

Anteseden dan Konsekuensi Employee Engagement: Studi pada Industri Perbankan

Oleh:

Susanti Saragih¹ dan Meily Margaretha²
Universitas Kristen Maranatha, Bandung

ABSTRACT

This research tried to identify the antecedents and consequences of employee engagement in organization. Employee engagement (EE) divided in two dimension: job engagement (JE), and organization engagement (OE). JE and OE were tested as mediating variables. Data were collected through questionnaires to 164 employees of banking industry in Bandung and Jakarta. The results of this research showed that the two dimensions of EE have different meaning. Organizational support and organization commitment significantly acted as antecedents of JE and OE. Meanwhile, job characteristics, reward, management support and procedural justice have not found as antecedents of JE and OE. Employee engagement found correlated with organizational commitment, intention to leave, organizational citizenship behavior organization (OCBO), organizational citizenship behavior individual (OCBI), and job satisfaction. As the conclusion, employee engagement has found partially mediating factors of antecedents and consequences of employee engagement.

Keywords: employee engagement, organization engagement, organizational commitment, organizational citizenship behavior, job satisfaction, procedural justice.

Pendahuluan

Employee engagement merupakan salah satu topik yang sedang hangat dibahas dalam wawasan manajemen sumber daya manusia saat ini. Hal ini terjadi karena menurut Little & Little (2006; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008), adanya permintaan para manajer terhadap solusi tentang masalah-masalah yang berkaitan dengan motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, konsep *employee engagement* mulai banyak digunakan untuk menjadi solusi di lingkungan kerja terkait motivasi dan kinerja. Selain itu, ada banyak yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat meramalkan hasil kerja karyawan, kesuksesan organisasi, dan kinerja keuangan, seperti total pengembalian kepada para pemegang saham (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Harter et al., 2002; Richman, 2006; dalam Saks, 2006).

Secara umum *employee engagement* (keterikatan karyawan) didefinisikan oleh Harter et al. (2002; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008) sebagai keterlibatan dan kepuasan individu dan juga rasa antusias untuk bekerja. Karyawan yang terikat (*engaged employee*) merupakan kesadaran dalam konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi.

Hasil survei yang dilakukan Gallup (2004; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008) mengestimasi bahwa rendahnya produktivitas dari pelepasan (tingkat *turnover*) tenaga kerja memunculkan biaya ekonomi di Amerika Serikat yang mencapai 300 milyar setiap tahunnya. Survei ini juga didasarkan pada sampel yang mewakili secara nasional dari 1.000 karyawan dewasa yang berusia 18 tahun ke atas. Survei dilakukan dengan wawancara melalui telepon mulai Oktober 2000-April 2004 oleh Organisasi Gallup. Contoh ini juga membuktikan bagaimana *employee engagement* dapat meningkatkan produktivitas DHL, sebuah kantor pos di Jerman (Business Wire, 2007; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008). Perputaran tenaga kerja di DHL turun 27% setelah mereka menggunakan penghargaan dan pengakuan untuk meningkatkan *employee engagement*, menarik dan memelihara karyawan, dorongan produktivitas secara keseluruhan dan mendorong kesuksesan bisnis. Yang lebih membanggakan DHL menerima penghargaan dari Carrot Culture Award untuk prestasi tersebut. Sementara di Jepang hanya memiliki 9% dari karyawan yang merasa memiliki keterikatan

¹ e-mail: saragih_susanti@yahoo.com

² e-mail: meily_margaretha@yahoo.com

(*engaged*) dengan perusahaan, dan kehilangan tingkat produktivitas diestimasi sebesar 232 milyar tiap tahun (Wellins et al., ?).

Employee engagement menjadi istilah yang populer dan digunakan secara luas (Robinson et al, 2004; dalam Saks, 2006). Akan tetapi, apa yang ditulis tentang *employee engagement* lebih banyak ditemukan dalam jurnal-jurnal umum yang memiliki dasar praktikal daripada teori dan riset empiris. Seperti yang dicatat oleh Robinson et al., (2004; dalam Saks, 2006), ini merupakan hal yang mengejutkan karena hanya sedikit akademisi dan riset empiris yang mempolulerkan topik ini. Hasilnya, *employee engagement* terlihat seperti sesuatu yang sedikit mengikuti mode atau sering disebut "anggur lama dalam sebuah botol yang baru."

Komitmen organisasi berbeda dari *engagement* yang menunjuk pada sikap dan mengikat seseorang terhadap organisasi mereka. *Engagement* bukanlah sikap, ini merupakan kadar di mana seseorang memberi perhatian dan memiliki keterikatan terhadap kinerja pada peran mereka. *Engagement* juga berbeda dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB melibatkan kesukarelaan dan perilaku informal yang dapat membantu rekan kerja dan organisasi, sedangkan *engagement* berfokus pada peran kinerja formal seseorang melebihi *extra-role* dan perilaku sukarela. *Engagement* juga berbeda dari keterlibatan kerja (*job involvement*). Menurut May et al. (2004; dalam Saks, 2006), keterlibatan kerja merupakan hasil dari sebuah keputusan kognitif tentang kemampuan untuk memuaskan kebutuhan dari pekerjaan dan diikat pada gambar diri seseorang.

Engagement dilakukan bagaimana individu memberdayakan diri mereka sendiri untuk mencapai kinerja dalam pekerjaannya. Lebih lanjut, *engagement* melibatkan emosi dan perilaku secara aktif juga melibatkan aspek kognitif. May et al., (2004; dalam Saks, 2006) juga menyarankan bahwa keterikatan dapat dipikirkan sebagai suatu anteseden dari keterlibatan kerja pada individu di mana pengalaman keterikatan yang dalam peran mereka seharusnya datang untuk mengenal pekerjaan mereka. Keterikatan memperlihatkan bagaimana individu-individu memberdayakan diri mereka sendiri dalam kinerja.

Penelitian serupa sebelumnya pernah dilakukan oleh Saks (2006) yang menyatakan bahwa topik bahasan tentang anteseden dan konsekuensi *employee engagement* tersebut merupakan penelitian empiris yang pertama kali dilakukan. Saks (2006) menduga bahwa karakteristik pekerjaan, penghargaan dan pengakuan, dukungan organisasi dan atasan yang diterima serta keadilan distributif dan prosedural merupakan anteseden terbentuknya *employee engagement* dalam organisasi. Penelitian Saks (2006) menfokuskan pada dua tipe *employee engagement* yaitu *job engagement* dan *organization engagement*. Di samping itu, variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan keluar dan *organizational citizenship behavior* (OCBO dan OCBI) merupakan konsekuensi dari *employee engagement*.

Penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) menggunakan sampel sebanyak 102 karyawan yang bekerja dalam berbagai macam jenis pekerjaan dan organisasi dengan masa kerja rata-rata 5 tahun di organisasi dan 4 tahun dalam pekerjaan yang saat itu mereka tekuni. Hasil mengindikasikan bahwa terdapat perbedaan arti antara *job engagement* dan *organization engagement* dan bahwa dukungan organisasi yang diterima meramalkan baik *job engagement* dan *organization engagement*. Selanjutnya karaktersitik pekerjaan meramalkan *job engagement*, keadilan prosedural meramalkan *organization engagement*. Dalam penelitian Saks (2006) juga ditemukan bahwa *job* dan *organization engagement* memediasi hubungan antara anteseden dan konsekuensi *employee engagement* yaitu (kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan keluar dan OCB).

Seperti telah dipaparkan di atas bahwa penelitian yang berkaitan dengan *employee engagement* sangat terbatas di kalangan akademisi, maka peneliti akan kembali menguji model penelitian yang sudah dilakukan Saks (2006) dengan tujuan untuk menambah dukungan empiris pada model (anteseden dan konsekuensi dari *employee engagement*) tersebut secara khusus dalam konteks di Indonesia.

Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Employee Engagement

Employee engagement pertama kali dijalankan oleh kelompok peneliti Gallup dan secara statistik telah memperlihatkan hubungan dengan produktivitas, profitabilitas, pemeliharaan karyawan, keamanan dan kepuasan pelanggan (Buckingham & Coffman, 1999; Coffman & Gonzales-Molina, 2001; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008). Dalam berbagai hal *employee engagement*

seringkali didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual pada organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005; dalam Saks, 2007) atau sejumlah kebebasan berusaha yang diperlihatkan oleh para karyawan dalam pekerjaan-pekerjaan mereka (Frank et al, 2004; dalam Saks, 2007).

Sementara itu Saks (2006) menemukan bahwa ada perbedaan arti antara pekerjaan dan organisasi *engagement* (*job engagement* dan *organization engagement*), juga bahwa karakteristik pekerjaan meramalkan *job engagement* dan keadilan prosedural *organisasi engagement*. Little & Little (2006; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008), menyebutkan bahwa konstruk *employee engagement* kurang jelas pada level analisis yang digambarkan. Kekuatan utama dari argumen yang dibuat oleh para peneliti Gallup dalam seluruh publikasi mereka yaitu hubungan *engagement* dengan produktivitas, profitabilitas, kepemimpinan karyawan, dan layanan pelanggan di tingkat unit bisnis (rumah sakit, hotel, pabrik dll).

Dalam sebuah artikel *Society for Human Resource Management* (SHRM), Lockwood (2005; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008) mendefinisikan *engagement* sebagai suatu keadaan di mana para individu secara emosional dan secara beralasan dilakukan untuk organisasi dan kelompok, yang diukur dengan 3 perilaku utama:

1. Berbicara secara positif tentang organisasi dan teman sekerja dan menunjukkan pada karyawan-karyawan dan para pelanggan potensial mereka.
2. Memiliki hasrat atau keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi meskipun kesempatan-kesempatan untuk bekerja ada di tempat lain.
3. Menggunakan usaha lebih dan memperlihatkan perilaku-perilaku yang disumbangkan untuk kesuksesan bisnis.

Konrad (2006; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008) mencatat bahwa *employee engagement* memiliki 3 hubungan komponen: aspek kognitif, emosional dan perilaku. Aspek kognitif dari *employee engagement* meliputi keyakinan para karyawan tentang organisasi, para pemimpin dan kondisi kerja. Aspek emosional menyangkut bagaimana perasaan karyawan terhadap tiap-tiap faktor dan apakah mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpin. Aspek perilaku dari *employee engagement* adalah komponen nilai tambah untuk organisasi dan terdiri dari usaha-usaha untuk kebebasan memilih *engage employees* yang dibawa pada pekerjaan mereka dalam bentuk waktu lembur, mencurahkan kekuatan dan intelektualnya untuk tugas-tugas dan perusahaan.

Hubungan dan Pengaruh Antarvariabel

Anteseden *Employee Engagement* (*Job engagement & Organization Engagement*)

a. Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics*)

Karakteristik pekerjaan secara psikologis berarti melibatkan suatu pengertian pengembalian investasi dari peran kinerja seseorang (Kahn, 1992). Sementara itu, menurut model karakteristik kerja oleh Hackman & Oldham (1980; dalam Saks, 2006) terdiri dari 5 karakteristik pekerjaan utama seperti keberagaman atau variasi keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan-Balik (*feedback*).

Pekerjaan dengan tingkat karakteristik kerja yang tinggi memperlengkapi individu-individu dengan ruang dan insentif untuk membawa diri mereka ke dalam kerja atau menjadi lebih diikat (*engaged*) (Kahn, 1992; dalam Saks, 2006). Dari perspektif SET (*Social Exchange Theory*), seseorang dapat membuktikan bahwa ketika para karyawan yang diperlengkapi dengan tantangan dan pemerikayaan pekerjaan akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan tingkat keterikatan yang lebih tinggi. Oleh karena itu dapat dikembangkan hipotesis 1 sebagai berikut:

H1a. Karakteristik pekerjaan secara positif berhubungan dengan *job engagement*

H1b. Karakteristik pekerjaan secara positif berhubungan dengan *organization engagement*

b. Penghargaan dan Pengakuan (*Rewards and Recognition*)

Kahn (1990; dalam Saks, 2006) melaporkan bahwa orang berbeda-beda dalam keterikatan mereka dalam pekerjaan tergantung dari persepsi mereka terhadap manfaat yang mereka terima dari suatu peran. Selanjutnya, sebuah pengertian dari *return on investment* (ROI) dapat datang dari penghargaan eksternal dan pengakuan sebagai tambahan untuk arti kerja. Maslach et al. (2001; dalam Saks, 2006) juga mengusulkan bahwa saat seseorang kekurangan penghargaan dan pengakuan dapat menimbulkan kelelahan (*burnout*), penghargaan dan pengakuan yang tepat merupakan sesuatu yang penting untuk

keterikatan (*engagement*). Dalam istilah SET, ketika para karyawan menerima penghargaan dan pengakuan dari organisasi, mereka akan merasa berkewajiban untuk membalas keterikatan (*engagement*) tersebut dengan tingkat yang lebih tinggi. Oleh karena itu dapat dirumuskan hipotesis 2 sebagai berikut:

H2a. Penghargaan dan pengakuan secara positif berhubungan dengan *job engegement*

H2b. Penghargaan dan pengakuan secara positif berhubungan dengan *organization engagement*

c. Dukungan Organisasi Yang Diterima dan Dukungan Penyelia Yang Diterima (*Perceived organizational Support and Perceived Supervisor Support*)

Dua variabel yang nampaknya menangkap intisari dari dukungan sosial adalah dukungan organisasi dan dukungan penyelia (*perceived organizational support* (POS) and *perceived supervisor support* (PSS)). POS menunjuk pada suatu keyakinan umum bahwa nilai-nilai organisasi mereka berkontribusi dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002; dalam Saks, 2006). POS akan mendorong pada hasil-hasil positif melalui *employee engagement* karena karyawan yang memiliki POS tinggi mungkin menjadi lebih terikat (*engage*) pada pekerjaan dan organisasi mereka sebagai bagian dari norma-norma pertukaran dari SET (*Social Excnage of Theory*) yang membantu organisasi mencapai tujuan (Rhoades et al., 2001; dalam Saks, 2006). Dengan kata lain, ketika para karyawan percaya bahwa organisasi mereka terkait terhadap mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka, mereka akan lebih memberi reaksi dengan mencoba untuk memenuhi kewajibannya pada organisasi dengan menjadi lebih terikat (*engaged*). Sebagai tambahan, karena para karyawan cenderung memandang orientasi atasan mereka menunjukkan dukungan pada organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002; dalam Saks, 2006). Oleh sebab itu dapat dirumuskan hipotesis 3 sebagai berikut:

H3a. Dukungan Organisasi yang diterima (POS) secara positif berhubungan dengan *job engegement*

H3b. Dukungan Organisasi yang diterima (POS) secara positif berhubungan dengan *organization engagement*

H3c. Dukungan Supervisor yang diterima (PSS) secara positif berhubungan dengan *job engegement*

H3d. Dukungan Supervisor yang diterima (PSS) secara positif berhubungan dengan *organization engagement*

d. Keadilan Distributif dan Prosedural (*Distributive and Procedural justice*)

Suatu tinjauan tentang penelitian keadilan organisasional menemukan bahwa persepsi keadilan berhubungan dengan hasil-hasil organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku kewargaaan organisasional (OCB), penarikan diri (*withdrawal*) dan kinerja (Colquitt et al., 2001). Akan tetapi, penelitian sebelumnya tidak diuji hubungan antara persepsi keadilan dan *employee engagement*.

Dampak dari persepsi keadilan pada bermacam-macam hasil kerja merupakan bagian dari *employee engagement*. Dengan kata lain, ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi mereka, mereka mungkin lebih merasa untuk membantu, juga menjadi wajar bagaimana mereka memainkan peran mereka dengan memberi lebih besar dari tingkat yang lebih tinggi pada *engagement*. Di sisi lain, rendahnya persepsi keadilan mungkin menyebabkan para karyawan menarik diri dan melepaskan keterikatan diri mereka (*disengage*) dari peran kerja mereka. Oleh sebab itu dapat dirumuskan hipotesis 4 sebagai berikut:

H4a. Persepsi tentang keadilan prosedural secara positif berhubungan dengan *job engegement*

H4b. Persepsi tentang keadilan prosedural secara positif berhubungan dengan *organization engagement*

H4c. Persepsi tentang keadilan distributif secara positif berhubungan dengan *job engegement*

H4d. Persepsi tentang keadilan distributif secara positif berhubungan dengan *organization engagement*

Konsekuensi *Employee Engagement*

Kekuatan tersembunyi yang mendorong popularitas *employee engagement* adalah bahwa hal ini memiliki konsekuensi positif bagi organisasi. Sebagai contoh, *engagement* telah ditemukan secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan secara negatif dihubungkan

dengan keinginan keluar dan dipercaya juga berhubungan dengan kinerja dan OCB (Schaufeli & Bakker, 2004) dan Sonnentag, (2003; dalam Saks, 2006). Schaufeli & Bakker (2004) menemukan bahwa *engagement* secara negatif dihubungkan dengan keinginan keluar dan *employee engagement* memediasi hubungan antara sumber-sumber kerja dan keinginan keluar.

Sebagai karyawan pemula, pengalaman *engagement* digambarkan sebagai pemenuhan, pengalaman yang dihubungkan dengan kerja yang positif dan sikap pandang (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003; dalam Saks, 2006) dan telah ditemukan berhubungan dengan kesehatan yang baik dan pengaruh kerja yang positif (Sonnentag, 2003; dalam Saks, 2006). Pengalaman positif dan emosi kemungkinan besar merupakan hasil dalam hasil-hasil kerja positif. Seperti yang dicatat oleh Schaufeli & Bakker (2004), karyawan yang diikat kemungkinan besar memiliki rasa kepemilikan yang lebih besar terhadap organisasi mereka dan kecenderungan yang rendah untuk meninggalkan organisasi mereka.

Tingginya *engagement* yang dirasakan oleh seorang karyawan akan membuat mereka memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap organisasi dan kepuasan terhadap pekerjaannya dan merasa memiliki tingkat OCB yang tinggi pula. Sebaliknya tingginya tingkat *engagement* akan membuat keinginan keluar dari organisasi menjadi rendah (Santosa, 2010). Oleh sebab itu dapat dirumuskan hipotesis 5 dan 6 sebagai berikut:

H5a. *Job engagement* secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja

H5b. *Job engagement* secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi

H5c. *Job engagement* secara positif berhubungan dengan OCBO

H5d. *Job engagement* secara positif berhubungan dengan OCBI

H5e. *Job engagement* secara negatif berhubungan dengan keinginan keluar

H6a. *Organization engagement* secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja

H6b. *Organization engagement* secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi

H6c. *Organization engagement* secara positif berhubungan dengan OCBO

H6d. *Organization engagement* secara positif berhubungan dengan OCBI

H6e. *Organization engagement* secara negatif berhubungan dengan keinginan keluar

***Employee Engagement* Memediasi Hubungan Antara Antecedent dan Konsekuensi**

Penyajian bahwa antecedent diharapkan memprediksi *engagement* dan *engagement* memprediksi hasil kerja, hal ini mungkin bahwa *engagement* memediasi hubungan antara antecedent dan konsekuensi. Hal ini konsisten dengan model Maslach et al. (2001; dalam Saks, 2006) dan mungkin kebanyakan antecedent (seperti karakteristik pekerjaan, POS, persepsi keadilan) telah dihubungkan dengan bermacam-macam hasil kerja. Selanjutnya, beberapa studi menemukan bahwa *engagement* memediasi hubungan antara antecedent dan hasil-hasil kerja (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003; dalam Saks, 2006). Oleh sebab itu dapat dirumuskan hipotesis 7 sebagai berikut:

H7a. *Job engagement* memediasi hubungan antara antecedent dan konsekuensi

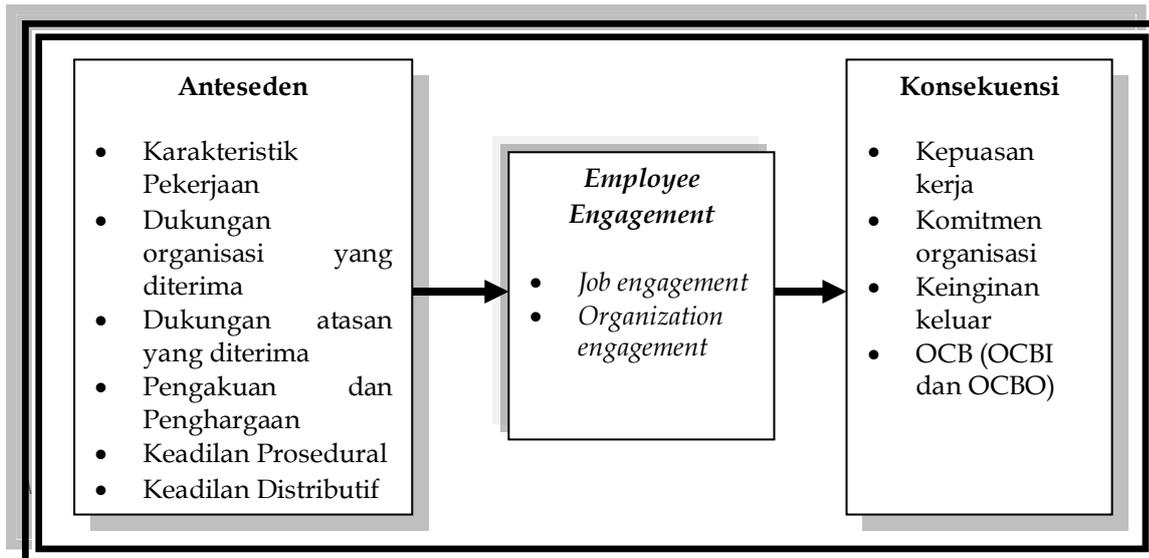
H7b. *Organization engagement* memediasi hubungan antara antecedent dan konsekuensi

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan sampel karyawan dari industri pengambil sampel para karyawan tetap di perbankan di Bandung dan Tangerang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini berdasarkan teknik *purposive sampling*. Menurut Jogiyo (2004) *purposive sampling* adalah “mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu”, yaitu karyawan yang berstatus tetap yang telah bekerja minimal 3 tahun di Bank tersebut. Ada 400 kuisioner yang dibagikan kepada karyawan dari 5 bank di kota Bandung dan Tangerang dan diperoleh 164 kuisioner yang kembali (*respon rate*: 41%).

Pengukuran setiap variabel dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian yang dikembangkan oleh peneliti terdahulu. Hal ini dirangkum dalam tabel 1.

Gambar 1: Antecedens dan Konsekuensi *Employee Engagement*



Sumber: Saks (2006)

Tabel 1: Definisi Operasional Variabel

NO	Variabel	Definisi Operasional	Instrumen yang digunakan	Jumlah Pertanyaan
1	<i>Job Engagement</i>	Komitmen, keterlibatan dan kepuasan individu akan pekerjaan dan yang ditandai dengan rasa antusias untuk mengerjakan pekerjaan.	Instrumen oleh Saks (2006).	5 butir pertanyaan
2	<i>Organization Engagement</i>	Komitmen emosional dan intelektual pada organisasi yang diperlihatkan oleh para karyawan dalam pekerjaan-pekerjaan mereka.	Instrumen oleh Saks (2006).	6 butir pertanyaan
3	Karakteristik Pekerjaan	Karakteristik suatu pekerjaan yang dapat memperlengkapi individu-individu dengan ruang dan insentif untuk membawa diri mereka ke dalam kerja	Instrumen oleh Hacman & Oldham (1980; dalam Saks, 2006).	Ada 6 butir pertanyaan.
4	<i>Perceived Organizational Support dan Perceived Supervisor Support (POS dan PSS)</i>	Persepsi terhadap rasa aman dalam bekerja yang dicirikan dengan keterbukaan dan dukungan	Instrumen POS dan PSS oleh Rhoades et al., (2001; dalam Saks, 2006)	8 butir pertanyaan untuk POS dan 4 butir pertanyaan untuk PSS.
5	Penghargaan dan Pengakuan	Persepsi terhadap manfaat yang diterima dari suatu peran melalui penghargaan eksternal dan pengakuan sebagai tambahan untuk makna dalam bekerja.	Instrumen oleh Saks (2006).	Ada 10 butir pertanyaan
6	<i>Distributif and</i>	Persepsi keadilan dari hasil	Instrumen oleh	Ada 4 pertanyaan

	<i>Procedural Justice</i>	keputusan. Sementara keadilan prosedural menunjuk pada keadilan yang dirasa terhadap cara dan proses yang digunakan untuk menentukan jumlah dan sumber-sumber distribusi	Colquitt (2001; dalam Saks, 2006)	untuk keadilan distributif dan 7 pertanyaan untuk keadilan prosedural.
7	Kepuasan Kerja	Pengalaman dan emosi positif yang merupakan hasil dari kerja positif	Instrumen oleh Cammann et al. (1983; dalam Saks, 2006)	Ada 3 butir pertanyaan.
8	Komitmen Organisasi	Bentuk komitmen terhadap organisasi karena merasa identik dengan nilai dan organisasi	Instrumen oleh Rhoades et al. (2001; dalam Saks, 2006)	Ada 6 butir pertanyaan
9	Keinginan Keluar	Sikap yang muncul dari hasil evaluasi atas lingkungan kerja yang didemonstrasikan dengan keinginan untuk berpindah pekerjaan.	Instrumen oleh Colarelli (1984; Saks, 2006)	Ada 3 butir pertanyaan
10	OCB diarahkan pada individu (OCBI) dan organisasi (OCBO)	Tindakan sukarela yang ditunjukkan dalam lingkungan kerja sebagai akibat dari hasil kerja positif	Instrumen oleh Lee & Allen (2002; dalam Saks, 2006)	Ada 4 butir pertanyaan

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh ketepatan alat ukur yang dikembangkan dapat mengukur data dengan benar, alat uji yang digunakan adalah *confirmatory factor analysis*. Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan program aplikasi SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 11.5 for windows. Menurut MacLean & Gray (1998; dalam Santosa, 2007), skor *factor loading* untuk setiap konstruk dikatakan valid dan dapat diterima adalah ≥ 0.5 . Sementara itu *role of thumb* penerimaan skor *factor loading* sebesar ≥ 0.4 dan tidak menjadi bagian atau anggota faktor lain (tegas mengukur satu konstruk).

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi alat ukur dalam memberikan hasil pengukuran, alat uji yang akan digunakan adalah dengan koefisien *cronbach alpha*. Hasil pengujian reliabilitas ditunjukkan oleh nilai koefisien *cronbach alpha* yang menunjukkan reliabilitas konsistensi interbutir, atau menguji konsistensi responden dalam merespon seluruh butir. Reliabilitas kurang dari alpha 0.6 dikatakan buruk, range 0.7 dikatakan dapat diterima dan lebih dari 0.8 dikatakan baik (Sekaran, 2000). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan bantuan program aplikasi SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 11.5 for windows. Adapun hasil pengujian disajikan dalam tabel 2.

Tabel 2: Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Σ Butir	Σ Butir yang tidak valid	Σ Butir yang valid	Keterangan	Cronbach Alpha
<i>Job Engagement</i>	5	1	4	JE4	.6273
<i>Organization Engagement</i>	6	2	4	OE3 & OE6	.9206
Karakteristik Pekerjaan	12	2	10	KRP4 & KRP5	.8558
Dukungan organisasi yang diterima	8	2	6	PDO3 & PDO8	.8726

Dukungan atasan yang diterima	4	1	3	PDA4	.8658
Pengakuan dan Penghargaan	10	3	7	PP1, PP2 & PP7	.8372
Keadilan Distributif	4	0	4	-	.8305
Keadilan Prosedural	7	4	3	KP1, KP2, KP6 & KP7	.7839
Komitmen Organisasi	6	0	6	-	.8340
Kepuasan Kerja	3	1	2	KK2	.6081
Keinginan Keluar	3	0	3	-	.8058
OCBO	4	0	4	-	.7512
OCBI	4	0	4	-	.7386
Jumlah	76	16	60		

Pengujian Hipotesis

Analisis Regresi Berganda (*Multiple Regression Analysis*) digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel independen dan dependen. Sementara itu, untuk menguji variabel mediasi digunakan *Hierarchical Regression Analysis* (HRA), yaitu untuk menguji *employee engagement* sebagai variabel yang memediasi hubungan antara anteseden dan konsekuensi.

a. Anteseden *Employee Engagement*

Untuk menguji anteseden dari *employee engagement* (*job engagement* dan *organization engagement*) akan dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda (*Multiple Regression Analysis- MRA*). MRA merupakan teknik statistik yang secara umum digunakan untuk menganalisis hubungan antara satu variabel dependen dan beberapa variabel independen (Hair et al., 1998). Dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel independen yaitu karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi yang diterima, dukungan atasan yang diterima, pengakuan dan penghargaan, keadilan distributif dan keadilan prosedural. MRA akan menguji variabel *engagement* yang akan diregres secara bersama-sama atau serempak terhadap 6 variabel independen. Hasil selengkapnya ditunjukkan dalam tabel 3 di bawah ini.

**Tabel 3: Hasil Uji *Multiple Regression Analysis* (MRA)
Anteseden *Employee Engagement* (standardized coefficient β)**

Variabel	<i>Job Engagement</i>	<i>Organization Engagement</i>
Karakteristik pekerjaan	.087	-.009
Pengakuan dan penghargaan	-.020	-.108
Dukungan organisasi yang diterima	.251***	.234****
Dukungan atasan yang diterima	-.098	.105
Keadilan Prosedural	0.84	.053
Keadilan distributif	.259**	.283**
R²	.211	.237
F	6.999*	8.108*

Sumber: Data yang telah diolah

Keterangan: Signifikansi pada * $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.05$; **** $p < 0.1$

b. Konsekuensi *Employee Engagement*

Untuk menguji konsekuensi *employee engagement* (*job engagement* dan *organization engagement*) juga akan dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda (*Multiple Regression Analysis-MRA*). Variabel independen yang meliputi *job engagement* dan *organization engagement*, akan diuji dengan 1 variabel dependen yang masing-masing terdiri dari variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan untuk keluar, serta OCB (OCBO dan OCBI). Hasil selengkapnya dapat ditunjukkan dalam tabel 4 di bawah ini.

**Tabel 4: Hasil Uji *Multiple Regressions* (MRA)
Konsekuensi *Employee Engagement* (standardized coefficient β)**

Variabel Independen	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	OCB-O	OCB-I	Keingin Keluar
<i>Job Engagement</i>	.342*	.453*	.281*	.249**	-.267*
<i>Organization Engagement</i>	.111	.298*	.420*	.171***	-.210**
R ²	.152	.375	.325	.116	.149
F	14.438*	48.228*	38.740*	10.610*	14.120*

Sumber: Data yang telah diolah

Keterangan: Signifikansi pada * $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,05$; **** $p < 0,1$

Berdasarkan tabel 3 dan 4, maka ada beberapa simpulan yang dapat diambil. **Pertama**, karakteristik pekerjaan tidak berhubungan dengan *job engagement* ($\beta = .087$; $p > 0.1$), maupun *organization engagement* ($\beta = -.009$; $p > 0.1$). Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan dengan tingkat karakteristik kerja yang tinggi belum tentu memperlengkapi individu-individu dengan ruang dan insentif untuk membawa diri mereka ke dalam kerja atau menjadi lebih diikat (*engaged*) (Kahn, 1992; dalam Saks, 2006). **Kedua**, pengakuan dan penghargaan tidak memiliki hubungan dengan *job engagement* ($\beta = -.020$; $p > 0.1$), maupun *organization engagement* ($\beta = -.108$; $p > 0.1$). Hal ini menunjukkan bahwa ketika para karyawan menerima penghargaan dan pengakuan dari organisasi, mereka akan merasa belum tentu memiliki kewajiban untuk membalas keterikatan (*engagement*) tersebut dengan tingkat yang lebih tinggi. **Ketiga**, dukungan atasan yang diterima tidak memiliki hubungan dengan *job engagement* ($\beta = -.098$; $p > 0.1$), maupun *organization engagement* ($\beta = .105$; $p > 0.1$). Hal ini menunjukkan bahwa ketika para karyawan percaya bahwa organisasi mereka terkait terhadap mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka, ternyata mereka belum tentu memberikan reaksi dengan mencoba untuk memenuhi kewajibannya pada organisasi dengan lebih terikat. **Keempat**, keadilan prosedural tidak memiliki hubungan dengan *job engagement* ($\beta = .84$; $p > 0.1$), maupun *organization engagement* ($\beta = .053$; $p > 0.1$). Hal ini menunjukkan bahwa ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi mereka, belum tentu mereka lebih merasa untuk membantu, juga menjadi wajar bagaimana mereka memainkan peran mereka dengan memberi lebih besar dari tingkat yang lebih tinggi pada *engagement*. **Kelima**, variabel-variabel konsekuensi dijelaskan secara signifikan terhadap variabel *employee engagement* (*job engagement* dan *organization engagement*). Untuk variabel kepuasan kerja ($R^2 = .152$; $p < .001$), komitmen organisasi ($R^2 = .375$; $p < .001$), OCB-O ($R^2 = .325$; $p < .001$), OCB-I ($R^2 = .116$; $p < .001$) dan keinginan keluar ($R^2 = .149$; $p < .001$). sementara itu, untuk variabel kepuasan kerja, hanya dari dimensi *job engagement* ($\beta = .342$; $p < 0.001$) yang menjadi konsekuensi, sedangkan untuk dimensi *organization engagement*, kepuasan kerja berhubungan positif namun tidak signifikan ($\beta = .111$; $p > 0.1$), sehingga hipotesis 5 a didukung dalam penelitian ini sedangkan hipotesis 6 a tidak didukung. **Keenam**, variabel komitmen organisasi, OCB-O dan OCBI serta keinginan keluar, masing-masing berhubungan dengan dimensi *job engagement* maupun untuk *organization engagement*.

c. Efek Mediasi dari *Job Engagement*

Untuk pengujian *employee engagement* (*job engagement* dan *organization engagement*) sebagai variabel pemediasi dalam penelitian ini digunakan analisis regresi hirarki (*Hierarchical Regression Analysis - HRA*). Dalam penelitian ini variabel *employee engagement* diuji secara terpisah dalam 2 dimensi yaitu *job engagement* dan *organization engagement*. Dari tabel 5 dapat disimpulkan bahwa hasil dari pengujian HRA (model 1) menunjukkan bahwa anteseden *employee engagement* seperti keadilan distributif secara positif dan signifikan berhubungan dengan *job engagement* ($\beta = .386$, $p = .000$), sedangkan untuk anteseden *employee engagement* yang lain seperti karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, dan keadilan prosedural secara positif memiliki hubungan namun tidak signifikan terhadap *job engagement* (masing-masing memiliki $\beta = .129$, $p > 0.1$, $\beta = .197$, $p > 0.1$ dan $\beta = .013$, $p > 0.1$). Untuk variabel dukungan atasan, serta pengakuan dan penghargaan masing-masing memiliki hubungan negatif namun tidak signifikan ($\beta = -.071$, $p > 0.1$, $\beta = -.036$, $p > 0.1$).

Hasil lain menunjukkan bahwa hanya variabel keadilan distributif yang secara positif dan signifikan berhubungan *organization engagement* ($\beta = .370$, $p = .000$), sedangkan variabel karakteristik pekerjaan, pengakuan dan penghargaan secara negatif namun tidak signifikan

berhubungan dengan *organization engagement* (masing-masing memiliki $\beta = -.016, p > 0.1, \beta = -.131, p > 0.1$). Variabel lainnya seperti dukungan organisasi, dukungan atasan dan keadilan prosedural secara positif berhubungan dengan *organization engagement* namun tidak signifikan (masing-masing memiliki $\beta = .187, p > 0.1, \beta = .094, p > 0.1, \beta = .021, p > 0.1$). Variabel gaji sebagai variabel kontrol juga menunjukkan memiliki hubungan yang signifikan terhadap *job engagement* ($\beta = -.254, p < .05$).

Hasil dari model 2 menunjukkan bahwa variabel pengakuan dan penghargaan serta keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi ($\beta = .338, p < .01; \beta = .225, p < .01$). Variabel karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, dukungan atasan dan keadilan prosedural secara positif berpengaruh terhadap variabel komitmen organisasi namun tidak signifikan (masing-masing memiliki $\beta = .098, p > 0.1, \beta = .079, p > 0.1, \beta = .062, p > 0.1, \beta = .137, p < 0.1$). Sementara variabel dukungan organisasi dan keadilan distributif secara positif berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan masing-masing memiliki ($\beta = .246, p > 0.1; \beta = .201, p > .05$). Variabel karakteristik pekerjaan, pengakuan dan penghargaan, dan keadilan prosedural secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja namun tidak signifikan (masing-masing memiliki $\beta = .098, p > 0.1, \beta = .079, p > 0.1, \beta = .062, p > 0.1, \beta = .137, p > 0.1$). Untuk variabel dukungan atasan memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja namun tidak signifikan ($\beta = -.003, p > 0.1$). Selanjutnya, variabel dukungan organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan keluar dan signifikan ($\beta = -.308, p < .05$). Variabel pengakuan dan penghargaan, dukungan atasan, keadilan prosedural dan keadilan distributif memiliki pengaruh negatif juga terhadap keinginan keluar namun tidak signifikan ($\beta = -.073, p > 0.1; \beta = -.021, p > 0.1; \beta = -.122, p > 0.1; \beta = -.030, p > 0.1$), sedangkan variabel karakteristik pekerjaan justru memiliki pengaruh positif terhadap keinginan keluar namun tidak signifikan ($\beta = .043, p > 0.1$). Variabel karakteristik pekerjaan, pengakuan dan penghargaan serta keadilan distributif memiliki pengaruh positif terhadap OCBO dan signifikan ($\beta = .191, p < .05; \beta = .252, p < .05; \beta = .300, p < .01$). Variabel dukungan atasan dan keadilan prosedural juga secara positif berpengaruh terhadap OCBO namun tidak signifikan ($\beta = .014, p > 0.1; \beta = .058, p > 0.1$). Sedangkan variabel dukungan organisasi secara negatif memiliki pengaruh terhadap OCBO namun tidak signifikan. Terakhir, variabel karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, keadilan distributif dan keadilan prosedural secara positif berpengaruh terhadap OCBI namun tidak signifikan ($\beta = .047, p > 0.1; \beta = .150, p > 0.1; \beta = .131, p > 0.1; \beta = .052, p > 0.1$). Sedangkan variabel pengakuan dan penghargaan serta dukungan atasan secara negatif berpengaruh terhadap OCBI tetapi tidak signifikan ($\beta = -.107, p > 0.1; \beta = -.015, p > 0.1$).

Model 3 menunjukkan bahwa *job engagement* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi ($\beta = .356, p < .001$), kepuasan kerja ($\beta = .222, p < .05$), OCBO ($\beta = .307, p < .01$) dan OCBI ($\beta = .352, p < .01$), secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap keinginan keluar ($\beta = -.193, p < .05$). Akan tetapi, hasil HRA pada tabel 5 juga menunjukkan bahwa pada model 3 ketika ditambahkan variabel *employee engagement* dengan dimensi *job engagement* hubungan antara karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, dukungan atasan, pengakuan dan penghargaan, keadilan prosedural dengan komitmen organisasi menjadi melemah dan tidak signifikan. Namun demikian dimensi *job engagement* memediasi hubungan antara variabel keadilan distributif dengan komitmen organisasi secara full mediasi (yaitu sejumlah varian yang ditunjukkan oleh variabel keadilan distributif tidak signifikan pada persamaan ke tiga, pada model 2, $\beta = .225, p < .05$ sedangkan pada model 3, $\beta = .087, p < 0.1$).

Variabel *employee engagement* dengan dimensi *job engagement* juga tidak memediasi hubungan antara antededen *employee engagement* seperti variabel karakteristik pekerjaan, dukungan atasan, pengakuan dan penghargaan dan keadilan prosedural dengan variabel dependen kepuasan kerja. Ketika variabel mediasi ditambahkan maka hubungan antara variabel independen dan variabel dependen menjadi melemah dan tidak signifikan. Namun dimensi *job engagement* memediasi hubungan antara dukungan organisasi (model 2, $\beta = .246, p < 0.1$ sedangkan pada model 3, $\beta = .202, p > 0.1$) dan keadilan distributif (model 2, $\beta = .201, p < .05$ sedangkan pada model 3, $\beta = .155, p > 0.1$) terhadap kepuasan kerja secara full mediasi.

Temuan lain juga menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* tidak memediasi antara variabel karakteristik pekerjaan, dukungan atasan, pengakuan dan penghargaan, keadilan prosedural dan keadilan distributif dengan variabel keinginan keluar, karena ketika ditambahkan dimensi *job engagement* maka hubungan kedua variabel menjadi melemah dan tidak signifikan. Hanya variabel dukungan organisasi yang memiliki hubungan dengan variabel keinginan

keluar setelah dimediasi oleh dimensi *job engagement* secara parsial (Jika sejumlah varian yang dijelaskan oleh variabel dukungan organisasi lebih kecil dalam persamaan ketiga daripada persamaan kedua, pada model 2, $\beta = -.308$, $p < .05$ sedangkan pada model 3, $\beta = -.270$, $p < 0.1$).

Variabel *employee engagement* dengan dimensi *job engagement* tidak memediasi hubungan antara dukungan organisasi, dukungan atasan, pengakuan dan penghargaan, keadilan prosedural dengan variabel OCBO, ketika variabel mediasi ditambahkan pada hubungan antar variabel-variabel tersebut maka hubungannya menjadi melemah dan tidak signifikan. Sementara *employee engagement* memediasi hubungan antara variabel karakteristik pekerjaan dengan OCBO secara full mediasi (pada model 2, $\beta = .191$, $p < .05$ sedangkan pada model 3, $\beta = .151$, $p > 0.1$). Disamping itu hubungan antara variabel keadilan distributif dengan variabel OCBO dimediasi oleh dimensi *job engagement* secara parsial (pada model 2, $\beta = .300$, $p < .01$ sedangkan pada model 3, $\beta = .182$, $p < 0.1$).

Hubungan antara variabel karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, dukungan atasan, pengakuan dan penghargaan, keadilan prosedural dan keadilan distributif dengan variabel OCBI tidak dimediasi oleh variabel *employee engagement* dengan dimensi *job engagement*. Hasil selengkapnya dapat dilihat dalam tabel 6 dibawah ini. Dengan demikian maka hipotesis 7a didukung secara parsial karena hanya beberapa variabel independen seperti variabel karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi dan keadilan distributif yang memiliki hubungan dengan variabel dependen seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, keinginan keluar dan OCBI setelah ditambahkan variabel mediasi *employee engagement* dengan dimensi *job engagement*. Sementara untuk variabel dukungan atasan, pengakuan dan penghargaan serta keadilan prosedural tidak memiliki hubungan dengan variabel-variabel dependen, demikian juga dengan variabel dependen OCBO, tidak memiliki hubungan setelah ditambahkan variabel mediasi.

Hasil penelitian ini sedikit berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Saks (2006). Dalam penelitian Saks (2006) variabel *employee engagement* diuji secara bersama (kedua dimensi diregres secara bersama-sama) sedangkan dalam penelitian ini dimensi *employee engagement* diuji secara terpisah sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian Saks (2006) menunjukkan bahwa kedua dimensi *employee engagement* memediasi hubungan antara anteseden *employee engagement* terhadap variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan keluar dan OCBI.

d. Efek Mediasi Dari Dimensi *Organization Engagement*

Dari tabel 7 dapat disimpulkan bahwa hasil dari pengujian HRA, model 1 menunjukkan bahwa hanya variabel keadilan distributif yang secara positif dan signifikan berhubungan *organization engagement* ($\beta=0.370$, $p < 0.000$), sedangkan variabel karakteristik pekerjaan, pengakuan dan penghargaan secara negatif namun tidak signifikan berhubungan dengan *organization engagement* (masing-masing memiliki $\beta= -0.016$, $p > 0.1$, $\beta= -0.131$, $p > 0.1$). Variabel lainnya seperti dukungan organisasi, dukungan atasan dan keadilan prosedural secara positif berhubungan dengan *organization engagement* namun tidak signifikan (masing-masing memiliki $\beta=0.187$, $p > 0.1$, $\beta=0.094$, $p > 0.1$, $\beta=0.021$, $p > 0.1$). Untuk model 2 sama dengan dimensi *job engagement*. Sementara untuk model 3 menunjukkan bahwa *organization engagement* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi ($\beta= 0.213$, $p < 0.01$), OCBO ($\beta= 0.388$, $p < 0.001$) dan OCBI ($\beta= 0.228$, $p < 0.05$). *Organization engagement* juga secara negatif dan signifikan berpengaruh terhadap keinginan keluar ($\beta= -0.161$, $p > 0.1$) dan berpengaruh secara negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta= -0.026$, $p > 0.1$).

Akan tetapi, hasil HRA pada tabel 7 juga menunjukkan bahwa pada model 3 ketika ditambahkan variabel *employee engagement* dengan dimensi *organization engagement* hubungan antara karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, dukungan atasan, pengakuan dan penghargaan, keadilan prosedural dengan komitmen organisasi menjadi melemah dan tidak signifikan. Namun demikian dimensi *organization engagement* memediasi hubungan antara variabel keadilan distributif dengan komitmen organisasi secara partial mediasi (pada model 2, $\beta = .225$, $p < 0.05$ sedangkan pada model 3, $\beta = .146$, $p < 0.1$).

Variabel *employee engagement* dengan dimensi *organization engagement* juga tidak memediasi hubungan antara anteseden *employee engagement* seperti variabel karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, dukungan atasan, pengakuan dan penghargaan dan keadilan prosedural dan keadilan distributif dengan variabel dependen kepuasan kerja. Ketika variabel mediasi ditambahkan

maka hubungan antara variabel independen dan variabel dependen menjadi melemah dan tidak signifikan.

Temuan lain juga menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* tidak memediasi antara variabel karakteristik pekerjaan, dukungan atasan, pengakuan dan penghargaan, keadilan prosedural dan keadilan distributif dengan variabel keinginan keluar, karena ketika ditambahkan dengan dimensi *organization engagement* maka hubungan kedua variabel menjadi melemah dan tidak signifikan. Hanya variabel dukungan organisasi yang memiliki hubungan dengan variabel keinginan keluar setelah dimediasi oleh dimensi *organization engagement* secara parsial (pada model 2, $\beta = -.308$, $p < 0.05$ sedangkan pada model 3, $\beta = -.278$, $p < 0.1$).

Variabel *employee engagement* dengan dimensi *organization engagement* tidak memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, dukungan atasan, pengakuan dan penghargaan, keadilan prosedural dengan variabel OCBO, ketika variabel mediasi ditambahkan pada hubungan antar variabel-variabel tersebut maka hubungannya menjadi melemah dan tidak signifikan. Sementara *employee engagement* memediasi hubungan antara variabel keadilan distributif dengan variabel OCBO dimediasi oleh dimensi *organization engagement* secara parsial (pada model 2, $\beta = .300$, $p < 0.01$ sedangkan pada model 3, $\beta = .157$, $p < 0.1$).

Hubungan antara variabel karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, dukungan atasan, pengakuan dan penghargaan, keadilan prosedural dan keadilan distributif dengan variabel OCBI tidak dimediasi oleh variabel *employee engagement* dengan dimensi *organization engagement*. Hasil selengkapnya dapat dilihat dalam tabel 8 dibawah ini.

Dengan demikian maka hipotesis 7b didukung secara parsial karena hanya beberapa variabel independen seperti variabel dukungan organisasi dan keadilan distributif yang memiliki hubungan dengan variabel dependen seperti dukungan organisasi, keinginan keluar dan OCBO setelah ditambahkan variabel mediasi *employee engagement* dengan dimensi *organization engagement*. Sementara untuk variabel karakteristik pekerjaan, dukungan atasan, pengakuan dan penghargaan serta keadilan prosedural tidak memiliki hubungan dengan variabel-variabel dependen, demikian juga dengan variabel dependen OCBI, tidak memiliki hubungan setelah ditambahkan variabel mediasi.

Pembahasan

Saat ini, khususnya dikalangan para praktisi dan konsultan banyak memberi perhatian pada topik bahasan mengenai *employee engagement*. Menurut Harter et al. (2002; dalam Saks, 2006), kekuatan tersembunyi yang mendorong popularitas *employee engagement* adalah bahwa hal ini memiliki konsekuensi positif bagi organisasi. Meskipun diketahui bahwa *employee engagement* sangat penting dan berpengaruh terhadap kinerja dan bisnis organisasi, namun hanya sedikit peneliti yang memberi bukti secara empiris tentang pengaruh tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang menjadi anteseden dan konsekuensi dari *employee engagement*, seperti yang sebelumnya telah dilakukan oleh Saks (2006). Secara ringkas hasil pengujian hipotesis untuk masing-masing variabel anteseden, konsekuensi maupun mediasi *employee engagement* dapat dilihat dalam tabel 9. Sementara pembahasan tentang anteseden, konsekuensi serta mediasi variabel *employee engagement* dijelaskan sebagai berikut:

a. Anteseden Employee Engagement

Hasil penelitian ini memberikan beberapa dukungan terhadap hasil penelitian Saks (2006). Hasil uji MRA menunjukkan bahwa variabel dukungan organisasi yang diterima serta variabel keadilan distributif menjadi anteseden baik untuk dimensi *job engagement* maupun dimensi *organization engagement*. Sementara variabel independen lainnya seperti variabel karakteristik pekerjaan, penghargaan dan pengakuan, dukungan atasan, dan keadilan prosedural tidak menjadi anteseden dari *employee engagement* dalam penelitian ini.

Menurut Saks (2006) para anggota organisasi merasa aman dalam lingkungan kerja yang dicirikan dengan keterbukaan dan dukungan. Dukungan dari lingkungan memperbolehkan para anggota organisasi untuk bereksperimen dan mencoba hal-hal baru dan mengijinkan kegagalan tanpa rasa takut akan dampak/konsekuensi-konsekuensi yang dihadapi. Para karyawan yang merasa mendapat dukungan organisasi yang tinggi, lebih besar kemungkinan akan membalas dengan tingkat *engagement* yang lebih besar baik dalam pekerjaan maupun dalam organisasi. Alasan yang mendasari penelitian dukungan organisasi adalah SET (*Social Exchange of Theory*). Khususnya *perceived*

organizational support (POS), menimbulkan sebuah kewajiban bagi para karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan. Meskipun POS telah ditemukan berhubungan dengan sejumlah hasil-hasil yang menyenangkan (seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi) (Rhoades & Eisenberger, 2002; dalam Saks, 2006), di mana sebelumnya tidak ada studi yang dihubungkan dengan *employee engagement*. Akan tetapi, salah satu alasan bahwa POS mungkin mendorong pada hasil-hasil positif melalui *employee engagement*. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki POS tinggi mungkin menjadi lebih terikat (*engage*) pada pekerjaan dan organisasi mereka sebagai bagian dari norma-norma pertukaran dari SET (*Social Exchange of Theory*) dalam membantu organisasi mencapai tujuan (Rhoades et al., 2001; dalam Saks, 2006).

Selain variabel dukungan organisasi yang diterima, dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif menjadi anteseden *employee engagement* (*job engagement* dan *organization engagement*). Keadilan distributif menyinggung salah satu persepsi keadilan dari hasil-hasil keputusan yang diterima seseorang. Keadilan ini menurut karyawan jika hasil yang mereka terima sama jika dibandingkan dengan hasil yang diterima orang lain. Keadilan ini juga dikaitkan dengan nilai yang diterima. Ketika para karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, mereka akan membalas hal tersebut dengan lebih memiliki keterikatan dengan organisasi. Dengan kata lain, ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi mereka, mereka mungkin lebih merasa untuk membantu, juga menjadi wajar bagaimana mereka memainkan peran mereka dengan memberi lebih besar dari tingkat yang lebih tinggi pada *engagement*.

Variabel-variabel anteseden lainnya seperti karakteristik pekerjaan, dukungan atasan, pengakuan dan penghargaan serta keadilan prosedural tidak terbukti menjadi anteseden bagi *employee engagement* dalam penelitian ini. Menurut Kahn (1992; dalam Saks, 2006), pekerjaan dengan tingkat karakteristik kerja yang tinggi seharusnya memperlengkapi individu-individu dengan ruang dan insentif untuk membawa diri mereka ke dalam kerja atau menjadi lebih diikat (*engaged*). Namun demikian penelitian ini memberikan hasil yang berbeda. Meskipun seseorang dapat membuktikan bahwa ketika para karyawan yang diperlengkapi dengan tantangan dan pemerikayaan pekerjaan belum tentu mereka merasa berkewajiban untuk membalas dengan tingkat keterikatan yang lebih tinggi pula. Hal ini mungkin disebabkan karena karyawan yang menjadi sampel dalam penelitian ini memiliki karakteristik pekerjaan yang sama yaitu para karyawan perbankan dengan jenis pekerjaan yang sama (bidang pekerjaannya sama), sehingga tidak membuat mereka merasa terikat. Disamping itu, dilihat dari karakteristik responden, bahwa responden mendominasi pada usia 21-30 tahun sebesar 53%, sehingga mereka masih memiliki peluang untuk mencari pekerjaan lain, hal ini membuat mereka tidak memiliki keterikatan baik dengan pekerjaan maupun dengan organisasi.

Sementara, untuk variabel pengakuan dan penghargaan Maslach et al., (2001; dalam Saks, 2006) juga mengusulkan bahwa saat seseorang kekurangan penghargaan dan pengakuan dapat menimbulkan kelelahan (*burnout*), penghargaan dan pengakuan yang tepat merupakan sesuatu yang penting untuk keterikatan (*engagement*). Namun demikian pada kenyataannya, ketika para karyawan menerima penghargaan dan pengakuan dari organisasi, mereka belum tentu merasa berkewajiban untuk membalas keterikatan (*engagement*) tersebut dengan tingkat yang lebih tinggi.

Dalam tes empiris model Kahn, May, et al (2004; dalam Saks, 2006) juga menemukan bahwa dukungan supervisor (dukungan atasan) berhubungan secara positif dengan keamanan psikologi. Pada kenyataannya, kurangnya dukungan dari atasan ditemukan faktor penting yang secara khusus dihubungkan dengan kelelahan (*burnout*) (Maslach et al., 2001; dalam Saks, 2006). Ditambahkan pula, para supervisor dipercaya menjadi sesuatu hal yang penting khususnya untuk membangun keterikatan dan untuk menjadi sumber ketidakterikatan karyawan (*employee disengagement*) (Bates, 2004; Frank et al, 2004; dalam Saks, 2006). Namun demikian, hal tersebut tidak terbukti dalam penelitian ini.

Tabel 5: Hasil Uji Hierarchical Regression Analysis (HRA)
Employee Engagement (Job Engagement) Sebagai Variabel Pemediasi (standardized coefficient β)

	Model 1		Model 2				Model 3					
	<i>Job Engagement</i>	<i>Organization Engagement</i>	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Keinginan Keluar	OCBO	OCBI	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Keinginan Keluar	OCBO	OCBI
	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Variabel Kontrol												
Usia	.134	-.086	.268***	-.009	-.177	-.008	.081	.220****	-.039	-.151	-.049	.034
Jenis Kelamin	.067	-.036	.040	.111	.068	-.039	.057	.016	.096	.081	-.060	.034
Status Perkawinan	-.012	-.085	-.006	-.154	.143	-.079	.041	-.002	-.151	.140	-.076	.045
Pendidikan	.079	-.013	-.051	-.017	.092	-.097	.075	-.080	-.035	.107	-.121	.047
Gaji	-.254***	.088	-.120	-.049	.211****	-.027	.009	-.030	.007	.162	.050	.098
Lama Kerja	-.041	.036	-.103	.060	.122	.042	-.177	-.089	.069	.114	.055	-.163
Anteseden												
Karakteristik Pek.	.129	-.016	.098	.142	.043	.191***	.047	.052	.113	.068	.151	.002
Dukungan Org.	.197	.187	.079	.246****	-.308***	-.099	.150	.009	.202	-.270****	-.160	.080
Dukungan Atasan & Pengakuan & Penghargaan	-.071	.094	.062	-.003	-.021	.014	-.015	.087	.013	-.034	.036	.009
Keadilan Prosedural	-.036	-.131	.338**	.045	-.073	.252***	-.107	.350*	.052	-.080	.262***	-.095
Keadilan Distributif	.013	.021	.137	.112	-.030	.058	.131	.133****	.109	-.027	.054	.048
R ²	.319	.274	.517	.403	.267	.355	.082					
F	4.408*	3.557*	10.079*	6.353*	3.439*	5.186*	.838					
Employee Engagement												
<i>Job Engagement</i>												
R ²								.356*	.222***	-.193***	.307**	.352**
F								13.116*	6.670*	3.568*	6.216*	1.714****
ΔR^2								.87	.33	.26	.64	.84

Sumber: Data yang telah diolah

Keterangan: Signifikansi pada * $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,05$; **** $p < 0,1$

Tabel 6: Ringkasan Dari Variabel Mediasi *Job Engagement* (standardized coefficient β)

Variabel Dependen	Beta Pada Model 2	Beta Pada Model 3	Mediasi
VI: Karakteristik Pekerjaan			
Komitmen Organisasi	.098	.052	Tidak memediasi
Kepuasan Kerja	.142	.113	Tidak memediasi
Keinginan Keluar	.043	.068	Tidak memediasi
OCBO	.191***	.151	Full mediasi
OCBI	.047	.002	Tidak memediasi
VI: Dukungan Organisasi			
Komitmen Organisasi	.079	.009	Tidak memediasi
Kepuasan Kerja	.246****	.202	Full mediasi
Keinginan Keluar	-.308***	-.270****	Partial mediasi
OCBO	-.099	-.160	Tidak memediasi
OCBI	.150	.080	Tidak memediasi
VI: Dukungan Atasan			
Komitmen Organisasi	.062	.087	Tidak memediasi
Kepuasan Kerja	-.003	.013	Tidak memediasi
Keinginan Keluar	-.021	-.034	Tidak memediasi
OCBO	.014	.036	Tidak memediasi
OCBI	-.015	.009	Tidak memediasi
VI: Pengakuan & Penghargaan			
Komitmen Organisasi	.338**	.350*	Tidak memediasi
Kepuasan Kerja	.045	.052	Tidak memediasi
Keinginan Keluar	-.073	-.080	Tidak memediasi
OCBO	.252***	.262***	Tidak memediasi
OCBI	-.107	-.095	Tidak memediasi
VI: Keadilan Prosedural			
Komitmen Organisasi	.137	.133****	Tidak memediasi
Kepuasan Kerja	.112	.109	Tidak memediasi
Keinginan Keluar	-.030	-.027	Tidak memediasi
OCBO	.058	.054	Tidak memediasi
OCBI	.131	.048	Tidak memediasi
VI: Keadilan Distributif			
Komitmen Organisasi	.225***	.087	Full mediasi
Kepuasan Kerja	.201***	.155	Full mediasi
Keinginan Keluar	-.122	-.047	Tidak memediasi
OCBO	.300**	.182****	Partial mediasi
OCBI	.052	-.005	Tidak memediasi

Keterangan: VI: Variabel Independen

Tabel 7: Hasil Uji Hierarchical Regression Analysis (HRA)
Employee Engagement (Organization Engagement) Sebagai Variabel Pemediiasi (standardized coefficient β), N=164

	Model 1		Model 2					Model 3				
	Job Engagement	Organizatio n Engagement	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Keinginan Keluar	OCBO	OCBI	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Keinginan Keluar	OCBO	OCBI
	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Variabel Kontrol												
Usia	.134	-.086	.268***	-.009	-.177	-.008	.081	.286***	-.011	-.191	.025	.100
Jenis Kelamin	.067	-.036	.040	.111	.068	-.039	.057	.047	.110	.062	-.025	.066
Status Perkawinan	-.012	-.085	-.006	-.154	.143	-.079	.041	.012	-.156	.129	-.046	.060
Pendidikan	.079	-.013	-.051	-.017	.092	-.097	.075	-.049	-.018	.089	-.092	.078
Gaji	-.254***	.088	-.120	-.049	.211****	-.027	.009	-.139	-.046	.225	-.062	-.011
Lama Kerja	-.041	.036	-.103	.060	.122	.042	-.177	-.111	.061	.127	.029	-.185
Anteseden												
Karakteristik Pek.	.129	-.016	.098	.142	.043	.191***	.047	.101	.141	.040	.197***	.051
Dukungan Org.	.197	.187	.079	.246****	-.308***	-.099	.150	.040	.251****	-.278****	-.172	.107
Dukungan Atasan & Pengakuan & Penghargaan	-.071	.094	.062	-.003	-.021	.014	-.015	.042	.000	-.006	-.023	-.037
Keadilan Prosedural	-.036	-.131	.338**	.045	-.073	.252***	-.107	.366*	.041	-.094	.303**	-.077
Keadilan Distributif	.013	.021	.137	.112	-.030	.058	.131	.133	.112	-.027	.050	.048
R ²	.386*	.370*	.225***	.201***	-.122	.300**	.052	.146****	.211***	-.062	.157****	.046
F	4.408*	3.557*	10.079*	6.353*	3.439*	5.186*	.838					
Employee Engagement Organization Engagement												
R ²								.213**	-.026	-.161****	.388*	.228***
F								5.50	4.03	3.456*	7.476*	1.168
ΔR^2								.033	.000	.019	.110	.037

Sumber: Data yang telah diolah

Keterangan: Signifikansi pada * $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,05$; **** $p < 0,1$

Tabel 8: Ringkasan Dari Variabel Mediasi *Organization Engagement* (standardized coefficient β), N=164

Variabel Dependen	Beta Pada Model 2	Beta Pada Model 3	Mediasi
VI: Karakteristik Pekerjaan			
Komitmen Organisasi	.098	.101	Tidak memediasi
Kepuasan Kerja	.142	.141	Tidak memediasi
Keinginan Keluar	.043	.040	Tidak memediasi
OCBO	.191***	.197***	Tidak memediasi
OCBI	.047	.051	Tidak memediasi
VI: Dukungan Organisasi			
Komitmen Organisasi	.079	.040	Tidak memediasi
Kepuasan Kerja	.246****	.251****	Tidak memediasi
Keinginan Keluar	-.308***	-.278***	Partial mediasi
OCBO	-.099	-.172	Tidak memediasi
OCBI	.150	.107	Tidak memediasi
VI: Dukungan Atasan			
Komitmen Organisasi	.062	.042	Tidak memediasi
Kepuasan Kerja	-.003	.000	Tidak memediasi
Keinginan Keluar	-.021	-.006	Tidak memediasi
OCBO	.014	-.023	Tidak memediasi
OCBI	-.015	-.037	Tidak memediasi
VI: Pengakuan & Penghargaan			
Komitmen Organisasi	.338**	.366*	Tidak memediasi
Kepuasan Kerja	.045	.041	Tidak memediasi
Keinginan Keluar	-.073	-.094	Tidak memediasi
OCBO	.252***	.303***	Tidak memediasi
OCBI	-.107	-.077	Tidak memediasi
VI: Keadilan Prosedural			
Komitmen Organisasi	.137	.133	Tidak memediasi
Kepuasan Kerja	.112	.112	Tidak memediasi
Keinginan Keluar	-.030	-.027	Tidak memediasi
OCBO	.058	.050	Tidak memediasi
OCBI	.131	.048	Tidak memediasi
VI: Keadilan Distributif			
Komitmen Organisasi	.225***	.146****	Partial mediasi
Kepuasan Kerja	.201***	.211***	Tidak memediasi
Keinginan Keluar	-.122	-.062	Tidak memediasi
OCBO	.300**	.157****	Partial mediasi
OCBI	.052	.046	Tidak memediasi

Keterangan: VI: Variabel Independen

Tabel 9: Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hasil Penelitian	Keterangan
Anteseden <i>Employee Engagement</i>		
H1a. KP + berhubungan dengan <i>JE</i>	Positif & Tidak Signifikan	Hipotesis tidak di dukung
H1b. KP + berhubungan dengan <i>OE</i>	Negatif & Tidak Signifikan	Hipotesis tidak di dukung
H2a. PP + berhubungan dengan <i>JE</i>	Negatif & Tidak Signifikan	Hipotesis tidak di dukung
H2b. PP + berhubungan dengan <i>OE</i>	Negatif & Tidak Signifikan	Hipotesis tidak di dukung
H3a. POS + berhubungan dengan <i>JE</i>	Positif & Signifikan	Hipotesis di dukung
H3b. POS + berhubungan dengan <i>OE</i>	Positif & Signifikan	Hipotesis di dukung
H3c. PSS + berhubungan dengan <i>JE</i>	Negatif & Tidak Signifikan	Hipotesis tidak di dukung
H3d. PSS + berhubungan dengan <i>OE</i>	Positif & Tidak Signifikan	Hipotesis tidak di dukung
H4a. Persepsi tentang PJ + berhubungan dengan <i>JE</i>	Positif & Tidak Signifikan	Hipotesis tidak di dukung
	Positif & Tidak Signifikan	Hipotesis tidak di dukung

H4b. Persepsi tentang PJ + berhubungan dengan OE H4c. Persepsi tentang DJ + berhubungan dengan JE H4d. Persepsi tentang DJ + berhubungan dengan OE	Positif & Signifikan Positif & Signifikan	Hipotesis di dukung Hipotesis di dukung
Konsekuensi <i>Employee Engagement</i>		
H5a. JE + berhubungan dengan JS H5b. JE + berhubungan dengan KO H5c. JE + berhubungan dengan OCBO H5d. JE + berhubungan dengan OCBI H5e. JE - berhubungan dengan KIK H6a. OE +berhubungan dengan JS H6b. OE + berhubungan dengan KO H6c. OE + berhubungan dengan OCBO H6d. OE + berhubungan dengan OCBI H6e. OE - berhubungan dengan KIK	Positif & Signifikan Positif & Signifikan Positif & Signifikan Positif & Signifikan Negatif & Signifikan Positif & Tidak Signifikan Positif & Signifikan Positif & Signifikan Positif & Signifikan Negatif & Signifikan	Hipotesis di dukung Hipotesis di dukung Hipotesis di dukung Hipotesis di dukung Hipotesis di dukung Hipotesis tidak di dukung Hipotesis di dukung Hipotesis di dukung Hipotesis di dukung Hipotesis di dukung
<i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel		
H7a. JE memediasi hubungan antara anteseden dan konsekuensi H7b. OE memediasi hubungan antara anteseden dan konsekuensi	Mediasi JE memediasi hubungan antara: KP dengan OCBO, POS dengan JS & KIK, KD dengan KO, JS & OCBO OE memediasi hubungan antara: POS dengan KIK, DJ dengan KO & OCBO	Hipotesis di dukung secara parsial Hipotesis di dukung secara parsial

Keterangan:

JO = *job engagement*, OE = *organization engagement*, KP = karakteristik pekerjaan, PP = penghargaan dan pengakuan, POS = dukungan organisasi yang diterima, PSS = dukungan atasan, PJ = Keadilan Prosedural, DJ = Keadilan Distributif, JS = Kepuasan Kerja, KO = Komitmen organisasi, KIK = Keinginan Keluar, PSS = Dukungan Atasan, OCB (OCBO & OCBI) = *Organizational Citizenship Behavior*.

b. Konsekuensi *Employee Engagement*

Hasil lain dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel-variabel komitmen organisasi, keinginan keluar, OCBO dan OCBI menjadi konsekuensi dari variabel *employee engagement* baik untuk dimensi *job engagement* maupun *organization engagement*. Sementara untuk variabel kepuasan kerja hanya menjadi konsekuensi pada dimensi *organization engagement*. Menurut Schaufeli & Bakker (2004) dan Sonnentag (2003; dalam Saks, 2006) menemukan bahwa *engagement* secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi dan secara negatif berhubungan dengan keinginan keluar dan dipercaya juga berhubungan dengan kinerja dan OCB. Ditambahkan pula, Schaufeli & Bakker (2004) menemukan bahwa *engagement* secara negatif dihubungkan dengan keinginan keluar dan *employee engagement* memediasi hubungan antara sumber-sumber kerja dan keinginan keluar.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan di atas. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan membuat mereka memiliki komitmen yang tinggi pula terhadap pekerjaan dan organisasi, demikian pula tingginya *engagement* membuat para karyawan memiliki rasa OCB yang tinggi pula. Tingginya *engagement* juga mendorong para karyawan memiliki tingkat keinginan keluar yang rendah dan lebih dari itu kepuasan kerja juga dapat dicapai.

Komitmen organisasi merupakan tanggapan afektif terhadap organisasi. Menurut Blau & Boal (1987; dalam Panggabean, 2006) mendefinisikan komitmen organisasi merujuk pada keberpihakan dan kesetiaan karyawan kepada organisasi dan tujuan-tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi bersedia berkorban untuk organisasi, karena mereka memiliki kebanggaan pada diri individu dengan menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi yang dianggapnya sesuai dengan miliknya sendiri (Santosa, 2010). Oleh karena itu, ia ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut, dan hal ini direalisasikan dengan berusaha turut serta, aktif dalam usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi tersebut. Ketika seorang karyawan merasa dirinya *engaged* (terikat) terhadap organisasi, maka komitmen organisasinya juga akan semakin tinggi.

Demikian juga dengan ketika mereka merasa *engaged* maka keinginan keluar menjadi rendah. Karena merasa memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaan dan organisasi, maka tidak ada keinginan untuk meninggalkan organisasi. Penelitian ini mendukung penelitian Schaufeli & Bakker (2004) dan Sonnentag, (2003; dalam Saks, 2006) bahwa *engagement* telah ditemukan secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi dan secara negatif dihubungkan dengan keinginan keluar dan dipercaya juga berhubungan dengan kinerja dan OCB.

Seseorang yang merasa memiliki ikatan yang kuat terhadap organisasi, akan dengan senang hati melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam organisasi. Dengan demikian maka akan tercipta kepuasan kerja. Menurut Locke (1969; dalam Panggabean, 2006) kepuasan kerja merupakan fungsi dari hubungan antara apa yang dianggap diinginkan oleh seseorang dari pekerjaannya dengan apa yang dianggap olehnya diberikan oleh pekerjaannya atau suatu kesimpulan menyeluruh yang dibuat seseorang dari hasil evaluasinya terhadap lingkungan kerjanya (Weiss et al., 1987; dalam Panggabean, 2006).

Terakhir, OCB merupakan perilaku pekerja di atas dan melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan tidak dihargai dalam *reward* formal organisasi serta memberi kontribusi pada keefektifan organisasi. Dengan kata lain, OCB merupakan perilaku seorang karyawan bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Santosa, 2010).

c. Variabel *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* memediasi secara parsial hubungan antara variabel anteseden dan variabel konsekuensi. Variabel *employee engagement* diuji secara terpisah dalam dua dimensi yaitu *job engagement* dan *organization engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* memediasi secara parsial baik untuk dimensi *job engagement* maupun dimensi *organization engagement*. Dengan demikian maka penelitian ini mendukung sebagian model yang disarankan oleh penelitian Saks (2006) dan Maslach et al. (2001; dalam Saks, 2006) bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara variabel kondisi kerja dengan berbagai macam hasil kerja.

Dimensi *job engagement* memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan OBCO (*organizational citizenship behavior organizational*), dukungan organisasi yang diterima dengan kepuasan kerja dan keinginan keluar, keadilan distributif dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan OCBO. Dengan demikian maka dimensi *job engagement* memediasi hubungan tersebut secara parsial. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa sebuah pekerjaan dengan tingkat karakteristik kerja yang tinggi akan memperlengkapi setiap individu dengan ruang dan insentif untuk membawa diri mereka ke dalam pekerjaan atau menjadi lebih diikat (*engaged*) (Kahn, 1992; dalam Saks, 2006).

Demikian juga dengan dimensi *organization engagement* memediasi hubungan antara dukungan organisasi yang diterima dengan keinginan keluar, keadilan distributif dengan komitmen organisasi, dan OCBO. Hal ini berarti bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut dapat terjadi melalui variabel *employee engagement*.

Penutup

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa saat ini topik tentang *employee engagement* sedang menjadi perbincangan hangat dikalangan para praktisi dan konsultan. Namun demikian hanya sedikit riset yang dapat memberikan bukti empiris tentang topik tersebut. Hasil penelitian ini juga menindaklanjuti penelitian yang sebelumnya pernah dilakukan oleh Saks (2006) tentang anteseden dan konsekuensi *employee engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

- Terdapat sejumlah perbedaan arti antara *job engagement* dan *organization engagement*. Dua peran dominan untuk kebanyakan anggota organisasi adalah peran mereka dalam pekerjaan (*job engagement*) dan peran mereka sebagai seorang anggota dalam organisasi (*organization engagement*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan tegas model menyatakan perbedaan arti antara kedua peran tersebut.
- Sejumlah variabel seperti variabel dukungan organisasi dan keadilan distributif menjadi anteseden baik untuk dimensi *job engagement* maupun *organization engagement*. Sementara dalam penelitian ini variabel karakteristik pekerjaan, penghargaan dan pengakuan, dukungan atasan dan

keadilan procedural tidak menjadi anteseden baik untuk dimensi *job engagement* maupun *organization engagement*.

- Variabel *employee engagement* (baik untuk dimensi *job engagement* maupun dimensi *organization engagement*) berhubungan dengan sejumlah konsekuensi individu seperti variabel komitmen organisasi, keinginan keluar, OCBO dan OCBI serta kepuasan kerja.
- Variabel *employee engagement* secara parsial memediasi hubungan antara variabel anteseden dan konsekuensi seperti *job engagement* memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan OCBO, dukungan organisasi yang diterima dengan kepuasan kerja dan keinginan keluar, keadilan distributif dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dengan OCBO. *Organization engagement* memediasi hubungan antara dukungan organisasi dengan keinginan keluar, keadilan distributif dengan komitmen organisasi dan OCBO.
- *Social Exchange Theory* (SET) memberikan arti sebagai dasar teori untuk memahami dan mempelajari *employee engagement*.

Hasil dari penelitian ini juga memberikan beberapa implikasi praktis bagi organisasi. **Pertama**, dukungan organisasi (POS) merupakan prediktor baik untuk *job engagement* maupun *organization engagement*. Menarik, karena hal ini merupakan variabel-variabel anteseden dalam penelitian ini di mana SET (*Social Exchange Theory*) telah digunakan untuk menjelaskan sikap dan perilaku karyawan. Oleh karena itu, organisasi dapat mengembangkan program yang fokus pada kebutuhan dan perhatian (misalnya survei, fokus kelompok dan usulan program-program dan menunjukkan kepedulian dan dukungan seperti pengaturan kerja yang fleksibel (*flexible work arrangements*) dapat membuat para karyawan untuk membalas dengan *engagement* yang tinggi. **Kedua**, keadilan distributif juga merupakan prediktor baik untuk *job engagement* maupun *organization engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan aspek keadilan sangat berpengaruh terhadap tingkat *engagement* para karyawan, terutama untuk keadilan distributif yang berhubungan dengan persepsi keadilan dari hasil keputusan yang dibuat oleh organisasi. Dengan demikian, organisasi berharap untuk meningkatkan *employee engagement* yang berfokus pada persepsi keadilan khususnya keadilan distributif sebesar yang dirasakan oleh para karyawan. Organisasi perlu untuk mempertimbangkan keputusan keadilan distributif ketika memberikan penghargaan finansial (misalnya gaji atau bonus yang akan diberikan) dalam pertukaran pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini akan mempengaruhi sikap mereka terhadap organisasi. Implikasi praktis penting yang **ketiga** bagi para manajer adalah kebutuhan bagi mereka untuk memahami pentingnya pertukaran sosial untuk *employee engagement*. Secara khusus, para manajer perlu menyediakan karyawan dengan sumber daya dan kepentingan yang akan mewajibkan mereka untuk membalas dalam bentuk tingkat *engagement* yang lebih tinggi.

Daftar Pustaka

- Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-82.
- Baumruk, R. 2004. The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, Vol. 47, pp. 8-52
- Endres, Grace, M. & Mancheno-Smoak, L. 2008. The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*; Spring 26 (1). pp. 69-78.
- Hair et al. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice-Hall Internastional. INC, London.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. 2002. Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp. 268-79
- Jogiyanto. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE UGM

- Maheshwari, V. 2008. Employee engagement in driving business performance. *Proceeding dari Seminar Pembaruan Manajemen Bisnis Indonesia*. Seminar Nasional Manajemen Bisnis Indonesia ke-2. Prasetya Mulya Business School. Jakarta
- Margaretha, M. & Saragih, S.R. 2008. *Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi*. Makalah dalam The 2nd National Conference Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya tanggal 6 September, pp. 1-16
- Panggabean, M.S. 2006. Hubungan di antara Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Vol 1 (1): 1-34.
- Saks, Alan, M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21 (7). pp. 600-619.
- Santosa, T.E.C. 2007. Analisis Hubungan Faktor-faktor Pembelajaran Dan Pengembangan Dengan Persepsi Job Content Plateauing. *Telaah Bisnis* 8 (2): 93-116
- Santosa, T.E.C. 2010. Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Keadilan Manajerial, Kepercayaan Terhadap Organisasi dan Dampaknya Terhadap OCB. *Laporan Penelitian Individu*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung. Tidak Dipublikasikan.
- 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*, Vol. 25, pp. 293-315.
- Seitjs, G., H. & Crim, D. 2006. What engages employees the most or, The Ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal* March/April, pp. 1-5.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods For Businnes: A Skill-Building Approach*. Third Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Wellins, R. S., Bernthal, P. & Phelps, M. Tahun ? Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage. Development Dimensions International/DDI. Pp 1-30. Diakses dari www.google.com tanggal 27 Maret 2009.
- Wijaya, H.H. Setiadi. 2002. Pengukuran Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Moderator pada hubungan kepuasan gaji dan OCB. *Tesis Magister Sains*. Program Studi Ekonomi Manajemen. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Tidak Dipublikasikan.

