

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PERSEPSI DAN DUKUNGAN ORGANIASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT

Hery Hermawan¹

Evi Kurniasari Purwaningrum², Yoga Achmad Ramadhan², Nuraida Wahyu Sulistyani²

¹Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, Indonesia.

²Dosen Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda, Indonesia.

E-Mail : heri.hermawanuntag@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement*. Terdapat tiga variabel yang akan diselidiki dalam penelitian ini, yaitu: 1) Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*; 2) Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Employee Engagement*; 3) Budaya Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Employee Engagement*. Penelitian dikenakan kepada 63 karyawan Pt. Dermaga Sukses Jaya Abadi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap *Employee Engagement* (Y) dengan nilai $p < 0,05$ dan nilai $p = 0,000$. Ada pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi (X2) terhadap *Employee Engagement* (Y) dengan nilai $p < 0,05$ dan nilai $p = 0,000$. Kemudian terdapat pengaruh Budaya Organisasi (X1) dan Persepsi Dukungan Organisasi (X2) terhadap *Employee Engagement* (Y) dengan nilai $p < 0,05$ dan nilai $p = 0,000$, $F = 26,518$.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi, *Employee Engagement*

ABSTRACT

This study aims to determine whether there is influence of Organizational Culture and Perceived Organizational Support to the Employee Engagement. So there are three effects will be investigated in this study, namely : 1) Organizational Culture of the Employee Engagement. 2) Perceived Organizational Support to the Employee Engagement. 3) Organizational Culture and Perceived Organizational Support to the Employee Engagement. This

research applied 63 to employees in Pt. Dermaga Sukses Jaya Abadi. sampling in this study using purposive sampling technique. Data analysis techniques used in this study is multiple regression analysis. The results of this study showed no effect of Organizational Culture (X1) against the Employee Engagement (Y) with grades $p < 0,05$ dan nilai $p = 0,000$. There is the influence of Perceived Organizational Support (X2) on the Employee Engagement (Y) with value $p < 0,05$ and values $p = 0,000$. Then there is the effect of Organizational Culture (X1) and Perceived Organizational Support (X2) against the Employee Engagement (Y) with $p < 0,05$ and $p = 0,000$, $F = 26,518$.

Keyword : Organizational Culture, Perceived Organizational, Employee Engagement



PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini setiap organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan dalam menjalankan bisnisnya. Tantangan-tantangan tersebut datang dari berbagai aspek mulai dari aspek ekonomi, sosial, politik, budaya dan terutama aspek teknologi dan berbagai tantangan tersebut pada akhirnya memaksa setiap organisasi untuk dapat bersaing dengan organisasi lain agar tetap bertahan dalam menjalankan setiap bisnisnya (Cintya, 2012). Hal yang paling penting dan utama dalam sebuah organisasi adalah karyawannya. Karyawan merupakan kunci penting dalam menghadapi persaingan dan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Zaman yang semakin hari semakin berkembang, dimana generasi-generasi baru mulai lahir dengan karakteristik tertentu menyebabkan organisasi harus berpikir keras dalam menghadapi kelahiran generasi-generasi tersebut. Hal ini disebabkan karena perbedaan karakteristik yang dimiliki oleh generasi tersebut. Oleh karena itu, dalam memperlakukannya diperlukan cara yang berbeda pula.

Saat ini dalam dunia organisasi ada beberapa kelompok generasi di antaranya adalah generasi X, Y dan Z. Dimana generasi tersebut di kelompokkan berdasarkan tahun lahir. Generasi X adalah generasi yang lahir antara tahun 1965-1981, generasi Y adalah generasi yang lahir antara tahun 1982-1993 dan generasi Z adalah generasi yang lahir 1994-1998 (Triman, 2016). Era *talent* saat ini adalah Generasi Y atau sering disebut sebagai generasi internet, di mana mempunyai karakter bergerak dengan cepat, seringkali

tidak sabar, kreatif, dan menuntut. Sedangkan Generasi X cenderung menunjukkan kewirausahaan yang kuat dan memahami teknologi (Fatimah, dkk., 2015). Dalam sebuah penelitian generasi Y memiliki tingkat stress sebesar 41% sedangkan generasi Z memiliki tingkat stress sebesar 54%, kemudian untuk tingkat keinginan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik generasi Y memiliki keinginan sebesar 37% dan generasi Z memiliki keinginan sebesar 48% (Randstad, 2014). Dari hasil penelitian tersebut dapat di lihat banyak perbedaan antar generasi. Angkatan kerja saat ini ternyata di dominasi oleh gen X dan Y. Dengan karakteristik gen Y yang tidak sabar, tidak mau rugi dan banyak menuntut (Triman, 2016). Saat ini angkatan kerja Y dan Z sudah mulai banyak dengan karakter yang lebih banyak menuntut dan sering berpindah-pindah pekerjaan dengan berbagai alasan.

Organisasi membutuhkan karyawan yang tidak saja memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas yang tinggi. Namun juga di ikuti dengan sikap positif yang dikenal dengan *engagement* (keterikatan). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lockwood (2007), karyawan yang terikat merupakan aset yang berharga bagi organisasi. Karyawan yang memiliki level/tingkat keterikatan yang tinggi baik pada organisasi domestik maupun global akan meningkatkan retensi, memperkuat loyalitas dan meningkatkan *performance* organisasi (Titien, 2016). Intensitas hubungan karyawan dengan perusahaan memang dapat menggambarkan kondisi psikologis karyawan terhadap perusahaan. Kondisi psikologis yang positif akan berbanding lurus dengan kinerja karyawan. Karyawan akan secara sadar

memberikan kinerja terbaik dari dirinya kepada perusahaan jika mereka juga mendapatkan hal-hal yang dapat membuat mereka puas.

Penelitian lain juga menemukan bahwa *employee engagement* (keterikatan karyawan) berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB. dilihat dari koefisien regresi variabel *Emp-loyee engagement* sebesar 0,545 yang menunjukkan *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB (Cendani, 2015). dan juga *Employee engagement* juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja sesuai dengan penelitian yang di lakukan Lamidi (2010) yang menunjukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hubungan timbal-balik antara karyawan dan perusahaan ini yang menjadi perhatian dari perusahaan. Perusahaan akan sedapat mungkin menjaga hubungan ini tetap pada kondisi yang baik. Ketika karyawan merasa bahwa kondisi hubungan mereka dengan perusahaan berada kondisi baik karyawan akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Hal-hal yang menjadi fokus perusahaan dalam mengelola perusahaan adalah pada faktor-faktor yang berpengaruh pada kondisi psikologis karyawan. Maka ketika karyawan sudah berkomitmen pada suatu organisasi berarti perusahaan sudah mampu memberikan hal-hal yang dibutuhkan dan diinginkan karyawan. Banyak gagasan yang membicarakan tentang hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan dan pekerjaannya seperti *job involvement*, komitmen organisasi, OCB dan *Employee engagement* (Cendani, 2015).

Employee engagement (keterikatan karyawan) merupakan salah satu konsep yang dikembangkan dari *positive psychology* dan *positive organizational behavior*. Albrecht (2010) menggambarkan teori mengenai hubungan dan keterlibatan yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan, yang kemudian disebut sebagai *employee engagement*. Senada dengan definisi di atas, Federman (2009) memandang *employee engagement* sebagai suatu tingkat dimana seseorang memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi sehingga dapat menentukan bagaimana seseorang berperilaku dan seberapa lama dia akan bertahan dengan posisinya tersebut.

Employee engagement juga merupakan kunci keberhasilan dan profitabilitas organisasi (Ott, 2007). Mengingat persaingan bisnis yang semakin hari semakin ketat, yang kemudian mengakibatkan organisasi harus mengambil tindakan-tindakan. Berbagai tindakan yang diambil pun, merupakan tindakan yang dapat membawa nama organisasi lebih maju dan sukses dibandingkan dengan kompetitor. Oleh karena itu, *employee engagement* merupakan suatu *core value* yang harus dijaga dan dipelihara oleh organisasi agar dapat dikatakan sukses (Titien, 2016). Dengan demikian sangat penting untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*.

Employee engagement Indonesia tertinggal di antara sebelas Negara di Asia Pacific. Perusahaan-perusahaan di Indonesia perlu bergerak cepat untuk memanfaatkan tren peningkatan

engagement karyawan. *Employee engagement* pertama kali diperkenalkan oleh kelompok peneliti Gallup pada 2004. *Employee engagement* diklaim dapat memprediksikan peningkatan produktivitas karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan bagi organisasi. Tren *engagement* karyawan di Indonesia telah menunjukkan peningkatan yang stabil dalam skor *engagement* yang ditunjukkan oleh peningkatan yang konsisten dari 64% ke 71% selama 6 tahun terakhir, ini adalah skor *engagement* tertinggi di antara 11 negara di Asia Pasifik. *Best employers* di Indonesia mencapai tingkat pertumbuhan 4% lebih tinggi dari perusahaan lainnya, *best employers* di Indonesia menikmati skor *engagement* secara signifikan lebih tinggi dari karyawan mereka (89%) (Humancapital, 2014).

Di Kalimantan Timur yaitu tepatnya di PT. Pupuk Kaltim memiliki *employee engagement* yang sangat tinggi yang dimana karyawannya bangga akan organisasinya, merekomendasikan organisasinya kepada orang lain, mendukung visi, misi organisasi dan bekerja dengan sungguh-sungguh. Hasil analisis persepsi terhadap *traditional engagement* yang dilakukan dalam penelitian Zulfa (2014) menunjukkan skor rata-rata sebesar 3.28 yang termasuk ke dalam kriteria sangat tinggi. Artinya, karyawan PT Pupuk Kaltim telah bekerja dan berupaya dengan sungguh-sungguh untuk mencapai sasaran dan nilai perusahaan dan bangga menjadi bagian dari perusahaan.

Dari penelitian terdahulu ditemukan *employee engagement* di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan *transformatif*

(Rahmah, 2013), iklim organisasi (Amalia & Kemala, 2015), budaya organisasi (Rizza, 2013) dan persepsi dukungan organisasi (Mujiasih, 2015). Dari semua faktor yang pernah diteliti semua berpengaruh signifikan terhadap *Employee engagement*.

Federman (2009) menyatakan *employee engagement* juga dapat dipengaruhi oleh beberapa hal yang diantaranya adalah budaya. Menurut Robbins (2002) budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Luthans (2006) mengatakan budaya organisasi memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama (Afiah, dkk., 2015).

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu perilaku yang sudah menjadi kerutinan, keyakinan dan menjadi persepsi bersama seluruh yang terlibat di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan hal tersebut yang menjadikan ciri khas perusahaan untuk membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya. Budaya organisasi adalah konsep yang marak dibicarakan dalam dasawarsa ini sebagai bagian dari ilmu manajemen organisasi.

Rizza (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan terbagi menjadi dua konsep dari sudut pandang karyawan perusahaan. Konsep sudut pandang budaya tersebut yaitu budaya yang sesuai harapan dan

budaya pada kenyataannya. Budaya yang sesuai harapan adalah budaya yang diinginkan oleh karyawan perusahaan dan budaya yang tidak sesuai harapan adalah budaya yang tidak seperti diinginkan oleh karyawan perusahaan. Konsep budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi *employee engagement*. Ketika budaya perusahaan sesuai harapan karyawan maka keterikatan dari karyawan akan tinggi, begitu juga sebaliknya ketika budaya dalam perusahaan tersebut tidak sesuai harapan dari karyawan maka keterikatan dari karyawan akan rendah. Rizza (2013) mengemukakan bahwa berjalan atau tidaknya budaya organisasi di dalam perusahaan dipengaruhi oleh *employee engagement*. Apabila *employee engagement* yang dimiliki tinggi, maka semakin baik budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan dan sebaliknya semakin rendah *employee engagement*, maka semakin buruk budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan.

Employee engagement akan terjadi apabila ada dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja. Rhoades & Eisenberger (2002) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berdampak pada peningkatan komitmen organisasi, perasaan terhadap pekerjaan seperti kepuasan kerja dan *positive mood, job involvement* atau keterlibatan kerja karyawan, performa kerja, keinginan untuk menetap dalam organisasi dan menurunkan ketegangan dalam bekerja, serta menurunkan tingkat *withdrawal behavior* sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) mengacu pada persepsi karyawan

mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap karyawan mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya *supervisor*) dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger, 2002). Persepsi dukungan organisasi juga dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang sangat menegangkan (Eisenberger, 2002).

Thomas (2009) menyatakan Persepsi dukungan organisasi positif akan membuat karyawan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, yaitu karyawan bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan merupakan indikasi karyawan yang memiliki keterikatan tinggi (Mujiasih, 2015).

Berdasarkan observasi dan wawancara awal yang dilakukan oleh peneliti Pada tanggal 15 Maret 2017 pada salah satu atasan Di PT. Dermaga Sukses Jaya Abadi, bahwa setiap karyawan

melakukan rapat kerja bulanan, dimana setiap akhir bulan semua kepala bagian dikumpulkan untuk membahas pencapaian target perusahaan dan kinerja karyawan selama satu bulan. Jadi, setiap kepala bagian memberika laporan hasil pencapaian target dan kinerja karyawan mereka setiap satu bulan sekali. Masalah yang sering dibahas dalam setiap rapat kerja adalah tentang bagaimana memelihara keterlibatan dan kerikatan karyawan terhadap pekerjaannya agar tetap tinggi. Di cabang area Samarinda perilaku *engagement* terlihat dari karyawan yang bekerja dengan sungguh-sungguh, seperti melayani *customer* dengan tersenyum dan bekerja dengan tidak sering mengobrol dengan rekan kerja lainnya dalam bekerja ketika manajer tidak berada dikantornya. Hal yang sebaliknya di cabang lain dengan wawancara pada salah satu manager di cabang tenggarong diperoleh gambaran bahwa sebagian karyawan pada unit bagian tertentu karyawan ada beberapa menghabiskan waktu kerja mereka dengan bermain tidak mengerjakan pekerjaan mereka dengan benar. Hal ini dapat di lihat dari statement berikut ini:

“Saya sering melihat teman-teman pada bagian produksi lebih sering memainkan gadgetnya di saat jam kerja. Ketika saya mendatangi bagian tersebut mereka juga merasa biasa saja saat saya mengecek bagian produksi tersebut, saya melihat ada yang bermain game poker, COC dan membuka medsos”.

Dari studi awal didapatkan bahwa ada beberapa perilaku-perilaku yang kurang sesuai dengan harapan organisasi, padahal pada penelitian-penelitian terahulu *Employee engagement* merupakan kunci kerberhasilan terhadap kinerja organisasi. Hal ini mendorong peneliti mengkaji mengenai *Employee engagement*. Dari

penjelasan di awal disimpulkan bahwa suatu hubungan atau keterlibatan yang erat secara fisik, emosional dan kognitif antara seseorang dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja, yang mengantarkan seseorang kepada sikap dan perilaku positif terhadap organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan dan kesuksesan bersama. Peneliti ingin membuktikan apakah budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi mempengaruhi *Employee engagement*.

Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan membuktikan secara empiris apakah ada pengaruh budaya organisai dan persepsi dukungan organisai terhadap *employee engagement*.

TINJAUAN TEORI

1. Employee engagement

Istilah *employee engagement* pertama kali dipopulerkan oleh Kahn (1990), ia menyatakan bahwa *employee engagement* sebagai keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya secara fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya (Albrecht, 2010). Walaupun sebetulnya sudah ada konsep serupa seperti komitmen organisasi (Allen & Meyer, 1991), kepuasan kerja yang sudah lebih dahulu ada (Meyer dkk., dalam Albrecht, 2010). Memang istilah *employee engagement* belakangan ini dipopulerkan oleh Gallup Consultant dengan berbagai hasil survey-nya. Walaupun beberapa ahli masih memperdebatkan definisi *employee engagement* masih tumpang tindih dengan konsep lainnya. Namun ada satu benang merah yang disepakati bahwa *employee engagement* sangat penting dalam

organisasi dan sangat erat kaitannya dengan kinerja.

Employee engagement merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik karyawan untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (McLeod, 2009). Menurut Wellins dan Concelman (2004) menyebutkan *employee engagement* sebagai kekuatan ilusi yang memotivasi pekerja ke level performa lebih tinggi (Kulaar, 2008). Menurut Kahn (1990) *employee engagement* merupakan bentuk multidimensional dari aspek emosi, kognitif, dan fisik karyawan yang saling terikat (Saks, 2006). Rothbar (2001) mengemukakan pula penjelasan tentang keterikatan sebagai suatu konstruk motivasional yang memiliki dua dimensi yang meliputi *attention* (ketersediaan kognitif seseorang untuk memikirkan peran kerjanya dalam suatu periode waktu) dan penghayatan (intensitas seseorang dalam memfokuskan diri pada peran kerjanya (Saks, 2006).

Organisasi yang terikat memiliki kekuatan dan nilai otentik, dengan bukti yang jelas dari kepercayaan dan keadilan yang didasarkan pada saling menghormati, di mana keduanya memiliki janji dan komitmen antara *employer* dan *employee* yang dipahami dan terpenuhi, (McLeod, 2009). Schaufeli & Bakker (2010) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* dikarakteristikan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam

menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas, (Schaufeli & Bakker, 2010).

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* adalah sebagai sikap yang positif yang dimiliki karyawan dengan penuh makna, dan energi motivasi yang tinggi, resiliensi dan keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas yang disesuaikan dengan nilai dan tujuan organisasi.

Dimensi *employee engagement*

Dimensi dari *employee engagement* terdiri dari tiga (Schaufeli & Bakker, 2003), yaitu: Aspek *Vigor*, Aspek *Dedication* dan Aspek *Absorption*

2. Budaya organisasi

Semua organisasi memiliki budaya organisasi yang khas. Selain itu, budaya dapat bekerja dengan baik untuk daya saing perusahaan. Budaya organisasi adalah pola dasar asumsi bersama, nilai-nilai, dan keyakinan yang dianggap sebagai cara yang benar memikirkan dan bertindak atas peluang masalah yang dihadapi organisasi. Budaya organisasi mendefinisikan apa yang penting dan tidak penting dalam perusahaan. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai DNA organisasi, tak terlihat dengan kasat mata, namun menjadi *template* yang kuat yang membentuk apa yang terjadi di tempat kerja, (McShane, Steven, dan Glinow, 2000). Denison (2000) menyatakan budaya

organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut (Denison, Haaland, dan Goelzer, 2002).

Budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dibentuk oleh warganya serta sebagai pembeda dengan organisasi lain (Robbins, 2008). Robbins (2008) mendefinisikan budaya organisasi adalah hal-hal umum yang dilaksanakan dalam kerangka pikiran anggota organisasi. Asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai yang diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk melihat, berpikir, merasa, berperilaku, dan mengharapkan orang lain untuk berperilaku dalam organisasi. Schein (2010) mengatakan bahwa budaya organisasi dikembangkan dari waktu ke waktu, sebagai orang dalam organisasi berhasil belajar adaptasi mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal.

Budaya organisasi berjalan lebih dari kata-kata yang digunakan dalam menyatakan misinya. Budaya adalah pemahaman yang tersirat, batasan-batasan, bahasa umum, dan harapan bersama dari waktu ke waktu oleh anggota organisasi, (Meyer dkk., 2004). Nilai-nilai dan keyakinan dari suatu organisasi menimbulkan serangkaian pelaksanaan manajemen, yang merupakan kegiatan dalam organisasi yang biasanya berakar pada nilai-nilai organisasi. Kegiatan ini diperkuat dari nilai-nilai dominan dan kepercayaan organisasi. Model budaya Denison berpendapat bahwa ada empat dimensi budaya organisasi, yaitu: keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan

misi (Denison, Haaland, dan Goelzer, 2002). Literatur efektivitas organisasi menekankan pentingnya budaya dalam memotivasi dan memaksimalkan nilai, aset intelektual, yang merupakan sumber daya manusia (Baker, 2011).

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem yang kolektif, keyakinan, asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, bahasa, batasan-batasan, norma, ideologi, mitos dan ritual yang diajarkan kepada anggota organisasi sebagai cara untuk melihat, berpikir, merasa, berperilaku, dan mengharapkan orang lain untuk berperilaku dalam organisasi.

Dimensi Budaya Organisasi

Denison (2002) berpendapat bahwa ada empat dimensi budaya organisasi, yaitu: *involvement* (keterlibatan), *consistency* (konsistensi), *adaptability* (adaptabilitas) dan *mission* (misi), (Denison, Haaland, dan Goelzer, 2002).

3. Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasional difokuskan pada perlakuan yang menguntungkan dan tingkat karyawan yang terlibat dalam hubungan timbal balik yang positif (Darmawan, 2013). Karyawan dalam suatu perusahaan tentu membutuhkan dukungan dari perusahaan di luar dari timbal balik yang wajib diberikan kepada perusahaan. Dukungan dari perusahaan akan mempengaruhi psikologis karyawan dalam bekerja. Dengan kondisi psikologi yang positif dapat membuat karyawan memberikan

kemampuan terbaik yang bisa karyawan berikan kepada perusahaan.

Menurut Eisenberger, Huntington, Hutchinson dan Sowa (1986) persepsi dukungan organisasional adalah asumsi untuk meningkatkan perasaan memiliki karyawan terhadap organisasinya dan harapannya pada usaha terbaik kepada perusahaan untuk mencapai tujuan akan memperoleh penghargaan (Eisenberger, 2002). Agar menentukan kesiapan organisasi untuk menghargai peningkatan upaya kerja dan memenuhi kebutuhan sosioemosional, individu cenderung membentuk kepercayaan global mengenai tingkat organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawan. Persepsi dukungan organisasional secara positif berhubungan dengan perubahan sementara pada hasil dari peran ekstra.

Karyawan yang merasa bahwa kinerja karyawan didukung oleh perusahaan mendapatkan timbal balik yang sesuai dengan kinerja karyawan. Dengan demikian karyawan akan peduli terhadap organisasi dan akan melakukan kinerja terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.

Eisenberger, Huntington dan Sowa (1986) mendefinisikan dukungan organisasi sebagai keyakinan seseorang mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger, 2002). Organisasi juga dapat memberikan dukungan dengan cara organisasi berkomitmen untuk hanya memusatkan perhatiannya kepada tujuan organisasi melainkan juga memperhatikan kepentingan karyawan.

Eisenberger dkk., (1986) menyatakan terdapat 3 bentuk umum persepsi positif mengenai perlakuan yang diterima dari organisasi diantaranya: Keterbukaan (*Fairness*), Dukungan Atasan (*Supervisor Support*), Penghargaan organisasi dan kondisi kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee engagement*

Setiap karyawan memerlukan nilai yang jelas dari organisasi seperti didengarnya pendapat karyawan terutama oleh pemimpin (MacLeod, 2009). Tetapi keterikatan bukanlah sekedar bekerja keras. Individu akan menempatkan diri karyawan yang sebenarnya pada pekerjaan. Karyawan sangat peduli dengan apa yang karyawan kerjakan, dan komitmen untuk melakukan yang terbaik. Kahn (1990) menyatakan ketika seseorang merasakan terikat, maka ia bekerja dengan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama berkerja. Aspek fisik meliputi energi fisik yang dikeluarkan karyawan dalam melakukan pekerjaan karyawan, aspek kognitif meliputi kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dan aspek emosi fokus pada perasaan karyawan mengenai tiga faktor ini (Kulaar, 2008).

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional Terhadap *Employee engagement*

Kualitas dari suatu perusahaan menjadi modal yang sangat penting dalam persaingan dunia usaha yang saat ini banyak dengan pesaing-pesaing. Perusahaan yang memiliki sistem yang unggul dan sumber daya manusia yang produktif akan mempertahankan posisi

karyawan dalam persaingan usaha dan membuatnya menjadi lebih unggul. Berbagai upaya dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kualitas perusahaan, salah satunya adalah dengan mengupayakan kesejahteraan karyawan dan terciptanya keterikatan *employee engagement*. *Employee engagement* adalah kunci keberhasilan sebuah organisasi dalam sumber daya manusianya. *Employee engagement* akan muncul jika karyawan berpersepsi positif pada organisasinya.

Pengaruh Budaya organisasi, Persepsi Dukungan Organisasional Terhadap *Employee engagement*

Keterikatan pada perusahaan menjadi ciri utama keberhasilan perusahaan dalam menangani masalah sumberdaya manusia. Semakin tinggi *employee engagement* dengan organisasi semakin baik kinerjanya dan pada gilirannya semakin baik kinerja perusahaannya. Karyawan bekerja tidak melulu untuk meraih kompensasi finansial saja namun juga nonfinansial seperti penghargaan personal dan karir (Rizza, 2013). Karena itu tidak mungkin membangun keterikatan karyawan hanya dengan pendekatan yang sangat bersifat struktural. Karyawan sebagai individu pertama kali harus “diikat” dengan pendekatan sistem nilai. Sistem budaya organisasi sekaligus budaya kerja korporat (efisien, mutu, transparan dan akuntabilitas) harus ditanamkan sejak karyawan masuk ke sistem sosial yang baru yakni perusahaan. Secara bertahap karyawan dibina sehingga sistem nilai di perusahaan sudah menjadi kebutuhannya.

Budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan terbagi menjadi dua konsep dari sudut pandang karyawan dan

perusahaan. Konsep sudut pandang budaya tersebut yaitu budaya yang sesuai harapan dan budaya pada kenyataannya. Budaya yang sesuai harapan adalah budaya yang diinginkan oleh karyawan perusahaan dan budaya yang tidak sesuai harapan adalah budaya yang tidak seperti diinginkan oleh karyawan perusahaan. Konsep budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi *employee engagement*. Persepsi dukungan organisasi adalah gambaran karyawan mengenai perusahaan tempatnya bekerja. Sejauh mana perusahaan memberikan dukungan dan timbal balik yang sesuai dengan kinerja dan usaha yang telah karyawan lakukan. Ketika karyawan menganggap perusahaan mendukung usaha karyawan dalam mensukseskan tujuan perusahaan dan karyawan memperoleh umpan balik yang sesuai dengan harapan maka karyawan akan memiliki persepsi positif terhadap perusahaan. Persepsi dukungan organisasi juga menjadi prediktor positif bagi *employee engagement* karena dukungan dari *supervisor* telah terbukti sebagai faktor penting yang berhubungan dengan *burnout* (Saks, 2006).

Employee engagement akan tercipta apabila budaya organisasi yang sesuai dengan harapan karyawan dan di perkuat juga oleh persepsi dukungan organisasi yang positif oleh karyawan terhadap organisasi tersebut. Lockwood (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan. Saks (2006) juga menyatakan bahwa menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi membentuk *employee engagement*. Diketahui dari beberapa penelitian terdahulu terdapat hubungan antara budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi

dan *employee engagement* dan berpengaruh signifikan.

HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka konsep penelitian di atas, maka hipotesis yang peneliti ajukan adalah :

- a. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*.
- b. Ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement*.
- c. Ada pengaruh budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelasional untuk mencari pengaruh budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan *employee engagement*. Penelitian ini telah dikenakan kepada 63 karyawan yang di tentukan dengan cara *purposive sampling*.

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan *employee engagement*. Yang terdiri 20 aitem untuk budaya organisasi, 22 aitem untuk persepsi dukungan organisasi dan 32 aitem untuk *employee engagement*. Teknik analisis data menggunakan teknik analisa regresi linear berganda.

Analisa data menggunakan teknik analisis regresi liner berganda untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi (X1) dengan *employee engagement* (Y) karena nilai $p < 0,05$ dan nilai p adalah 0,00 menunjukkan pengaruh nilai korelasi positif yang kuat. Artinya ada pengaruh korelasi yang positif semakin tinggi budaya organisasi maka *employee engagement* akan semakin tinggi. Adapun nilai R^2 adalah 0,359 dalam hal ini berarti 35,9% *employee engagement* dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizza (2013) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan *employee engagement*. Pengaruh yang ditunjukkan bersifat positif, artinya semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi *employee engagement* dan semakin rendah budaya organisasi semakin rendah *employee engagement*.

Keterikatan pada perusahaan menjadi ciri utama keberhasilan perusahaan dalam menangani masalah sumberdaya manusia. Semakin tinggi *employee engagement* dengan organisasi semakin baik kinerjanya dan pada gilirannya semakin baik kinerja perusahaannya. Karyawan bekerja tidak selalu untuk meraih kompensasi finansial saja namun juga non-finansial seperti penghargaan personal dan karir (Rizza, 2013). Karena itu tidak mungkin membangun keterikatan karyawan hanya dengan pendekatan yang sangat bersifat struktural. Karyawan sebagai individu pertama kali harus “diikat” dengan pendekatan sistem nilai. Sistem budaya organisasi sekaligus budaya kerja korporat

(efisien, mutu, transparan dan akuntabilitas) harus ditanamkan sejak karyawan masuk ke sistem sosial yang baru yakni perusahaan. Secara bertahap karyawan dibina sehingga sistem nilai di perusahaan sudah menjadi kebutuhannya.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan ada pengaruh signifikan antara persepsi dukungan organisasi (X2) dengan *employee engagement* (Y) karena nilai $p < 0,05$ dan nilai p adalah 0,00 menunjukkan pengaruh nilai korelasi positif. Artinya ada pengaruh korelasi yang positif semakin tinggi persepsi dukungan organisasi maka *employee engagement* akan semakin tinggi. Adapun nilai R^2 adalah 0,208 dalam hal ini berarti 20,8% *employee engagement* dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susilowati (2013) bahwa ada hubungan yang positif antara persepsi dukungan organisasi dan *employee engagement*. Mujiasih (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan *employee engagement*. Pengaruh yang ditunjukkan bersifat positif, artinya semakin tinggi persepsi dukungan organisasi maka semakin tinggi *employee engagement* dan semakin rendah persepsi dukungan organisasi semakin rendah *employee engagement*.

Persepsi dukungan organisasi juga menjadi prediktor positif bagi *employee engagement* karena dukungan dari *supervisor* telah terbukti sebagai faktor penting yang berhubungan dengan *employee engagement* (Saks, 2006). Suatu pekerjaan yang memiliki karakteristik inti

pekerjaan yang tinggi membuat karyawan membawa diri karyawan ke dalam pekerjaan karyawan dan akan lebih terikat (Saks, 2006). Seorang karyawan yang terikat memiliki kesadaran akan bisnis dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi. Sebagaimana dicatat oleh Schaufeli dan Bakker (2010) karyawan yang terikat akan memiliki keterkaitan yang kuat dengan organisasinya dan kecenderungan untuk keluar yang rendah.

Berdasarkan hasil Pengujian menunjukkan ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi (X1) dan persepsi dukungan organisasi (X2) terhadap *employee engagement* (Y) karena nilai $r^2 = 0,469$ atau 46,9%. Pada ANOVA nilai $F = 16,61$ dengan $p = 0,000$ karena $p < 0,05$ artinya budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama memberikan pengaruh positif yang kuat, dengan demikian terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama terhadap *employee engagement*.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizza (2013) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan *employee engagement*. Penelitian Mujiasih (2015) juga menemukan pengaruh yang signifikan dan positif antara persepsi dukungan organisasi dan *employee engagement*. Jason (2014) dalam penelitiannya mendapatkan pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement*. Jika semakin tinggi budaya organisasi dan persepsi dukungan

organisasi maka *employee engagement* akan semakin tinggi.

Karyawan yang *engaged* adalah kunci keberhasilan sebuah organisasi. *Employee engagement* akan berdampak positif bagi perusahaan seperti komitmen yang meningkat dan dapat membantu perusahaan mencapai kesuksesan, dibandingkan dengan karyawan yang biasa-biasa saja. Faktor eksternal dan internal yang meliputi budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi berperan sebesar 46,9% dalam mempengaruhi *employee engagement*.

Employee engagement akan tercipta apabila budaya organisasi yang sesuai dengan harapan karyawan dan di perkuat juga oleh persepsi dukungan organisasi yang positif oleh karyawan terhadap organisasi tersebut. Lockwood (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan. Saks (2006) juga menyatakan bahwa menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi membentuk *employee engagement*. Diketahui dari beberapa penelitian terdahulu terdapat hubungan antara budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan *employee engagement* dan berpengaruh signifikan.

KESIMPULAN

Hasil uji hipotesis diperoleh sebagai berikut :

1. Hasil Pengujian menunjukkan ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi (X1) dengan *employee engagement* (Y) karena nilai $p = 0,00$ atau $p < 0,05$ dan nilai $r^2 = 0,359$ menunjukkan pengaruh nilai korelasi

positif. Artinya semakin tinggi budaya organisasi maka *employee engagement* akan semakin tinggi.

2. Hasil Pengujian menunjukkan ada pengaruh signifikan antara persepsi dukungan organisasi (X2) dengan *employee engagement* (Y) karena nilai $p = 0,01$ atau $p < 0,05$ dan nilai $r^2 = 0,208$ menunjukkan pengaruh nilai korelasi positif. Artinya semakin tinggi persepsi dukungan organisasi maka *employee engagement* akan semakin tinggi.

3. Hasil Pengujian menunjukkan ada pengaruh antara budaya organisasi (X1) dan persepsi dukungan organisasi (X2) dengan *employee engagement* (Y) yakni nilai $r^2 = 0,469$ atau 46,9% tergolong cukup kuat. Pada ANOVA, nilai $F = 26,518$ dengan $p = 0,000$. Oleh karena $p < 0,05$, maka terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X1) dan persepsi dukungan organisasi (X2) dengan *employee engagement* (Y). Artinya ada pengaruh budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama terhadap *employee engagement*, semakin tinggi budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi maka akan semakin tinggi *employee engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

Afiah, Riany Noor, Alimin, Maidin & Bahar, Burhanuddin. Budaya dan Efektifitas rumah sakit (Di RSUD Haji Makassar dan RSUD Labuang Baji Makassar). *Jurnal Kesehatan Masyarakat Vol. 14 No. 03*. Makassar: Universitas Hasanudin

Albrecht, S. L., 2010. Research and Practice. *Handbook of Employee Engagement Perspective, Issues*. UK: MGP Books Group.

- Allen, N.J. dan J.P. Meyer. 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1-18.
- Amelia, Risky & Kemala, Cherly Ulfa. 2015. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement* pada PT Bank Sumut Cabang Iskandar Muda Medan, *Jurnal psikologi Vol. 12 No. 05*. Medan : Universitas Sumatera Utara
- Arikunto, Suharsini. 2010. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Azwar, S. 2008. *Realibilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B. 2011. An evidence-based model of work engagement. *Current direction in psychological science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. 2010. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- BlessingWhite. 2011. *Employee Engagement Report. Beyond the number: A practical approach for individual, managers, and executives*. Global Engagement Report 01/11.
- Brink & Wood. 2000. Langkah Dasar dalam Perencanaan Riset. Jakarta: EGC.
- Christian. 2013. Hubungan persepsi dukungan organisasi dengan komitmen karyawan. *Jurnal EMBA*.
- Cintya, Elisabeth Santosa. 2012. Memahami dan Mendorong Terciptanya Employee Engagement. *Jurnal Manajemen Vol. 11 No. 2 Mei 2012*. Semarang: Akademi Entrepreneurship Terang Bangsa
- Denison, Haaland, & Goelzer. 2002. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology Vol 71 (3)*, 500-507.
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87 (4), 698-714.
- Fatimah, Hermin, Hadi, Arya Dharmawan, Sunarti, Euis & Affandi Joko. 2015. Pengaruh Faktor Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Pegawai Generasi X dan Y¹. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 13 No 3, 2015* . Bogor: Institut Pertanian Bogor
- Federman, Brad. 2009. *Employee Engagement : A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. San Francisco : Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Fey, Daniel R Denison. 2000. Organizational culture and effectiveness: the case of foreign firms in Russia. *SSE EFI working paper series in business Administration*. Stockholm school of

- economics, University of Michigan Business School.
- Hadi, Sutrisno. 2004. *Metodologi Research Jilid 3*. Yogyakarta : Andi.
- Humancapital. 2014. Employee Engagement di Indonesia Tertinggi. Humancapital journal.http://www.humancapitaljournal.com/Employee_Engagement_Indonesia_Tertinggi_human_capital_journal.htm. di akses 3 Mei 2017.
- Jason, Leung. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Employee Engagement*. *Jurnal manajemen vol. 2 no. 05*. Maret, 2014. Universitas Kristen Petra.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi, Edisi 5 Buku 1*. Jakarta : Salemba Empat.
- Kulaar. 2008. *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston University Working.
- Kusendi, Rahmanto. 2011. Pengaruh Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi dan Kecerdasan Emosi Terhadap Konflik Pekerjaan – Keluarga. *Jurnal Psikologi HUMANIORA Vol.2 No.1 April 2011: 524-543*. Jalarta: Universitas Bina Nusantara.
- Lamidi. 2010. Efek Modernisasi Kepemimpinan Pada Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 10, No. 2, Oktober 2010 : 190 – 200*. Surakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi
- Lockwood, N. R. 2007. *Leveraging employee engagement for competitive advantage*. *SHRM Research Quarterly*, 2-10.
- Markos, S., & Sridevi, M.S. 2010. *Employee Engagement: The key to Improving Performance*. *International Journal of Bussiness and Management*. 5(12), 89-96.
- Mcleod, David & Clarke, Nita. 2009. *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement*. UK: MGP Book Group.
- McShane, Steven L, and Glinow M. 2000. *Organizational Behavior*. USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 2004. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, 538- 551. Moeljono, D., 2004.
- Mujiasih, Endah. 2015. Hubungan antara presepsi dukungan organisasi dengan ketertarikan karyawan (*employee engagement*). *Jurnal Psikologi Undip Vol.14 No.1 April 2015, 40 – 51*.
- Novira, Lutfianita. 2015. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Pada Perilaku kewargaan Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interventing. *Skripsi fakultas ekonomi prodi manajemen Universitas Negeri Semarang*.
- Ott, B. (2007). Investors take note: Engagement boosts earnings. *The Gallup Management Journal*. Diakses dari <http://businessjournal.gallup.com/content/27799/investors-take-note-engagementboosts-earnings.aspx?version=print>. Diakses tanggal 12 Maret 2017.

- Rizza, Muhammad Akbar. 2013. Pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*. *Journal of Social and Industrial Psychology 2 (1) (2013)*.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Buku 1-2. Jakarta : Salemba Empat.
- Romli, Khomsahrial. 2014. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Edisi revisi. Jakarta : Grasindo.
- Rhoades, L. 2001. Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Saks, Alan M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.26. No.7. Page 600-619.
- Shanock, Eisenberger R. 2006. *When Supervisor Feel supported : Relationship With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91., No. 3,689-695.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2003. *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Netherlands. Utrecht University.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2010. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A Cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.
- Schiemann, William A. 2011. *Alignment Capability Engagement*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition. Jossey-Bass. A Wiley Imprint, Market Street. San Fransisco CA.
- Solso, Robert L. 2007. *Psikologi Kognitif*. Jakarta : Erlangga.
- Sternberg, RJ. (2008). *Psikologi Kognitif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Afabeta
- Suharnan, 2005. *Psikologi Kognitif*. Surabaya: Srikandi.
- Tintien. 2016. Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur Employee Engagement. *Jurnal Psikologi Vol. 1 No. 1, November 2016*, 113-130. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada
- Triman, Arif. 2016. Menelisik “Employee Engagement” Berdasarkan karakteristik Gen Y. *Jurnal psikologi Vol.2. No.10, Mei 2016*
- Vazirani, N. 2007. Employee Engagement. *SIES College of Management Studies Working Paper Series*.
- Zulfa, Farah Naila. 2014. Efektifitas Sistem Penembangan Karir Dalam Meningkatkan Employee Engagement Pada Pt. Pupuk Kaltim. *Skripsi: fakultas Ekonomi dan Manajemen*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.