



TESIS - PM147501

**PENGUKURAN KETERLIBATAN YANG
BERPENGARUH TERHADAP *TURNOVER*
KARYAWAN PADA PERUSAHAAN PERBANKAN
ABC DI SURABAYA**

M. ARCHAM UBADILLAH
NRP. 09211650014012

DOSEN PEMBIMBING
Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
Dr. Indung Sudarso, ST, MT

DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2018

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

M. ARCHAM UBAIDILLAH
NRP. 09211650014012

Tanggal Ujian : 3 Juli 2018

Periode Wisuda : September 2018

Disetujui oleh:


1. **Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT**
NIP. 1963100 819900 2 001

(Pembimbing)


2. **Dr. Indung Sudarso, ST, MT**

(Pembimbing)


3. **Dr. Ir. Mokhamad Suf, MSc (Eng)**
NIP. 19650630 199003 1 002

(Penguji)


4. **Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, Msc**
NIP. 19590430 198903 1 001

(Penguji)

Dekan Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi,




Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc
NIP. 19590318 198701 1 001

Halaman ini sengaja dikosongkan

PENGUKURAN KETERLIBATAN YANG BERPENGARUH TERHADAP *TURNOVER* KARYAWAN PADA PERUSAHAAN PERBANKAN ABC DI SURABAYA

Nama mahasiswa : M. Archam Ubaidillah
NRP : 09211650014012
Pembimbing : 1. Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
2. Dr. Indung Sudarso, ST, MT

ABSTRAK

Jumlah karyawan yang berhenti bekerja atas kehendak sendiri di perusahaan perbankan ABC di tahun 2017 adalah sebesar 84 orang atau memiliki rasio *turnover* sebesar 1,90%. Jumlah ini adalah yang terbesar selama 4 tahun terakhir, dan mendekati batas yang ditetapkan, yakni 2.00%. Selain itu, *turnover* juga mengakibatkan kerugian finansial bagi perusahaan, karenanya jumlahnya harus ditekan serendah mungkin. Sejumlah temuan di masa lalu menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang rendah memungkinkan seorang karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keterlibatan karyawan serta mengetahui faktor dominan penyebabnya. Objek dalam penelitian ini adalah karyawan di perusahaan perbankan ABC yang berlokasi di kantor pusat Surabaya. Pemodelan keterlibatan karyawan memasukkan tujuh faktor penyebab (karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, dukungan *supervisor*, dukungan rekan kerja, pengakuan dan penghargaan, keadilan dalam organisasi dan kesadaran diri), dua faktor keterlibatan karyawan (keterlibatan dalam pekerjaan dan organisasi), dan keinginan untuk keluar organisasi sebagai faktor akibat dari keterlibatan. Analisis faktor dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM).

Dari data sampel 266 responden, ditemukan sebanyak 37.22% responden *disengaged* dan 72.73% diantaranya memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Dari hasil analisis pemodelan, ditemukan bahwa peran *supervisor* memiliki pengaruh terbesar dalam keterlibatan karyawan, dan secara tidak langsung berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk berhenti. Atas dasar temuan tersebut disarankan divisi sumber daya manusia meningkatkan peran *supervisor* dalam organisasi yang dapat mendukung penerapan kerangka konseptual dan strategi sumber daya manusia dalam upayanya mencapai keunggulan daya saing.

Kata kunci: keterlibatan karyawan, keunggulan daya saing, *structural equation modelling*, sumber daya manusia, *turnover*.

Halaman ini sengaja dikosongkan

MEASUREMENT OF ENGAGEMENT WHICH AFFECTING EMPLOYEE *TURNOVER* AT ABC BANKING COMPANY IN SURABAYA

By : M. Archam Ubaidillah
Student Identity Number : 09211650014012
Supervisors : 1. Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
2. Dr. Indung Sudarso, ST, MT

ABSTRACT

In 2017, there were 84 employees had voluntarily quit in ABC bank, it means the turnover ratio was 1.90%. Based on the quantity, this number was the highest achievement for the last 4 years, and the ratio was almost reaching the maximum allowed limit, that was 2.00%. This turnover also resulted in financial loss for the company, therefore the number should be reduced. Some research in the past found low employee engagement level will allow an employee to have the intention to quit. This research purpose was to determine the employee engagement level and its dominant causal factor. The object of this research was the employee of ABC bank, situated in central office Surabaya. Employee engagement model used in this research was involving seven antecedent factors (job characteristic, organization support, supervisor support, co-worker support, reward and recognition, justice in organization and self-consciousness), two factors of employee engagement (job and organization engagement) and the intention to quit as the consequence factor. Factor analysis was processed using *Structural Equation Modeling* (SEM) method.

From 266 participants, found 37.22% of them were disengaged, and 72.73% from disengaged employee had an intention to quit. The result from the model analysis found that perceived supervisor support had a highest impact to engagement, and therefore, indirectly effecting the intention to quit. Based on this finding, it is recommended the human resource division to improve supervisor roles in organization, which is believed will support the conceptual framework and human resource strategy to achieve the competitive advantage.

Keywords: competitive advantage, employee engagement, human resource, structural equation modeling, turnover

Halaman ini sengaja dikosongkan

KATA PENGANTAR

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan pandangan mengenai keterlibatan karyawan di suatu perusahaan perbankan ABC yang berlokasi di Surabaya. Tidak hanya tingkat keterlibatan karyawan saja yang akan diukur dalam penelitian ini, namun juga akan diketahui faktor utama penyebabnya sehingga membantu dalam mengambil langkah yang efisien untuk meningkatkan keterlibatan itu sendiri.

Rasa syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT. yang senantiasa memberikan rahmat, hidayat serta kekuatan untuk selalu berada di atas jalan kebenaran. Selain itu ungkapan terimakasih setulusnya saya sampaikan ke banyak pihak atas dukungannya dalam penyusunan proposal tesis:

1. Bapak Dr. Ir. Mokhammad Suef, MSc (Eng) selaku kepala departemen Magister Manajemen Teknologi (MMT), dosen pengajar mata kuliah tesis dan dosen penguji seminar proposal.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Moses L. S., MRegSc selaku dosen pengajar mata kuliah tesis.
3. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, Msc selaku dosen penguji seminar proposal tesis
4. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT selaku pembimbing utama dalam penyusunan proposal tesis ini.
5. Bapak Dr. Indung Sudarso, ST, MT selaku co-pembimbing dalam penyusunan proposal tesis ini dan dosen pengajar mata kuliah manajemen sumber daya manusia.
6. Bapak/Ibu dosen pengajar kuliah di MMT-ITS yang tanpa lelah telah menularkan ilmu dan pengetahuannya untuk kemajuan putra-putri bangsa.
7. Segenap staff, karyawan dan jajaran pengurus MMT-ITS yang menyediakan pelayanan, fasilitas dan dukungan selama menjalankan perkuliahan dan penyusunan proposal tesis ini.

8. Rekan-rekan kuliah, terutama teman-teman angkatan MMT-ITS 2017 yang banyak memberikan masukan, nasihat, kritikan dan dukungan selama menjalankan perkuliahan dan penyusunan proposal tesis ini.
9. Pak Fandy Akbar dan Ibu Anita Rahayu atas dukungan yang begitu besar dalam penyelesaian penelitian ini.
10. Orang tua yang saya hormati dan banggakan, H. Abdul Choliq dan Hj. Muthmainnah, yang tanpa lelah memberikan suri tauladan dan nasihatnya.
11. Istri saya yang tercinta, dr. Ridholia, Sp.PA, yang selalu memberikan nasihat, motivasi dan dukungan penuh, atas niatan dan tindakan yang baik dan bermanfaat untuk keluarga.
12. Anak-anakku tersayang, Wildan Nuril Hamdani dan Nafisah Dini Hamidah, yang memberikan semangat dan harapan di segala situasi yang saya hadapi.

Dengan segala keterbatasan, saya menyadari tesis ini masih memerlukan penyempurnaan. Masukan berupa kritik dan saran dari pembaca sangat saya harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Semoga dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Surabaya, 12 Juli 2018

Hormat Saya,

M. Archam Ubaidillah
archam.ubaidillah@gmail.com

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
1.4 Batasan Masalah	8
1.5 Kontribusi	8
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI	11
2.1 Peran Sumber Daya Manusia dalam Organisasi.....	11
2.2 Konsep Keterlibatan Karyawan	13
2.2.1 Teori Pembentuk Keterlibatan Karyawan.....	14
2.2.2 <i>Old Wine in A New Bottle</i>	14
2.3 Pengertian Keterlibatan Karyawan	15
2.4 Jenis Keterlibatan Karyawan	19
2.5 Pengukuran Keterlibatan Karyawan	21
2.5.1 Faktor Penyebab Keterlibatan Karyawan	25
2.5.1.1 Karakteristik Pekerjaan.....	25
2.5.1.2 Dukungan Organisasi dan Supervisor	25
2.5.1.3 Penghargaan dan Pengakuan.....	26
2.5.1.4 Keadilan Prosedural dan Distributif.....	26
2.5.1.5 Karakteristik Kepribadian.....	27
2.5.2 Faktor Akibat dari Keterlibatan Karyawan.....	27
2.5.2.1 Kepuasan Kerja	27

2.5.2.2	Komitmen Terhadap Organisasi.....	28
2.5.2.3	Keinginan untuk Keluar Organisasi	28
2.5.2.4	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	28
2.5.3	Keterlibatan Karyawan	28
2.5.3.1	Keterlibatan dalam Pekerjaan.....	28
2.5.3.2	Keterlibatan dalam Organisasi	29
2.6	Pendorong Keterlibatan Karyawan	30
2.6.1	Faktor Pendorong Menurut Saks	31
2.6.2	Faktor Pendorong Menurut Bakker dan Demerouti	33
2.7	Strategi Keterlibatan Karyawan	36
2.8	Keterlibatan Karyawan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Bank ABC.....	41
2.8.1	Konsep Pengelolaan Sumber Daya Manusia	41
2.8.2	Kerangka Konseptual <i>Human Capital</i>	42
2.8.3	Proses Pengembangan <i>Human Capital</i>	44
2.9	<i>Structural Equation Modeling</i>	45
2.9.1	Perbandingan PLS-SEM dan CB-SEM	46
2.9.2	Konstruk Reflektif dan Formatif	49
2.9.2.1	Konstruk dengan Indikator Reflektif.....	49
2.9.2.2	Konstruk dengan Indikator Formatif.....	50
2.9.3	Pedoman Menentukan Arah Indikator Konstruk.....	50
2.9.4	Evaluasi Model.....	52
2.9.4.1	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	54
2.9.4.2	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	58
2.9.4.3	<i>Quality Indexes</i>	61
BAB 3	METODOLOGI PENELITIAN	65
3.1	Identifikasi Masalah	65
3.2	Tinjauan Pustaka	65
3.3	Jumlah Sampel dalam Penelitian	67
3.4	Menentukan Pemodelan dan Penyusunan Kuesioner.....	68
3.4.1	Konstruk Penyebab Keterlibatan.....	71
3.4.1.1	Karakteristik Pekerjaan.....	71

3.4.1.2	Dukungan Organisasi.....	71
3.4.1.3	Dukungan <i>Supervisor</i>	73
3.4.1.4	Dukungan Rekan Kerja.....	74
3.4.1.5	Penghargaan dan Pengakuan.....	76
3.4.1.6	Keadilan dalam Organisasi	77
3.4.1.7	Kesadaran Diri.....	79
3.4.2	Konstruk Keterlibatan Karyawan	80
3.4.2.1	Keterlibatan dalam Pekerjaan	80
3.4.2.2	Keterlibatan dalam Organisasi	80
3.4.2.3	Pengukuran Keterlibatan Karyawan.....	82
3.3.3	Konstruk Akibat Keterlibatan	83
3.3.3.1	Keinginan untuk Keluar Organisasi	83
3.3.3.2	Pengukuran Tingkat Keinginan untuk Keluar Organisasi	84
3.4	Pengumpulan Data	84
3.5	Analisis SEM menggunakan <i>software</i> SmartPLS.....	85
3.5.1	Evaluasi <i>Outer Model</i>	85
3.5.2	Evaluasi <i>Inner Model</i>	85
3.6	Penyajian Informasi dan Pembahasan.....	86
3.7	Kesimpulan dan Saran.....	86
BAB 4 HASIL PENELITIAN.....		89
4.1	Tingkat Keterlibatan Karyawan.....	89
4.2	Tingkat Keinginan untuk Keluar	90
4.3	Pemodelan dalam Penelitian.....	91
4.4	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	91
4.4.1	Uji Validitas Konvergen	91
4.4.2	Uji Validitas Diskriminan	96
4.4.3	Uji Reliabilitas.....	100
4.5	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	100
4.6	Pengujian Hipotesis.....	101
4.7	Pemodelan Hasil Uji Hipotesis	110
4.8	Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Karyawan.....	111
4.9	Tindak Lanjut Hasil Penelitian	111

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	113
5.1 Kesimpulan	113
5.2 Saran.....	114
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penyebab karyawan keluar di tahun 2017.....	3
Gambar 1.2 Alasan karyawan mengundurkan diri.	4
Gambar 1.3 Jumlah karyawan yang mengundurkan diri periode 2014-2017.	5
Gambar 2.1 Pemodelan SDM dalam membangun organisasi yang kompetitif	11
Gambar 2.2 Kebutuhan dasar manusia menurut teori Maslow	13
Gambar 2.3 Pemodelan keterlibatan karyawan dalam sebuah struktur meliputi penyebab dan akibatnya	24
Gambar 2.4 Pemodelan keterlibatan karyawan dengan menggunakan tiga dimensi psikologis Kahn	29
Gambar 2.5 Pemodelan keterlibatan karyawan oleh Christian dkk.....	30
Gambar 2.6 Pemodelan keterlibatan karyawan menurut Bakker dan Demerouti .	35
Gambar 2.7 Pemodelan strategi keterlibatan karyawan menurut Albrecht dkk....	37
Gambar 2.8 Kerangka konseptual <i>human capital</i> berbasis kompetensi.	43
Gambar 2.9 Kerangka konseptual <i>human capital</i>	44
Gambar 2.10 Proses pengembangan <i>human capital</i>	45
Gambar 2.11 Contoh model CB-SEM dan PLS-SEM.....	47
Gambar 2.12 Contoh konstruk dengan indikator reflektif	49
Gambar 2.13 Contoh konstruk dengan indikator formatif.....	50
Gambar 2.14 Contoh model struktural dalam SmartPLS	53
Gambar 3.1 Diagram alir pengukuran keterlibatan karyawan	66
Gambar 4.1 Tingkat keterlibatan karyawan	89
Gambar 4.2 Tingkat keinginan untuk keluar karyawan yang terlibat	90
Gambar 4.3 Tingkat keinginan untuk keluar karyawan yang tidak terlibat.....	90
Gambar 4.4 Pemodelan struktural	92
Gambar 4.5 Revisi model dengan mengurangi empat indikator	94
Gambar 4.6 Nilai <i>cronbach's alpha</i> konstruk-konstruk dalam model.....	99
Gambar 4.7 Nilai <i>composite reliability</i> konstruk-konstruk dalam model.....	99
Gambar 4.8 Nilai AVE konstruk-konstruk dalam model	100
Gambar 4.9 Diagram batang koefisien jalur	103
Gambar 4.10 Revisi pemodelan struktural keterlibatan karyawan setelah melalui uji hipotesis	110
Gambar 4.11 Jalur dengan koefisien tertinggi.....	111

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jaringan Kantor Bank ABC di Indonesia	1
Tabel 1.2 Biaya Pendidikan dan Pelatihan Periode 2013-2017	2
Tabel 1.3 Rasio <i>Turnover</i> Karyawan Bank ABC Periode 2014-2017.....	6
Tabel 1.4 Tingkatan Kinerja Karyawan.....	6
Tabel 2.1 Definisi Keterlibatan Karyawan Berdasarkan Beberapa Peneliti	16
Tabel 2.2 Dimensi psikologis keterlibatan menurut konsep Kahn.....	17
Tabel 2.3 Sejumlah Pengukuran yang Dilakukan oleh Para Peneliti Terdahulu...	23
Tabel 2.4 Faktor Pendorong Keterlibatan Karyawan Menurut Saks.....	32
Tabel 2.5 Strategi Terpadu Keterlibatan Karyawan	40
Tabel 2.6 Perbandingan Antara PLS-SEM dan CB-SEM.....	47
Tabel 2.7 Kesalahan Pemilihan Indikator	51
Tabel 2.8 Perbandingan Antara Indikator Reflektif dan Formatif	51
Tabel 2.9 Komponen dalam Pemodelan SmartPLS	53
Tabel 2.10 Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Pengukuran (Konstruk Reflektif)	57
Tabel 2.11 Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Pengukuran (Konstruk Formatif)	58
Tabel 2.12 Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Struktural	61
Tabel 3.1 Rincian Responden Objek Penelitian.....	68
Tabel 3.2 Variabel dalam Pemodelan Struktural Penelitian	70
Tabel 3.3 Jawaban Kuesioner dengan Menggunakan Skala <i>Likert</i> 1-5	70
Tabel 3.4 Pernyataan Kuesioner Karakteristik Pekerjaan.....	72
Tabel 3.5 Pernyataan Kuesioner Dukungan Organisasi	72
Tabel 3.6 Pernyataan Kuesioner Dukungan <i>Supervisor</i>	74
Tabel 3.7 Pernyataan Kuesioner Dukungan Rekan Kerja.....	75
Tabel 3.8 Pernyataan Kuesioner Penghargaan dan Pengakuan.....	76
Tabel 3.9 Pernyataan Kuesioner Keadilan dalam Organisasi	78
Tabel 3.10 Pernyataan Kuesioner Kesadaran Diri.....	79
Tabel 3.11 Pernyataan Kuesioner Keterlibatan dalam Pekerjaan	81
Tabel 3.12 Pernyataan Kuesioner Keterlibatan dalam Organisasi	81
Tabel 3.13 Penilaian Untuk Masing-masing Indikator Keterlibatan Karyawan ...	82
Tabel 3.14 Penentuan Keterlibatan Karyawan di Masing-masing Responden	82
Tabel 3.15 Pernyataan Kuesioner Keinginan untuk Keluar.....	83
Tabel 3.16 Penilaian Keinginan untuk Keluar Perusahaan.....	84
Tabel 4.2 <i>Loading Factor</i> Tiap Indikator dalam Model.....	92
Tabel 4.3 <i>Loading Factor</i> Tiap Indikator dalam Model Setelah Revisi.....	95
Tabel 4.4 Nilai <i>Cross Loading</i> Tiap Indikator dalam Model.....	96
Tabel 4.5 Reliabilitas dan Validitas Konstruk.....	98
Tabel 4.6 Nilai <i>R-square</i> Variabel Endogen	101
Tabel 4.7 Koefisien Jalur Antar Variabel untuk Pengujian Hipotesis.....	102

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bank ABC¹ merupakan bank pemerintah daerah yang berpusat di Surabaya dan telah berdiri sejak tahun 1961. Bank ABC saat ini memiliki karyawan sebanyak 6.390 orang, yang terdiri atas pegawai tetap, pegawai tidak tetap dan tenaga *outsourcing*. Bank ABC merupakan perusahaan terbuka dengan jumlah penghimpunan dana pihak ketiga hingga akhir tahun 2017 mencapai Rp. 32,8 triliun. Jumlah nasabah hingga akhir tahun 2017 mencapai 5,5 juta, dengan total aset mencapai Rp. 51.52 triliun.

Jaringan kantor bank ABC telah tersebar di seluruh Indonesia dengan rincian pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Jaringan Kantor Bank ABC di Indonesia

JARINGAN KANTOR	
1	Kantor Pusat
41	Kantor Cabang Konvensional
7	Kantor Cabang Syariah
199	Kantor Kas
191	Kantor Layanan Syariah
183	Payment Point
7	Payment Point Syariah
76	Kas Mobil/Counter
6	Kas Mobil Syariah
6	Kas Mobil ATM
2	Automatic Deposit Machine (ADM)
708	Anjungan Tunai Mandiri (ATM)
15	Anjungan Tunai Mandiri (ATM) Syariah
Tergabung dengan:	
77,104	Terminal Jaringan ATM BERSAMA
109,089	Terminal ATM PRIMA
473,490	Electronic Data Capture (EDC) Prima Debit

Sumber: Laporan tahunan bank ABC tahun 2017

¹ Nama perusahaan sebenarnya dari objek penelitian disamarkan untuk keperluan studi akademik dan atas permintaan perusahaan bersangkutan

Dalam visi-nya, bank ABC bercita-cita untuk tumbuh besar serta memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional. Karenanya dibutuhkan sumber daya manusia dengan integritas dan loyalitas yang tinggi, mempunyai jiwa melayani dan bertindak profesional. Dalam budaya perusahaan, karyawan ditekankan memiliki integritas, diantaranya dengan menunjukkan kejujuran, menjaga komitmen dan berperilaku secara konsisten. Peran sumber daya manusia dalam bidang usaha perbankan adalah sangat penting dan menentukan keberhasilan perusahaan. Pendidikan dan pelatihan merupakan program yang berkesinambungan serta merupakan komitmen bank terhadap visi untuk memiliki sumber daya manusia yang profesional. Biaya pendidikan dan pelatihan yang telah dikeluarkan sepanjang tahun 2017 mencapai Rp. 17.9 miliar. Tabel 1.2 menunjukkan jumlah biaya pendidikan dan pelatihan di bank ABC sepanjang tahun 2013-2017.

Tabel 1.2 Biaya Pendidikan dan Pelatihan Periode 2013-2017

BIAYA PENGEMBANGAN KOMPETENSI KARYAWAN YANG TELAH DIKELUARKAN <i>Employees' Competency Development Fund</i>						
STATUS PEGAWAI	2013	2014	2015	2016	2017	Employee Status
Jumlah Program Pelatihan	146	175	171	167	268	Total Training Program
Jumlah Peserta Pelatihan	3.534	10.098	6.280	7.035	5.022	Number of Trainees
Total Man-days	623	686	967	571	819	Total Man-days
Total Biaya	31.054.389.261,68	19.911.887.368,25	21.055.496.262,20	30.947.715.472,67	17.895.401.607,00	Total Cost

Sumber: Laporan tahunan bank ABC tahun 2017

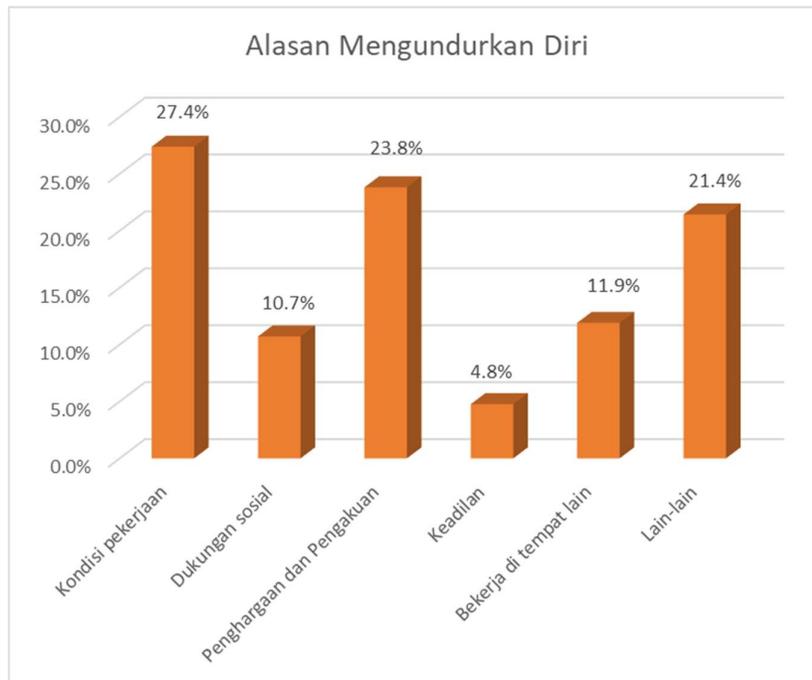
Meskipun perusahaan terus berkembang dan wilayah operasionalnya bertambah luas, namun perusahaan perbankan ini masih memiliki masalah dengan jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan. Di tahun 2017 tercatat ada 154 karyawan tetap yang keluar dari perusahaan atas berbagai sebab. Keluarnya karyawan dapat disebabkan oleh pensiun, mengundurkan diri, diberhentikan oleh perusahaan, meninggal dunia dan promosi. Karyawan dapat diberhentikan karena beberapa sebab, diantaranya: tidak lulus evaluasi masa percobaan, pelanggaran berat, atau kontrak yang tidak diperpanjang. Sedangkan yang dimaksud dengan

promosi dalam hal ini adalah karyawan yang naik tingkatan menuju jajaran direksi. Terlihat pada Gambar 1.1, jumlah karyawan yang keluar secara sukarela melalui pengunduran diri merupakan penyebab yang paling tinggi.



Gambar 1.1 Penyebab karyawan keluar di tahun 2017. Sumber: Catatan divisi *Human Capital* bank ABC

Dari jumlah karyawan yang secara sukarela mengundurkan diri di tahun 2017, yakni sebanyak 84 orang, diketahui memiliki sejumlah alasan yang berbeda-beda. Seperti ditunjukkan pada Gambar 1.2, kondisi pekerjaan merupakan alasan yang paling banyak dilaporkan oleh karyawan yang mengundurkan diri. Masalah kondisi pekerjaan yang dilaporkan berupa beban kerja yang terlalu berat, aturan kerja yang tidak fleksibel dan iklim kerja yang kurang nyaman. Selain kondisi pekerjaan, masalah penghargaan dan pengakuan juga dikeluhkan. Hal tersebut berupa pendapatan yang kurang dan apresiasi yang minim. Masalah dukungan sosial juga berkontribusi mendorong karyawan untuk mengundurkan diri. Masalah yang dimaksud antara lain aspirasi yang terabaikan dan adanya konflik antar personal. Faktor lain-lain yang termasuk dalam alasan pengunduran diri antara lain menikah sesama karyawan, alasan ketentuan syariah agama (polemik riba dalam bank) dan alasan keluarga.

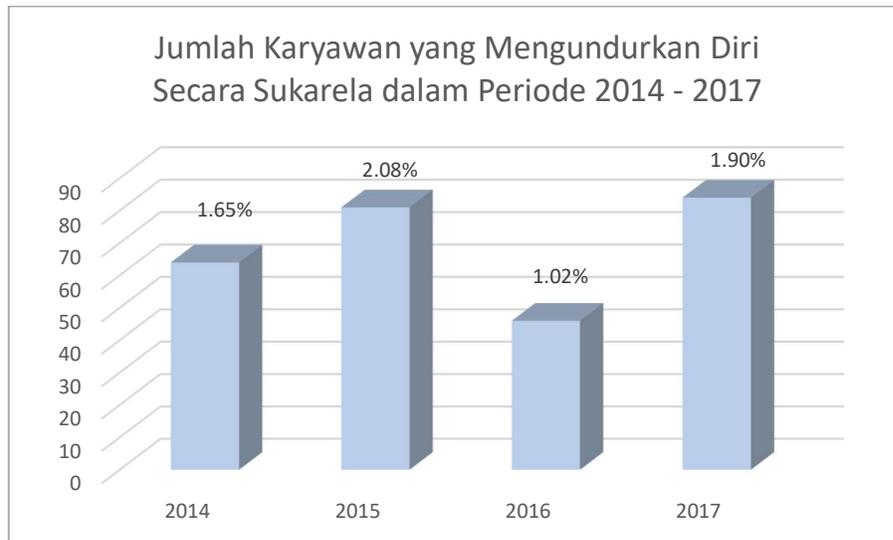


Gambar 1.2 Alasan karyawan mengundurkan diri. Sumber: Catatan divisi *Human Capital* bank ABC

Keluarnya karyawan atau *turnover* atas sebab pengunduran diri terjadi tiap tahun di bank ABC, dan divisi *Human Capital* mencatat adanya peningkatan rasio *turnover* di tahun 2017 dari tahun sebelumnya. Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.3, sebetulnya rasio *turnover* karyawan tertinggi terjadi pada tahun 2015, yakni sebanyak 2.08%. Di tahun 2017 jumlahnya sebesar 1.90%. Meskipun catatan jumlah karyawan yang berhenti di tahun 2017 masih berada di bawah target, yakni *turnover ration* < 2.00%, namun dari sudut pandang jumlah, maka tahun 2017 merupakan capaian angka tertinggi selama 4 tahun terakhir dan rasio *turnover* karyawan di tahun 2017 semakin mendekati ambang batas.

Angka *turnover* yang tinggi akan merugikan perusahaan. Ketika terdapat seorang karyawan mengundurkan diri, maka perusahaan akan melakukan seleksi untuk mendapatkan karyawan pengganti. Hal ini akan menghabiskan banyak waktu dan biaya untuk iklan lowongan, proses rekrutmen, uji kemampuan dan kepribadian oleh pihak ketiga, pelatihan dasar selama masa orientasi serta pelatihan-pelatihan

lainnya untuk meningkatkan kompetensinya. Meskipun upaya yang demikian itu belum tentu dapat mencapai tingkat kompetensi yang sama dengan pendahulunya.



Gambar 1.3 Jumlah karyawan yang mengundurkan diri periode 2014-2017.
Sumber: Catatan divisi *Human Capital* bank ABC

Pada kasus tertentu, berhentinya seorang karyawan, mungkin saja bukan hal yang merugikan bagi perusahaan. Hal ini dapat terjadi apabila diketahui karyawan yang bersangkutan memiliki kinerja yang kurang baik, atau bahkan keberadaannya di dalam perusahaan memberikan dampak buruk bagi kondisi perusahaan. Berdasarkan catatan divisi *human capital* bank ABC, diketahui rata-rata karyawan yang mengundurkan diri memiliki kinerja cukup baik. Hal ini terlihat pada informasi di Tabel 1.3 dengan rata-rata kinerja di atas angka 2.50, dimana angka rata-rata ini menjadi batasan minimum harapan rata-rata kinerja. Kinerja karyawan di bank ABC dilakukan secara tahunan dengan tingkatan ditunjukkan pada Tabel 1.4.

Berangkat dari kenyataan tersebut, *turnover* atau keluarnya karyawan dari perusahaan harus ditekan serendah mungkin agar perusahaan dapat mengoptimalkan hasil usaha dan di sisi lain karir karyawan juga dapat berkembang dengan baik. Seperti terlihat pada Tabel 1.3, *turnover* karyawan pada tahun 2017 mengakibatkan kerugian terhadap perusahaan sebesar Rp. 10.3 miliar, atau sekitar

Rp. 122.8 juta untuk setiap karyawan yang mengundurkan diri. Capaian ini merupakan rekor tertinggi setidaknya dalam empat tahun terakhir.

Tabel 1.3 Rasio *Turnover* Karyawan Bank ABC Periode 2014-2017

Tahun	Karyawan Tetap	Mengundurkan diri	<i>Turnover ratio</i>	Nilai rata-rata kinerja karyawan resign (1-5)	Kerugian Finansial keseluruhan
2014	3878	64	1.65%	3.03	Rp 7,239,568,562
2015	3903	81	2.08%	2.95	Rp 9,830,423,961
2016	4517	46	1.02%	3.11	Rp 4,801,859,904
2017	4410	84	1.90%	3.07	Rp 10,316,733,738

Sumber: Catatan divisi *Human Capital* bank ABC

Tabel 1.4 Tingkatan Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan	Nilai
<i>Outstanding Performance</i> (OP) - Kinerja luar biasa	5
<i>Exceed Expectations</i> (EE) - Melebihi harapan	4
<i>Meets Expectations</i> (ME) - Memenuhi harapan	3
<i>Meets Most Expectations</i> (MM) - Memenuhi hampir semua harapan	2
<i>Did Not Meet Expectations</i> (DM) - Tidak memenuhi harapan	1

Sumber: Catatan divisi *Human Capital* bank ABC

Tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dalam perusahaan memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga karyawan untuk tetap berada di perusahaan dalam fungsinya untuk mendukung pencapaian hasil usaha yang optimal. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan keterlibatan karyawan dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor tertentu melalui dimensi pengukuran terstruktur.

Dalam studi ini akan dilakukan pengukuran keterlibatan karyawan dalam sebuah perusahaan, dan melalui sebuah pemodelan keterlibatan dan analisis struktural akan ditentukan faktor-faktor penyebab yang mempengaruhinya dan hubungan akibatnya terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaannya atau *turnover* karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Berapakah tingkat keterlibatan karyawan di bank ABC?
2. Berapakah tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan?
3. Faktor apa saja yang dapat mempengaruhi *turnover* karyawan?
4. Faktor yang menjadi fokus utama perusahaan dalam mengurangi *turnover*?
5. Langkah apa yang paling efisien yang dapat diambil perusahaan untuk mengurangi *turnover*?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam mencapai beberapa tujuan antara lain untuk:

1. Menjelaskan jumlah karyawan yang terlibat (*engaged*) dan tidak terlibat (*disengaged*) di bank ABC
2. Menguraikan penjelasan jumlah karyawan yang memiliki keinginan untuk keluar baik yang terlibat maupun tidak
3. Menjelaskan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan dan secara tidak langsung mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar
4. Menjelaskan faktor utama yang menjadi fokus perhatian perusahaan untuk menekan *turnover* karyawan
5. Memaparkan rekomendasi kepada perusahaan dalam upaya untuk mengurangi *turnover* karyawan berdasarkan temuan hasil penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi divisi sumber daya manusia (SDM) bank ABC dalam melakukan peningkatan keterlibatan karyawan yang pada tahap selanjutnya dapat mencapai hasil kinerja bisnis yang optimal.

1.4 Batasan Masalah

Penelitian dirancang sedemikian rupa agar dapat memberikan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah serta dapat memberikan kontribusi akademis dan praktis, sehingga penelitian dibatasi pada hal-hal berikut:

1. Metode pengambilan data dilakukan melalui pengisian kuesioner oleh sejumlah karyawan pada tingkatan staf atau pelaksana pada bank ABC yang bertugas di kantor pusat Surabaya
2. Jenis keterlibatan karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini terdiri atas *job engagement* (keterlibatan pekerjaan) dan *organization engagement* (keterlibatan secara organisasi). Dua hal tersebut dipilih karena berdasarkan penelitian sebelumnya merupakan faktor-faktor yang paling mendominasi keterlibatan karyawan secara keseluruhan.
3. Penilaian tingkat keterlibatan dan potensi karyawan keluar dari perusahaan dilakukan dengan penjumlahan nilai di variabel yang bersangkutan dengan asumsi tiap-tiap pernyataan indikator memiliki pembobotan yang sama besar.

1.5 Kontribusi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi divisi SDM bank ABC kantor pusat Surabaya untuk mengambil langkah tepat dalam menekan angka *turnover* pegawai, dan juga di saat yang sama meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan menumbuhkan rasa memiliki organisasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini merupakan sebuah bentuk karya ilmiah dengan mengikuti kaidah penulisan yang berlaku. Laporan hasil penelitian dibukukan dalam bentuk tesis yang terdiri atas beberapa bab yang mencerminkan proses terwujudnya karya ilmiah dari lahirnya sebuah masalah hingga menghasilkan sebuah gagasan. Adapun sistematika penulisan karya ilmiah ini terbagi atas beberapa bab sebagai berikut:

1. BAB 1, PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang keadaan yang memicu dilakukannya penelitian ini, didukung dengan sejumlah temuan fakta dari objek yang diteliti. Kemudian dijabarkan pula perumusan masalah sehingga mendorong penentuan tujuan dari penelitian ini dan manfaat yang diharapkan untuk dapat dicapai dari hasil penelitian.

2. BAB 2, KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

Bab ini menjelaskan teori, temuan dan bahan penelitian yang relevan dan dilakukan oleh penulis-penulis terdahulu. Di dalamnya berisi rangkuman singkat yang komprehensif tentang semua materi yang terkait yang terdapat di dalam berbagai referensi.

3. BAB 3, METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan desain, metode atau pendekatan yang akan digunakan dalam menjawab permasalahan penelitian untuk mencapai tujuan. Dijabarkan pula tahapan penelitian secara rinci, singkat dan jelas yang meliputi parameter penelitian, pemodelan, rancangan penelitian, analisis data serta teori penunjang pelaksanaan penelitian.

4. BAB 4, HASIL PENELITIAN

Bab ini menjabarkan keluaran dari proses penelitian dengan penjelasan batasan-batasan yang disyaratkan dan interpretasi dari hasil pengukuran atau penghitungan. Di dalamnya dijabarkan pula hasil dari pengujian hipotesis agar dapat ditarik kesimpulan setelahnya. Keputusan hasil diskusi dengan pihak yang berkepentingan juga ditampilkan sebagai bentuk perbaikan dari kondisi yang ada.

5. BAB 5, KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merangkum hasil penelitian, pembahasan dan temuan secara singkat dan jelas sesuai dengan tujuan penelitian. Diberikan pula saran untuk penelitian selanjutnya dipandang dari aspek yang belum tercakup dalam penelitian ini.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1 Peran Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Persaingan di dunia usaha kini semakin ketat. Perusahaan dihadapkan pada sejumlah tantangan, yang karenanya perlu mewujudkan kemampuan organisasi dalam menerapkan konsep baru dalam hal praktik, fungsi dan profesionalisme Sumber Daya Manusia (SDM) (Dave, 1997).



Gambar 2.1 Pemodelan SDM dalam membangun organisasi yang kompetitif (Dave, 1997)

Sesuai Gambar 2.1, sebagaimana disebutkan oleh Dave (1997), departemen atau divisi SDM memiliki 4 peranan kunci yang harus dipenuhi, yaitu:

1. *Employee Champion*, memberikan perhatian pada membantu karyawan mengembangkan kompetensi, meningkatkan komitmen dan kontribusi
2. *Administrative Expert*, membangun sebuah infrastruktur yang efisien

3. *Change Agent*, membantu organisasi melakukan adaptasi terhadap kondisi yang baru
4. *Strategic Partner*, menyelaraskan praktik SDM dengan strategi bisnis

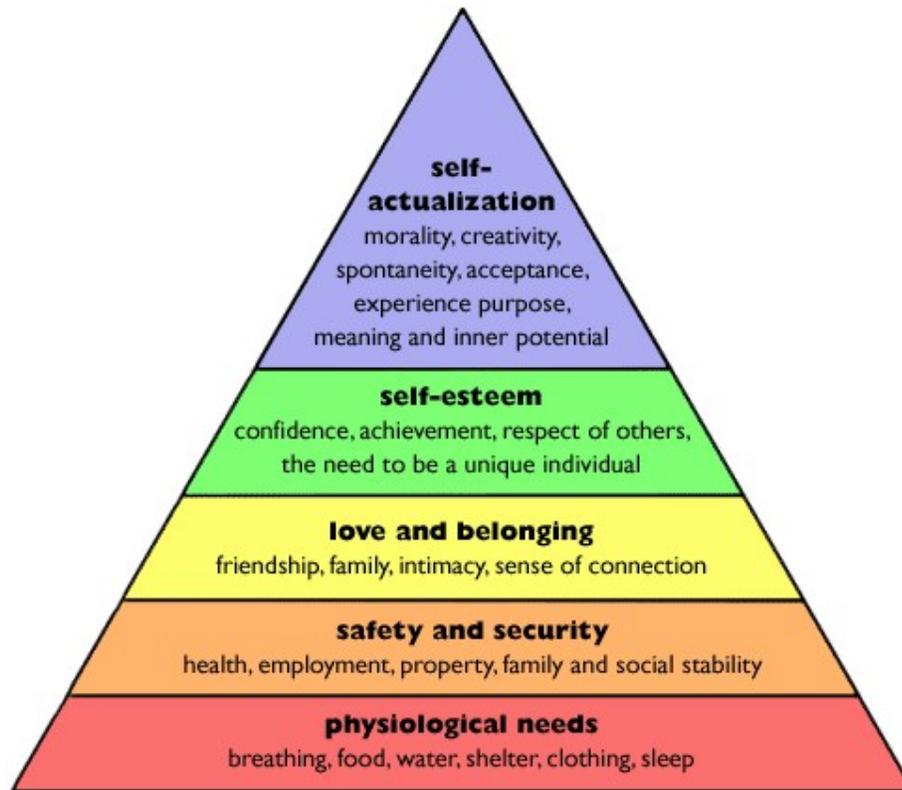
Keseluruhan 4 peran tersebut harus diterapkan dalam organisasi SDM secara efektif (Dave, 1997).

SDM dalam perannya sebagai *Employee Champion*, berfungsi untuk membantu karyawan berkontribusi melalui kompetensinya untuk bekerja dengan baik dan melalui komitmennya untuk bekerja dengan giat (Dave, 1997). Kontribusi karyawan adalah hal yang sangat penting untuk berbagai bidang usaha, bukan hanya untuk kepentingan karyawan semata, namun juga dapat menentukan kemampuan bisnis untuk berkembang, memenuhi harapan pelanggan dan meningkatkan kinerja keuangan. Peran utama SDM untuk pengelolaan kontribusi karyawan adalah mendengarkan, menanggapi, dan menemukan jalan untuk memberikan sesuatu yang karyawan butuhkan.

Setiap karyawan, secara psikologis, harus membawa dirinya dalam menjalankan pekerjaan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Seseorang akan melibatkan dirinya secara fisik (*physically*), kognitif (*cognitively*) dan emosi (*emotionally*). Apabila seseorang telah menggunakan dan mengoptimalkan ketiga hal tersebut dalam melakukan pekerjaannya, maka dapat dikatakan orang tersebut telah “terlibat” (*engaged*). Keterlibatan yang dimaksud dalam tulisan ini berarti keterikatan “diri” seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan sebaliknya, ketidakterlibatan atau *disengagement* berarti terpisahnya diri seseorang secara fisik, kognitif dan emosi dari pelaksanaan pekerjaan. Konsep *engagement* dan *disengagement* ini erat kaitannya dengan motivasi seseorang dalam mengekspresikan diri dan melibatkan diri dalam aktifitas pekerjaannya, sesuai teori motivasi Maslow. (Maslow, 1954; Kahn, 1990).

Secara sederhana, motivasi merupakan dorongan perilaku untuk mencapai kepuasan (*satisfaction*) dan menghindari ketidakpuasan (*dissatisfaction*). Seperti ditunjukkan pada Gambar 2.2, ada beberapa tingkat kebutuhan sesuai teori Maslow (1954): fisiologis, rasa aman, kepemilikan, penghargaan diri, dan aktualisasi diri. Kebutuhan tersebut berasal dari dorongan eksternal kemudian menjadi dorongan dari dalam. Dan saat ini banyak perusahaan berusaha untuk merubah budaya dari

karyawan yang merasa tugas dan tanggung jawabnya sebagai “keharusan” menjadi “keinginan”.



Gambar 2.2 Kebutuhan dasar manusia menurut teori Maslow (Maslow, 1954)

2.2 Konsep Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan atau *employee engagement* adalah istilah yang pertama kali diperkenalkan oleh William A. Kahn dari Boston University di tahun 1990. Kahn melakukan penelitian terhadap karyawan 2 organisasi, yaitu firma arsitektur dan konselor pelatihan musim panas. Dengan menggunakan landasan awal bahwa seseorang akan melibatkan dirinya secara fisik (*physically*), kognitif (*cognitively*), dan emosi (*emotionally*), Kahn menemukan bahwa keterlibatan dapat diukur melalui tiga dimensi psikologis, yakni rasa berarti (*meaningfulness*), rasa aman (*safety*), dan rasa siap (*availability*) (Kahn, 1990).

Temuan Kahn ini menjadi rujukan penelitian-penelitian keterlibatan yang dilakukan sesudahnya, disamping temuan-temuan para peneliti lain yang turut memperluas spektrum kajian keterlibatan. Diantaranya terdapat temuan dari para

peneliti, antara lain Maslach (1998), Rothbard (2001), Demerouti (2001), Harter (2002), Schaufeli (2004), Bakker (2004), May (2004), Saks (2006) dan Christian (2011).

2.2.1 Teori Pembentuk Keterlibatan Karyawan

Konsep keterlibatan atau *engagement* lahir melalui kajian mendalam dengan menggunakan sejumlah teori psikologi yang menjadi landasannya. Diantara teori-teori psikologi tersebut, antara lain:

- Teori *Conservation of Resource* (COR, Hobfoll, 1989): menjelaskan bagaimana karyawan berusaha untuk mendapatkan dan melindungi pendapatannya dan mengapa karyawan bertindak secara efektif ketika berinteraksi dengan sumber daya individu dan pekerjaan.
- *Self Determination Theory* (SDT, Deci dan Ryan, 1985): menjelaskan bahwa pengalaman keterlibatan karyawan membutuhkan kepuasan atas kebutuhan psikologis dasar, seperti kompetensi, wewenang dan keterkaitan.
- *Social Exchange Theory* (SET, Blau, 1964): menjelaskan bagaimana ketentuan imbalan dari pihak luar (misalkan, gaji dari perusahaan) menghasilkan karyawan yang membangun rasa berkewajiban untuk membalas dengan sikap sosial dan perilaku yang melibatkan diri.
- *Social Identity Theory* (SIT, Tajfel, 1974)
- *Role Theory* (Kahn, 1990)
- *Broaden-and-build theory of emotion* (Fredrickson, 2001)
- *Job Characteristic Theory* (JCT, Hackman dan Oldham, 1980)
- *Job Demand-Resource model* (JD-R, Bakker dan Demerouti, 2007)

2.2.2 Old Wine in A New Bottle

Terdapat sejumlah pandangan yang mengatakan bahwa keterlibatan atau *engagement* merupakan *old wine in a new bottle* atau sebuah konstruk yang lama, tapi menggunakan kemasan atau istilah yang baru. Adalah Solinger dkk. (2008) yang mengemukakan adanya *overlapping* dalam pengukuran *engagement* dengan konstruk lain, yaitu *job satisfaction*, *job involvement* dan *organizational*

commitment. Hal tersebut penting untuk diketahui, karena keseluruhan konstruk tersebut mengacu pada kondisi psikologis kerja yang positif. Namun tetap perlu dicatat bahwa *engagement* merupakan konstruk yang *unique* yang perlu dicermati dalam tataran teoritis maupun praktis sebagaimana konstruk organisasional yang lain (Albrecht, 2010).

Untuk dapat mewujudkan keterlibatan karyawan, diperlukan sebuah strategi dalam organisasi yang cukup efektif. Sebelum membentuk sebuah strategi, terdapat sejumlah tahapan untuk mengimplementasikan dari tahap penelitian menjadi penerapan keterlibatan karyawan (Saks, 2017):

1. Definisi keterlibatan karyawan: Apa pengertian keterlibatan karyawan dan bagaimana seharusnya didefinisikan dalam organisasi?
2. Jenis keterlibatan karyawan: Jenis apa saja yang terdapat dalam keterlibatan karyawan dan jenis keterlibatan apa saja yang harus diutamakan dalam organisasi tertentu?
3. Pengukuran keterlibatan karyawan: Bagaimana mengukur keterlibatan karyawan dalam sebuah organisasi?
4. Pendorong keterlibatan karyawan: Faktor apa saja yang menjadi pendorong keterlibatan karyawan?
5. Strategi keterlibatan karyawan: Bagaimana dapat membangun sebuah strategi keterlibatan karyawan yang efektif yang akan menghasilkan karyawan dengan keterlibatan tinggi?

2.3 Pengertian Keterlibatan Karyawan

Selain William Kahn (1990), sejumlah peneliti lain menjabarkan definisi keterlibatan dengan istilah mereka masing-masing. Terdapat perbedaan definisi keterlibatan dari sudut pandang akademisi dan praktisi. Dari literatur praktisi, definisi keterlibatan banyak merujuk pada berusaha ekstra, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk bertahan di pekerjaan. Salah satu contoh, Lembaga Gallup mendefinisikan keterlibatan sebagai kondisi di mana tempat seseorang bekerja. Macey dan Schneider (2008) mengatakan bahwa praktisi hampir selalu mendefinisikan keterlibatan sebagai komitmen terhadap organisasi dan juga

biasa mendefinisikannya sebagai memberikan usaha yang lebih kuat. Lembaga yang lain, *The Conference Board* mendefinisikan keterlibatan sebagai tingginya hubungan emosional dan intelektual yang dimiliki karyawan untuk pekerjaan, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang berakibat pada dirinya untuk memberikan usaha lebih bagi pekerjaannya (Saks, 2017).

Dalam literatur akademisi, Kahn (1990) pertama kali memberikan definisi *engagement* atau keterlibatan dalam studinya. Dalam penelitian ini digunakan definisi keterlibatan menurut Kahn. Dalam pemahaman Kahn, keterlibatan bermakna sikap membawa atau menghadirkan tindakan dan ekspresi yang meningkatkan hubungan dirinya terhadap pekerjaan dan rekan kerjanya, dengan menghadirkan diri secara fisik, kognitif dan emosi untuk memberikan kinerja yang maksimal (Kahn, 1990). Tabel 2.1 menunjukkan definisi *employee engagement* berdasarkan para peneliti terdahulu.

Tabel 2.1 Definisi Keterlibatan Karyawan Berdasarkan Beberapa Peneliti

Source	Definition
Kahn (1990)	The harnessing of organizational members selves to their work roles and employing and expressing oneself physically, cognitively, and emotionally during role performances.
Leiter and Maslach (1998)	An energetic experience of involvement with personally fulfilling activities that consists of energy, involvement, and efficacy.
Rothbard (2001)	One's psychological presence in and focus on role activities and attention and absorption in a role.
Schaufeli et al. (2002)	A positive fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption.
Rich et al. (2010)	A multidimensional motivational concept reflecting the simultaneous investment of an individual's physical, cognitive, and emotional energy in active, full work performance.
Christian et al. (2011)	A relatively enduring state of mind referring to the simultaneous investment of personal energies in the experience or performance of work.

Sumber: (Saks, 2017)

Esensi keterlibatan menurut Kahn (1990) adalah melibatkan dimensi kognitif, emosi dan fisik seseorang dalam menjalankan perannya di pekerjaan. Dengan kata lain, ketika terlibat penuh, seseorang menghadirkan dirinya sepenuhnya saat bekerja. Hal ini bertolak belakang dengan *disengagement*, di mana seseorang terpisah atau menjauhkan dirinya dari peranannya. Kahn juga menekankan pentingnya kehadiran seseorang secara psikologis, yang artinya melibatkan perhatian, hubungan, kesatuan dan fokus dalam menjalankan peranannya. Definisi keterlibatan menurut Kahn merupakan kombinasi dari 3

dimensi psikologis, yakni: *Meaningfulness*, *Safety* dan *Availability*. Penjelasan dari 3 dimensi penting ini dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Dimensi psikologis keterlibatan menurut konsep Kahn

Dimensi	Meaningfulness	Safety	Availability
	Rasa berarti	Rasa aman	Rasa siap
Definisi	Perasaan adanya manfaat atas diri melakukan pekerjaan	Perasaan mampu untuk tampil dan bertindak tanpa rasa takut atau dampak negatif terhadap jati diri, kedudukan dan karir	Perasaan memiliki energi fisik, emosi dan psikologis yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan
Komponen Pengalaman	Merasa bermanfaat dan bernilai. Rasa mampu memberikan dan menerima sesuatu dalam pekerjaan	Merasakan keadaan yang dapat dipercaya, aman, dan dapat diperkirakan. (sebagai akibat dari perilaku)	Rasa mampu untuk mengeluarkan energi fisik, intelektual dan emosi ke dalam pekerjaan
Macam pengaruh	Elemen kerja yang menciptakan rangsangan atau hambatan untuk bertindak	Elemen sistem sosial yang menciptakan situasi yang dapat diperkirakan, konsisten dan tanpa ancaman	Pengalihan perhatian dalam situasi kerja
Pengaruh-pengaruh	<u>Tugas</u> : pekerjaan yang melibatkan tantangan, keragaman, kreatifitas, wewenang, kejelasan dalam prosedur dan tujuan. <u>Peran/Jabatan</u> : Posisi formal yang memberikan identitas yang menarik, cocok dengan jati diri dan kedudukan. <u>Interaksi kerja</u> : hubungan antar pribadi yang dapat meningkatkan derajat, penghargaan diri, nilai. Gabungan elemen pribadi dan profesional	<u>Hubungan antar pribadi</u> : Hubungan yang tengah berlangsung yang memberikan dukungan, kepercayaan, keterbukaan, keluwesan dan tanpa ancaman <u>Dinamika kelompok dan antar kelompok</u> : Peran formal atau spontan yang memberikan ruang untuk mengekspresikan diri. <u>Gaya dan proses pengelolaan</u> : Perilaku pimpinan yang menunjukkan dukungan, <i>resilience</i> , konsistensi, kepercayaan dan kecakapan <u>Norma organisasi</u> : Harapan terhadap perilaku dan emosi anggota yang memberikan kesempatan untuk berusaha saat bekerja	<u>Energi Fisik</u> : tenaga fisik yang tersedia untuk pekerjaan. <u>Energi emosi</u> : emosi yang tersedia untuk pekerjaan. <u>Ketidakamanan</u> : Tingkat kepercayaan diri atas kemampuan dan kedudukan, kesadaran-diri, kebimbangan terhadap sistem sosial yang memberikan kesempatan untuk berusaha dalam pekerjaan. <u>Kehidupan lain</u> : masalah lain seseorang yang dapat meningkatkan atau menurunkan kesiapan bekerja.

Sumber: (Kahn, 1990)

Definisi Kahn (1990) telah digunakan dan menjadi referensi oleh peneliti lainnya, terutama pemikiran tentang keterlibatan seseorang seutuhnya dalam menjalankan peranannya. Sebagaimana Rich dkk yang menyatakan bahwa keterlibatan merupakan gambaran yang lebih lengkap untuk mewakili seseorang dibandingkan dengan definisi lain yang memiliki aspek yang lebih sempit. Keterlibatan juga merupakan sebuah konstruksi motivasi multidimensi yang melibatkan investasi simultan dari seseorang secara lengkap dan utuh terhadap pelaksanaan pekerjaan (Rich, Lepine dan Crawford, 2010). Christian dkk. mendefinisikan keterlibatan sebagai sebuah konstruksi yang luas yang melibatkan investasi yang menyeluruh terhadap diri seutuhnya dalam bentuk energi kognitif, emosi dan fisik (Christian, Garza dan Slaughter, 2011).

Studi yang lain mendefinisikan *engagement* (keterlibatan) sebagai bentuk kebalikan dari *burnout* (kelelahan fisik atau mental). Maslach dan Leiter mendefinisikan keterlibatan sebagai sebuah kondisi keterlibatan yang energik dan dengan sepenuh hati melakukan aktifitas sehingga mampu meningkatkan rasa percaya diri. Dengan keterlibatan, dimensi dari *burnout*, yakni penat, sinis dan minder dirubah menjadi energi, keterlibatan dan percaya diri. Dengan demikian, *burnout* bermakna *engagement* yang rusak (Maslach dan Leiter, 2008).

Jika Maslach dan Leiter (2008) menggambarkan *burnout* dan *engagement* sebagai kutub yang berlawanan pada satu dimensi, sementara terdapat peneliti lain yang menyatakan *burnout* dan *engagement* sebagai hal yang berbeda dan tidak dapat diperbandingkan. Sebagai contoh Schaufeli dkk. mendefinisikan *engagement* sebagai perasaan positif yang ditentukan oleh *vigor* (energi tinggi dan ketahanan mental saat bekerja), *dedication* (terikat kuat pada pekerjaan dan merasa diri yang penuh dengan makna, antusias dan tantangan), dan *absorption* (konsentrasi penuh dan menikmati pekerjaan). Menurut Schaufeli dkk., keterlibatan tidak bersifat sesaat dan dalam kondisi tertentu, tapi lebih pada kondisi afektif-kognitif yang tertanam dan tetap ada, yang tidak terikat pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu (Schaufeli dkk., 2002)

Dari berbagai definisi keterlibatan tersebut, terdapat beberapa kecenderungan para peneliti, baik praktisi maupun akademisi, memaknai arti kata *engagement* (keterlibatan):

1. Pertama, arti kata *engagement* terbiaskan pada konstruksi terkait lainnya, semisal komitmen organisasi dan kepuasan kerja
2. Kedua, definisi *engagement* banyak memasukkan variabel yang umumnya dipertimbangkan sebagai penyebab atau pembentuk *engagement*, contoh: kondisi pekerjaan
3. Ketiga, definisi *engagement* banyak memasukkan variabel yang umumnya dipertimbangkan sebagai akibat atau dampak dari *engagement*, contoh: keinginan untuk tetap pada pekerjaannya.

2.4 Jenis Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan erat kaitannya dengan pekerjaan seseorang. Banyak literatur melakukan penilaian keterlibatan karyawan dengan menggunakan kriteria keterlibatan kerja (*work*) dan keterlibatan pekerjaan (*job*). Sesungguhnya makna keterlibatan spesifik kepada peran, sehingga terdapat jenis-jenis selain pekerjaan seseorang. Kahn (1990) memahami keterlibatan berkaitan dengan kinerja seseorang dalam peran atau jabatan tertentu. Karenanya jenis keterlibatan dapat berupa peran atau jabatan apapun yang dijalankan, hubungan karyawan dengan jabatannya, pekerjaan dan organisasi.

Gagasan bahwa keterlibatan merupakan spesifik peran atau jabatan telah diakui di sejumlah studi. Rothbard menuliskan bahwa dalam konteks organisasi, seseorang harus terlibat dalam beberapa peranan atau jabatan untuk memenuhi capaian pekerjaan (Rothbard, 2001). Saks menemukan dalam penelitiannya bahwa keterlibatan dalam pekerjaan dan keterlibatan dalam organisasi terdapat perbedaan yang signifikan. Bahkan keduanya memiliki penyebab-penyebab dan akibat-akibat yang berbeda (Saks, 2006).

Sebagian karyawan memiliki beberapa peran dan tanggung jawab dalam organisasi. Artinya karyawan tersebut memiliki tingkat keterlibatan yang beragam di masing-masing peran. Jenis keterlibatan dapat berupa pekerjaan itu sendiri, penugasan tertentu, organisasi atau unit bisnis, tim atau kelompok dan sesuatu yang berbentuk pembelajaran dari pengalaman baru (Saks, 2017).

Jenis-jenis keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menurut Saks (2017):

1. *Job Engagement*: keterlibatan pada pekerjaan itu sendiri dan beragam tugas dan tanggung jawabnya.
2. *Task Engagement*: keterlibatan pada kegiatan, proyek atau penugasan yang menjadi bagian pekerjaan individu.
3. *Team Engagement*: keterlibatan pada pelaksanaan aktifitas secara kelompok dan berkaitan dengan kedudukannya sebagai anggota kelompok.
4. *Business-Unit Engagement*: keterlibatan pada aktifitas dan tugas sehubungan dengan kedudukannya sebagai anggota departemen
5. *Organization Engagement*: keterlibatan pada aktifitas dan penugasan sehubungan dengan kedudukannya sebagai anggota organisasi
6. *Learning Engagement*: keterlibatan pada kegiatan, aktifitas atau penugasan yang bersifat non-permanen (seperti program pelatihan, kegiatan komunitas).

Dengan adanya perbedaan jenis yang dapat membentuk tingkat keterlibatan karyawan tersebut, maka jenis tersebut menjadi sangat penting dengan setidaknya 4 alasan berikut:

1. Keterlibatan seorang karyawan akan berbeda di tiap-tiap peran yang dijalankan, baik yang melibatkan diri pribadi ataupun antar karyawan. Atau dengan kata lain, tidak semua karyawan memiliki keterlibatan yang sama di peran tertentu
2. Keterlibatan karyawan di peran tertentu dapat berakibat pada peran yang lain. Hal tersebut dapat berakibat positif atau negatif.
3. Pendorong keterlibatan karyawan bervariasi sesuai fungsi peran dan jenis keterlibatan. Sebagai contoh, peningkatan karakteristik pekerjaan mungkin sangat efektif dalam meningkatkan keterlibatan pekerjaan. Peningkatan keadilan prosedural dalam organisasi mungkin menjadi pendekatan yang tepat untuk memperbaiki keterlibatan dalam organisasi.
4. Akibat dari keterlibatan karyawan dapat diprediksi melalui ragam jenis keterlibatan. Sebagai contoh, keterlibatan pekerjaan mungkin menjadi penyebab yang paling baik untuk kepuasan pekerjaan.

Jadi, jenis keterlibatan karyawan yang harus difokuskan bergantung pada organisasinya. Untuk sebagian organisasi, pertimbangan utamanya adalah keterlibatan pekerjaan (*job engagement*). Dalam kasus di mana karyawan menjalankan beberapa peranan kunci (misalkan mengajar, penelitian dan pelayanan), keterlibatan dalam tugas (*task engagement*) akan menjadi sangat penting. Untuk organisasi yang lainnya, keterlibatan dalam organisasi (*organizational engagement*) akan lebih penting bagi organisasi yang memerlukan karyawannya untuk melakukan pelayanan di luar tanggung jawab kerjanya. Dalam organisasi di mana kerjasama kelompok ditekankan, keterlibatan kelompok (*team engagement*) menjadi penting. Dan saat organisasi memulai menetapkan peranan sementara bagi karyawannya, *learning engagement* menjadi penting. Karenanya, organisasi perlu untuk menentukan jenis-jenis keterlibatan karyawan yang perlu diukur dan diperbaiki (Saks, 2017).

2.5 Pengukuran Keterlibatan Karyawan

Melalui definisi *engagement* atau keterlibatan karyawan dapat memberikan petunjuk hal-hal apa saja yang dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk membentuk sebuah keterlibatan. Namun hal tersebut tidak harus selalu terpenuhi karena yang lebih penting adalah kesesuaian variabel yang dipergunakan terhadap pengukuran keterlibatan.

Salah satu contohnya adalah variabel-variabel yang dipakai oleh Macey dan Schneider. Mereka mengatakan bahwa variabel-variabel keterlibatan cenderung merupakan rangkuman beberapa hal yang terdiri dari kepuasan pekerjaan, komitmen organisasi, pemberdayaan psikologis dan keterlibatan pekerjaan (Schneider dan Macey, 2008). Beberapa organisasi menggunakan indeks keterlibatan karyawan yang terdiri atas hal-hal yang mengukur kepuasan (keseluruhan kepuasan terhadap perusahaan), advokasi (pendapat bahwa perusahaannya sebagai tempat yang baik untuk bekerja), *retention* (keinginan untuk mencari pekerjaan baru di perusahaan lain), dan kebanggaan (rasa bangga terhadap perusahaan). Banyak variabel yang dipergunakan merupakan variabel dari kepuasan kerja, dengan istilah yang baru, sedangkan yang lain merupakan kondisi

yang menyebabkan keterlibatan (Saks, 2017). Variabel-variabel tersebut dapat menyebabkan permasalahan, diantaranya:

1. Menggunakan variabel-variabel tersebut, berarti organisasi tidak benar-benar mengukur keterlibatan karyawan.
2. Dari hasil pengukuran, hubungan antara keterlibatan dan hasil kerja (seperti keinginan untuk bertahan) akan menunjukkan nilai yang tinggi. Jika untuk variabel “keterlibatan” memasukkan poin “keinginan untuk bertahan” dan “menyarankan untuk bekerja pada perusahaan,” hal ini akan membuat hubungan yang positif dengan sendirinya.
3. Variabel-variabel yang tidak tepat, tidak akan dapat betul-betul mengetahui keterlibatan karyawan.

Salah satu contoh variabel-variabel yang dipergunakan dalam pengukuran keterlibatan karyawan adalah 12 skala Gallup yang dibuat oleh Harter dkk. Yang terdiri dari hal-hal yang lebih kepada mengukur kondisi dalam bekerja dibandingkan kondisi keterlibatan yang sebenarnya (Harter, Schmidt dan Hayes, 2002).

Jumlah variabel yang dipergunakan di literatur akademisi didasarkan pada definisi keterlibatan oleh Kahn. Rothbard membuat 9 variabel yang terdiri atas 4 variabel yang mengukur perhatian dan 5 variabel yang mengukur penghayatan (*absorption*) (Rothbard, 2001). May dkk. membuat 13 variabel untuk mengukur 3 komponen keterlibatan yang didefinisikan Kahn (fisik, kognitif dan emosi). Rich dkk. membuat 18 variabel dengan 6 variabel untuk masing-masing dimensi keterlibatan Kahn (May, Gilson dan Harter, 2004).

Beberapa variabel pengukuran didasarkan pada perspektif *burnout* (kelelahan) atau kutub negatif dari *engagement*, sebagaimana yang pernah dilakukan oleh Maslach (Maslach dan Leiter, 2008). Pengukuran *engagement* dengan basis perspektif *burnout* yang sering dipakai adalah skala UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) yang terdiri atas 17 poin yang mengukur 3 dimensi: kekuatan (*vigor*), pengabdian (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). UWES juga menciptakan skala dengan 9 variabel, sebagai alternatif lain.

Terdapat pula pengukuran keterlibatan yang tidak didasarkan riset Kahn maupun perspektif *burnout*. Saks (2006), adalah salah satu diantaranya, yang

mengukur keterlibatan pekerjaan dan keterlibatan organisasi. Soane dkk. (2012) mengembangkan skala 9 variabel yang disebut Skala keterlibatan ISA, yang terdiri atas penilaian *Intellectual*, *Affective* dan *Social* (ISA). Stumpf dkk. (2013) mengembangkan skala dua dimensi untuk mengukur *felt* (rasa) dan *behavioral* (perilaku) *engagement* (Saks, 2017). Tabel 2.3 memuat pengukuran dari sejumlah penelitian terdahulu.

Tabel 2.3 Sejumlah Pengukuran yang Dilakukan oleh Para Peneliti Terdahulu

Source	Dimensions and Number of Items	Reliability
Rothbard (2001)	Work Attention (4 items)	.78
	Work Absorption (5 items)	.78
Schaufeli et al. (2002)	Vigor (6 items)	.79
	Dedication (5 items)	.89
	Absorption (6 items)	.72
Schaufeli et al. (2006)	Vigor (3 items)	.77
	Dedication (3 items)	.85
	Absorption (3 items)	.78
	Total (9 items)	.92
May et al. (2004)	Cognitive (4 items)	
	Emotional (4 items)	
	Physical (5 items)	
	Complete scale (13 items)	.77
Saks (2006)	Job (5 items)	.82
	Organization (6 items)	.90
Rich et al. (2010)	Physical (6 items)	
	Emotional (6 items)	
	Cognitive (6 items)	
	Complete scale (18 items)	.95
Soane et al. (2012)	Intellectual (3 items)	.90
	Social (3 items)	.92
	Affective (3 items)	.94
	Complete scale (9 items)	.91
Stumpf et al. (2013)	Felt (5 items)	.89
	Behavioral (9 items)	.92

Sumber: (Saks, 2017)

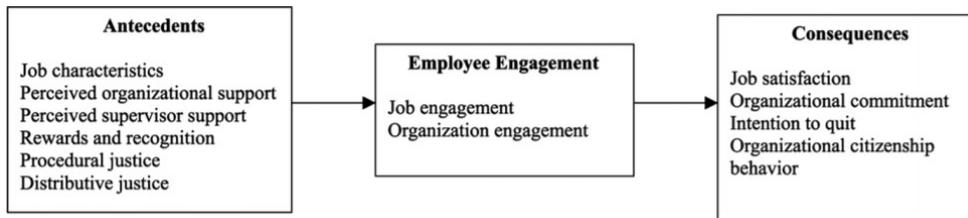
Suatu pengukuran keterlibatan yang baik seharusnya tidak memuat variabel yang mirip dengan variabel yang digunakan dalam pengukuran konstruksi yang terkait, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pengukuran juga tidak boleh memasukkan variabel yang menjadi bagian dari variabel penyebab,

seperti kondisi pekerjaan dan tantangan kerja, juga tidak dikehendaki memasukkan poin yang menjadi variabel akibat, seperti keinginan untuk tetap bekerja atau berhenti (Saks, 2017).

Sebagaimana dijelaskan di awal, definisi dan jenis keterlibatan dapat dipergunakan sebagai referensi untuk menentukan variabel yang dipakai. Melalui cara tersebut, pengukuran keterlibatan akan selaras dan sesuai dengan pemahaman keterlibatan, sehingga akan meningkatkan validitasnya.

Macam variabel dapat dirubah agar lebih sesuai dengan jenis keterlibatan yang diinginkan dan perubahan kata-kata dalam pernyataannya mungkin diperlukan.

Gambar 2.3 menunjukkan salah satu pemodelan keterlibatan karyawan yang dikemukakan oleh Saks, 2006. Di bagian tengah adalah dua jenis keterlibatan karyawan, yaitu keterlibatan pekerjaan dan organisasi. Model ini mengikuti konsep keterlibatan dalam bentuk peran yang digagas oleh Kahn (1990), yang digambarkan oleh seorang karyawan yang hadir secara psikologis dalam perannya di organisasi. dua peran yang paling dominan bagi anggota organisasi adalah peran kerja mereka (*job engagement*) dan peran mereka sebagai anggota organisasi (*organization engagement*). Ketentuan ini sejalan dengan kenyataan bahwa manusia memiliki peran rangkap sebagaimana dinyatakan oleh Rothbard (2001) dan May dkk. (2004), bahwa sebuah penelitian harus menguji keterlibatan dalam beberapa peran dalam organisasi.



Gambar 2.3 Pemodelan keterlibatan karyawan dalam sebuah struktur meliputi penyebab dan akibatnya (Saks, 2006)

2.5.1 Faktor Penyebab Keterlibatan Karyawan

Penyebab dari keterlibatan karyawan berdasarkan Gambar 2.3 terdapat enam variabel.

2.5.1.1 Karakteristik Pekerjaan

Faktor psikologi *meaningfulness* (rasa berarti) merupakan rasa adanya manfaat atas diri dalam melakukan pekerjaan (Kahn, 1992). Menurut Kahn, rasa berarti dapat dicapai melalui karakteristik tugas yang memberikan tantangan, keragaman, wewenang, keputusan pribadi dan kesempatan untuk memberikan kontribusi yang penting. Pekerjaan dengan karakteristik yang baik memberikan seseorang kesempatan dan rangsangan untuk melibatkan dirinya secara lebih menyeluruh (Kahn, 1992). May dkk. menemukan bahwa pekerjaan yang bagus berhubungan positif terhadap rasa berarti (*meaningfulness*) dan rasa berarti ini menjadi mediasi hubungan antara sifat pekerjaan dan keterlibatan (May, Gilson dan Harter, 2004).

2.5.1.2 Dukungan Organisasi dan Supervisor

Faktor psikologi *Safety* (rasa aman) merupakan rasa mampu untuk tampil dan bertindak tanpa khawatir dampak negatifnya (Kahn, 1992). Aspek utama rasa aman timbul dari pandangan seorang karyawan akan kepedulian dan dukungan yang diberikan oleh organisasi dan *supervisor*. Kahn (1990) menemukan bahwa hubungan antar pribadi yang saling mendukung dan saling percaya ditambah dengan dukungan organisasi akan meningkatkan rasa aman. Anggota organisasi merasa aman di lingkungan kerja yang didasarkan atas keterbukaan dan saling mendukung. Lingkungan yang mendukung memberi kesempatan kepada karyawan untuk mencoba hal yang baru dan hal tersebut bisa saja gagal, namun tanpa ada rasa takut (Kahn, 1990). May dkk. (2004) juga menemukan dukungan *supervisor* terhubung positif terhadap rasa aman.

Dukungan sosial juga merupakan satu kondisi dalam model Maslach dkk. dan penelitian Scaufeli dan Bakker (2004) menemukan pengukuran sumber daya kerja yang memasukkan dukungan dari rekan kerja akan menentukan keterlibatan.

Kurangnya dukungan sosial juga ditemukan berkaitan erat dengan stress di tempat kerja (*burnout*) (Maslach, Schaufeli dan Leiter, 2001).

2.5.1.3 Penghargaan dan Pengakuan

Kahn (1990) menyatakan bahwa karyawan memiliki keterlibatan yang beragam sebagai fungsi dari anggapan manfaat yang mereka terima dari pekerjaannya. Selain itu, manfaat yang dirasakan juga dapat berasal dari penghargaan dan pengakuan sebagai imbalan hasil kerja yang memuaskan. Karenanya, seseorang akan lebih terlibat dalam pekerjaannya dengan memberikan upaya yang lebih besar karena adanya jumlah pengakuan dan penghargaan yang lebih tinggi atas kinerjanya. Maslach dkk (2001) juga menyatakan kurangnya pengakuan dan penghargaan dapat menyebabkan *burnout*, pemberian pengakuan dan penghargaan yang sesuai penting untuk keterlibatan karyawan. Saat karyawan menerima pengakuan dan penghargaan dari perusahaannya, maka dia akan merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan keterlibatan yang lebih tinggi lagi.

2.5.1.4 Keadilan Prosedural dan Distributif

Dimensi rasa aman yang didefinisikan oleh Kahn (1990) melibatkan situasi sosial yang dapat diprediksi dan stabil. Dalam organisasi, situasi yang dapat diprediksi dan stabil yang dimaksud adalah keadilan dalam pemberian penghargaan dan kepastian aturannya. Terdapat sebuah penelitian yang menemukan rasa keadilan dalam organisasi berhubungan positif terhadap dampak dalam organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, upaya lebih untuk organisasi, keinginan untuk keluar dan kinerja (Colquitt, Lepine dan Noe, 2000).

Persepsi keadilan dalam pekerjaan sebagian mempengaruhi keterlibatan karyawan. Dengan kata lain, jika karyawan memiliki persepsi positif tentang keadilan di organisasi, maka mereka merasa berkewajiban membalasnya dengan melibatkan dirinya lebih jauh di pekerjaan atau meningkatkan keterlibatannya dalam pekerjaan. Kesetaraan dan keadilan juga merupakan kondisi pekerjaan dalam model keterlibatan Maslach dkk (2001).

2.5.1.5 Karakteristik Kepribadian

Kahn (1990) menyatakan kepribadian seseorang akan membentuk kecenderungan keterlibatan. Faktor kepribadian juga menjadi bagian pembentuk keterlibatan dalam pemodelan Macey dan Schneider (2008). Kepribadian berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk mengatur pikiran dan emosinya untuk berhubungan secara aktif dengan lingkungannya (Bandura, 2001). Karenanya kepribadian cenderung menentukan keterlibatan (Hirschfeld dan Thomas, 2008). Ciri-ciri kepribadian antara lain meliputi kehati-hatian, afektif positif dan proaktif.

Kehati-hatian memiliki rasa tanggung jawab yang kuat dan karenanya cenderung melibatkan dirinya dalam menjalankan pekerjaan. Seseorang dengan afektif positif terdorong untuk mengalami keaktifan, kewaspadaan dan antusiasme (Schneider dan Macey, 2008). Kepribadian proaktif menunjukkan inisiatif dan kegigihan (Bateman dan Crant, 1993; Crant, 1995). Sehingga kepribadian yang proaktif cenderung terkait dengan keterlibatan karena orang yang terlibat dalam lingkungan kerjanya juga cenderung melibatkan dirinya dalam pekerjaan.

2.5.2 Faktor Akibat dari Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan dapat menyebabkan sejumlah dampak bagi organisasi atau perusahaan. Terdapat pandangan umum bahwa ada hubungan antara keterlibatan karyawan dan hasil usaha (Harter, Schmidt dan Hayes, 2002). Namun juga harus dipahami keterlibatan merupakan sebuah konstruksi tingkat individu dan jika berakibat pada hasil sebuah badan usaha, maka hal tersebut diawali dari keberhasilan di tingkat individu. Dengan demikian terdapat alasan yang kuat keterlibatan karyawan berhubungan dengan sikap, perhatian dan perilaku individu.

2.5.2.1 Kepuasan Kerja

Karyawan yang memiliki keterlibatan dipahami memiliki kesehatan yang baik dan ambisi kerja yang positif (S Sonnentag, 2003). Pengalaman dan emosi yang positif tersebut cenderung menghasilkan hasil kerja yang positif pula, yang pada akhirnya berdampak positif baik bagi individu maupun organisasi.

2.5.2.2 Komitmen Terhadap Organisasi

Sebagaimana dinyatakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004), karyawan yang telah terlibat cenderung memiliki keterikatan dengan organisasinya dan kecil kemungkinan untuk keluar organisasi.

2.5.2.3 Keinginan untuk Keluar Organisasi

Karyawan yang telah memiliki keterlibatan baik dalam hal pekerjaan maupun hubungannya dalam organisasi akan menikmati dalam menjalani pekerjaan. Hal ini dapat meningkatkan hasil kerja termasuk juga mendapatkan pengakuan dan penghargaan. Kondisi yang positif ini memperkecil keinginan seorang karyawan untuk keluar organisasi.

2.5.2.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Individu yang memiliki keterlibatan yang baik cenderung memiliki hubungan yang baik dan dapat dipercaya dengan atasannya, dan sebagai akibatnya, memberikan sikap dan perhatian yang positif terhadap organisasi. Berdasarkan konsep *Social Exchange Theory* (SET, Blau, 1964), apabila terdapat dua belah pihak yang berada dalam hubungan saling memberi dan menerima, maka akan terbentuk hubungan keterikatan yang saling mempercayai, setia dan memiliki komitmen bersama (Cropanzano dan Mitchel, 2005). Dengan demikian, seseorang akan tetap terlibat dalam pekerjaannya sebagai akibat hubungan saling memberi dan menerima yang diinginkannya, dan pada akhirnya memberikan sikap-sikap dan perhatian positif terhadap organisasi (OCB).

2.5.3 Keterlibatan Karyawan

Melihat dari berbagai faktor-faktor yang menyebabkan dan faktor-faktor akibat, maka hal ini sesuai dengan pemodelan keterlibatan karyawan Maslach dkk. (2001), Sonnentag (2003), Schaufeli dan Bakker (2004), dan Saks (2006).

2.5.3.1 Keterlibatan dalam Pekerjaan

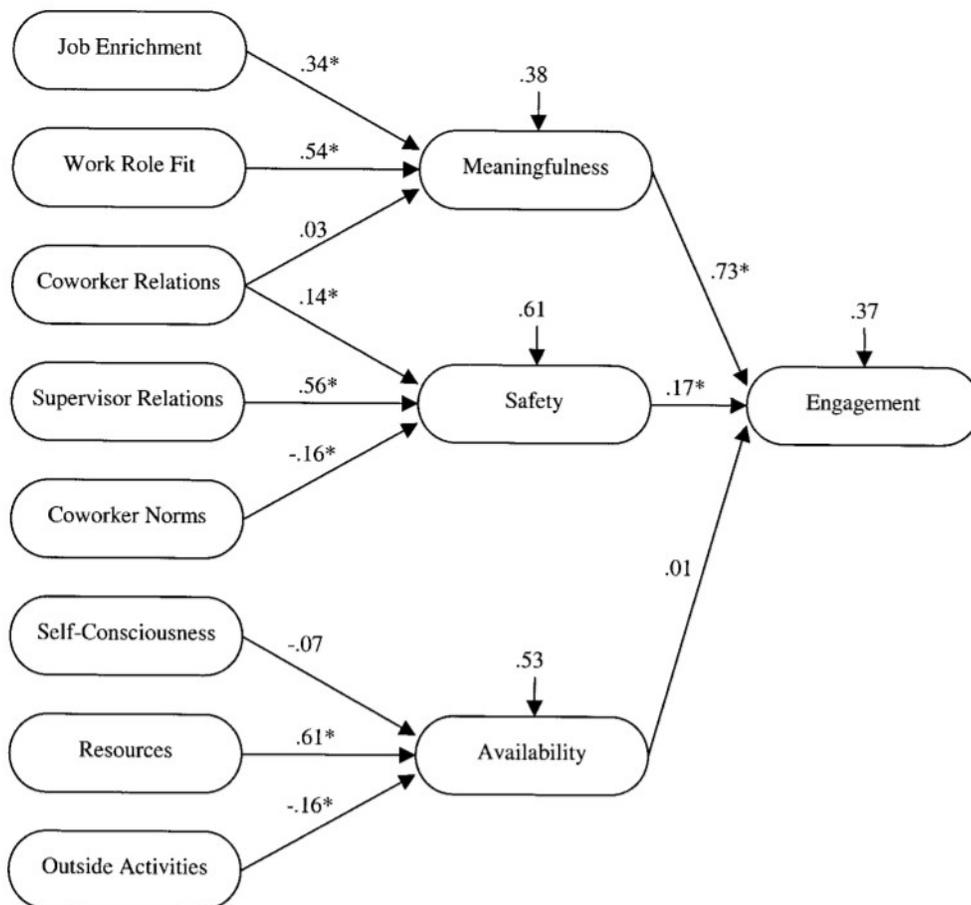
Keterlibatan seorang karyawan akan dapat langsung tampak pada aktifitasnya sehari-hari dalam menjalankan pekerjaannya. Seseorang akan

memberikan segenap tenaga fisiknya, pikirannya dan emosinya ke dalam pekerjaannya.

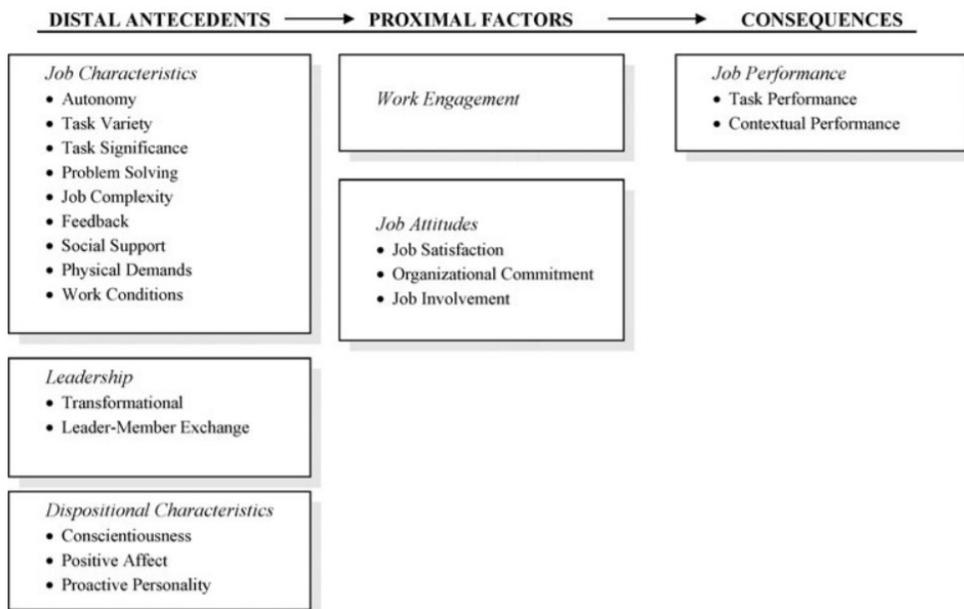
2.5.3.2 Keterlibatan dalam Organisasi

Setiap karyawan merupakan anggota dari organisasinya. Keterlibatan dalam organisasi berarti adanya proses saling memberi dan menerima manfaat antara karyawan dan organisasinya.

Selain Saks, terdapat sejumlah peneliti lain yang melakukan pengukuran keterlibatan karyawan, dengan menggunakan sejumlah variabel kondisi dalam pekerjaan, seperti yang dilakukan oleh May dkk., 2004 dan Christian dkk., 2011.



Gambar 2.4 Pemodelan keterlibatan karyawan dengan menggunakan tiga dimensi psikologis Kahn (May, Gilson dan Harter, 2004)



Gambar 2.5 Pemodelan keterlibatan karyawan oleh Christian dkk (Christian, Garza dan Slaughter, 2011)

Pada Gambar 2.4, May dkk. menggambarkan keterlibatan karyawan yang dipengaruhi oleh 13 variabel penyebab dan tiga variabel dimensi psikologis sebagai media perantaranya. Dapat dipahami bahwa May dkk. mengikuti konsep keterlibatan yang ditetapkan oleh Kahn (May, Gilson dan Harter, 2004). Sedangkan pada Gambar 2.5, Christian dkk. menggambarkan variabel keterlibatan sebagai media penghubung antara variabel pendahulu dan akibat. Variabel penyebab keterlibatan disusun atas tiga aspek yaitu: karakteristik pekerjaan, kepemimpinan dan karakteristik kepribadian sesuai teori dari Macey dan Schneider, 2008 (Christian, Garza and Slaughter, 2011).

2.6 Pendorong Keterlibatan Karyawan

Persoalan yang paling menarik dari keterlibatan karyawan adalah bagaimana membangun karyawan dengan keterlibatan yang tinggi. Banyak studi yang dilakukan praktisi lebih menekankan pada saran untuk meningkatkan

kepuasan kerja, motivasi dan kinerja (seperti pekerjaan yang menantang, kesempatan karir yang lebih tinggi).

Studi yang dilakukan akademisi mempertimbangkan faktor positif dan negatif yang diterjemahkan sebagai sumber daya kerja (*job resources*) dan kebutuhan pekerjaan (*job demand*). Sumber daya kerja merujuk pada aspek fisik, psikologi, sosial atau organisasi yang dapat membantu meraih tujuan kerja, mengurangi kebutuhan untuk pekerjaan dan merangsang pertumbuhan personel.

Sumber daya kerja pada umumnya adalah wewenang kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, variasi penugasan, umpan balik, pengakuan dan penghargaan dan dukungan sosial dari *supervisor* dan rekan kerja. Sumber Daya kerja dapat muncul dari:

- organisasi (seperti gaji, kesempatan karir, keamanan kerja),
- hubungan antar pribadi dan sosial (dukungan *supervisor* dan rekan kerja, iklim kerja kelompok),
- organisasi kerja (seperti kejelasan peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan)
- tugas (ragam tugas, identitas tugas, kepentingan tugas, wewenang, kinerja, umpan balik)

2.6.1 Faktor Pendorong Menurut Saks

Kebutuhan dari pekerjaan (*job demands*) merujuk pada aspek fisik, psikologi, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang memerlukan upaya terus-menerus fisik, mental dan/atau psikologi dari setiap karyawan yang berdampak pada beban fisiologi dan/atau psikologi. Jenis-jenis kebutuhan pekerjaan pada umumnya dapat berakibat beban kerja yang berlebih, ketidakmapanan pekerjaan, peran yang bias, tekanan waktu dan konflik peran.

Diantara sumber-sumber daya kerja (*job resources*), wewenang pekerjaan, rekan kerja yang mendukung, pembinaan, umpan balik dan kesempatan untuk pengembangan, telah diketahui memiliki hubungan yang positif terhadap keterlibatan karyawan. Sumber daya kerja berhubungan kuat terhadap keterlibatan, termasuk di dalamnya karakteristik pekerjaan (wewenang, ragam tugas,

kepentingan tugas dan umpan balik), dukungan sosial, pemecahan masalah dan kompleksitas pekerjaan.

Kebutuhan pekerjaan memiliki hubungan negatif terhadap keterlibatan karyawan. Administratif yang rumit, konflik emosional, politik organisasi, keterbatasan sumber daya, konflik jabatan, beban kerja berlebih, berpengaruh negatif terhadap keterlibatan karyawan. Kebutuhan fisik (jumlah tenaga fisik yang diperlukan untuk pekerjaan) dan kondisi kerja (bahaya kesehatan, suhu dan kebisingan) juga berpengaruh negatif terhadap keterlibatan karyawan.

Tabel 2.4 Faktor Pendorong Keterlibatan Karyawan Menurut Saks

Faktor pendorong keterlibatan karyawan		
Sumber daya (+)	Kebutuhan (-)	Proses
<ul style="list-style-type: none"> • Ragam tugas dan keahlian • Identitas tugas • Kepentingan tugas • Wewenang • Umpan balik kinerja • Dukungan sosial • Pembinaan • Kesempatan pengembangan • Penghargaan dan pengakuan 	<ul style="list-style-type: none"> • Politik • Konflik peran/jabatan • Ketidakjelasan peran • Kebutuhan fisik • Kondisi pekerjaan • Ketidakmapanan pekerjaan • Peran yang berlebih 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasa keadilan • Kepercayaan • Kontrak psikologis • Kelayakan

Sumber: Saks, 2017

Sebagai informasi tambahan, sejumlah variabel proses adalah penting untuk keterlibatan karyawan, khususnya keadilan dan kepercayaan. Sejumlah penelitian, menemukan bahwa keadilan berhubungan positif terhadap keterlibatan karyawan. Moliner dkk. menemukan bahwa keadilan prosedural dan interaksional memiliki hubungan positif terhadap keterlibatan pekerjaan, dan keterlibatan

pekerjaan menggambarkan hubungan antara keadilan organisasi dan kualitas layanan pelanggan di atas rata-rata.

Terdapat pula bukti bahwa *psychological contract fulfilment* (pemenuhan janji) merupakan hal yang penting dalam keterlibatan karyawan. Keterlibatan pekerjaan menggambarkan hubungan antara pemenuhan janji, komitmen dan kesehatan mental. Kelayakan yang dirasakan, *fit*, untuk keterlibatan karyawan juga telah tercatat di sejumlah literatur. *Fit* adalah hal yang menentukan keterlibatan karyawan yang melihat pekerjaannya berjalan secara konsisten terhadap nilai-nilai pribadi, dan ketika tujuan organisasi konsisten dengan tujuan mereka, maka mereka cenderung lebih *engaged*.

Tabel 2.4 berisi daftar sumber daya, kebutuhan dan proses yang penting untuk mendorong keterlibatan karyawan. Pendorong-pendorong tersebut telah ditemukan untuk membentuk keterlibatan pekerjaan dan keterlibatan lainnya.

2.6.2 Faktor Pendorong Menurut Bakker dan Demerouti

Manurut Bakker dan Demeroutti (2008), penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sumber daya kerja (*job resources*) seperti dukungan sosial (*social support*) dari rekan kerja dan *supervisor*, umpan balik kinerja (*performance feedback*), ragam keahlian (*skill variety*), wewenang (*autonomy*) dan kesempatan untuk belajar (*learning opportunity*) berhubungan positif terhadap keterlibatan karyawan (Bakker dan Demerouti, 2007; Schaufeli dan Salanova, 2007). Sumber daya kerja merujuk pada aspek fisik, sosial atau organisasi dari pekerjaan dimana:

- Mengurangi kebutuhan pekerjaan dan kerugian fisiologis dan psikologis
- Bermanfaat dalam pencapaian tujuan kerja
- Merangsang pertumbuhan, pembelajaran dan pengembangan individu (Schaufeli dan Bakker, 2004; Bakker dan Demerouti, 2007)

Sejumlah penelitian telah menunjukkan hubungan positif antara sumber daya kerja dan keterlibatan pekerjaan. Schaufeli dan Bakker (2004) menemukan bukti hubungan lurus antara 3 sumber daya kerja, umpan balik kinerja (*performance feedback*), dukungan sosial (*social support*), pembinaan (*supervisory coaching*)

dengan keterlibatan pekerjaan, kekuatan (*vigor*), dedikasi (*dedication*), penghayatan (*absorption*).

Sumber daya pribadi (*personal resources*) adalah evaluasi diri yang positif yang terkait dengan kebahagiaan dan merujuk pada rasa kemampuan untuk mengendalikan dan menyikapi lingkungannya dengan baik (Hobfoll *dkk.*, 2003). Evaluasi diri yang positif telah cukup meyakinkan dapat membentuk penetapan tujuan, motivasi, kinerja kepuasan kerja dan hidup, ambisi karir dan hasil yang diperlukan lainnya (Judge, Van Vianen dan De Pater, 2004). Hal ini disebabkan makin tingginya sumber daya pribadi seseorang, maka makin positif dirinya menghargai diri sendiri dan makin tinggi komitmen diri untuk mencapai tujuan (Judge *dkk.*, 2005). Individu dengan komitmen diri akan termotivasi untuk meraih tujuan dan akibatnya memicu kinerja dan kepuasan yang lebih baik (Luthans dan Youssef, 2007).

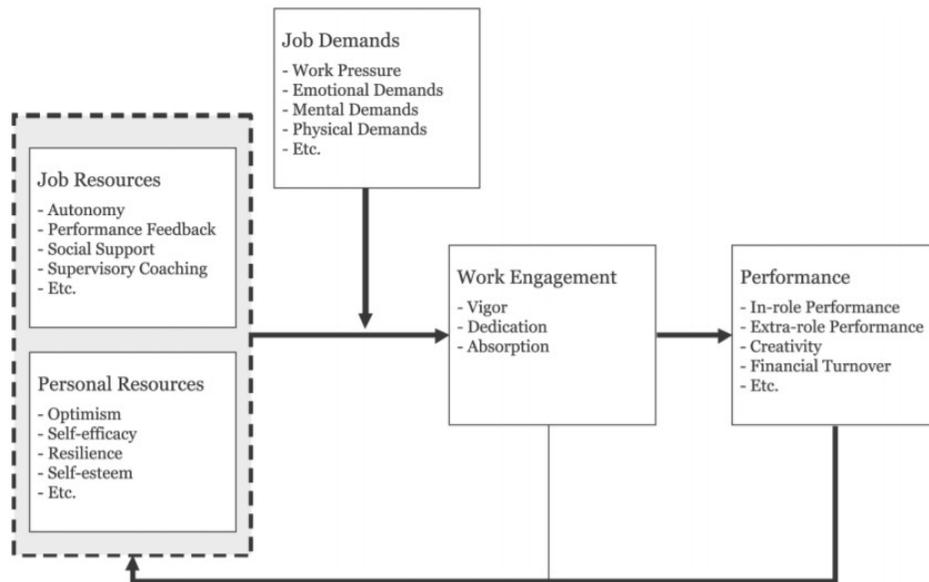
Xanthopoulou *dkk.* (2007) menemukan bahwa kemampuan diri (*self-efficacy*), penghargaan diri (*organizational-based self-esteem*) dan optimisme membuat kontribusi unik perubahan keterlibatan kerja di tiap waktu. Bakker *dkk.* (2006) dalam studinya menemukan bahwa mereka dengan sumber daya pribadi unggul memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi pula.

Dapat disimpulkan karyawan yang memiliki keterlibatan kerja memiliki sumber daya pribadi, termasuk diantaranya optimisme, kemampuan diri (*self-efficacy*), penghargaan diri (*self-esteem*), kegembiraan (*resilience*) dan kemampuan mengatasi masalah (*active coping style*), dapat membantu untuk mengatur dan membentuk lingkungan kerjanya dengan baik, dan untuk mencapai karir yang sukses (Luthans *dkk.*, 2008).

Penyebab dan akibat keterlibatan kerja dikaitkan sedemikian rupa ke dalam satu pemodelan yang disebut *Job Demand-Resource (JD-R) model* (Demerouti *dkk.*, 2001; Bakker dan Demerouti, 2007). Ditunjukkan pada Gambar 2.6, pemodelan ini didasarkan atas dua asumsi:

- Sumber daya kerja mendorong proses untuk menuju keterlibatan kerja, dan sebagai akibatnya meningkatkan kinerja.

- Sumber daya kerja menjadi lebih efektif dan menghasilkan potensi motivasi ketika dihadapkan dengan kebutuhan kerja (*job demand*) yang tinggi (seperti beban kerja, emosional dan mental)



Gambar 2.6 Pemodelan keterlibatan karyawan menurut Bakker dan Demerouti (Bakker dan Demerouti, 2008)

Dalam model JD-R, sumber daya kerja dan sumber daya pribadi dikombinasikan untuk menentukan keterlibatan kerja. Sumber daya kerja dan pribadi memiliki efek positif ke keterlibatan saat kebutuhan kerja tinggi. Keterlibatan pekerjaan selanjutnya memiliki efek yang positif terhadap kinerja pekerjaan.

Ada banyak pendorong dari berbagai aspek, sumber daya, kebutuhan dan proses yang kesemuanya mempengaruhi keterlibatan karyawan. Masing-masing organisasi harus mengetahui poin mana saja yang akan memberikan pengaruh yang penting dan signifikan di tiap organisasi. Hal-hal tersebut harus dimasukkan ke dalam survey keterlibatan karyawan. Survey tersebut harus juga memasukkan jenis keterlibatan apa yang sesuai untuk organisasinya, demikian juga hasil keluaran dari keterlibatan.

Survey keterlibatan karyawan selanjutnya dipergunakan untuk penilaian tingkat keterlibatan, sumber daya, kebutuhan dan proses, termasuk keterkaitan diantaranya dan hasil keluarannya. Hasilnya akan memberikan informasi untuk menentukan jenis keterlibatan apa saja yang harus diperbaiki dan sumber daya, kebutuhan dan proses apa saja yang berkaitan erat dengan masing-masing jenis keterkaitan dan yang demikian itu akan menjadi pusat perhatian untuk ditindaklanjuti.

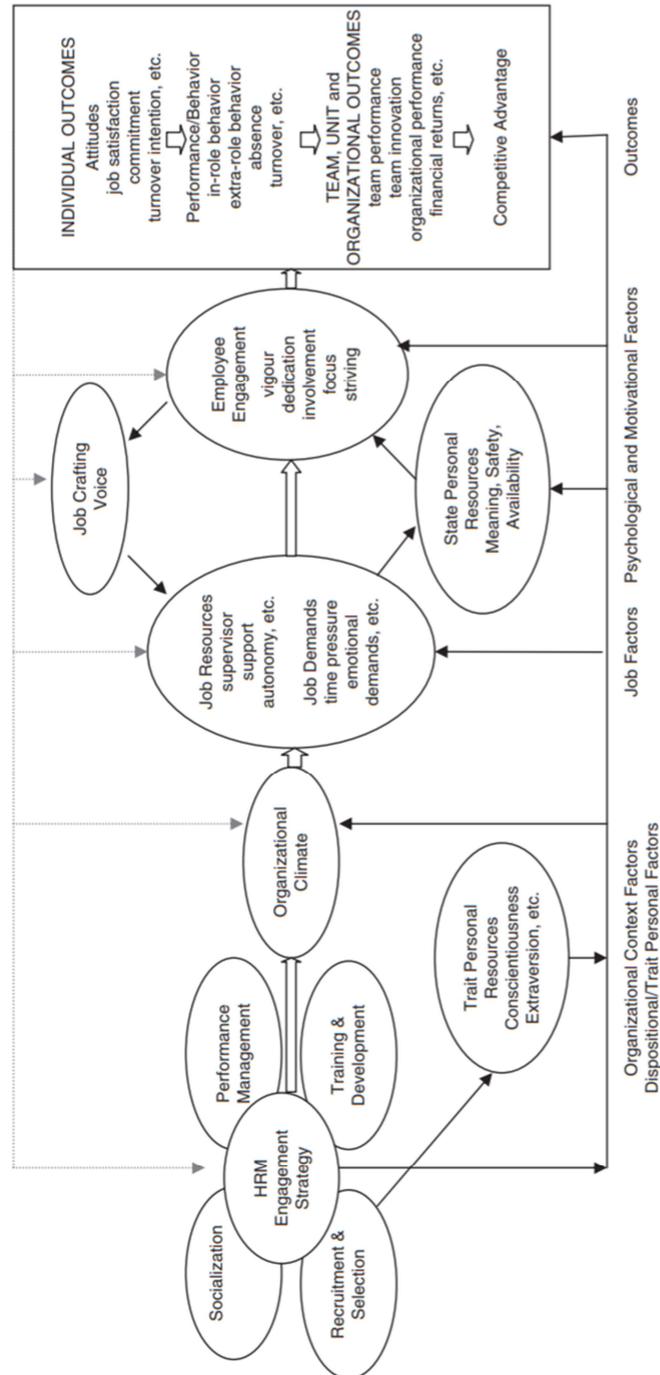
2.7 Strategi Keterlibatan Karyawan

Informasi mengenai tingkat keterlibatan karyawan, hubungan antara keterlibatan dengan penyebab-penyebabnya dan akibat-akibatnya telah dijelaskan sebelumnya. Informasi tersebut menunjukkan jenis keterlibatan karyawan yang menjadi fokus organisasi, dan faktor pendorong yang paling memungkinkan dari tiap jenis keterlibatan.

Langkah selanjutnya adalah membangun strategi keterlibatan karyawan di dalam keseluruhan organisasi yang mampu memberikan perubahan yang cukup berarti dan bertahan lama. Hanya dengan merubah faktor pendorong seperti yang tidak cukup untuk membangun budaya keterlibatan karyawan.

Albrecht dkk. (2015) dalam penelitiannya mengungkapkan, untuk mendapatkan manfaat yang diakui, keterlibatan harus cukup kuat melekat dalam sistem terpadu kebijakan, tindakan dan prosedur manajemen SDM (Guest, 2014). Gambar 2.7 menunjukkan pemodelan untuk menjelaskan bagaimana sebuah strategi yang fokus pada keterlibatan dapat membawa kepada keunggulan daya saing. Tujuannya adalah untuk memberikan paduan antara manajemen SDM dengan pengembangan ilmu keterlibatan yang terus bekerja secara paralel. Dengan menggabungkan pemodelan kinerja manajemen SDM (Becker dkk., 1997; Guest, 1997), kerangka kerja penerapan SDM kinerja tinggi (Sun, Aryee dan Law, 2007; Kehoe dan Wright, 2013), teori sumber daya kebutuhan kerja (Bakker, Demerouti dan Sanz-Vergel, 2014) dan kerangka kerja keterlibatan (Sparrow, 2014), dipetakan serangkaian faktor-faktor tingkat organisasi, tingkat pekerjaan dan individu yang membantu menjelaskan bagaimana 4 penerapan sumber daya berbasis keterlibatan sehingga menghasilkan kinerja. Dengan penggambaran konstruksi yang

teridentifikasi dalam SDM dan literatur keterlibatan, maka didapatkan mekanisme penerapan SDM dan keterlibatan turut menciptakan keunggulan daya saing.



Gambar 2.7 Pemodelan strategi keterlibatan karyawan menurut Albrecht dkk. (Albrecht dan Bakker, 2015)

Sebagaimana dinyatakan oleh Gruman dan Saks, modifikasi terhadap berbagai faktor pendorong keterlibatan tidaklah memberikan pengaruh yang kuat dan tahan lama terhadap tingkat keterlibatan kecuali perubahan tersebut terintegrasi dalam sistem organisasi dan SDM. Lebih jauh lagi, fokus pada angka keterlibatan pada organisasi tidak akan dapat merubah keterlibatan individu-individu, dan sumber daya diperlukan untuk meningkatkan keterlibatan individu (Gruman dan Saks, 2011).

Dengan demikian, strategi keterlibatan karyawan memerlukan lebih dari perbaikan beberapa pendorong keterlibatan, namun juga memerlukan sejumlah tindakan, karenanya mengatasi permasalahan ini memerlukan sebuah pendekatan terpadu dan sistematis yang melibatkan serangkaian tindakan dan program di tingkat individu dan organisasi. Strategi ini juga memerlukan sumber daya yang berbeda untuk tingkat tertentu dari keterlibatan individu dan organisasi.

Di tingkat individu, keterlibatan karyawan harus terintegrasi ke dalam proses manajemen kinerja karena keterlibatan menjadi penyebab dan pendorong kinerja. Sebagai akibatnya, keterlibatan karyawan harus dikelola sebagaimana mengelola kinerja. Dalam tujuan tersebut, keterlibatan karyawan harus menjadi fokus dalam proses pengelolaan kinerja. Untuk melakukannya perlu menghindari pendekatan “pukul rata” terhadap keterlibatan, karena strategi dan sumber daya untuk meningkatkan keterlibatan (seperti umpan balik, dukungan, kesesuaian orang dan pekerjaan, dan lain-lain) bersifat spesifik untuk masing-masing individu karyawan. Prosesnya juga bersifat *on-going* dan *continuous*, yang artinya keterlibatan karyawan melekat permanen ke dalam sistem manajemen kinerja.

Pendekatan kedua memerlukan keterlibatan secara strategis melekat dan terpadu pada kebijakan dan tindakan sumber daya manusia untuk memberikan keunggulan daya saing yang berkelanjutan. Albrecht dkk. membuat sebuah model *strategic engagement* yang memasukkan 4 fungsi kunci manajemen SDM (seleksi, sosialisasi, manajemen kinerja serta pelatihan dan pengembangan) yang dapat dipergunakan untuk memfasilitasi dan mendukung pengembangan keterlibatan karyawan. Sinergi strategi keterlibatan manajemen SDM bersama dengan 4 fungsi tersebut akan menghasilkan iklim organisasi yang mendukung keterlibatan, menyediakan sumber daya kerja dan meminimalkan kebutuhan kerja, sehingga

karyawan mengalami kondisi psikologis (*meaningfulness, safety* dan *availability*) yang pada akhirnya menghasilkan tingkat keterlibatan yang tinggi.

Pendekatan ketiga melibatkan pemanfaatan sistem manajemen SDM dengan komitmen tinggi. Penerapan manajemen SDM berkomitmen tinggi (pekerjaan yang aman, promosi, pelatihan berkelanjutan, manfaat yang luas, pengembangan karir) dirancang untuk mewujudkan komitmen karyawan yang tinggi dengan menciptakan hubungan jangka panjang antara organisasi dan karyawannya. Hal ini akan berseberangan dengan fungsi pengaturan dari manajemen SDM yang dirancang untuk mengatur prosedur kerja. Dalam studi manajemen SDM komitmen tinggi, Boon dan Kalshoven berpendapat bahwa manajemen SDM komitmen tinggi sebagai bentuk sumber daya organisasi yang meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan. Mereka menemukan bahwa hubungan positif antara manajemen SDM komitmen tinggi dan komitmen organisasi. Studi itu merupakan sebuah contoh yang baik seberapa pentingnya suatu sistem dari penerapan manajemen SDM (komitmen tinggi) untuk keterlibatan karyawan. Hal ini juga menunjukkan pentingnya sumber daya organisasi terhadap keterlibatan karyawan.

Pendekatan terakhir mengarah pada memaksimalkan keterlibatan karyawan kolektif (pendangan bersama dari anggota organisasi bahwa pekerjaan memerlukan keterlibatan anggota seutuhnya, fisik, kognitif dan emosi) melalui pemanfaatan sumber daya organisasi. Barrick dkk. menemukan bahwa (1) sumber daya organisasi yang melengkapi desain kerja (wewenang, kepentingan tugas, identitas tugas, variasi keahlian dan umpan balik), (2) Aktifitas manajemen SDM yang fokus pada harapan perusahaan terhadap karyawan dan mewujudkan harapan karyawan akan penghargaan dan pendapatan, (3) *CEO transformational leadership* dapat memaksimalkan kondisi psikologis yang diperlukan untuk keterlibatan (*meaningfulness, safety, availability*). Disamping itu, juga dapat mewujudkan keterlibatan yang tinggi dalam organisasi dan kinerja perusahaan.

Saks (2017) mengusulkan sebuah strategi terpadu keterlibatan karyawan, yang ditunjukkan pada Tabel 2.5. Saks menyatakan strategi keterlibatan karyawan yang efektif harus menggabungkan keterlibatan ke dalam aktifitas, proses dan

sistem manajemen SDM. Strategi dan aktifitas manajemen SDM harus fokus pada pengembangan keterlibatan individu dan organisasi. Hal ini dapat diraih dengan:

- memasukkan keterlibatan ke dalam proses manajemen kinerja
- menjadikan keterlibatan sebagai bagian strategi manajemen SDM
- menggunakan beberapa aktifitas kunci manajemen SDM untuk mengembangkan keterlibatan
- menggunakan sistem aktifitas manajemen SDM komitmen tinggi
- menyediakan sumber daya organisasi sebagai pelengkap sumber daya individu

Tabel 2.5 Strategi Terpadu Keterlibatan Karyawan

Strategi Terpadu Keterlibatan Karyawan	
Strategi	Penjelasan
Manajemen kinerja	Memasukkan pengukuran, diskusi dan faktor-faktor pendorong keterlibatan karyawan dalam proses/sistem manajemen kinerja.
Strategi dan penerapan keterlibatan manajemen SDM	Memadukan dan melekatkan keterlibatan ke dalam kebijakan, prosedur dan penerapan manajemen SDM (seperti seleksi, sosialisasi, manajemen kinerja dan pelatihan dan pengembangan).
Sistem manajemen SDM komitmen tinggi	Mengembangkan sebuah sistem penerapan manajemen SDM komitmen tinggi (seperti pelatihan berkelanjutan, pekerjaan yang mapan, pemberdayaan) untuk menciptakan hubungan jangka panjang dengan karyawan
Sumber daya tingkat organisasi	Memberikan sumber daya tingkat organisasi, termasuk desain kerja yang memotivasi, penerapan SDM yang meningkatkan harapan dan meningkatkan penghargaan dan hasil usaha, dan transformasi kepemimpinan.

Sumber: Saks, 2017

2.8 Keterlibatan Karyawan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Bank ABC

Divisi SDM bank ABC berpegang teguh pada prinsip kesetaraan dan keadilan, artinya bank menjamin kesempatan kerja yang sama kepada seluruh karyawan tanpa adanya diskriminasi dalam bentuk apapun. Perlakuan yang adil dan setara juga diberlakukan dalam penentuan skema remunerasi dan pengembangan kompetensi yang sepenuhnya berlandaskan pada pertimbangan kompetensi tanpa adanya unsur diskriminatif berdasarkan SARA dan identitas gender.

2.8.1 Konsep Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) bank ABC dikenal sebagai *Human Capital Management* (HCM) dengan pendekatan yang komprehensif. Melalui implementasi HCM, bank ABC memperlakukan karyawan sebagai aset dan penambah nilai serta pendukung seluruh fungsi atau sebagai mitra strategis bank.

Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) bank ABC mengacu pada konsep Manajemen SDM Berbasis Kompetensi (MSDM- BK) yang didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas tenaga kerja secara optimal mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun di mana proses pengambilan keputusan didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini diharapkan agar aktivitas dan keputusan yang diambil akan lebih transparan serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan tidak diskriminatif.

Strategi utama SDM bank ABC, antara lain:

1. Perencanaan Strategis SDM (Kebutuhan & Pengadaan),
2. Sistem Seleksi & Rekrutmen,
3. Sistem Pengembangan kompetensi dan talent (terintegrasi dengan *Organization Learning* dan *Knowledge Management System*),
4. Pola & Jenjang Karir,
5. Sukses, Promosi dan Mutasi,
6. Penilaian Kinerja Pegawai (terintegrasi dengan *Key Performance Indicator* atau KPI)

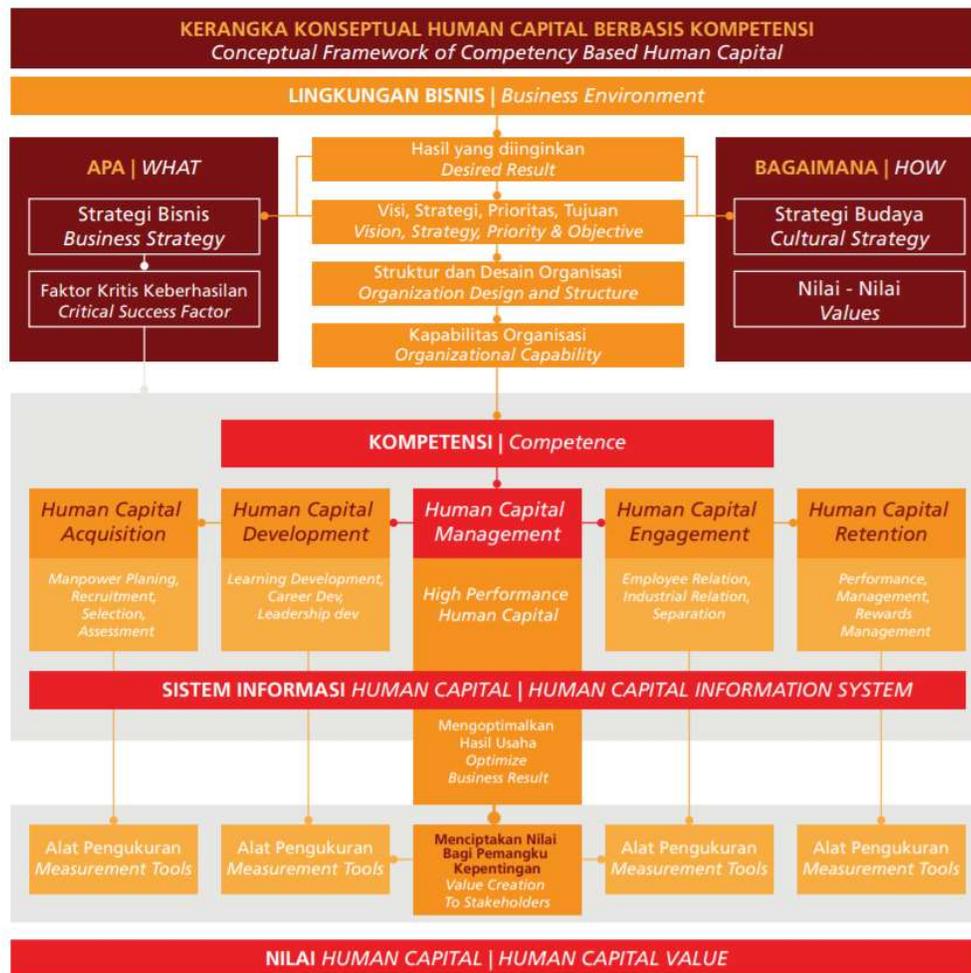
7. Sistem Remunerasi dan Penghargaan yang selaras dengan Sistem Penilaian Kinerja,
8. Penegakkan Disiplin & *Compliance*,
9. Pemberhentian,
10. Perlindungan Pegawai,
11. *Work – family balance*,
12. Pensiun dan jaminan hari tua.

Implementasi HCM di bank ABC dilaksanakan melalui konsep sebagaimana terlihat pada Gambar 2.8. Melalui HCM, diharapkan sumber daya manusia dapat mencapai kinerja tinggi, yang hal ini didukung dengan terwujudnya keterlibatan (*engagement*) yang terukur dalam tujuannya mengoptimalkan hasil usaha.

2.8.2 Kerangka Konseptual *Human Capital*

Kerangka konseptual SDM bank ABC meliputi lima aspek yang ditunjukkan pada Gambar 2.9, yang terdiri atas:

1. Kemampuan Individu meliputi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, jaringan, kemampuan untuk mencapai hasil, potensi untuk berkembang dan apa yang mereka bawa ke dalam pekerjaan dari kehidupan mereka.
2. Motivasi Individu meliputi aspirasi, ambisi dan dorongan, motivasi kerja dan produktivitas
3. Kepemimpinan meliputi kejelasan visi tentang manajemen puncak dan kemampuan mereka untuk berkomunikasi dan berperilaku dengan cara yang konsisten
4. Suasana Organisasi meliputi budaya perusahaan, kebebasan berinovasi, keterbukaan, fleksibilitas, dan saling menghormati antar individu.
5. Efektifitas Kelompok Kerja meliputi dukungan, saling menghormati, berbagi dalam tujuan bersama dan nilai-nilai.



Gambar 2.8 Kerangka konseptual *Human Capital* berbasis kompetensi. Sumber: Laporan tahunan bank ABC tahun 2017.

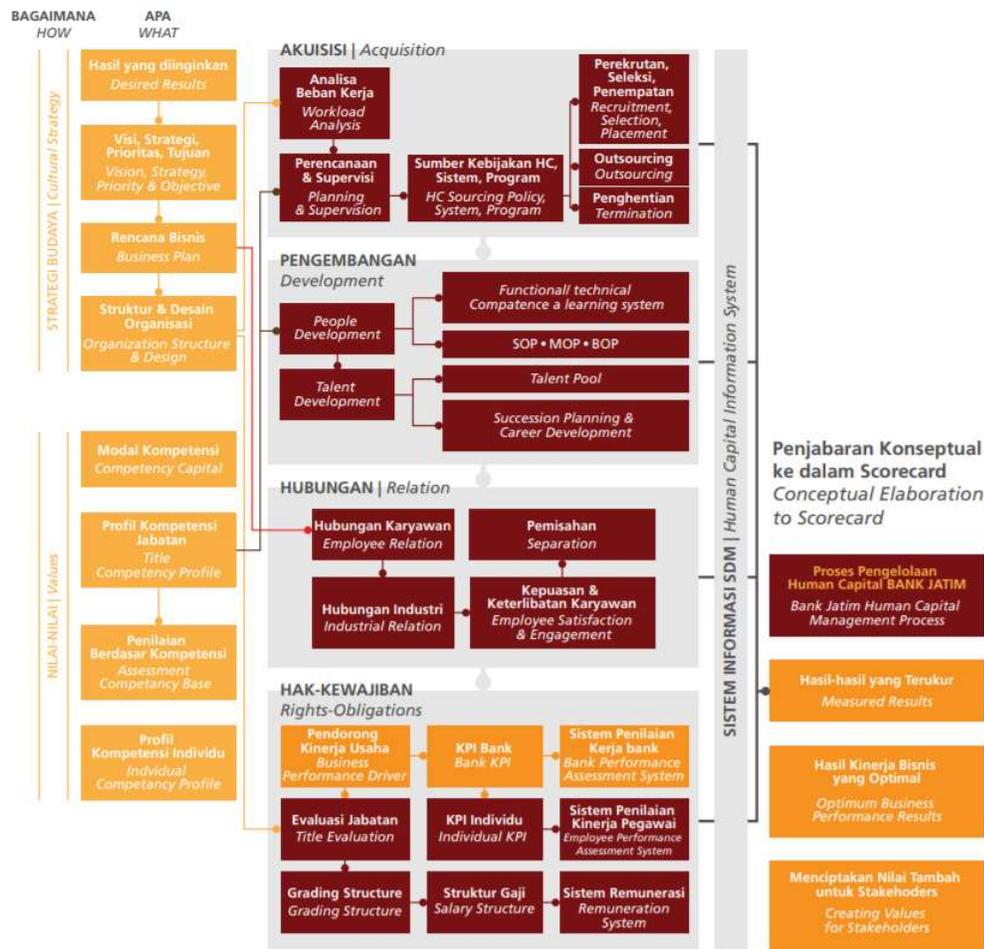
Tujuan pengelolaan manajemen SDM di bank ABC bertujuan untuk menentukan dampak bagi orang-orang yang melakukan bisnis dan berkontribusi terhadap nilai-nilai yang ada serta menunjukkan bahwa aspek Sumber Daya Manusia menghasilkan nilai yang lebih tinggi dari dana yang diinvestasikan oleh bank. Selain itu, pengelolaan SDM di bank ABC juga bertujuan untuk memberikan panduan tentang SDM dan strategi bisnis di masa yang akan datang serta menyediakan data yang akan menginformasikan strategi dan praktik yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM di bank.



Gambar 2.9 Kerangka konseptual *human capital*. Sumber: Laporan tahunan bank ABC tahun 2017

2.8.3 Proses Pengembangan *Human Capital*

Pengembangan SDM di bank ABC dilaksanakan melalui skema yang ditunjukkan pada Gambar 2.10. Untuk menjalankan rencana bisnis, diperlukan hubungan karyawan (*employee relation*) yang baik, yang dapat membentuk hubungan industri yang baik pula dan pada akhirnya menciptakan kepuasan dan keterlibatan karyawan (*employee satisfaction & engagement*).



Gambar 2.10 Proses pengembangan *human capital*. Sumber: Laporan tahunan bank ABC tahun 2017

2.9 Structural Equation Modeling

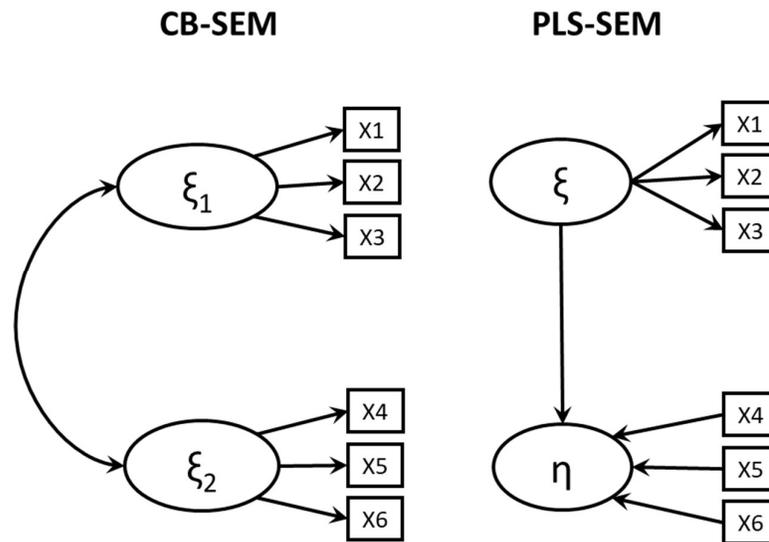
Penelitian yang bersifat kuantitatif pada umumnya memerlukan analisis dengan menggunakan metode regresi. Namun dengan semakin berkembangnya pemodelan penelitian di bidang bisnis dan manajemen, maka metode regresi ini dianggap kurang mampu menjawab permasalahan-permasalahan dari para peneliti. Salah satu solusi yang pada saat ini dianggap cukup baik dalam mengatasi kelemahan yang terdapat dalam metode regresi adalah dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM).

2.9.1 Perbandingan PLS-SEM dan CB-SEM

Umumnya terdapat dua jenis tipe SEM yang sudah dikenal secara luas (Fornell dan Bookstein, 1982) yaitu *covariance-based structural equation modeling* (CB-SEM) yang dikembangkan oleh Joreskog (1969) dan *partial least squares path modeling* (PLS-SEM) sering disebut *variance* atau *component-based structural equation modeling* yang dikembangkan oleh Wold (1974). *Covariance based SEM* diwakili oleh *software* seperti AMOS, EQS, LISREL, Mplus dan sebagainya, sedangkan *variance* atau *component-based SEM* diwakili oleh *software* seperti PLS-Graph, SmartPLS, VisualPLS, XLSTAT-PLS dan sebagainya.

Covariance based SEM merupakan tipe SEM yang mengharuskan konstruk maupun indikator-indikatornya untuk saling berkorelasi satu dengan lainnya dalam suatu model struktural. Lebih lanjut, *component* atau *variance-based* atau *Partial Least Square-SEM* merupakan tipe SEM yang menggunakan *variance* dalam proses iterasi sehingga tidak memerlukan korelasi antara indikator maupun konstruk latennya dalam suatu model struktural. Secara umum, penggunaan CB-SEM bertujuan untuk mengestimasi model struktural berdasarkan telaah teoritis yang kuat untuk menguji hubungan kausalitas antar konstruk serta mengukur kelayakan model dan mengkonfirmasi sesuai dengan data empirisnya. Konsekuensi penggunaan CB-SEM adalah menuntut basis teori yang kuat, memenuhi berbagai asumsi parametrik dan memenuhi uji kelayakan model (*goodness of fit*). Karena itu CB-SEM sangat tepat digunakan untuk menguji teori dan mendapatkan justifikasi atas pengujian tersebut dengan serangkaian analisis yang kompleks.

Sementara PLS-SEM bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut. Konsekuensi penggunaan PLS-SEM adalah pengujian dapat dilakukan tanpa dasar teori yang kuat, mengabaikan beberapa asumsi (non-parametrik) dan parameter ketepatan model prediksi dilihat dari nilai koefisien determinasi (*R-square*). Karena itu, PLS-SEM sangat tepat digunakan pada penelitian yang bertujuan mengembangkan teori. Gambar 2.11 menunjukkan gambaran sederhana perbandingan antara pemodelan CB-SEM dan PLS-SEM.



Gambar 2.11 Contoh model CB-SEM dan PLS-SEM

Jadi dapat disimpulkan bahwa, jika model struktural dan model pengukuran yang dihipotesiskan benar, atau mampu menjelaskan *covariance* semua indikator dan kondisi data atau jumlah sampel dapat dipenuhi, maka CB-SEM memberikan estimasi optimal dari parameter model. Namun demikian, jika tujuan dan pandangan peneliti dari data ke teori, jumlah sampel yang terbatas dan tidak dapat memenuhi berbagai asumsi parametrik maka PLS merupakan teknik analisis yang cocok. Tabel 2.6 menunjukkan perbandingan yang terperinci antara PLS-SEM dan CB-SEM.

Tabel 2.6 Perbandingan Antara PLS-SEM dan CB-SEM

Kriteria	PLS-SEM	CB-SEM
Tujuan Penelitian	Untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi)	Untuk menguji teori atau mengkonfirmasi teori (orientasi parameter)
Pendekatan	Berdasarkan <i>variance</i>	Berdasarkan <i>covariance</i>
Metode Estimasi	<i>Least Square</i>	<i>Maximum Likelihood</i> (umumnya)

Spesifikasi Model dan Parameter Model	<i>Component two loadings, path coefficient, dan component weight</i>	<i>Factors one loadings, path coefficient, error variances dan factor means</i>
Model Struktural	Model dengan kompleksitas besar dengan banyak konstruk dan banyak indikator (hanya berbentuk <i>recursive</i>)	Model dapat berbentuk <i>recursive</i> dan <i>non-recursive</i> dengan tingkat kompleksitas kecil sampai menengah
Evaluasi Model dan Asumsi Normalitas Data	Tidak mensyaratkan data terdistribusi normal dan estimasi parameter dapat langsung dilakukan tanpa persyaratan kriteria <i>goodness of fit</i>	Mensyaratkan data terdistribusi normal dan memenuhi kriteria <i>goodness of fit</i> sebelum estimasi parameter
Pengujian Signifikansi	Tidak dapat diuji dan difalsifikasi (harus melalui prosedur <i>bootstrap</i> atau <i>jackknife</i>)	Model dapat diuji dan difalsifikasi
<i>Software</i> Produk	PLS Graph, SmartPLS, SPAD-PLS, XLSTAT-PLS dan sebagainya	AMOS, LISREL, EQS, MPlus dan sebagainya

Sumber: (Ghozali dan Latan, 2015)

Pada beberapa contoh kasus, peneliti ingin menganalisis model menggunakan CB-SEM tetapi data yang dimilikinya tidak memenuhi asumsi parametrik, maka solusi yang bisa digunakan adalah dengan menurunkan tujuan penelitian dari mencari hubungan kausalitas menjadi hubungan prediktif dengan menggunakan PLS-SEM. Jika dipaksakan menggunakan CB-SEM akan menimbulkan beberapa persoalan seperti:

- Adanya *Heywood Case* atau varian yang bernilai negative (seharusnya positif)
- Terjadi indeterminasi faktor (*error*) yang mengakibatkan program tidak dapat memberikan hasil estimasi karena model tidak dapat diidentifikasi (*unidentified model*)
- *Non-convergence algorithm*

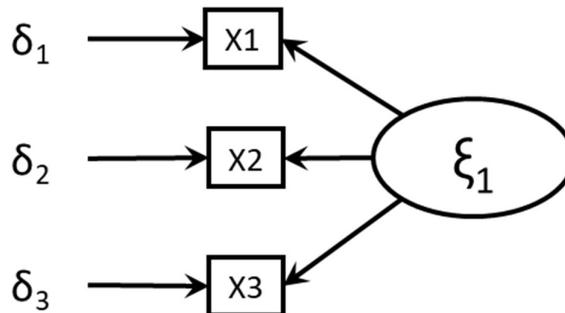
Namun demikian PLS-SEM dan CB-SEM haruslah dianggap sebagai suatu set alat analisis yang saling melengkapi dibanding dengan suatu kompetisi alat statistika (Chin, 2010). Hal ini sejalan dengan pernyataan Joreskog dan Wold (1982).

2.9.2 Konstruk Reflektif dan Formatif

Umumnya prosedur pengembangan konstruk dalam berbagai literatur disarankan menggunakan konstruk dengan indikator reflektif karena diasumsikan mempunyai kesamaan domain konten, walaupun sebenarnya dapat juga menggunakan konstruk dengan indikator formatif. Fornell dan Bookstein (1982) menjelaskan bahwa konstruk seperti kepribadian umumnya dipandang sebagai faktor yang menimbulkan sesuatu yang diamati sehingga realisasi indikatornya berbentuk reflektif. Sebaliknya, jika konstruk merupakan kombinasi penjelas dari indikator yang ditentukan oleh kombinasi variabel maka indikatornya harus berbentuk formatif. Seperti yang diketahui bahwa PLS-SEM dapat mengerjakan konstruk dengan indikator reflektif maupun formatif.

2.9.2.1 Konstruk dengan Indikator Reflektif

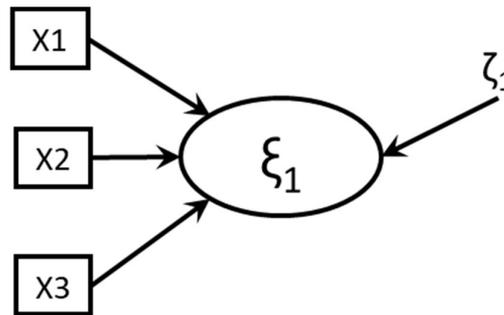
Konstruk dengan indikator reflektif mengasumsikan bahwa kovarian di antara pengukuran dijelaskan oleh varian yang merupakan manifestasi *domain* konstraknya. Arah indikatornya yaitu dari konstruk ke indikator. Pada setiap indikatornya harus ditambah dengan *error terms* atau kesalahan pengukuran. Contoh konstruk dengan indikator reflektif dapat dilihat pada Gambar 2.12.



Gambar 2.12 Contoh konstruk dengan indikator reflektif

2.9.2.2 Konstruk dengan Indikator Formatif

Konstruk dengan indikator formatif mengasumsikan bahwa setiap indikatornya mendefinisikan atau menjelaskan karakteristik *domain* konstraknya. Arah indikatornya yaitu dari indikator ke konstruk. Kesalahan pengukuran ditujukan konstruk, bukan pada indikatornya sehingga pengujian validitas dan reliabilitas konstruk tidak diperlukan. Gambar 2.13 merupakan contoh konstruk dengan indikator formatif.



Gambar 2.13 Contoh konstruk dengan indikator formatif

2.9.3 Pedoman Menentukan Arah Indikator Konstruk

Untuk melakukan pengukuran model (*outer model*), penting bagi seorang peneliti untuk mengetahui arah indikator suatu konstruk, apakah berbentuk reflektif ataukah formatif agar dapat mengevaluasi hubungan antar variabel laten dengan indikatornya. Pada kasus tertentu sering ditemukan bahwa peneliti menggunakan indikator formatif untuk melakukan operasionalisasi konstruk reflektif. Kesalahan

penggunaan ini disebut dengan *Type I Error*, dan sebaliknya, jika peneliti menggunakan indikator reflektif untuk melakukan operasionalisasi konstruk formatif, maka kesalahan ini disebut dengan *Type II Error*. Tabel 2.7 memberikan pemahaman sederhana tentang perbedaan kesalahan pemilihan indikator.

Tabel 2.7 Kesalahan Pemilihan Indikator

Kesalahan pemilihan indikator	<i>Reflective</i>	<i>Formative</i>
<i>Reflective</i>	<i>Correct Decision</i>	<i>Type I Error</i>
<i>Formative</i>	<i>Type II Error</i>	<i>Correct Decision</i>

Untuk mencegah terjadinya kesalahan *Type I Error* dan *Type II Error*, maka penting bagi peneliti untuk mengetahui arah indikator konstruk yang dibentuk. Jarvis dkk. (2003) dan McKinzie (2003) memberikan suatu pedoman dalam menentukan apakah arah indikator suatu konstruk berbentuk reflektif ataukah formatif dengan melihat beberapa kriteria yang dijabarkan pada Tabel 2.8.

Tabel 2.8 Perbandingan Antara Indikator Reflektif dan Formatif

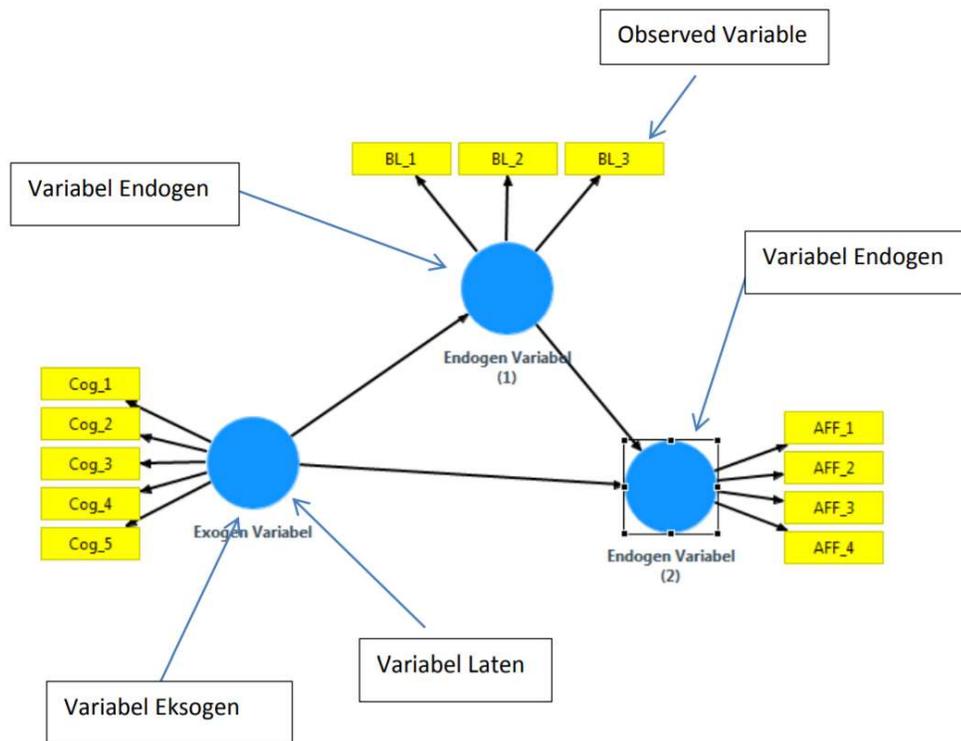
Kriteria	Model Reflektif	Model Formatif
1. Arah hubungan kausalitas antara konstruk dan indikator dari definisi konseptual	Arah kausalitas dari konstruk ke indikator	Arah kausalitas dari indikator ke konstruk
Apakah indikator: a. mendefinisikan karakteristik konstruk b. manifestasi terhadap konstruk	Indikator manifestasi terhadap konstruk	Indikator mendefinisikan karakteristik konstruk
Apakah perubahan pada indikator mengakibatkan perubahan pada konstruk ataukah tidak?	Perubahan pada indikator tidak menyebabkan perubahan pada konstruk	Perubahan pada indikator mengakibatkan perubahan pada konstruk
Apakah perubahan pada konstruk mengakibatkan perubahan pada indikator?	Perubahan pada konstruk mengakibatkan perubahan pada indikator	Perubahan pada konstruk tidak menyebabkan perubahan pada indikator

2. Apakah indikator dapat dipertukarkan?	Indikator dapat dipertukarkan	Indikator tidak dapat dipertukarkan
Haruskah indikator memiliki konten yang sama? Atau indikator memiliki tema yang sama?	Indikator harus memiliki konten yang sama dan indikator perlu memiliki tema yang sama	Indikator tidak harus memiliki konten yang sama dan indikator tidak perlu memiliki tema yang sama
Apakah dengan menghilangkan satu indikator akan mengubah makna konstruk?	Menghilangkan satu indikator tidak akan mengubah makna konstruk	Menghilangkan satu indikator akan mengubah makna konstruk
3. Apakah terdapat kovarian antar indikator?	Indikator diharapkan memiliki kovarian satu sama lain	Tidak perlu ada kovarian antar indikator
Apakah perubahan satu indikator berhubungan dengan perubahan indikator lainnya?	Tidak harus	Ya
4. Nomological dari indikator konstruk	Nomological indikator tidak harus berbeda	Nomological indikator berbeda
Apakah indikator diharapkan memiliki anteseden dan konsekuen yang sama?	Indikator disyaratkan memiliki anteseden dan konsekuen yang sama	Indikator tidak disyaratkan memiliki anteseden dan konsekuen yang sama

Sumber: (Ghozali dan Latan, 2015)

2.9.4 Evaluasi Model

Gambar 2.14 menunjukkan contoh sederhana struktural dalam program SmartPLS. Terdapat sejumlah komponen dalam pemodelan yang dijabarkan pada Tabel 2.9.



Gambar 2.14 Contoh model struktural dalam SmartPLS

Tabel 2.9 Komponen dalam Pemodelan SmartPLS

Istilah	Pengertian
Konstruk eksogen	Variabel yang tidak diprediksi oleh variabel-variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang menjadi asal dari garis dengan satu ujung anak panah
Konstruk endogen	Merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen
Variabel laten	Variabel yang nilai kuantitatifnya tidak dapat diketahui secara tampak
<i>Observed Variable</i>	Disebut juga variabel <i>manifest</i> , yaitu variabel yang besaran kuantitatifnya dapat diketahui secara langsung, misalnya dari skor respons subjek terhadap instrumen pengukuran.

PLS tidak mensyaratkan adanya asumsi distribusi tertentu untuk estimasi parameter, karenanya teknik parametrik untuk menguji atau mengevaluasi signifikansi tidak diperlukan (Chin, 1998; Chin dan Newsted, 1999). Hal ini konsisten dengan yang dinyatakan Wold (1980, 1982) bahwa PLS bersifat *distribution-free*. Dengan kata lain, dibandingkan dengan pendekatan CB-SEM, evaluasi model PLS berdasarkan pada orientasi prediksi yang mempunyai sifat non-parametrik. Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*.

Analisis PLS-SEM pada umumnya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model*. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed variable* merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk.

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi melalui validitas konvergen dan diskriminan dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach's alpha* untuk blok indikatornya. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut (Chin, 1998).

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-square* untuk konstruk laten endogen, Stone-Geisser (Geisser 1975; Stone 1974) *test* untuk menguji *predictive relevance* dan *average variance extracted* (Fornell dan Larcker 1981) untuk *predictiveness* dengan menggunakan prosedur *resampling* seperti *jackknifing* dan *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

2.9.4.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Cara yang paling sering digunakan oleh peneliti di bidang SEM untuk melakukan pengukuran model melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) adalah

dengan menggunakan pendekatan MTMM (*Multi Trait Multi Method*) dengan menguji *convergent validity* dan *discriminant validity* (Campbell dan Fiske, 1959). Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen indikator reflektif dengan program smartPLS 3.0 dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0.6-0.7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* 0.5-0.6 masih dianggap cukup (Chin, 1998).

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Cara untuk menguji validitas diskriminan dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus > 0.70. Cara lain yang dapat digunakan untuk menguji validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Validitas diskriminan yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk tiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model (Fornell dan Larcker, 1981).

Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i^2) var F}{(\sum \lambda_i^2) var F + \sum \theta_{ii}} \quad (2.1)$$

dengan:

λ_i adalah *loading factor*

F adalah *factor variance*

θ_{ii} adalah *error variance*

Nilai AVE direkomendasikan harus lebih besar dari 0.50 mempunyai arti bahwa 50% atau lebih *variance* dari indikator dapat dijelaskan.

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* sering disebut Dillon-Goldstein's. Namun demikian penggunaan *cronbach's alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*underestimated*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumbs* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0.6-0.7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*. *Composite reliability* disebut juga dengan *Dillon-Goldstein's* dapat dihitung dengan menggunakan rumus yang dikembangkan oleh Werts, Linn dan Joreskog (1974) untuk mengukur *internal consistency* sebagai berikut:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2 \text{var } F}{(\sum \lambda_i)^2 \text{var } F + \sum \theta_{ii}} \quad (2.2)$$

dengan:

λ_i adalah *loading factor*

F adalah *factor variance*

θ_{ii} adalah *error variance*

Sedangkan untuk menghitung *cronbach's alpha* dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{\sum_{p \neq p'} \text{cor}(x_{pq}, x_{p'q})}{P_q + \sum_{p \neq p'} \text{cor}(x_{pq}, x_{p'q})} \times \frac{P_q}{P_q - 1} \quad (2.3)$$

dengan:

P_q adalah jumlah indikator atau *manifest variable*

q adalah blok indikator

Dibandingkan dengan *cronbach's alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan ekuivalen antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot yang sama. Sehingga, *cronbach's alpha* lebih cenderung *underestimated* dalam mengukur reliabilitas, sedangkan *composite reliability* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat (Chin, 1998). Jadi, AVE dan *composite reliability* sebagai ukuran internal konsistensi hanya dapat digunakan untuk konstruk dengan indikator reflektif. Tabel 2.10 memberikan ringkasan *rule of thumb* evaluasi model pengukuran untuk konstruk reflektif.

Tabel 2.10 Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Pengukuran (Konstruk Reflektif)

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	Rule of Thumb
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0.70 untuk <i>confirmatory research</i> • > 0.60 untuk <i>exploratory research</i>
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0.50 untuk <i>confirmatory</i> maupun <i>exploratory research</i>
	<i>Communality</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0.50 untuk <i>confirmatory</i> maupun <i>exploratory research</i>
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Cross Loading</i>	>0.70 untuk setiap variabel
	Akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk laten	Akar kuadrat AVE > Korelasi antar konstruk laten
Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0.70 untuk <i>confirmatory research</i> • > 0.60 masih dapat diterima untuk <i>exploratory research</i>
	<i>Composite Reliability</i>	<ul style="list-style-type: none"> • > 0.70 untuk <i>confirmatory research</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • 0.60 – 0.70 masih dapat diterima untuk <i>exploratory research</i>
--	--	--

Sumber: (Ghozali dan Latan, 2015)

Seperti yang sudah dijelaskan di awal jika konstruk berbentuk formatif, maka evaluasi model pengukuran dilakukan dengan melihat signifikansi *weight*-nya. Sehingga uji validitas dan reliabilitas konstruk tidak diperlukan. Untuk memperoleh signifikansi *weight* harus melalui prosedur *resampling* (*jackknifing* atau *bootstrapping*). Selain itu uji multikolinieritas untuk konstruk formatif mutlak diperlukan dengan menghitung nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan lawannya *tolerance*. Jika didapat nilai signifikansi *weight* *T-statistics* > 1.96 maka dapat disimpulkan bahwa indikator konstruk adalah valid. Untuk nilai VIF direkomendasikan < 10 atau < 5 dan nilai *tolerance* > 0.10 atau > 0.20. Tabel 2.11 memberikan *rule of thumb* evaluasi model pengukuran untuk konstruk formatif.

Tabel 2.11 Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Pengukuran (Konstruk Formatif)

Kriteria	Rule of Thumb
<i>Weight Significance</i>	>1.65 (<i>significance level</i> = 10%), >1.96 (<i>significance level</i> = 5%), dan >2.58 (<i>significance level</i> = 1%)
<i>Multicollinearity</i>	<ul style="list-style-type: none"> • VIF < 10 atau < 5 • <i>Tolerance</i> > 0.10 atau > 0.20

Sumber: (Ghozali dan Latan, 2015)

2.9.4.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Dalam menilai model struktural dengan PLS, dimulai dengan melihat nilai *R-squares* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-squares* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Nilai *R-squares* 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan

bahwa model kuat, moderat dan lemah. Hasil dari PLS *R-squares* merepresentasikan jumlah *variance* dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Pengaruh besarnya f^2 dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R_{included}^2 - R_{excluded}^2}{1 - R_{included}^2} \quad (2.4)$$

dengan:

$R_{included}^2$: *R-squares* dari variabel laten endogen ketika prediktor variabel laten digunakan dalam persamaan struktural.

$R_{excluded}^2$: *R-squares* dari variabel laten endogen ketika prediktor variabel laten dikeluarkan dari persamaan struktural

Nilai f^2 0.02, 0.15 dan 0.35 sama dengan yang direkomendasikan Cohen (1988) untuk definisi operasional regresi berganda. Nilai tersebut dapat diinterpretasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh kecil, menengah dan besar pada level struktural (Chin, 1998). Jika ingin mengetahui prediktor dari konstruk endogen dapat digunakan *baseline model* dalam membandingkan antara dua atau lebih tambahan variabel laten. Uji F menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{\frac{R_2^2 - R_1^2}{k_2 - k_1}}{\frac{1 - R_2^2}{N - k_2 - 1}} \quad (2.5)$$

dengan:

$k_2 - k_1, N - k_2 - 1$: *degree of freedom*

R_1^2 : *baseline model*

R_2^2 : *superset model* sebagai tambahan dari variabel laten

k_1 : jumlah prediktor untuk *baseline model*

k_2 : jumlah prediktor untuk *superset model*

N : jumlah sampel

Disamping melihat besarnya nilai *R-squares*, evaluasi model PLS dapat juga dilakukan dengan Q^2 *predictive relevance* atau sering disebut *predictive sample reuse* yang dikembangkan oleh Stone (1974) dan Geisser (1975). Teknik ini dapat merepresentasi *synthesis* dari *cross-validation* dan fungsi *fitting* dengan prediksi dari *observed variable* dan estimasi dari parameter konstruk. Pendekatan ini diadaptasi PLS dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum_D E_D}{\sum_D O_D} \quad (2.6)$$

dengan:

D : *omission distance*

E : *the sum of squares of prediction error*

O : *the sum of squares errors using the mean for prediction*

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Dalam kaitannya dengan f^2 , perubahan Q^2 memberikan dampak relative terhadap model struktural yang dapat diukur dengan:

$$q^2 = \frac{Q_{included}^2 - Q_{excluded}^2}{1 - Q_{included}^2} \quad (2.7)$$

Nilai q^2 *predictive relevance* 0.02, 0.15 dan 0.35 menunjukkan bahwa model lemah, moderat dan kuat. Selanjutnya evaluasi model dilakukan dengan melihat signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur *jackknifing* atau *bootstrapping*. Pendekatan *bootstrap* merepresentasi *nonparametric* untuk presisi dari estimasi PLS. metode *bootstrap* dikembangkan oleh Efron sekitar tahun 1970-an. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Hair dkk. (2011) dan Henseler dkk. (2009) memberikan rekomendasi untuk *number of bootstrap samples* yakni sebesar 5000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari sampel asli. Namun

demikian beberapa literatur seperti Chin (2003) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200 – 1000 sudah cukup untuk mengoreksi *standard error* estimasi PLS.

Selain *bootstrap*, metode alternatif *resampling* lain yang dikenal yaitu *jackknifing* yang dikembangkan oleh Jackknife sekitar tahun 1940-an. Metode ini menggunakan sub-sampel dari sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Metode *jackknifing* kurang begitu efisien dibanding metode *bootstrap* karena mengabaikan *confidence interval* (Efron dkk., 2004). Sehingga metode *jackknifing* kurang begitu sering digunakan dalam SEM dibandingkan dengan metode *bootstrap*. Program SmartPLS 3.0 hanya menyediakan metode *resampling bootstrap*. Nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) *t-value* 1.65 (*significance level*=10%), 1.96 (*significance level*=5%), dan 2.58 (*significance level*=1%). Tabel 2.12 memberikan ringkasan *rule of thumb* evaluasi model struktural.

2.9.4.3 Quality Indexes

PLS *path modeling* dapat juga mengidentifikasi kriteria *global optimization* untuk mengetahui *goodness of fit* model sama seperti CB-SEM. Seperti yang diketahui PLS sangat kuat untuk orientasi prediksi. Jadi, validasi model lebih difokuskan untuk model prediksi. Menurut struktur PLS setiap bagian dari model membutuhkan validasi model pengukuran, model struktural dan keseluruhan model. Untuk PLS *path modeling* menyediakan tiga ukuran *fit indexes* yang berbeda yaitu *communality index*, *redundance index* dan *Goodness of Fit (GoF) index*.

Tabel 2.12 Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Struktural

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>
<i>R-square</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 0.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Chin, 1998) • 0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Hair dkk., 2011)
<i>Effect Size f²</i>	0.02, 0.15 dan 0.35 (kecil, menengah dan besar)

Q^2 predictive relevance	$Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai <i>predictive relevance</i> dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>
q^2 predictive relevance	0.02, 0.15 dan 0.3 (lemah, moderat dan kuat)
Significance (two-tailed)	<i>t-value</i> 1.65 (<i>significance level</i> =10%), 1.96 (<i>significance level</i> =5%), dan 2.58 (<i>significance level</i> =1%)

Sumber: (Ghozali dan Latan, 2015)

Untuk setiap blok ke- q dalam model dengan lebih dari satu *manifest variable*, kualitas dari model dapat diuji dengan *communality index* dengan rumus:

$$Com_q = \frac{1}{P_q} \sum_{p=1}^{P_q} Cor^2(x_{pq}, \hat{\xi}_q) \forall q: P_q > 1 \quad (2.8)$$

Indeks ini mengukur berapa banyak variabel manifest sebagai variasi dalam blok ke- q untuk menjelaskan skor variabel laten. Untuk *average communality index* dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\overline{Com} = \frac{1}{\sum_{q:P_q>} P_q} \sum_{q:P_q>} P_q Com_q \quad (2.9)$$

Ini merupakan rata-rata dari seluruh Q blok *communality index* dengan jumlah *weight* sama untuk jumlah variabel manifest dalam tiap blok.

Untuk melihat kekuatan prediksi dari model pengukuran untuk satu model struktural, *redundancy index* dapat dihitung untuk blok ke- j variabel endogen dengan menggunakan rumus:

$$Red_j = Com_j \times R^2(\hat{\xi}_j, \hat{\xi}_{q:\xi_q \rightarrow \xi_j}) \quad (2.10)$$

Untuk menghitung *average redundancy index* dapat menggunakan rumus:

$$\overline{Red} = \frac{1}{J} \sum_{j=1}^J Red_j \quad (2.11)$$

dimana J merupakan total jumlah variabel laten endogen dalam model.

Dan yang terakhir untuk *overall fit index* dapat menggunakan kriteria *goodness of fit* yang biasa dikenal dengan sebutan *GoF index* (Tenenhaus, 2004). Indeks ini dikembangkan untuk mengevaluasi model pengukuran dan model struktural dan disamping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Untuk alasan ini *GoF index* dihitung dari akar kuadrat nilai *average communality index* dan *average R-squares* sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{Com \times R^2} \quad (2.12)$$

atau

$$T_2 = \frac{1}{J} \sum_{j=1}^J \frac{R^2(\bar{\xi}_j, \bar{\xi}_{q:\xi_q \rightarrow \xi_j})}{\rho_j^2} \quad (2.13)$$

dimana nilai *average R-squares* didapat dari:

$$\overline{R^2} = \frac{1}{J} R^2(\bar{\xi}_j, \bar{\xi}_{q:\xi_q \rightarrow \xi_j}) \quad (2.14)$$

Namun demikian, *average communality* dan *GoF index* secara konseptual tepat digunakan untuk model pengukuran indikator reflektif. Meskipun sebenarnya, *communality* dapat juga dihitung untuk kasus dengan model indikator formatif, namun akan menghasilkan *communality* yang rendah dengan nilai *R-squares* yang tinggi jika dibandingkan dengan model indikator reflektif. Untuk menghitung *GoF index model* dengan indikator formatif dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{\frac{\sum_{q:Pq>1} \sum_{p=1}^{Pq} Cor^2(x_{pq}, \hat{\xi}_q)}{\sum_{q:Pq>1} Pq} \times \frac{\sum_{j=1}^J R^2(\bar{\xi}_j, \bar{\xi}_{q:\xi_q \rightarrow \xi_j})}{J}}$$

(2.15)

Jadi berdasarkan persamaan di atas maka dapat dilakukan penghitungan *relative GoF* dengan rumus sebagai berikut:

$$GoF_{rel} = \sqrt{\frac{1}{\sum_{q:Pq>1} Pq} \sum_{q:Pq>1} \frac{\sum_{p=1}^{Pq} Cor^2(x_{pq}, \hat{\xi}_q)}{\lambda_{(q)}^1} \times \frac{1}{J} \sum_{j=1}^J \frac{R^2(\bar{\xi}_j, \bar{\xi}_{q:\xi_q \rightarrow \xi_j})}{\rho_j^2}}$$

(2.16)

Karena nilai *communality* yang direkomendasikan = 0.50 (Fornel dan Larcker, 1981) dan nilai *R-square Small* = 0.02, *Medium* = 0.13, dan *Large* = 0.26 (Cohen, 1988), maka:

$$GoF_{small} = \sqrt{(0.5)(0.02)} = 0.10$$

$$GoF_{medium} = \sqrt{(0.5)(0.13)} = 0.25$$

$$GoF_{large} = \sqrt{(0.5)(0.26)} = 0.36$$

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Pengukuran keterlibatan karyawan pada penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan survey atau kuesioner kepada sejumlah karyawan di sebuah perusahaan. Kuesioner berisi pandangan karyawan terhadap sejumlah faktor yang terkait dengan pekerjaan dan tempat dirinya bekerja. Dari data kuesioner tersebut, kemudian diproses untuk mengetahui faktor-faktor mana saja yang mempengaruhi penyebab keterlibatan karyawan dan mempengaruhi akibat dari keterlibatan karyawan.

Adapun pemodelan yang dipergunakan dalam penelitian ini sesuai dengan Gambar 2.3, dengan sejumlah perubahan untuk penyesuaian terhadap objek penelitian. Diagram alir dalam penelitian ini ditampilkan pada Gambar 3.1. Berikut dijabarkan beberapa tahapan dari kerangka kerja penelitian agar mudah dipahami.

3.1 Identifikasi Masalah

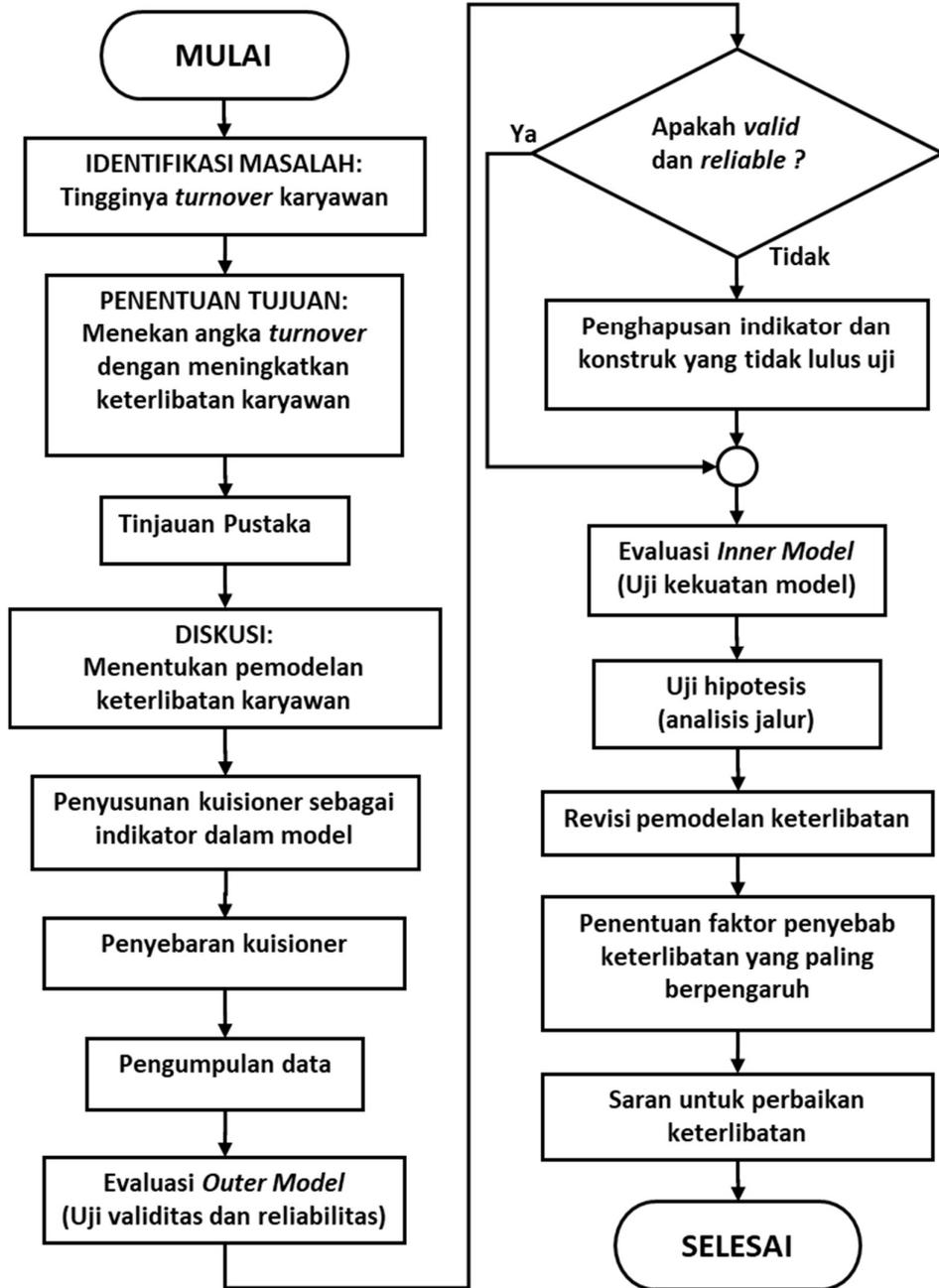
Penelitian ini berangkat dari permasalahan yang terjadi pada sebuah perusahaan, dimana memiliki angka *turnover ratio* yang tinggi. Hal ini dibuktikan dengan sejumlah informasi dari perusahaan terkait yang dijelaskan pada Bab 1.

3.2 Tinjauan Pustaka

Karyawan yang keluar dari perusahaannya atas kesadaran sendiri merupakan permasalahan yang umum terjadi. Hal ini tentunya bukan tanpa sebab. Penulis menilai bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merupakan suatu kondisi pada setiap karyawan yang berpengaruh besar pada keputusan untuk tetap berada di perusahaan tempat dia bekerja atau harus meninggalkannya.

Terdapat sejumlah penelitian mengenai keterlibatan karyawan yang dilakukan sebelumnya dan telah menghasilkan beberapa macam pengertian, teori, penyebab dan akibatnya. Tinjauan telah dilakukan oleh penulis untuk menentukan

teori yang dipergunakan, yang pada akhirnya menentukan sejumlah ukuran-ukuran yang dianggap cukup sesuai dengan kondisi organisasi, pekerjaan dan karyawannya.



Gambar 3.1 Diagram alir pengukuran keterlibatan karyawan

3.3 Jumlah Sampel dalam Penelitian

Responden dalam kuesioner pada penelitian ini adalah karyawan tetap pada tingkatan staf atau pelaksana. Sedangkan karyawan tidak tetap, *outsourcing*, serta karyawan tetap dengan posisi *supervisor*, manajer, kepala divisi serta para direksi tidak termasuk dalam objek penelitian. Karyawan tetap tingkat staf dalam perusahaan berjumlah 63% dari keseluruhan karyawan yang bekerja di bank ABC. Selain merupakan mayoritas dari pekerja perusahaan, karyawan pada tingkatan staf atau pelaksana menjadi objek penelitian karena dinilai berpengaruh kuat terhadap kinerja perusahaan dan memiliki variasi tingkat keterlibatan.

Pada lembar kuesioner tidak menyediakan kolom biodata kecuali divisi tempat responden bekerja. Data semacam jenis kelamin, usia, pendidikan, status pernikahan, lama pengalaman kerja, penghasilan dan hal sejenis tidak diminta dalam kuesioner. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga rahasia data responden sebaik mungkin, sehingga responden yang bersangkutan memiliki ruang yang bebas untuk menyatakan pandangannya. Sedangkan kolom divisi tempat bekerja disediakan untuk diisi dengan harapan persebaran kuesioner di masing-masing divisi yang ada di perusahaan diketahui dengan pasti.

Jumlah populasi dari penelitian ini sebanyak 582 orang, yang terbagi dalam 23 divisi. Metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel minimum dalam penelitian ini adalah rumus Slovin.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (3.1)$$

dengan

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas toleransi kesalahan

Dengan jumlah populasi 582 dan toleransi kesalahan 5%, maka didapatkan jumlah sampel minimum yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{582}{1 + 582(0.05)^2} = 237.067 \cong 237$$

untukantisipasi data responden yang rusak atau hilang, maka ditambahkan sejumlah responden. Dari 270 kuesioner yang telah disebar, ditemukan sebanyak 4 kuesioner yang diisi tidak lengkap, sehingga jumlah responden yang dianalisis sebanyak 266. Tabel 3.1 menampilkan rincian jumlah responden di masing-masing divisi dalam penelitian ini.

Tabel 3.1 Rincian Responden Objek Penelitian

No.	Divisi	Staff	Responden	%
1	Divisi Umum	28	14	50.0%
2	Divisi Tresuri	15	7	46.7%
3	Divisi Teknologi Informasi	32	15	46.9%
4	Divisi <i>Service Quality Assurance</i>	15	7	46.7%
5	Divisi Risiko Kredit	12	6	50.0%
6	Divisi Perencanaan Strategis & Manajemen Kinerja	10	5	50.0%
7	Divisi Penyelamatan Penyelesaian Kredit	6	3	50.0%
8	Divisi Pengembangan Produk dan Kebijakan	12	6	50.0%
9	Divisi Pendukung Bisnis Syariah	40	20	50.0%
10	Divisi Manajemen Risiko Perusahaan	9	5	55.6%
11	Divisi Kredit Mikro, Ritel & Program	13	6	46.2%
12	Divisi Kredit Menengah, Korporasi & Sindikasi	11	6	54.5%
13	Divisi Kredit Konsumer	4	2	50.0%
14	Divisi Kepatuhan & Tata Kelola	7	4	57.1%
15	Divisi <i>International Banking</i>	6	3	50.0%
16	Divisi <i>Human Capital</i>	19	10	52.6%
17	Divisi Hukum	11	6	54.5%
18	Divisi Hubungan Kelembagaan & Bisnis	5	3	60.0%
19	Divisi Dana Jasa & <i>E-Banking</i>	19	10	52.6%
20	Divisi <i>Audit Intern</i>	56	25	44.6%
21	Divisi Anggaran & Pengendalian Keuangan	17	8	47.1%
22	Divisi <i>Corporate Secretary</i>	23	10	43.5%
23	Staf Cabang Utama	212	85	40.1%
JUMLAH		582	266	45.7%

3.4 Menentukan Pemodelan dan Penyusunan Kuesioner

Sejauh ini sejumlah peneliti terdahulu menciptakan teori keterlibatan karyawan berdasarkan pendekatan dan rujukan yang mereka pergunakan dan

masing-masing memberikan kontribusi untuk keutuhan konsep dan strategi keterlibatan karyawan.

Pemodelan keterlibatan karyawan dalam penelitian ini meliputi 3 jenis konstruk, yakni konstruk penyebab keterlibatan, konstruk keterlibatan karyawan dan konstruk akibat keterlibatan. Secara garis besar pemodelannya mengikuti penelitian dari Saks, 2006 seperti terlihat pada Gambar 2.3, yaitu terdapat konstruk penyebab (*antecedents*), keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan akibatnya (*consequences*). Masing-masing konstruk terdiri atas sejumlah variabel, dan di tiap-tiap variabel terdiri atas sejumlah indikator-indikator yang merupakan pernyataan-pernyataan yang dicantumkan dalam kuesioner.

Pemodelan penelitian yang dilakukan saat ini berbeda dengan pemodelan Saks (2006) dalam beberapa hal, antara lain:

- Penambahan variabel dukungan rekan kerja (*co-worker support*) yang didasarkan atas penelitian May (2004)
- Penambahan variabel kesadaran diri (*self-consciousness*) dalam konstruk penyebab, yang didasarkan atas penelitian Fenigstein dkk. (1975).
- Penggabungan variabel keadilan prosedural (*procedural justice*) dan keadilan distributif (*distributive justice*), menjadi satu variabel yaitu keadilan dalam organisasi (*organizational justice*)
- Penghapusan sejumlah variabel dalam konstruk akibat, antara lain: kepuasan kerja (*job satisfaction*), komitmen organisasi (*organizational commitment*) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sehingga hanya menyisakan variabel keinginan untuk keluar organisasi (*intention to quit*), sebagaimana latar belakang permasalahan dalam penelitian ini.
- Penambahan pernyataan indikator dalam konstruk keinginan untuk keluar organisasi (*intention to quit*), yang didasarkan atas penelitian Soane (2012) yang merujuk pada penelitian Borrof dan Lewin (1997).

Pemodelan dalam penelitian ini disusun sesuai Tabel 3.2, terdapat tujuh variabel sebagai penyebab keterlibatan karyawan, dua variabel keterlibatan karyawan dan satu variabel akibatnya.

Tabel 3.2 Variabel dalam Pemodelan Struktural Penelitian

Kode	Variabel	Indikator
Penyebab keterlibatan karyawan		
KP	Karakteristik pekerjaan	5 item
DO	Dukungan organisasi	7 item
DA	Dukungan <i>supervisor</i>	4 item
DR	Dukungan rekan kerja	7 item
PP	Penghargaan dan pengakuan	10 item
KO	Keadilan dalam organisasi	8 item
KD	Kesadaran diri	3 item
Keterlibatan karyawan		
JE	Keterlibatan dalam pekerjaan	5 item
OE	Keterlibatan dalam organisasi	5 item
Akibat keterlibatan karyawan		
KK	Keinginan untuk keluar organisasi	4 item

Kuesioner ditujukan untuk masing-masing individu untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dan konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Setiap poin pernyataan dalam kuesioner merupakan perwakilan indikator yang menjadi penentu penilaian konstruk.

Tanggapan dari masing-masing pernyataan atau indikator menggunakan angka numerik dengan skala *likert* 1 – 5, yang masing-masing angka mewakili pendapat atau persepsi responden seperti Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Jawaban Kuesioner dengan Menggunakan Skala *Likert* 1-5

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju

Pada Tabel 3.3, angka 1 menunjukkan responden sangat tidak sependapat dengan indikator pernyataan. Sedangkan angka 5 menunjukkan responden sangat mendukung indikator pernyataan yang diberikan.

3.4.1 Konstruk Penyebab Keterlibatan

Faktor-faktor penyebab keterlibatan yang menjadi hipotesis dari penelitian ini, didasarkan pada model keterlibatan Kahn (1990) dan Maslach dkk. (2001).

3.4.1.1 Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan yang dijadikan acuan adalah model Hackman dan Oldham (1980), yang meliputi 5 inti, yaitu: ragam keahlian, identitas penugasan, kepentingan penugasan, wewenang dan umpan balik. Penelitian yang dilakukan oleh May (2003 dan 2004) menunjukkan kepadatan pekerjaan (*job enrichment*) dan kesesuaian peran kerja (*work role fit*) berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Pernyataan kuesioner untuk konstruk karakteristik pekerjaan dijabarkan pada Tabel 3.4.

Hipotesis pertama: Karakteristik pekerjaan mendorong keterlibatan dalam pekerjaan.

Hipotesis kedua: Karakteristik pekerjaan mendorong keterlibatan dalam organisasi.

3.4.1.2 Dukungan Organisasi

Kahn berpendapat bahwa salah satu dimensi keterlibatan, yakni dimensi psikologis rasa aman (*safety*) dapat terwujud apabila seorang karyawan mampu tampil dan bertindak tanpa rasa khawatir akibat negatifnya (Kahn, 1992). Salah satu aspek yang mendukung rasa aman adalah dukungan dari organisasi yang dirasakan karyawan. Saks (2006) juga telah membuktikan dalam penelitiannya, bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berhubungan positif terhadap keterlibatan karyawan. Indikator dalam konstruk ini didasarkan atas penelitian Rhoades dkk. (2001). Pernyataan kuesioner untuk konstruk dukungan organisasi ditunjukkan pada Tabel 3.5.

Hipotesis ketiga: Dukungan organisasi mendorong keterlibatan dalam pekerjaan.

Hipotesis keempat: Dukungan organisasi mendorong keterlibatan dalam organisasi.

Tabel 3.4 Pernyataan Kuesioner Karakteristik Pekerjaan

Kode	Indikator	Pernyataan	Referensi
KP01	Kemandirian	Saya berhak mengatur detail pekerjaan saya sendiri	Hackman dan Oldham, 1980
KP02	Ragam keahlian	Saya menggunakan beberapa keahlian/ketrampilan dalam melakukan pekerjaan	Hackman dan Oldham, 1980
KP03	Signifikansi	Hasil pekerjaan saya sangat penting, sehingga menentukan hidup atau kesejahteraan orang lain	Hackman dan Oldham, 1980
KP04	Umpan balik	Manajer atau rekan kerja menilai baik atau buruknya saya dalam bekerja	Hackman dan Oldham, 1980
KP05	Identitas tugas	Saya memahami tugas saya, serta posisinya dalam keseluruhan proses bisnis	Hackman dan Oldham, 1980

Sumber: (Hackman dan Oldham, 1980)

Tabel 3.5 Pernyataan Kuesioner Dukungan Organisasi

Kode	Indikator	Pernyataan	Referensi
DO01	Kesejahteraan	Organisasi saya sangat peduli dengan kesejahteraan saya	Rhoades dkk., 2001
DO02	Kepedulian	Organisasi saya menunjukkan kepedulian terhadap keadaan saya	Rhoades dkk., 2001
DO03	Perhatian	Organisasi saya perhatian terhadap pendapat saya	Rhoades dkk., 2001
DO04	Bantuan	Organisasi saya akan membantu saya jika saya butuh bantuan tertentu	Rhoades dkk., 2001
DO05	Kesiapan	Bantuan disiapkan oleh organisasi ketika saya mendapatkan masalah	Rhoades dkk., 2001

DO06	Pengampunan	Organisasi saya akan memaafkan atas pengakuan jujur saya atas kesalahan yang saya lakukan	Rhoades dkk., 2001
DO07	Pemanfaatan	Organisasi saya tidak mencari-cari kesempatan untuk memanfaatkan saya	Rhoades dkk., 2001
	Tujuan dan nilai	Organisasi saya sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai saya – Tidak disertakan , dikhawatirkan kurang bisa dipahami semua kalangan, dapat digantikan dengan pernyataan DO02	Rhoades dkk., 2001

Sumber: (Rhoades, Eisenberger dan Armeli, 2001; Saks, 2006)

3.4.1.3 Dukungan Supervisor

Pendapat Kahn yang menyatakan bahwa karyawan membutuhkan rasa aman untuk dapat tampil dan bertindak juga dapat dipengaruhi dukungan dari *supervisor*. Pendapat ini juga didukung oleh penelitian May dkk. (2004) yang menemukan hubungan *supervisor* yang mendukung karyawan memiliki hubungan positif terhadap dimensi psikologis rasa aman (*safety*). Saks (2006) juga menemukan bahwa dukungan *supervisor* dapat menyebabkan keterlibatan karyawan. Indikator yang digunakan dalam konstruk ini didasarkan atas penelitian Rhoades dkk. (2001). Pernyataan kuesioner untuk konstruk dukungan *supervisor* ditunjukkan pada Tabel 3.6.

Hipotesis kelima: Dukungan *supervisor* mendorong keterlibatan dalam pekerjaan.

Hipotesis keenam: Dukungan *supervisor* mendorong keterlibatan dalam organisasi.

Tabel 3.6 Pernyataan Kuesioner Dukungan *Supervisor*

Kode	Indikator	Pernyataan	Referensi
DA01	Perhatian	<i>Supervisor</i> saya mendengarkan pendapat saya	Rhoades dkk., 2001
DA02	Keadaan	<i>Supervisor</i> saya sangat peduli terhadap kesejahteraan saya	Rhoades dkk., 2001
DA03	Kepekaan	<i>Supervisor</i> saya sangat mempertimbangkan potensi dan harapan saya	Rhoades dkk., 2001
DA04	Kepedulian	<i>Supervisor</i> saya menampakkan kepedulian terhadap keadaan saya	Rhoades dkk., 2001

Sumber: (Rhoades, Eisenberger dan Armeli, 2001; Saks, 2006)

3.4.1.4 Dukungan Rekan Kerja

May (2004) menyatakan bahwa seseorang yang mendapatkan dukungan positif dari rekan kerjanya akan merasakan makna kerja yang lebih baik (*meaningfulness*). Kahn (1990) juga menyatakan hubungan baik antar karyawan yang saling mendukung dan percaya akan meningkatkan rasa aman dalam pekerjaannya (*safety*). Pernyataan tersebut juga mendukung pendapat dari Maslach dkk. (2001) yang menyatakan bahwa dukungan sosial merupakan kondisi yang dapat menentukan keterlibatan karyawan. Pernyataan kuesioner untuk konstruk dukungan rekan kerja dijabarkan pada Tabel. 3.7.

Hipotesis ketujuh: Dukungan rekan kerja mendorong keterlibatan dalam pekerjaan.

Hipotesis kedelapan: Dukungan rekan kerja mendorong keterlibatan dalam organisasi.

Tabel 3.7 Pernyataan Kuesioner Dukungan Rekan Kerja

Kode	Indikator	Pernyataan	Referensi
DR01	Perhatian	Rekan kerja saya mendengarkan apa yang saya sampaikan	May, 2004
DR02	Manfaat	Hubungan saya dengan rekan kerja memberikan manfaat	May, 2004
DR03	Pengertian	Rekan kerja saya sangat memahami diri saya	May, 2004
DR04	Perhargaan	Saya percaya rekan kerja saya menghargai diri saya	May, 2004
DR05	Penghormatan	Rekan kerja saya dan diri saya saling menghormati	May, 2004
DR06	Kedekatan	Saya menganggap rekan kerja saya sebagai 'saudara'	May, 2004
DR07	Kepercayaan	Saya percaya dengan apa yang diucapkan dan dilakukan rekan kerja saya	May, 2004
	Nilai	Rekan kerja saya memberikan nilai atas masukan saya – Tidak disertakan , dikhawatirkan kurang bisa dipahami semua kalangan, dapat digantikan dengan pernyataan DR01	May, 2004
	Keintiman	Saya merasakan hubungan yang sebenarnya dengan rekan kerja saya – Tidak disertakan , dianggap kurang relevan, dapat digantikan dengan pernyataan DR06	May, 2004
	Kepercayaan	Saya percaya rekan kerja saya - Tidak disertakan , pernyataan kurang spesifik dan dapat memiliki makna	May, 2004

		ganda. Dapat digantikan pernyataan DR07	
--	--	---	--

Sumber: (May, Gilson dan Harter, 2004)

3.4.1.5 Penghargaan dan Pengakuan

Kahn (1990) menyatakan bahwa manfaat yang diterima seorang karyawan dalam perannya dapat menentukan keterlibatan. Hal ini juga didukung dengan pendapat Maslach dkk. (2001) yang menyatakan keadaan sebaliknya, yaitu kurangnya penghargaan dan pengakuan dapat membawa seorang karyawan menuju titik lelah (*burnout*). Dan sesuai dengan *Social Exchange Theory* (SET), apabila seorang karyawan menerima penghargaan dan pengakuan, maka dirinya akan merasa bertanggungjawab untuk memberikan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Melalui acuan-acuan tersebut Saks (2016) meyakini bahwa penghargaan dan pengakuan berhubungan positif terhadap keterlibatan karyawan. Pernyataan kuesioner untuk konstruk penghargaan dan pengakuan ditunjukkan pada Tabel 3.8.

Hipotesis kesembilan: Penghargaan dan pengakuan mendorong keterlibatan dalam pekerjaan.

Hipotesis kesepuluh: Penghargaan dan pengakuan mendorong keterlibatan dalam organisasi.

Tabel 3.8 Pernyataan Kuesioner Penghargaan dan Pengakuan

Kode	Indikator	Pernyataan	Referensi
PP01	Gaji	Ada kenaikan gaji	Saks, 2006
PP02	Kemapanan	Saya merasa mapan dengan pekerjaan saya	Saks, 2006
PP03	Promosi	Ada kenaikan jabatan	Saks, 2006
PP04	Kebebasan	Banyak kebebasan dan kesempatan yang saya dapatkan	Saks, 2006
PP05	Penghormatan	Saya mendapat rasa hormat dari rekan kerja	Saks, 2006

PP06	Sanjungan	Ada sanjungan yang diberikan oleh atasan	Saks, 2006
PP07	Pengembangan	Saya mendapat kesempatan pelatihan dan pengembangan	Saks, 2006
PP08	Signifikansi	Penugasan yang saya dapatkan semakin berkembang dan menentukan bisnis	Saks, 2006
PP09	Pengakuan umum	Ada pengakuan karyawan secara publik (contoh: penetapan karyawan teladan)	Saks, 2006
PP10	Hadiah	Ada hadiah sebagai bentuk apresiasi	Saks, 2006

Sumber: (Saks, 2006)

3.4.1.6 Keadilan dalam Organisasi

Keadilan yang dimaksud dalam konstruk ini meliputi keadilan distributif dan keadilan prosedur. Keadilan distributif adalah rasa adil dalam pengambilan keputusan, sedangkan keadilan prosedur adalah rasa adil dalam cara dan proses yang dipergunakan untuk menentukan jumlah dan distribusi materi (Colquitt, 2001). Penelitian lain juga menemukan bahwa rasa keadilan berhubungan dengan hasil keluaran dari organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, keluar organisasi dan kinerja (Colquitt *dkk.*, 2001).

Menurut Saks (2006) keadilan yang dirasakan karyawan kemungkinan menentukan keterlibatan. Artinya, jika karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan, maka dirinya akan merasa berkewajiban untuk turut berbuat adil dalam bagaimana ia menjalankan tugasnya dengan memberikan keterlibatan yang lebih tinggi. Kesetaraan dan keadilan juga merupakan kondisi kerja dalam pemodelan Maslach *dkk.* (2001). Pernyataan kuesioner untuk konstruk keadilan dalam organisasi ditunjukkan pada Tabel 3.9.

Hipotesis kesebelas: Penghargaan dan pengakuan mendorong keterlibatan dalam pekerjaan.

Hipotesis kedua belas: Penghargaan dan pengakuan mendorong keterlibatan dalam organisasi.

Tabel 3.9 Pernyataan Kuesioner Keadilan dalam Organisasi

Kode	Indikator	Pernyataan	Referensi
KO01	Kontribusi	Saya mampu menyatakan pandangan dan perasaan saya dalam menentukan sebuah prosedur	Colquitt, 2001
KO02	Konsistensi	Keseluruhan prosedur di organisasi ini dilaksanakan secara konsisten	Colquitt, 2001
KO03	Kepastian	Keseluruhan prosedur di organisasi ini bebas keraguan	Colquitt, 2001
KO04	Umpan balik	Saya mampu memprotes atau mempertanyakan akibat dilaksanakannya sebuah prosedur	Colquitt, 2001
KO05	Etika dan moral	Keseluruhan prosedur di organisasi ini menegakkan standar etika dan moral	Colquitt, 2001
KO06	Keadilan hasil kerja	Hasil kerja yang saya raih sesuai dengan upaya yang saya berikan untuk pekerjaan	Colquitt, 2001
KO07	Keadilan penghasilan	Pendapatan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya selesaikan	Colquitt, 2001
KO08	Keadilan penilai kerja	Hasil yang saya raih menentukan nilai kinerja saya	Colquitt, 2001
	Keterlibatan dalam pelaksanaan prosedur	Saya mempengaruhi hasil dari pelaksanaan prosedur – Tidak disertakan , kemungkinan sulit dijawab oleh semua kalangan, dapat digantikan pernyataan KO01	Colquitt, 2001
	Kekuatan prosedur	Keseluruhan prosedur dibuat berdasarkan informasi yang akurat –	Colquitt, 2001

		Tidak disertakan , kemungkinan sulit dijawab oleh semua kalangan.	
	Keadilan kontribusi	Hasil yang saya capai sesuai dengan kontribusi saya terhadap organisasi – Tidak disertakan , dapat digantikan dengan pernyataan KO06 dan KO07	Colquitt, 2001

Sumber: (Colquitt, 2001; Saks, 2006)

3.4.1.7 Kesadaran Diri

Faktor-faktor kepribadian merupakan serangkaian penyebab atau pendahulu dari keterlibatan dalam pemodelan Macey dan Schneider (2008). Sifat-sifat kepribadian atau kemampuan seseorang untuk mengatur pikiran dan emosi dalam tujuannya berhubungan aktif dengan lingkungannya memiliki kecenderungan mempengaruhi keterlibatan (Hirschfeld dan Thomas, 2008). May (2004) menggunakan kesadaran diri sebagai variabel kepribadian yang didasarkan atas penelitian Fenigstein dkk. (1975). Pernyataan kuesioner untuk konstruk kesadaran diri dijabarkan pada Tabel 3.10.

Hipotesis ketigabelas: Kesadaran diri mendorong keterlibatan dalam pekerjaan.

Hipotesis keempatbelas: Kesadaran diri mendorong keterlibatan dalam organisasi.

Tabel 3.10 Pernyataan Kuesioner Kesadaran Diri

Kode	Indikator	Pernyataan	Referensi
KD01	Kehati-hatian	Saya sangat mempedulikan pandangan orang lain terhadap pekerjaan saya	Fenigstein dkk., 1975
KD02	Ketelitian	Saya takut kesalahan-kesalahan yang saya perbuat diperhatikan oleh orang lain	Fenigstein dkk., 1975
KD03	Kewaspadaan	Saya memperhatikan penilaian orang lain terhadap pekerjaan saya	Fenigstein dkk., 1975

Sumber: (Fenigstein, Scheier dan Buss, 1975; May, Gilson dan Harter, 2004)

3.4.2 Konstruk Keterlibatan Karyawan

Konstruk yang digunakan sebagai keterlibatan karyawan meliputi 2 variabel, yaitu: keterlibatan dalam pekerjaan dan keterlibatan dalam organisasi. Hal ini mengikuti penelitian Saks (2006) yang menyatakan keterlibatan sebagai bentuk peran dalam pekerjaan, dan Saks menilai keterlibatan dalam pekerjaan (*work engagement*) dan keterlibatan dalam organisasi (*organization engagement*) merupakan jenis keterlibatan yang mendominasi dalam pembentukan keterlibatan karyawan seutuhnya.

3.4.2.1 Keterlibatan dalam Pekerjaan

Konstruk ini telah digunakan pada banyak penelitian dan merupakan tujuan utama dari pengukuran keterlibatan karyawan (Saks, 2017). Pekerjaan itu sendiri berikutan dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan menjadi fokus dari keterlibatan karyawan, dan karenanya disebut sebagai *job engagement* (keterlibatan dalam pekerjaan). Rincian pernyataan kuesioner untuk konstruk keterlibatan dalam pekerjaan ditunjukkan pada Tabel 3.11.

3.4.2.2 Keterlibatan dalam Organisasi

Pada ruang lingkup yang lebih luas, karyawan merupakan bagian dari sebuah organisasi. Saat karyawan menerima materi ekonomis dan *socioemotional* dari organisasinya, maka mereka merasa berkewajiban untuk membalas kembali ke organisasi (Cropanzano dan Mitchel, 2005), dalam bentuk keterlibatan yang lebih tinggi (Saks, 2006). Hal ini konsisten dengan penjelasan penelitian lain yang menyatakan keterlibatan sebagai hubungan dua arah antara karyawan dan pemilik usaha (Robinson, Perryman dan Hayday, 2004). Kondisi keterlibatan model Kahn (1990) dan Maslach dkk. (2001) dapat dikatakan memenuhi hubungan saling memberi dan menerima sesuai konsep *Social Exchange Theory* (SET). Pernyataan kuesioner untuk konstruk keterlibatan dalam organisasi ditampilkan pada Tabel 3.12.

Tabel 3.11 Pernyataan Kuesioner Keterlibatan dalam Pekerjaan

Kode	Indikator	Pernyataan	Referensi
JE01	Keseriusan	Saya 'membawa' sepenuh diri saya ke dalam pekerjaan	Saks, 2006
JE02	Penghayatan	Terkadang saya sangat menikmati pekerjaan saya sehingga lupa waktu	Saks, 2006
JE03	Totalitas	Menjalankan pekerjaan melibatkan banyak hal, membuat saya sangat menikmatinya	Saks, 2006
JE04	Fokus	Saya tidak memikirkan urusan lain di luar pekerjaan saat bekerja	Saks, 2006
JE05	Keterlibatan	Saya sangat terlibat penuh dalam pekerjaan saya ini	Saks, 2006

Sumber: (Saks, 2006)

Tabel 3.12 Pernyataan Kuesioner Keterlibatan dalam Organisasi

Kode	Indikator	Pernyataan	Referensi
OE01	Kebanggaan	Menjadi bagian dari organisasi ini sangat membanggakan	Saks, 2006
OE02	Keikutsertaan	Saya menyukai terlibat dalam hal-hal yang terjadi di organisasi ini	Saks, 2006
OE03	Ketertarikan	Saya sangat tertarik mengamati hal-hal yang terjadi dalam organisasi ini	Saks, 2006
OE04	Perasaan bahagia	Menjadi bagian dari organisasi ini membahagiakan bagi saya	Saks, 2006
OE05	Keterlibatan	Saya sangat terlibat penuh dalam organisasi ini	Saks, 2006
	Antusiasme	Menjadi bagian dari organisasi ini membuat saya menjadi 'hidup' – Tidak disertakan , dapat digantikan dengan pernyataan OE04	Saks, 2006

Sumber: (Saks, 2006)

3.4.2.3 Pengukuran Keterlibatan Karyawan

Terdapat dua jenis keterlibatan yang diukur dalam penelitian ini. Konstruk keterlibatan dalam pekerjaan memiliki lima pernyataan indikator. Sedangkan konstruk keterlibatan dalam organisasi memiliki jumlah pernyataan indikator yang sama. Dengan pengisian kuesioner menggunakan skala *Likert* 1-5, untuk masing-masing indikator diberikan penilaian sesuai Tabel 3.13.

Tabel 3.13 Penilaian Untuk Masing-masing Indikator Keterlibatan Karyawan

Respon	STS	TS	N	S	SS
Skala <i>Likert</i>	1	2	3	4	5
Nilai	-2.0	-1.0	0.0	+1.0	+2.0

Dengan asumsi bobot tiap indikator adalah sama besar, nilai dari masing-masing indikator dalam tiap variabel kemudian dijumlahkan. Jumlah keseluruhan nilai di tiap variabel akan menentukan keterlibatan dalam pekerjaan dan dalam organisasi untuk masing-masing responden. Batasan nilainya ditentukan sesuai Tabel 3.14.

Tabel 3.14 Penentuan Keterlibatan Karyawan di Masing-masing Responden

Jumlah nilai dalam variabel > 0	<i>Engaged</i> (terlibat)
Jumlah nilai dalam variabel ≤ 0	<i>Disengaged</i> (tidak terlibat)

Jumlah nilai dalam variabel keterlibatan dalam pekerjaan (*job engagement*) kemudian dijumlahkan dengan jumlah nilai dalam variabel keterlibatan dalam organisasi (*organization engagement*). Jumlah keduanya akan menentukan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Dengan ketentuan sesuai Tabel 3.14, akan diketahui keterlibatan karyawan pada masing-masing responden.

3.3.3 Konstruk Akibat Keterlibatan

Tujuan penelitian ini difokuskan pada permasalahan yang diangkat, yaitu *turnover* karyawan di perusahaan perbankan ABC. Maka faktor yang dijadikan konstruk akibat dari penelitian hanya keinginan karyawan untuk keluar organisasi.

3.3.3.1 Keinginan untuk Keluar Organisasi

Hasil atau akibat dari keterlibatan adalah keinginan untuk tetap berada dalam organisasi (Soane *dkk.*, 2012). Keterlibatan yang tinggi menggambarkan tingkat aktifitas emosional dan kognitif dan dikaitkan dengan kemampuan emosional dan mental (Sabine Sonnentag, 2003; Schaufeli dan Bakker, 2004). Keterkaitan positif antara keterlibatan dengan emosi dan pengalaman cenderung bersinggungan dengan keinginan, tindakan dan perilaku individu dalam organisasi dan sebagai akibatnya mempengaruhi posisinya terhadap peran jabatannya. Sebagaimana dikatakan Kahn (1990), keterlibatan didasarkan pada kehadirannya dalam pekerjaan. Jika kondisi keterlibatan rendah, maka dapat menarik perilaku dan psikologi individu dari pekerjaan. Pernyataan kuesioner untuk konstruk keinginan untuk keluar organisasi ditunjukkan pada Tabel 3.15.

Hipotesis kelimabelas: Keterlibatan dalam pekerjaan menekan keinginan untuk keluar organisasi.

Hipotesis keenambelas: Keterlibatan dalam organisasi menekan keinginan untuk keluar organisasi.

Tabel 3.15 Pernyataan Kuesioner Keinginan untuk Keluar

Kode	Indikator	Pernyataan	Referensi
KK01	Bekerja hingga pensiun	Saya tidak ingin bekerja di organisasi saya hingga pensiun	Colarelli, 1984
KK02	Keinginan kuat untuk berhenti	Saya sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya ini	Colarelli, 1984

KK03	Rencana keluar dalam waktu dekat	Kemungkinan tahun depan saya akan mencari pekerjaan di luar organisasi ini	Boroff dan Lewin, 1997
KK04	Keseriusan untuk berhenti	Saya sedang serius merencanakan untuk keluar dari organisasi ini	Boroff dan Lewin, 1997
	Pencarian pekerjaan alternatif	Jika saya punya jalan sendiri, saya akan bekerja untuk organisasi ini hanya selama 1 tahun dari sekarang – Tidak disertakan , pernyataan mengandung ambiguitas.	Colarelli, 1984

Sumber: (Colarelli, 1984; Boroff dan Lewin, 1997; Saks, 2006; Soane dkk., 2012)

3.3.3.2 Pengukuran Tingkat Keinginan untuk Keluar Organisasi

Konstruk keinginan untuk keluar organisasi memiliki 4 indikator pernyataan dengan pilihan jawaban menggunakan skala *Likert* 1-5. Dengan penentuan penilaian masing-masing indikator sesuai Tabel 3.13, jumlah nilai tiap indikator dalam variabel ini kemudian dijumlahkan. Jumlah nilai akan menentukan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi atau perusahaan dengan ketentuan sesuai Tabel 3.16

Tabel 3.16 Penilaian Keinginan untuk Keluar Perusahaan

Jumlah nilai > 0	Ada keinginan untuk keluar perusahaan
Jumlah nilai ≤ 0	Ingin tetap bergabung dalam perusahaan

3.4 Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data dilakukan melalui pembagian kuesioner kepada karyawan bank ABC yang ditugaskan di wilayah Surabaya. Survey yang dibagikan adalah berupa *hardcopy*, tanpa mencantumkan identitas responden untuk menjaga kerahasiaan data individu. Jumlah sampel yang diinginkan dalam penelitian ini mengikuti persamaan Slovin.

3.5 Analisis SEM menggunakan *software* SmartPLS

Analisis SEM diawali dengan menyusun pemodelan dalam *software* SmartPLS. Pemodelan struktural dalam penelitian ini menggunakan tujuh konstruk eksogen dan tiga konstruk endogen. Konstruk dalam model memiliki indikator reflektif. Secara garis besar evaluasi dilakukan dalam tiga tahap.

3.5.1 Evaluasi *Outer Model*

Terdapat beberapa langkah dalam evaluasi *outer model*:

a. Uji validitas konvergen

Dilakukan dengan pengamatan *loading factor* pada tiap-tiap indikator. Nilai yang diperbolehkan dalam model adalah > 0.6 . Apabila terdapat indikator tidak memenuhi syarat tersebut maka harus dihapuskan dari model dan dilakukan kalkulasi ulang. Demikian seterusnya hingga hanya indikator dengan *loading factor* di atas 0.6.

b. Uji validitas diskriminan

- *Cross loading*.

Hubungan indikator terhadap konstruk aslinya harus lebih tinggi dari pada hubungannya dengan konstruk lain.

- *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE yang direkomendasikan lebih besar dari 0.5

c. Uji reliabilitas

- *Cronbach's alpha*

Nilai yang disyaratkan lebih besar dari 0.6

- *Composite reliability*

Nilai yang diperbolehkan lebih besar dari 0.6

3.5.2 Evaluasi *Inner Model*

a. *R-squares*

Kekuatan model dapat direpresentasikan oleh *R-squares*, dengan ketentuan:

- 0.75 : Kuat
- 0.50 : Sedang

- 0.25 : Lemah
- b. Signifikansi jalur
- Menjalankan *resampling* hingga 500 sampel menggunakan metode *bootstrapping*. Kemudian melakukan pengamatan pada tabel koefisien jalur (*path coefficient*). Jalur dinyatakan signifikan apabila:
- $T\text{-statistics} > t\text{-tabel}$, atau
 - $P\text{-value} < \textit{significance level}$

Evaluasi menghasilkan jalur yang signifikan dalam model, karenanya jalur yang tidak signifikan dihapuskan dari model. Dengan demikian didapatkan pemodelan struktural yang menggambarkan kondisi aktual dari objek penelitian.

3.6 Penyajian Informasi dan Pembahasan

Data mentah dari penelitian ini adalah tanggapan dalam skala *likert* 1-5 untuk masing-masing indikator dari masing-masing individu responden. Melalui kriteria penilaian yang telah ditentukan akan diukur tingkat keterlibatan karyawan dan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Selain itu hasil pengolahan data dengan metode SEM menggunakan *software* SmartPLS, setelah melalui evaluasi pemodelan akan mendapatkan pemodelan yang sesuai dengan objek penelitian.

Pengolahan data akan menghasilkan sejumlah informasi mengenai faktor-faktor penyebab keterlibatan karyawan dan korelasinya. Disamping itu juga didapatkan faktor akibat keterlibatan karyawan dalam kaitannya dengan *turnover* karyawan. Dari hasil tersebut akan disampaikan beberapa rekomendasi kepada manajemen perusahaan untuk perbaikan keterlibatan karyawan dan menekan angka *turnover* karyawan.

3.7 Kesimpulan dan Saran

Hasil dari penelitian ini akan membuktikan keterkaitan antara penyebab keterlibatan karyawan, keterlibatan karyawan itu sendiri dan akibatnya. Informasi tersebut akan sangat berguna bagi perusahaan untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Sebagaimana dijelaskan

dalam Bab 2, hasil pengukuran keterlibatan karyawan ini masih dalam kerangka teoritis, dan agar dapat memberikan dampak nyata terhadap tindakan praktis maka harus diintegrasikan ke dalam proses dan strategi manajemen SDM agar lebih efektif dalam tujuannya membentuk karyawan yang terlibat (*engaged*) dalam pekerjaan dan perusahaannya.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 4

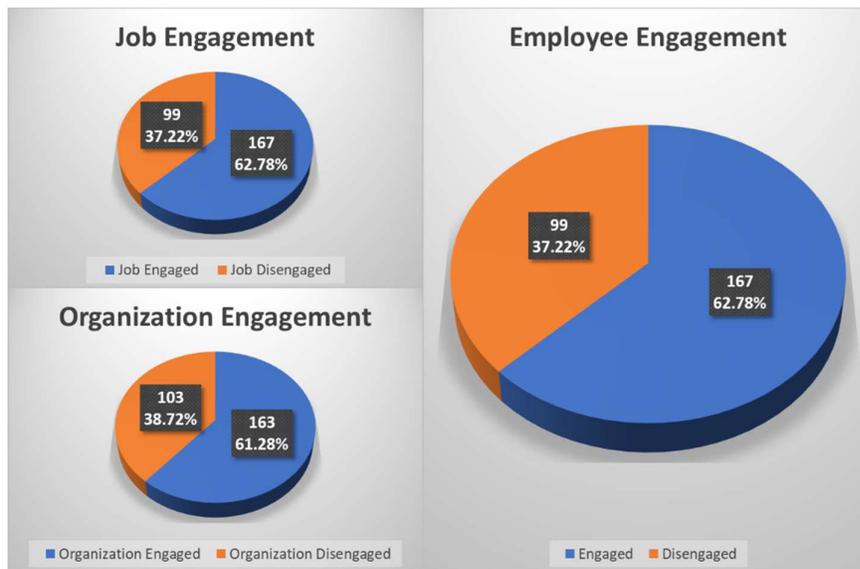
HASIL PENELITIAN

Data dari responden telah dikumpulkan, lalu kemudian dilakukan penilaian sejumlah variabel dan analisis pemodelan sehingga didapatkan hasil penelitian yang tertuang dalam bab 4 ini.

4.1 Tingkat Keterlibatan Karyawan

Dari keseluruhan 266 responden, dilakukan pengamatan dan penilaian terhadap variabel keterlibatan dalam pekerjaan dan keterlibatan dalam organisasi. Seperti ditunjukkan pada Gambar 4.1, sebanyak 167 responden atau 62.78% memiliki keterlibatan dalam pekerjaan (*job engagement*) dan sebanyak 163 responden atau 61.28% memiliki keterlibatan dalam organisasi (*organization engagement*).

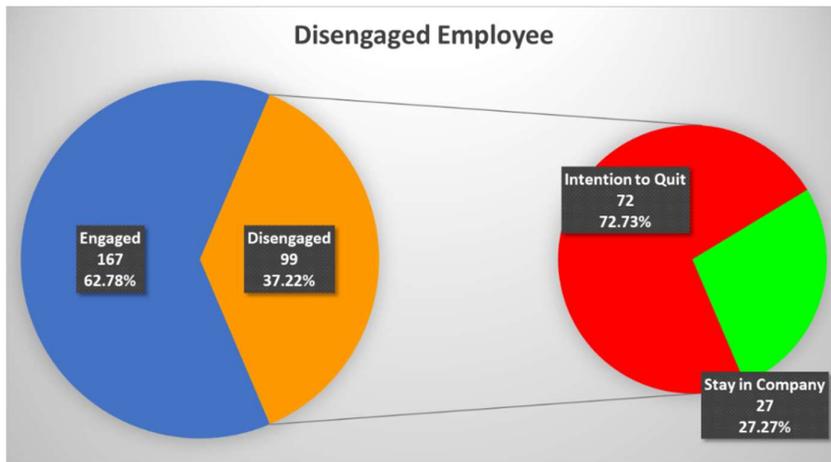
Penjumlahan nilai dari *job engagement* dan *organization engagement* menentukan tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Dari penjumlahan data responden tersebut didapatkan sebanyak 167 (62.78%) responden *engaged* dan 99 (37.22%) responden *disengaged*.



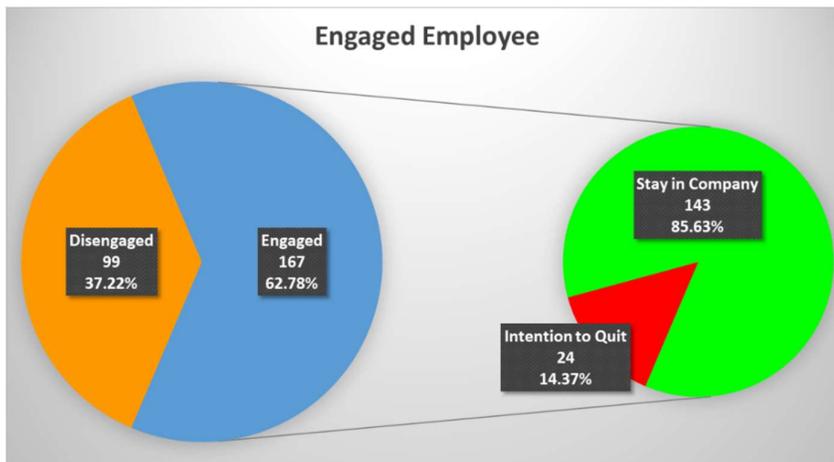
Gambar 4.1 Tingkat keterlibatan karyawan

4.2 Tingkat Keinginan untuk Keluar

Penilaian variabel keinginan untuk keluar (*intention to quit*) melalui indikator-indikatornya menunjukkan karyawan yang terlibat (*engaged*) memiliki kecenderungan tingkat keinginan untuk keluar yang rendah. Dari 167 karyawan yang terlibat (*engaged*), 14.37% diantaranya memiliki keinginan untuk keluar perusahaan. Demikian pula sebaliknya, karyawan yang tidak terlibat cenderung memiliki keinginan untuk keluar yang rendah. Terlihat pada hasil pengukuran, dari 99 karyawan yang tidak terlibat (*disengaged*), terdapat 72.73% diantaranya yang memiliki keinginan untuk keluar. Hasil pengukuran dari data kuesioner ditunjukkan pada Gambar 4.2 dan Gambar 4.3.



Gambar 4.2 Tingkat keinginan untuk keluar karyawan yang terlibat



Gambar 4.3 Tingkat keinginan untuk keluar karyawan yang tidak terlibat

Dari data tersebut terlihat bahwa karyawan yang tidak terlibat atau *disengaged* memiliki potensi yang sangat besar untuk keluar dari perusahaan, yakni sebesar 72.73%. Hal ini perlu diantisipasi dengan analisis lebih jauh mengenai faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Sehingga dengan demikian divisi SDM dapat mengambil langkah-langkah yang efisien dan terarah untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada tahap selanjutnya mampu menekan keinginan atau potensi untuk keluar dari organisasi.

4.3 Pemodelan dalam Penelitian

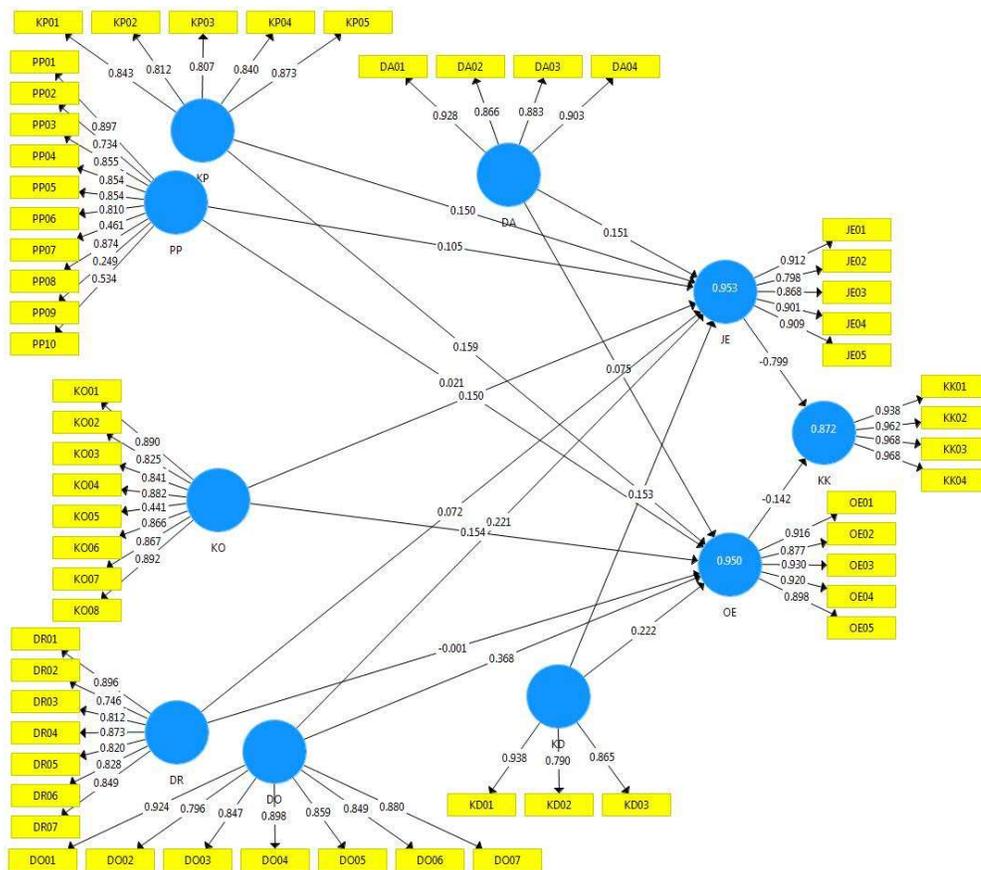
Pemodelan dalam penelitian ini terdiri atas tujuh variabel sebagai penyebab keterlibatan karyawan, dua variabel keterlibatan karyawan dan satu variabel akibatnya. Gambar 4.4 menampilkan pemodelan struktural awal dengan menggunakan 10 variabel dan 58 indikator.

4.4 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran terdiri dari tiga tahap yaitu uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan dan uji reliabilitas komposit.

4.4.1 Uji Validitas Konvergen

Pengujian validitas untuk indikator reflektif dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi antara nilai indikator dengan nilai konstruksinya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan terdapat perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk apabila indikator lain pada konstruk yang sama berubah. Tabel 4.2 menampilkan nilai *loading factor* dari masing-masing indikator terhadap konstruksinya.



Gambar 4.4 Pemodelan struktural

Tabel 4.1 *Loading Factor* Tiap Indikator dalam Model

	DA	DO	DR	JE	KD	KK	KO	KP	OE	PP
DA01	0.928									
DA02	0.866									
DA03	0.883									
DA04	0.903									
DO01		0.924								
DO02		0.796								
DO03		0.847								
DO04		0.898								
DO05		0.859								
DO06		0.849								
DO07		0.880								

DR01			0.896						
DR02			0.746						
DR03			0.812						
DR04			0.873						
DR05			0.820						
DR06			0.828						
DR07			0.849						
JE01				0.912					
JE02				0.798					
JE03				0.868					
JE04				0.901					
JE05				0.909					
KD01					0.938				
KD02					0.790				
KD03					0.865				
KK01						0.938			
KK02						0.962			
KK03						0.968			
KK04						0.968			
KO01							0.890		
KO02							0.825		
KO03							0.841		
KO04							0.882		
KO05							0.441		
KO06							0.866		
KO07							0.867		
KO08							0.892		
KP01								0.843	
KP02								0.812	
KP03								0.807	
KP04								0.840	
KP05								0.873	
OE01									0.916
OE02									0.877
OE03									0.930
OE04									0.920
OE05									0.898
PP01									0.897
PP02									0.734
PP03									0.855
PP04									0.854
PP05									0.854
PP06									0.810
PP07									0.461

Tabel 4.2 *Loading Factor* Tiap Indikator dalam Model Setelah Revisi

	DA	DO	DR	JE	KD	KK	KO	KP	OE	PP
DA01	0.928									
DA02	0.866									
DA03	0.883									
DA04	0.903									
DO01		0.924								
DO02		0.796								
DO03		0.847								
DO04		0.898								
DO05		0.859								
DO06		0.849								
DO07		0.880								
DR01			0.896							
DR02			0.746							
DR03			0.812							
DR04			0.873							
DR05			0.820							
DR06			0.828							
DR07			0.849							
JE01				0.912						
JE02				0.798						
JE03				0.868						
JE04				0.901						
JE05				0.909						
KD01					0.938					
KD02					0.790					
KD03					0.865					
KK01						0.938				
KK02						0.962				
KK03						0.968				
KK04						0.968				
KO01							0.889			
KO02							0.818			
KO03							0.852			
KO04							0.886			
KO06							0.873			
KO07							0.879			
KO08							0.883			
KP01								0.843		
KP02								0.812		
KP03								0.807		
KP04								0.840		

KP05								0.873		
OE01								0.916		
OE02								0.877		
OE03								0.929		
OE04								0.920		
OE05								0.898		
PP01									0.901	
PP02									0.746	
PP03									0.857	
PP04									0.860	
PP05									0.860	
PP06									0.817	
PP08									0.878	

Tampak pada Gambar 4.4 dan Tabel 4.3, keseluruhan indikator memiliki *loading factor* di atas 0.6, dan tidak diperlukan lagi pengurangan indikator.

4.4.2 Uji Validitas Diskriminan

Pada indikator reflektif perlu dilakukan pengujian validitas diskriminan (*discriminant validity*) dengan membandingkan nilai pada tabel *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai nilai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan nilai *loading factor* kepada konstruk lain. Nilai *cross loading* masing-masing indikator ditunjukkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.3 Nilai *Cross Loading* Tiap Indikator dalam Model

Indicators	DA	DO	DR	JE	KD	KK	KO	KP	OE	PP
DA01	0.928	0.878	0.873	0.864	0.855	-0.843	0.870	0.833	0.865	0.851
DA02	0.866	0.814	0.815	0.805	0.808	-0.772	0.817	0.798	0.820	0.803
DA03	0.883	0.866	0.861	0.858	0.823	-0.831	0.859	0.821	0.859	0.839
DA04	0.903	0.877	0.871	0.875	0.836	-0.834	0.855	0.820	0.837	0.854
DO01	0.884	0.924	0.866	0.884	0.859	-0.840	0.896	0.864	0.891	0.887
DO02	0.773	0.796	0.757	0.762	0.764	-0.722	0.790	0.743	0.777	0.769
DO03	0.808	0.847	0.822	0.814	0.794	-0.792	0.817	0.806	0.806	0.812
DO04	0.873	0.898	0.877	0.889	0.863	-0.844	0.870	0.854	0.875	0.866
DO05	0.830	0.859	0.842	0.837	0.793	-0.810	0.854	0.831	0.838	0.832
DO06	0.800	0.849	0.819	0.802	0.771	-0.776	0.782	0.781	0.811	0.803
DO07	0.841	0.880	0.853	0.846	0.814	-0.820	0.856	0.823	0.841	0.834
DR01	0.853	0.853	0.896	0.861	0.849	-0.837	0.856	0.852	0.845	0.845

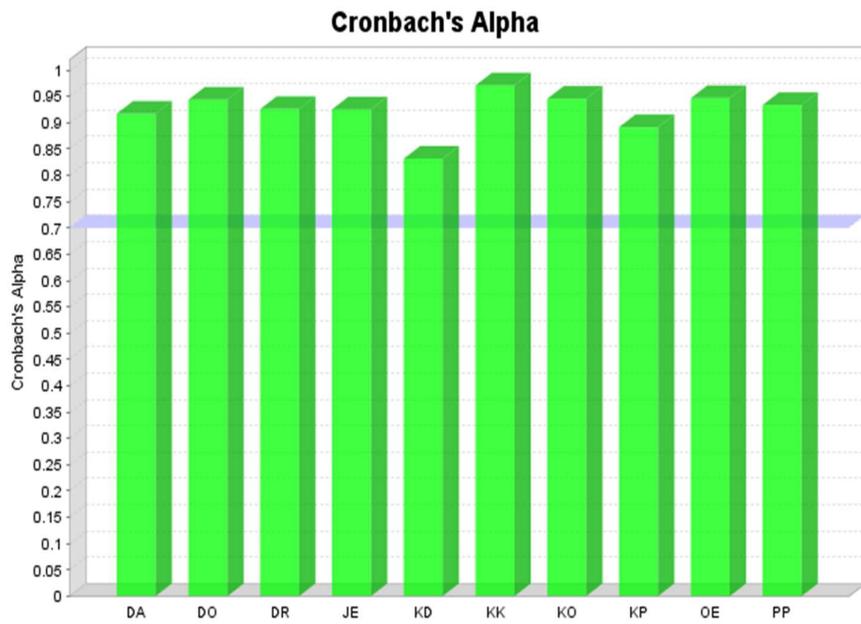
DR02	0.711	0.694	0.746	0.693	0.736	-0.632	0.699	0.710	0.709	0.697
DR03	0.788	0.804	0.812	0.792	0.761	-0.786	0.766	0.782	0.779	0.782
DR04	0.844	0.856	0.873	0.836	0.841	-0.821	0.838	0.835	0.847	0.825
DR05	0.793	0.799	0.820	0.786	0.771	-0.787	0.794	0.775	0.789	0.782
DR06	0.784	0.792	0.828	0.791	0.768	-0.760	0.766	0.760	0.775	0.775
DR07	0.794	0.816	0.849	0.808	0.779	-0.797	0.796	0.780	0.794	0.803
JE01	0.855	0.882	0.847	0.912	0.853	-0.838	0.875	0.842	0.862	0.881
JE02	0.722	0.746	0.744	0.798	0.765	-0.683	0.720	0.748	0.747	0.733
JE03	0.861	0.847	0.863	0.868	0.839	-0.846	0.844	0.837	0.824	0.827
JE04	0.860	0.872	0.863	0.901	0.837	-0.851	0.870	0.862	0.860	0.868
JE05	0.866	0.880	0.875	0.909	0.845	-0.866	0.878	0.844	0.852	0.849
KD01	0.868	0.879	0.885	0.888	0.938	-0.825	0.868	0.877	0.884	0.877
KD02	0.697	0.696	0.729	0.719	0.790	-0.643	0.698	0.712	0.731	0.713
KD03	0.838	0.843	0.834	0.833	0.865	-0.791	0.827	0.813	0.831	0.817
KK01	-0.842	-0.852	-0.868	-0.861	-0.806	0.938	-0.846	-0.815	-0.828	-0.836
KK02	-0.889	-0.891	-0.909	-0.904	-0.864	0.962	-0.886	-0.869	-0.867	-0.886
KK03	-0.896	-0.908	-0.900	-0.909	-0.839	0.968	-0.905	-0.872	-0.874	-0.892
KK04	-0.888	-0.900	-0.897	-0.903	-0.840	0.968	-0.896	-0.874	-0.869	-0.884
KO01	0.838	0.856	0.836	0.834	0.828	-0.813	0.889	0.813	0.843	0.835
KO02	0.785	0.799	0.770	0.782	0.782	-0.735	0.818	0.793	0.812	0.779
KO03	0.806	0.826	0.813	0.821	0.756	-0.810	0.852	0.786	0.796	0.796
KO04	0.848	0.855	0.850	0.846	0.825	-0.811	0.886	0.828	0.835	0.828
KO06	0.829	0.842	0.819	0.830	0.816	-0.799	0.873	0.817	0.838	0.834
KO07	0.822	0.847	0.818	0.838	0.794	-0.799	0.879	0.806	0.811	0.811
KO08	0.851	0.866	0.852	0.860	0.819	-0.834	0.883	0.846	0.855	0.831
KP01	0.734	0.743	0.751	0.736	0.756	-0.690	0.744	0.843	0.763	0.746
KP02	0.767	0.792	0.783	0.788	0.794	-0.727	0.778	0.812	0.806	0.785
KP03	0.751	0.780	0.777	0.783	0.744	-0.770	0.795	0.807	0.769	0.747
KP04	0.772	0.803	0.799	0.808	0.792	-0.757	0.782	0.840	0.787	0.781
KP05	0.792	0.814	0.825	0.815	0.785	-0.787	0.805	0.873	0.808	0.793
OE01	0.871	0.886	0.874	0.866	0.884	-0.824	0.876	0.869	0.916	0.869
OE02	0.787	0.813	0.784	0.796	0.813	-0.736	0.808	0.792	0.877	0.789
OE03	0.902	0.923	0.919	0.898	0.898	-0.868	0.913	0.902	0.929	0.914
OE04	0.890	0.906	0.898	0.881	0.881	-0.837	0.881	0.880	0.920	0.880
OE05	0.833	0.848	0.834	0.845	0.805	-0.800	0.842	0.830	0.898	0.818
PP01	0.846	0.858	0.851	0.856	0.853	-0.814	0.850	0.833	0.855	0.901
PP02	0.707	0.692	0.702	0.692	0.720	-0.639	0.688	0.665	0.702	0.746
PP03	0.805	0.844	0.821	0.832	0.816	-0.816	0.830	0.812	0.818	0.857
PP04	0.800	0.820	0.804	0.810	0.776	-0.784	0.803	0.791	0.812	0.860
PP05	0.799	0.816	0.819	0.801	0.787	-0.789	0.801	0.781	0.798	0.860
PP06	0.766	0.787	0.770	0.777	0.744	-0.736	0.760	0.768	0.762	0.817
PP08	0.813	0.856	0.832	0.844	0.807	-0.815	0.828	0.811	0.827	0.878

Tampak pada Tabel 4.4, angka yang bercetak tebal menunjukkan angka maksimal di tiap baris. Tampak *loading factor* tiap indikator terhadap variabel atau konstruk tujuan memiliki nilai paling besar, dan hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya.

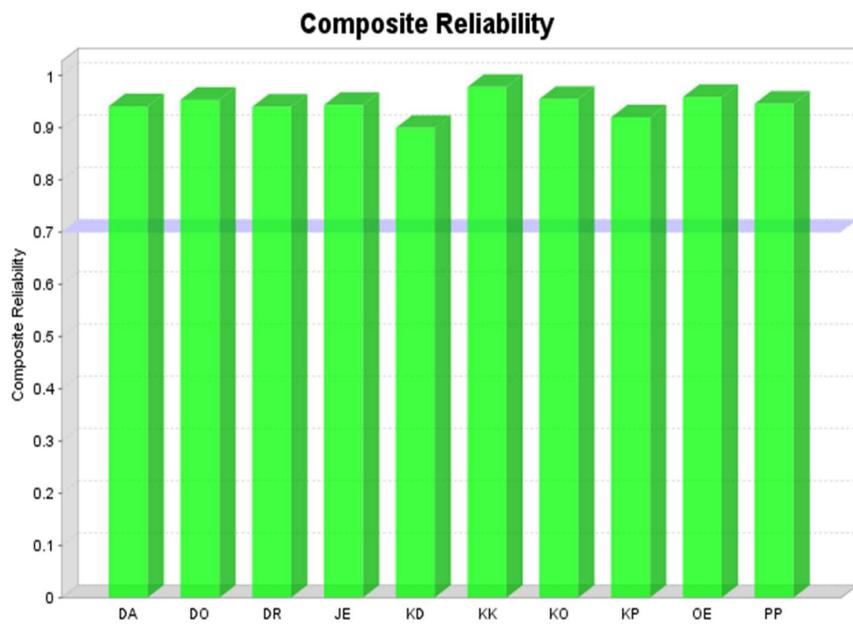
Uji validitas dari konstruk dapat juga dilakukan dengan pengamatan pada nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Konstruk dapat dikatakan memiliki validitas yang baik jika AVE memiliki nilai lebih besar dari 0.5. Tampak pada Tabel 4.5 dan Gambar 4.8, keseluruhan konstruk dalam model memiliki nilai AVE lebih besar dari 0.5.

Tabel 4.4 Reliabilitas dan Validitas Konstruk

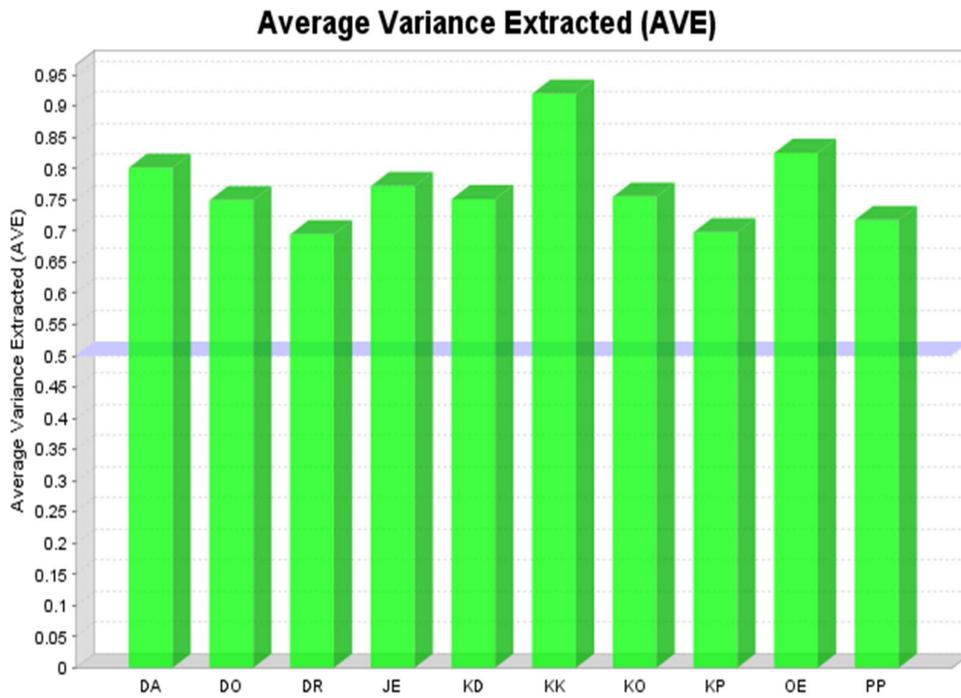
<i>Construct Reliability and Validity</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
DA	0.917	0.942	0.801
DO	0.944	0.954	0.749
DR	0.926	0.941	0.695
JE	0.925	0.944	0.772
KD	0.832	0.900	0.751
KK	0.971	0.979	0.920
KO	0.946	0.956	0.755
KP	0.891	0.920	0.698
OE	0.947	0.959	0.825
PP	0.934	0.947	0.717



Gambar 4.6 Nilai *cronbach's alpha* konstruk-konstruk dalam model



Gambar 4.7 Nilai *composite reliability* konstruk-konstruk dalam model



Gambar 4.8 Nilai AVE konstruk-konstruk dalam model

4.4.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas konstruk diukur melalui dua kriteria, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan *reliable* jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0.7. Terlihat pada Tabel 4.5, Gambar 4.6 dan Gambar 4.7, seluruh konstruk dalam model memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0.7.

4.5 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Uji ini diperlukan untuk menilai kekuatan dari model struktural atau *Goodness of Fit* dari model. Nilai *R-square* menentukan seberapa besar variabel endogen dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Tabel 4.5 Nilai *R-square* Variabel Endogen

<i>Endogen Variable</i>	<i>R Square</i>
JE (Keterlibatan dalam Pekerjaan)	0.953
OE (Keterlibatan dalam Organisasi)	0.950
KK (Keinginan untuk Keluar)	0.872

Dari nilai *R-square* pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan (JE) 95.3% dipengaruhi oleh faktor-faktor penyebabnya, yakni karakteristik pekerjaan (KP), dukungan organisasi (DO), dukungan *supervisor* (DA), dukungan rekan kerja (DR), keadilan dalam organisasi (KO), penghargaan dan pengakuan (PP) dan kesadaran diri (KD). Demikian pula, variabel keterlibatan dalam organisasi (OE) 95% dipengaruhi oleh variabel-variabel karakteristik pekerjaan (KP), dukungan organisasi (DO), dukungan *supervisor* (DA), dukungan rekan kerja (DR), keadilan dalam organisasi (KO), penghargaan dan pengakuan (PP) dan kesadaran diri (KD). Keinginan untuk keluar (KK) 87.2% dipegaruhi oleh keterlibatan dalam pekerjaan (JE) dan keterlibatan dalam organisasi (OE). Secara keseluruhan nilai *R-square* variabel di atas 0.75, menunjukkan model memiliki kekuatan yang sangat bagus.

4.6 Pengujian Hipotesis

Langkah selanjutnya dilakukan *bootstrapping* untuk meningkatkan presisi dari estimasi PLS melalui *resampling* sebanyak 500 sampel. Selain itu perlu menentukan nilai dari *t*-tabel sebagai referensi penentuan signifikansi masing-masing variabel. Pada percobaan ini menggunakan *significance level* 0.05 dan derajat kebebasan sebesar 256. Nilai derajat kebebasan ini didapatkan dari jumlah sampel (266) dikurangi jumlah variabel (10). Dengan demikian didapatkan:

$$t_{tabel} = TINV(0.05, 256) = 1.969 \quad (4.1)$$

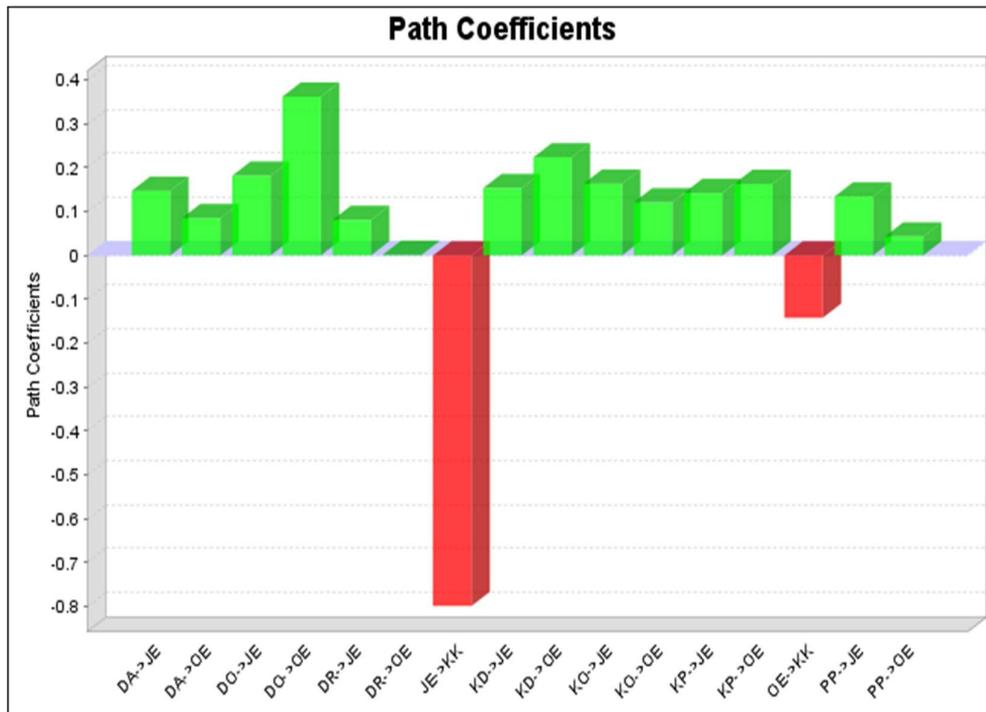
Hubungan antar variabel dikatakan signifikan apabila T-statistik bernilai lebih besar dari *t*-tabel dan *P-value* bernilai kurang dari 0.05.

Tabel 4.7 memuat informasi koefisien jalur berikut nilai T-statistik dan P-value yang didapatkan dari hasil kalkulasi *bootstrapping smartPLS*. Informasi dalam tabel ini menjadi acuan dalam melakukan evaluasi hipotesis.

Tabel 4.6 Koefisien Jalur Antar Variabel untuk Pengujian Hipotesis

<i>Path Coefficients</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
DA -> JE	0.147	0.144	0.075	1.972	0.049
DA -> OE	0.085	0.079	0.063	1.353	0.177
DO -> JE	0.181	0.178	0.121	1.496	0.135
DO -> OE	0.362	0.370	0.126	2.870	0.004
DR -> JE	0.081	0.088	0.086	0.942	0.347
DR -> OE	0.001	0.006	0.094	0.012	0.991
JE -> KK	-0.798	-0.814	0.069	11.583	0.000
KD -> JE	0.153	0.142	0.078	1.959	0.051
KD -> OE	0.223	0.231	0.052	4.260	0.000
KO -> JE	0.163	0.175	0.115	1.419	0.156
KO -> OE	0.121	0.118	0.086	1.411	0.159
KP -> JE	0.142	0.141	0.061	2.333	0.020
KP -> OE	0.163	0.158	0.063	2.599	0.010
OE -> KK	-0.142	-0.126	0.072	1.979	0.048
PP -> JE	0.134	0.133	0.067	1.988	0.047
PP -> OE	0.043	0.036	0.077	0.555	0.579

Gambar 4.9 menunjukkan besaran koefisien jalur antar variabel dalam model. Seluruh jalur memiliki koefisien bernilai positif kecuali hubungan keterlibatan dalam pekerjaan dengan keinginan untuk keluar (JE→KK) dan hubungan keterlibatan dalam organisasi dengan keinginan untuk keluar (OE→KK), yang bernilai negatif.



Gambar 4.9 Diagram batang koefisien jalur

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

a. Karakteristik pekerjaan (KP) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam pekerjaan (JE)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel karakteristik pekerjaan (KP) dengan keterlibatan dalam pekerjaan (JE) memiliki:

- koefisien jalur sebesar 0.142 (positif)
- T-statistik 2.333, lebih besar dari t -tabel (1.969), dan
- P -value sebesar 0.020, lebih kecil dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa karakteristik pekerjaan berhubungan **positif dan signifikan** terhadap keterlibatan dalam pekerjaan, yang artinya **hipotesis pertama DITERIMA**.

b. Karakteristik pekerjaan (KP) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam organisasi (OE)

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel karakteristik pekerjaan (KP) dengan keterlibatan dalam organisasi (OE) memiliki:

- koefisien jalur sebesar 0.163 (positif)
- T-statistik 2.599, lebih besar dari *t*-tabel (1.969), dan
- *P-value* sebesar 0.010, lebih kecil dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa karakteristik pekerjaan (KP) berhubungan **positif dan signifikan** terhadap keterlibatan dalam organisasi (OE), yang artinya **hipotesis kedua DITERIMA.**

c. Dukungan organisasi (DO) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam pekerjaan (JE)

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel dukungan organisasi (DO) dengan keterlibatan dalam pekerjaan (JE) memiliki:

- koefisien jalur sebesar 0.181 (positif)
- T-statistik 1.496, lebih kecil dari *t*-tabel (1.969), dan
- *P-value* sebesar 0.135, lebih besar dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa dukungan organisasi (DO) berhubungan **positif dan tidak signifikan** terhadap keterlibatan dalam pekerjaan (JE), yang artinya **hipotesis ketiga DITOLAK.**

d. Dukungan organisasi (DO) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam organisasi (OE)

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel dukungan organisasi (DO) dengan keterlibatan dalam organisasi (OE) memiliki:

- koefisien jalur sebesar 0.362 (positif)
- T-statistik 2.870, lebih besar dari *t*-tabel (1.969), dan

- *P-value* sebesar 0.004, lebih kecil dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa dukungan organisasi (DO) berhubungan **positif dan signifikan** terhadap keterlibatan dalam organisasi (OE), yang artinya **hipotesis keempat DITERIMA.**

e. Dukungan supervisor (DA) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam pekerjaan (JE)

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa hubungan variabel dukungan supervisor (DA) dengan keterlibatan dalam pekerjaan (JE) memiliki:

- koefisien jalur sebesar 0.147 (positif)
- T-statistik 1.972, lebih besar dari *t*-tabel (1.969), dan
- *P-value* sebesar 0.049, lebih kecil dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa dukungan supervisor (DA) berhubungan **positif dan signifikan** terhadap keterlibatan dalam pekerjaan (JE), yang artinya **hipotesis kelima DITERIMA.**

f. Dukungan *supervisor* (DA) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam organisasi (OE)

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa hubungan variabel dukungan *supervisor* (DA) dengan keterlibatan dalam organisasi (OE) memiliki:

- koefisien jalur sebesar 0.085 (positif)
- T-statistik 1.353, lebih kecil dari *t*-tabel (1.969), dan
- *P-value* sebesar 0.177, lebih besar dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa dukungan *supervisor* (DA) berhubungan **positif dan tidak signifikan** terhadap keterlibatan dalam organisasi (OE), yang artinya **hipotesis keenam DITOLAK**

g. Dukungan rekan kerja (DR) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam pekerjaan (JE)

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa hubungan variabel dukungan rekan kerja (DR) dengan keterlibatan dalam pekerjaan (JE) memiliki:

- koefisien jalur sebesar 0.081 (positif)
- T-statistik 0.942, lebih kecil dari t -tabel (1.969), dan
- P -value sebesar 0.347, lebih besar dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa dukungan rekan kerja (DR) berhubungan **positif dan tidak signifikan** terhadap keterlibatan dalam pekerjaan (JE), yang artinya **hipotesis ketujuh DITOLAK**.

h. Dukungan rekan kerja (DR) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam organisasi (OE)

Hasil pengujian hipotesis kedelapan menunjukkan bahwa hubungan variabel dukungan rekan kerja (DR) dengan keterlibatan dalam organisasi (OE) memiliki:

- koefisien jalur sebesar 0.001 (positif)
- T-statistik 0.012, lebih kecil dari t -tabel (1.969), dan
- P -value sebesar 0.991, lebih besar dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa dukungan rekan kerja (DR) berhubungan **positif dan tidak signifikan** terhadap keterlibatan dalam organisasi (OE), yang artinya **hipotesis kedelapan DITOLAK**.

i. Keadilan dalam organisasi (KO) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam pekerjaan (JE)

Hasil pengujian hipotesis kesembilan menunjukkan bahwa hubungan variabel keadilan dalam organisasi (KO) dengan keterlibatan dalam pekerjaan (JE) memiliki:

- koefisien jalur sebesar 0.163 (positif)
- T-statistik 1.419, lebih kecil dari t -tabel (1.969), dan

- *P-value* sebesar 0.156, lebih besar dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa keadilan dalam organisasi (KO) berhubungan **positif dan tidak signifikan** terhadap keterlibatan dalam pekerjaan (JE), yang artinya **hipotesis kesembilan DITOLAK**.

j. Keadilan dalam organisasi (KO) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam organisasi (OE)

Hasil pengujian hipotesis kesepuluh menunjukkan bahwa hubungan variabel keadilan dalam organisasi (KO) dengan keterlibatan dalam organisasi (OE) memiliki:

- koefisien jalur sebesar 0.121 (positif)
- T-statistik 1.411, lebih kecil dari *t*-tabel (1.969), dan
- *P-value* sebesar 0.159, lebih besar dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa keadilan dalam organisasi (KO) berhubungan **positif dan tidak signifikan** terhadap keterlibatan dalam organisasi (OE), yang artinya **hipotesis kesepuluh DITOLAK**.

k. Penghargaan dan pengakuan (PP) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam pekerjaan (JE)

Hasil pengujian hipotesis kesebelas menunjukkan bahwa hubungan variabel penghargaan dan pengakuan (PP) dengan keterlibatan dalam pekerjaan (JE) memiliki:

- koefisien jalur sebesar 0.134 (positif)
- T-statistik 1.988, lebih besar dari *t*-tabel (1.969), dan
- *P-value* sebesar 0.047, lebih kecil dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa penghargaan dan pengakuan (PP) berhubungan **positif dan signifikan** terhadap keterlibatan dalam pekerjaan (JE), yang artinya **hipotesis kesebelas DITERIMA**.

l. Penghargaan dan pengakuan (PP) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam organisasi (OE)

Hasil pengujian hipotesis keduabelas menunjukkan bahwa hubungan variabel penghargaan dan pengakuan (PP) dengan keterlibatan dalam organisasi (OE) memiliki:

- koefisien jalur sebesar 0.043 (positif)
- T-statistik 0.555, lebih kecil dari t -tabel (1.969), dan
- P-value sebesar 0.579, lebih besar dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa penghargaan dan pengakuan (PP) berhubungan **positif dan tidak signifikan** terhadap keterlibatan dalam organisasi (OE), yang artinya **hipotesis keduabelas DITOLAK**.

m. Kesadaran diri (KD) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam pekerjaan (JE)

Hasil pengujian hipotesis ketigabelas menunjukkan bahwa hubungan variabel kesadaran diri (KD) dengan keterlibatan dalam pekerjaan (JE) memiliki:

- koefisien jalur sebesar 0.153 (positif)
- T-statistik 1.959, lebih kecil dari t -tabel (1.969), dan
- P-value sebesar 0.051, lebih besar dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa kesadaran diri (KD) berhubungan **positif dan tidak signifikan** terhadap keterlibatan dalam pekerjaan (JE), yang artinya **hipotesis ketigabelas DITOLAK**.

n. Kesadaran diri (KD) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam organisasi (OE)

Hasil pengujian hipotesis keempatbelas menunjukkan bahwa hubungan variabel kesadaran diri (KD) dengan keterlibatan dalam organisasi (OE) memiliki:

- koefisien jalur sebesar 0.223 (positif)
- T-statistik 4.260, lebih besar dari t -tabel (1.969), dan

- *P-value* sebesar 0.000, lebih kecil dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa kesadaran diri (KD) berhubungan **positif dan signifikan** terhadap keterlibatan dalam organisasi (OE), yang artinya **hipotesis keempatbelas DITERIMA.**

o. Keterlibatan dalam pekerjaan (JE) berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar (KK)

Hasil pengujian hipotesis kelimabelas menunjukkan bahwa hubungan variabel keterlibatan dalam pekerjaan (JE) dengan keinginan untuk keluar (KK) memiliki:

- koefisien jalur sebesar -0.798 (negatif)
- T-statistik 11.583, lebih besar dari *t*-tabel (1.969), dan
- *P-value* sebesar 0.000, lebih kecil dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa keterlibatan dalam pekerjaan (JE) berhubungan **negatif dan signifikan** terhadap keinginan untuk keluar (KK), yang artinya **hipotesis kelimabelas DITERIMA.**

p. Keterlibatan dalam organisasi (OE) berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk keluar (KK)

Hasil pengujian hipotesis keenambelas menunjukkan bahwa hubungan variabel keterlibatan dalam organisasi (OE) dengan keinginan untuk keluar (KK) memiliki:

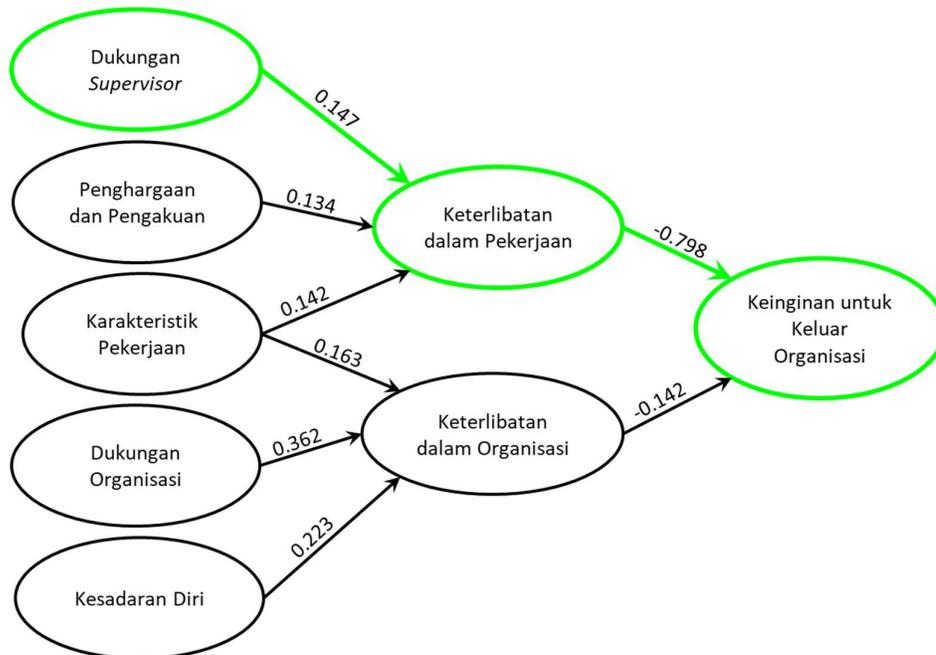
- koefisien jalur sebesar -0.142 (negatif)
- T-statistik 1.979, lebih besar dari *t*-tabel (1.969), dan
- *P-value* sebesar 0.010, lebih kecil dari 0.05

Hasil ini berarti bahwa keterlibatan dalam organisasi (OE) berhubungan **negatif dan signifikan** terhadap keinginan untuk keluar (KK), yang artinya **hipotesis keenambelas DITERIMA.**

4.7 Pemodelan Hasil Uji Hipotesis

Setelah dilakukan uji hipotesis berdasarkan hasil kalkulasi *smartPLS* maka ditemukan sejumlah jalur yang tidak signifikan dan karenanya pemodelan keterlibatan karyawan mengalami perubahan dari bentuk awal. Revisi pemodelan ditunjukkan pada Gambar 4.10

Pemodelan struktural keterlibatan karyawan mengalami sejumlah pengurangan variabel dan jalur sedemikian rupa sehingga keterlibatan dalam pekerjaan (*job engagement*) dipengaruhi oleh tiga variabel yakni karakteristik pekerjaan, dukungan *supervisor* dan penghargaan dan pengakuan. Sedangkan keterlibatan dalam organisasi (*organization engagement*) dipengaruhi oleh tiga variabel yakni karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi dan kesadaran diri. Keterlibatan dalam pekerjaan dan organisasi pada tahap selanjutnya memiliki hubungan negatif terhadap keinginan karyawan untuk keluar organisasi. Jika dibandingkan dengan pemodelan awal, seperti digambarkan pada Gambar 4.4, variabel dukungan rekan kerja dan keadilan dalam organisasi dihapuskan dari model karena dianggap tidak memiliki signifikansi dalam model.

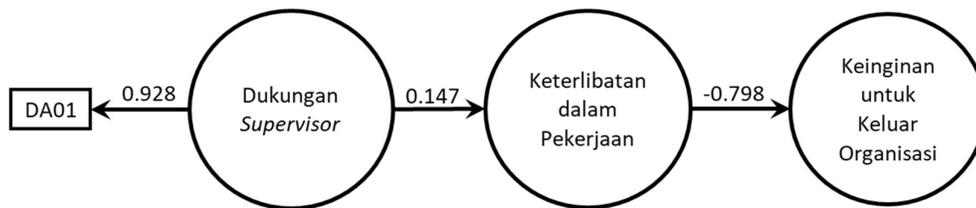


Gambar 4.10 Revisi pemodelan struktural keterlibatan karyawan setelah melalui uji hipotesis

Pada Gambar 4.10 terdapat jalur berwarna hijau yang menunjukkan jalur dengan nilai koefisien paling tinggi dan karenanya variabel yang dilaluinya merupakan variabel yang paling signifikan. Jalur yang dimaksud adalah: dukungan *supervisor* → keterlibatan dalam pekerjaan → keinginan untuk keluar organisasi.

4.8 Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Karyawan

Dari Gambar 4.10 dapat dipahami bahwa keinginan untuk keluar organisasi paling dominan dipengaruhi oleh keterlibatan dalam pekerjaan. Sedangkan keterlibatan dalam pekerjaan, berdasarkan data koefisien jalur, dipengaruhi terbesar oleh dukungan *supervisor*. Sedangkan indikator dari dukungan *supervisor* dengan *loading factor* tertinggi adalah DA01, yakni pernyataan dalam kuesioner “*supervisor* saya mendengarkan pendapat saya”. Diagram jalur ini dijelaskan pada Gambar 4.11.



Gambar 4.11 Jalur dengan koefisien tertinggi

4.9 Tindak Lanjut Hasil Penelitian

Dengan kenyataan bahwa *turnover* karyawan yang tinggi di tahun 2017 sehingga perusahaan mengalami kerugian secara finansial baik langsung maupun tidak, maka bank ABC dirasa perlu untuk mengambil langkah yang fokus, terarah dan efisien untuk meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan.

Melalui analisis SEM didapatkan informasi penting bagi bank ABC bahwa dukungan dari *supervisor* berpengaruh dominan terhadap keterlibatan dalam pekerjaan (*job engagement*), yang pada tahap selanjutnya dapat juga mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Temuan bahwa indikator “*supervisor* saya mendengarkan pendapat saya” memiliki hubungan yang kuat terhadap dukungan *supervisor*, menunjukkan bahwa divisi SDM bank ABC harus mengambil langkah untuk perbaikan peran *supervisor* dalam menjaga hubungannya dengan karyawan, dan lebih menitikberatkan pada menerima dan menindaklanjuti dengan bijak *feedback* dari karyawan.

Penulis berkesempatan melakukan diskusi dengan pihak divisi SDM bank ABC untuk penyampaian hasil penelitian sekaligus menentukan langkah yang efektif untuk meningkatkan *employee engagement*.

Dari hasil temuan penelitian ini divisi sumber daya manusia perlu meningkatkan peran dari *supervisor* (McNamara, 2008) yaitu:

1. Pendampingan (*coaching*)
2. Pembimbingan (*mentoring*)
3. Bantuan terhadap organisasi (*advocate for organization*)
4. Bantuan terhadap karyawan (*advocate for employee*)

dalam upaya untuk penyelarasan terhadap kerangka konseptual SDM bank ABC, yakni untuk mewujudkan efektifitas kelompok kerja, kemampuan individu, motivasi individu, kepemimpinan dan suasana organisasi.

Terkait dengan peran *supervisor* dalam memberikan bantuan kepada karyawan, diperlukan peningkatan lebih khusus terhadap kemampuan *supervisor* dalam pengelolaan masukan ataupun umpan balik dari karyawan, untuk dapat mencapai manfaat bersama bagi pihak manajemen maupun karyawan

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam penelitian ini telah dilakukan penggalan data terhadap sejumlah karyawan untuk kemudian dianalisis untuk pengukuran keterlibatan karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhinya serta dampaknya terhadap *turnover* karyawan.

5.1 Kesimpulan

Melalui kajian dan analisis ilmiah dari penelitian ini, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pengukuran keterlibatan karyawan menghasilkan informasi bahwa sebanyak 62.78% karyawan terlibat (*engaged*) dan 37.22% karyawan tidak terlibat (*disengaged*)
2. Dari jumlah karyawan yang terlibat, 14.37% diantaranya memiliki keinginan untuk berhenti. Dan dari karyawan yang tidak terlibat, 72.73% diantaranya ingin berhenti.
3. Melalui analisis SEM ditemukan bahwa keinginan untuk keluar berhubungan terbalik dengan keterlibatan dalam pekerjaan dan keterlibatan dalam organisasi. Keterlibatan dalam pekerjaan dipengaruhi oleh faktor karakteristik pekerjaan, dukungan supervisor serta penghargaan dan pengakuan. Sedangkan keterlibatan dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi dan kesadaran diri.
4. Faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi keinginan untuk keluar adalah keterlibatan dalam pekerjaan. Sedangkan keterlibatan dalam pekerjaan dominan dipengaruhi oleh dukungan *supervisor*.
5. Melalui diskusi dengan pihak SDM bank ABC maka dianggap perlu mengambil langkah-langkah perbaikan untuk peningkatan peran dari *supervisor*, yaitu: pendampingan (*coaching*), pembimbingan (*mentoring*), bantuan terhadap organisasi (*advocate for organization*) dan bantuan terhadap karyawan (*advocate for employee*) dalam upaya untuk

penyelarasan terhadap kerangka konseptual SDM bank ABC, yakni untuk mewujudkan efektifitas kelompok kerja, kemampuan individu, motivasi individu, kepemimpinan dan suasana organisasi.

5.2 Saran

Dalam penelitian ini telah dibuktikan bahwa faktor keterlibatan karyawan mempunyai hubungan negatif terhadap keinginan karyawan untuk keluar perusahaan. Karenanya dengan peningkatan keterlibatan maka akan dapat mengurangi keinginan karyawan untuk berhenti. Meskipun demikian, hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti, namun juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen, kinerja dan *attitude* karyawan (Saks, 2006; Christian, Garza and Slaughter, 2011; Albrecht and Bakker, 2015). Dengan demikian penelitian lanjutan keterlibatan karyawan memungkinkan untuk dilakukan dalam tujuannya untuk perbaikan aspek-aspek lain tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (2010) 'Employee engagement: 10 key questions for research and practice', dalam *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Albrecht, S. L. dan Bakker, A. (2015) 'Employee engagement , human resource management practices and competitive advantage : An integrated approach', *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(January), pp. 7–35.
- Bakker, A. B. dan Demerouti, E. (2007) 'The job demands-resources model: state of the art', *Journal of Managerial Psychology*, 22, pp. 309–328.
- Bakker, A. B. dan Demerouti, E. (2008) 'Towards a model of work engagement', *Career Development International*, 13, pp. 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. dan Sanz-Vergel, A. I. (2014) 'Burnout and work engagement: the JD-R approach', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, pp. 389–411.
- Bandura, A. (2001) 'Social cognitive theory: An agentic perspective', *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 1–26.
- Bateman, T. dan Crant, J. (1993) 'The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates', *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp. 103–118.
- Becker, B. E. dkk. (1997) 'HR as a source of shareholder value: research and recommendations', *Human Resource Management*, 36, pp. 39–47.
- Boroff, K. E. dan Lewin, D. (1997) 'Loyalty, voice and intent to exit union firm: A conceptual and empirical analysis', *Industrial and Labor Relations Review*, 51(1), pp. 50–63.
- Chin, W. W. (1998) 'The partial least squares approach for structural equation modeling', dalam Marcoulides, G. A. (ed.) *Modern methods for business research*. London: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 295–236.
- Chin, W. W. (2010) 'Bootstrap Cross-Validation Indices for PLS Path Model Assessment', dalam Vinzi, V. E. dkk. (eds) *Handbook of partial least squares: Concept, methods and applications in marketing and related fields*. Berlin: Springer, pp. 83–97.
- Christian, M. S., Garza, A. S. dan Slaughter, J. E. (2011) 'Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 64, pp. 89–136.
- Colarelli, S. M. (1984) 'Methods of communication and mediating processes in

- realistic job previews', *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 633–642.
- Colquitt, J. (2001) 'On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure', *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 386–400.
- Colquitt, J. A. dkk. (2001) 'Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research', *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 425–445.
- Colquitt, J., Lepine, J. A. dan Noe, R. (2000) 'Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research', *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 678–707.
- Crant, J. (1995) 'The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents', *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 532–537.
- Cropanzano, R. dan Mitchel, M. S. (2005) 'Social exchange theory: an interdisciplinary review', *Journal of Management*, 31, pp. 425–445.
- Dave, U. (1997) *Human Resource Champion The next agenda for adding value and delivering results*, *Academy of Management Review*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Demerouti, E. dkk. (2001) 'Burnout and engagement at work as a function of demands and control', *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27, pp. 279–286.
- Fenigstein, A., Scheier, M. F. dan Buss, A. H. (1975) 'Public and private self-consciousness: Assessment and theory', *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, pp. 522–527.
- Ghozali, I. dan Latan, H. (2015) *Partial Least Squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. 2nd edn. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gruman, J. A. dan Saks, A. M. (2011) 'Performance management and employee engagement', *Human Resource Management Review*. Elsevier Inc., 21(2), pp. 123–136.
- Guest, D. E. (1997) 'Human resource management and performance: a review and research agenda', *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp. 263–276.
- Guest, D. E. (2014) 'Employee engagement: a skeptical analysis', *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1, pp. 141–156.
- Hackman, J. R. dan Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. dan Hayes, T. L. (2002) 'Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 268–279.

- Hirschfeld, R. R. dan Thomas, C. H. (2008) 'Representations of trait engagement: Integration, additions, and mechanism', *Industrial and Organizational Psychology*, 87, pp. 268–279.
- Hobfoll, S. E. dkk. (2003) 'Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women', *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, pp. 632–643.
- Judge, T. A. dkk. (2005) 'Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment', *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 257–268.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M. dan De Pater, I. (2004) 'Emotional stability, core self-evaluations and job outcomes: a review of the evidence and an agenda for future research', *Human Performance*, 17, pp. 325–346.
- Kahn, W. A. (1990) 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', *Academy of Management Journal*, 33, pp. 692–724.
- Kahn, W. A. (1992) 'To be full there: psychological presence at work', *Human Relations*, 45, pp. 321–349.
- Kehoe, R. R. dan Wright, P. M. (2013) 'The impact of high-performance human resource practices on employee' attitudes and behaviors', *Journal of Management*, 39(2), pp. 366–391.
- Luthans, F. dkk. (2008) 'The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: employee performance relationship', *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp. 219–238.
- Luthans, F. dan Youssef, C. M. (2007) 'Emerging positive organizational behavior', *Journal of Management*, 33, pp. 321–349.
- Maslach, C. dan Leiter, M. P. (2008) 'Early predictors of job burnout and engagement early predictors of job burnout and engagement', *Journal of Applied Psychology*, 93, pp. 498–512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. dan Leiter, M. P. (2001) 'Job burnout', *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397–422.
- Maslow, A. H. (1954) 'A Theory of Human Motivation', *Psychological Review*. New York: Harper & Row, 50, pp. 370–396.
- May, D. R., Gilson, R. L. dan Harter, L. M. (2004) 'The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp. 11–37.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. dan Armeli, S. (2001) 'Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organization support', *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 825–836.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. dan Crawford, E. R. (2010) 'Job engagement :

- Antecedents and effects on job performance’, *Academy of Management Journal*, 53, pp. 617–635.
- Robinson, D., Perryman, S. dan Hayday, S. (2004) *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rothbard, N. P. (2001) ‘Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles’, *Administrative Science Quarterly*, 46(4), pp. 655–684.
- Saks, A. M. (2006) ‘Antecedents and consequences of employee engagement’, *Journal of Managerial Psychology*, 21, pp. 600–619.
- Saks, A. M. (2017) ‘Translating employee engagement research into practice’, *Organizational Dynamics*. Elsevier Inc., 46(2), pp. 76–86.
- Schaufeli, W. B. dkk. (2002) ‘The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach’, *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71–92.
- Schaufeli, W. B. dan Bakker, A. B. (2004) ‘Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study’, *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 293–315.
- Schaufeli, W. B. dan Salanova, M. (2007) ‘Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations’, dalam Gilliland, S. W., Steiner, D. D., dan Skarlicki, D. P. (eds) *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Greenwich: Information Age Publisher.
- Schneider, B. dan Macey, W. H. (2008) ‘The meaning of employee engagement’, *Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp. 3–30.
- Soane, E. C. dkk. (2012) ‘Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA engagement scale’, *Human Resource Development International*, 15(5), pp. 529–547.
- Sonnetag, S. (2003) ‘Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non work and work’, *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 518–528.
- Sonnetag, S. (2003) ‘Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work’, *Journal of Applied Psychology*, 88(3), pp. 518–528.
- Sparrow, P. (2014) ‘Strategic HRM and employee engagement’, dalam Truss, C. dkk. (eds) *Employee Engagement in Theory and Practice*. Oxon: Routledge, pp. 99–115.
- Sun, L. Y., Aryee, S. dan Law, K. S. (2007) ‘High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective’, *Academy of Management Journal*, 50, pp. 558–577.

Tenenhaus, M. (2004) 'A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling', dalam *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*. Padova: CLEUP, pp. 739–742.

Halaman ini sengaja dikosongkan

LAMPIRAN LEMBAR KUESIONER



Karyawan yang terhormat,

Mohon berkenan, saya mahasiswa S2 Magister Manajemen Teknologi (MMT), Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya, saat ini sedang melakukan penelitian ilmiah atau tesis dengan tema: **Pengukuran keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang berpengaruh terhadap *turnover* karyawan².**

Mohon bantuan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan pendapat, pandangan, pemahaman, pengalaman dan perasaan bapak/ibu masing-masing, tanpa ada pengaruh dari pihak lain.

Data dalam kuesioner ini dijamin kerahasiaannya, dan hanya dipergunakan untuk kepentingan akademik semata.

Atas bantuan bapak/ibu disampaikan banyak terimakasih.

Hormat saya,

M. Archam Ubaidillah

Petunjuk pengisian:

- Data responden yang perlu diisi adalah divisi tempat anda bekerja. Selain itu mohon tidak dicantumkan, untuk menjaga kerahasiaan.
- Baca secara seksama tiap pernyataan agar dapat menunjukkan keadaan sebenarnya dan tidak terjadi kesalahpahaman
- Isilah dengan memberikan tanda √ pada kolom pilihan tanggapan yang disediakan dan yang anda anggap paling sesuai
- Mohon berkenan untuk meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dan mengembalikannya kepada pihak yang telah ditunjuk dalam waktu 3 (tiga) hari setelah menerima kuesioner ini.

² Pertanyaan, saran atau kritik seputar penelitian ini dapat langsung disampaikan kepada penulis. Dapat dihubungi melalui telpon atau whatsapp: 08123507046 dan email: archam.ubaidillah@gmail.com

Divisi tempat anda bekerja : _____

Keterangan pilihan tanggapan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

No	Karakteristik Pekerjaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya berhak mengatur detail pekerjaan saya sendiri					
2	Saya menggunakan beberapa keahlian/ketrampilan dalam melakukan pekerjaan					
3	Hasil pekerjaan saya sangat penting, sehingga menentukan hidup atau kesejahteraan orang lain					
4	Manajer atau rekan kerja menilai baik atau buruknya saya dalam bekerja					
5	Saya memahami tugas saya, serta posisinya dalam keseluruhan proses bisnis					

No	Dukungan Organisasi	STS	TS	N	S	SS
6	Organisasi saya sangat peduli dengan kesejahteraan saya					
7	Organisasi saya menunjukkan kepedulian terhadap keadaan saya					
8	Organisasi saya perhatian terhadap pendapat saya					
9	Organisasi saya akan membantu saya jika saya butuh bantuan tertentu					
10	Bantuan disiapkan oleh organisasi ketika saya mendapatkan masalah					
11	Organisasi saya akan memaafkan atas pengakuan jujur saya atas kesalahan yang saya lakukan					
12	Organisasi saya tidak mencari-cari kesempatan untuk memanfaatkan saya					

No	Dukungan Supervisor	STS	TS	N	S	SS
13	<i>Supervisor</i> saya mendengarkan pendapat saya					
14	<i>Supervisor</i> saya sangat peduli terhadap kesejahteraan saya					
15	<i>Supervisor</i> saya sangat mempertimbangkan potensi dan harapan saya					
16	<i>Supervisor</i> saya menampakkan kepedulian terhadap keadaan saya					
No	Dukungan Rekan Kerja	STS	TS	N	S	SS
17	Rekan kerja saya mendengarkan apa yang saya sampaikan					
18	Hubungan saya dengan rekan kerja memberikan manfaat					
19	Rekan kerja saya sangat memahami diri saya					
20	Saya percaya rekan kerja saya menghargai diri saya					
21	Rekan kerja saya dan diri saya saling menghormati					
22	Saya menganggap rekan kerja saya sebagai 'saudara'					
23	Saya percaya dengan apa yang diucapkan dan dilakukan rekan kerja saya					
No	Penghargaan dan Pengakuan	STS	TS	N	S	SS
24	Ada kenaikan gaji					
25	Saya merasa mapan dengan pekerjaan saya					
26	Ada kenaikan jabatan					
27	Banyak kebebasan dan kesempatan yang saya dapatkan					
28	Saya mendapat rasa hormat dari rekan kerja					
29	Ada sanjungan yang diberikan oleh atasan					
30	Saya mendapat kesempatan pelatihan dan pengembangan					
31	Penugasan yang saya dapatkan semakin berkembang dan menentukan bisnis					
32	Ada pengakuan karyawan secara publik (contoh: penetapan karyawan teladan)					
33	Ada hadiah sebagai bentuk apresiasi					

No	Keadilan dalam Organisasi	STS	TS	N	S	SS
34	Saya mampu menyatakan pandangan dan perasaan saya dalam menentukan sebuah prosedur					
35	Keseluruhan prosedur di organisasi ini dilaksanakan secara konsisten					
36	Keseluruhan prosedur di organisasi ini bebas keraguan					
37	Saya mampu memprotes atau mempertanyakan akibat dilaksanakannya sebuah prosedur					
38	Keseluruhan prosedur di organisasi ini menegakkan standar etika dan moral					
39	Hasil kerja yang saya raih sesuai dengan upaya yang saya berikan untuk pekerjaan					
40	Pendapatan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya selesaikan					
41	Hasil yang saya raih menentukan nilai kinerja saya					

No	Kesadaran Diri	STS	TS	N	S	SS
42	Saya sangat mempedulikan pandangan orang lain terhadap pekerjaan saya					
43	Saya takut kesalahan-kesalahan yang saya perbuat diperhatikan oleh orang lain					
44	Saya memperhatikan penilaian orang lain terhadap pekerjaan saya					

No	Keterlibatan dalam Pekerjaan	STS	TS	N	S	SS
45	Saya 'membawa' sepenuh diri saya ke dalam pekerjaan					
46	Terkadang saya sangat menikmati pekerjaan saya sehingga lupa waktu					
47	Menjalankan pekerjaan melibatkan banyak hal membuat saya sangat menikmatinya					
48	Saya tidak memikirkan urusan lain di luar pekerjaan saat bekerja					
49	Saya sangat terlibat penuh dalam pekerjaan saya ini					

No	Keterlibatan dalam Organisasi	STS	TS	N	S	SS
50	Menjadi bagian dari organisasi ini sangat membanggakan					
51	Saya menyukai terlibat dalam hal-hal yang terjadi di organisasi ini					
52	Saya sangat tertarik mengamati hal-hal yang terjadi dalam organisasi ini					
53	Menjadi bagian dari organisasi ini membahagiakan bagi saya					
54	Saya sangat terlibat penuh dalam organisasi ini					

No	Keinginan untuk Keluar Organisasi	STS	TS	N	S	SS
55	Saya tidak ingin bekerja di organisasi saya hingga pensiun					
56	Saya sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya ini					
57	Kemungkinan tahun depan saya akan mencari pekerjaan di luar organisasi ini					
58	Saya sedang serius merencanakan untuk keluar dari organisasi ini					