



**MENINGKATKAN  
KETERIKATAN  
KERJA KARYAWAN  
DENGAN  
DUKUNGAN  
ORGANISASI**

FRIYANKA SITORUS, MPSI, PSIKOLOG

ISBN : 978-623-7911-35-7

## **Meningkatkan Keterikatan Kerja Karyawan Dengan Dukungan Organisasi**

### **DISUSUN OLEH :**

Penyusun : Friyanka H.D. Sitorus, M.Psi, Psikolog  
Penyunting : Cipto Winner Simanjuntak, ST, M.Psi  
Desain isi : Friyanka H.D. Sitorus, M.Psi, Psikolog  
Desain Sampul : Cipto Winner Simanjuntak, ST, M.Psi

ISBN

**978-623-7911-35-7**

Penerbit

Unpri Press

**ANGGOTA IKAPI**

Universitas Prima Indonesia

Redaksi

Jl. Belanga No. 1. Simp. Ayahanda, Medan

Alamat:

Surel: [unpripress@unprimdn.ac.id](mailto:unpripress@unprimdn.ac.id)

Cetakan Pertama

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin dari penerbit

## KATAPENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan kasih-Nya pada akhirnya monograf dengan judul “Meningkatkan Keterikatan Kerja Karyawan dengan Dukungan Organisasi” dapat diselesaikan. Sebagai hasil penelitian, monograf ini membahas tentang sejauh mana tingkat keterikatan kerja para karyawan di suatu perusahaan dimana sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling potensial untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi agar dapat bertahan dalam persaingan pasar global.

Dalam hal ini, perlakuan organisasi menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi tingkat keterikatan kerja karyawan. Perlakuan organisasi memiliki dampak yang besar pada persepsi karyawan dan hal ini disebut sebagai persepsi dukungan organisasi. Karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang positif menjadi lebih terikat pada pekerjaan dan organisasi dalam upaya membantu organisasi mencapai tujuannya.

Penulisan monograf ini menyimpan harapan bahwa perusahaan dapat menempatkan karyawannya sebagai investasi besar yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat lebih menghargai kinerja karyawan, memberikan keadilan dan dukungan yang sesuai bagi para karyawannya.

*Medan, Agustus 2021*

*Friyanka H.D. Sitorus, M.Psi, Psikolog*

## DAFTAR ISI

Daftar Isi .....	i
Kata Pengantar .....	ii
Abstrak.....	iii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Rumusan Permasalahan.....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>6</b>
A. Keterikatan Kerja .....	6
1. Definisi Keterikatan Kerja.....	6
2. Dimensi Keterikatan Kerja .....	9
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja .....	10
B. Persepsi Dukungan Organisasi .....	11
1. Definisi Persepsi Dukungan Organisasi .....	11
2. Aspek dari Persepsi Dukungan Organisasi.....	13
3. Dampak Persepsi Dukungan Organisasi .....	17
C. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja .....	18
D. Hipotesis Penelitian.....	21
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>22</b>
A. Identifikasi Variabel Penelitian.....	22
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	22
1. Keterikatan Kerja .....	22
2. Persepsi Dukungan Organisasi .....	23
C. Populasi dan Sampel .....	23
1. Metode Pengambilan Sampel .....	23
2. Jumlah Partisipan dalam Sampel Penelitian .....	25
D. Metode Pengumpulan Data.....	25
E. Blueprint Skala.....	27
1. Skala Keterikatan Kerja.....	27
2. Skala Persepsi Dukungan Organisasi.....	29
F. Uji Validitas .....	30
G. Uji Reliabilitas .....	32
H. Uji Daya Beda Item.....	33
I. Uji Coba Alat Ukur .....	33

1.	Skala Keterikatan Kerja.....	34
2.	Skala Persepsi Dukungan Organisasi.....	36
J.	Metode Analisa Data.....	38
BAB IV ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN.....		39
A.	Gambaran Umum Subjek Penelitian.....	39
1.	Gambaran Subjek Penelitian berdasarkan Usia.....	39
2.	Gambaran Subjek Penelitian berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	40
3.	Gambaran Subjek Penelitian berdasarkan Masa Kerja.....	41
B.	Hasil Uji Hipotesis Penelitian.....	42
C.	Hasil Tambahan Penelitian.....	45
1.	Gambaran Keterikatan Kerja pada Karyawan Level Staff di PT. Industri Karet Deli.....	46
2.	Gambaran Persepsi Dukungan Organisasi pada Karyawan Level Staff di PT. Industri Karet Deli.....	49
D.	Pembahasan.....	53
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		58
A.	Kesimpulan.....	58
B.	Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA.....		61

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Permasalahan

Di era globalisasi ini, organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan dalam menjalankan bisnisnya. Tantangan-tantangan tersebut bisa datang dari berbagai aspek, baik itu internal ataupun eksternal, mulai dari aspek ekonomi, sosial-budaya, politik, hukum, teknologi serta infrastruktur. Dalam kaitannya dengan tujuan dan sasaran organisasi, kondisi ini menuntut organisasi untuk mampu menunjukkan performa terbaiknya agar tetap dapat bersaing bahkan berkembang (Adeoye & Elegunde, 2012).

Untuk tetap dapat bersaing, suatu organisasi wajib memiliki sejumlah sumber daya. Adapun sumber daya tersebut meliputi sumber-sumber fisik, keuangan, kemampuan memasarkan dan sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya tersebut, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling potensial untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006). Dalam upaya membangun strategi yang menempatkan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitifnya, tujuan akhir yang harus dicapai ialah menciptakan karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi (Dale Carnegie & Associates, 2012). Schaufeli dan Bakker (2004; Matthews, 2018) mengemukakan bahwa organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan keterikatan kerja yang tinggi mampu mempertahankan dan meningkatkan performa meskipun kondisi di sekitarnya kurang kondusif.

Permasalahan yang sering ditemui dapat menghambat pencapaian kinerja perusahaan secara optimal, salah satunya tergambar dari keluhan yang disampaikan oleh pelanggan, seperti kecacatan produk, kesalahan pengemasan dan pengiriman produk. Keluhan pelanggan terkait kecacatan produk, kesalahan pengiriman dan pengemasan produk menunjukkan kurang optimalnya kinerja perusahaan. Hal ini tentunya berkaitan erat dengan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan khususnya pada perusahaan padat karya yang menggantungkan perjalanan proses bisnisnya pada sumber daya manusia yang dimiliki.

Menurut Markos dan Sridevi (2010), sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang tidak memiliki keterikatan kerja (*disengaged employee*) akan menghasilkan komitmen yang rendah, orientasi pelanggan yang rendah, persentase ketidakhadiran yang tinggi serta cenderung melakukan kesalahan dalam bekerja yang kemudian berpengaruh pada pencapaian kinerja organisasi (Markos & Sridevi, 2010; Bullen, 2018). Bahkan pada penemuan (Ibrahim, Said, Abas & Shahreki, 2020) dikatakan bahwa karyawan yang tidak memiliki keterikatan kerja mendatangkan kerugian dan kerusakan pada organisasi.

Sementara tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan memberikan hasil yang positif pada keberhasilan organisasi dimana suatu organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi diprediksi akan mengalami peningkatan dalam hal kepuasan pelanggan, produktivitas dan profitabilitasnya (Kular, Gatenby, Rees, Soane & Truss, 2008; Johari, Mohd, Fee, Yahya & Adnan, 2019) Bahkan, dalam kondisi yang kurang kondusif sekalipun, karyawan dengan

keterikatan kerja yang tinggi mampu mempertahankan dan meningkatkan performa kerjanya (Schaufeli dan Bakker, 2004).

Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk mengetahui sejauh mana tingkat keterikatan kerja para karyawannya dimana sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling potensial untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi agar dapat bertahan dalam persaingan pasar global. (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 2006; Showkat, 2020).

Robinson, Perryman & Hayday (2004) mengemukakan bahwa perlakuan organisasi menjadi faktor penting yang mempengaruhi keterikatan kerja. Dalam hal ini perlakuan organisasi yang dapat meningkatkan keterikatan kerja para karyawannya antara lain ialah adanya manajemen berkualitas yang ditunjukkan dengan adanya kepedulian dari atasan pada karyawannya melalui dorongan yang diberikan kepada karyawan untuk menunjukkan performa terbaiknya, serta memberi perhatian terkait perkembangan karir karyawannya. Selain itu, komitmen organisasi pada kesejahteraan karyawan, serta keadilan dalam hal gaji dan benefit juga merupakan perlakuan organisasi yang dikatakan dapat meningkatkan keterikatan kerja.

Perlakuan organisasi memiliki dampak yang besar pada persepsi karyawan dan hal ini disebut sebagai persepsi dukungan organisasi yang merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana ia merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi kerjanya serta peduli terhadap kesejahteraannya (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2017)

Eisenberger, Malone dan Presson (2016) mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan faktor yang penting dalam upaya mengembangkan keterikatan kerja di dalam sebuah perusahaan. Konstruk ini menjadi penting dikarenakan keadaan lingkungan yang semakin kompetitif yang membuat karyawan semakin menguatirkan sejauh mana organisasi memberi perhatian terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 2016).

Menurut Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, dan Rhoades (2001), perlakuan yang diberikan organisasi kepada karyawannya akan kembali mengarahkan bagaimana perlakuan karyawan terhadap organisasi dimana keadaan ini pada akhirnya dapat berpengaruh pada tingkat keterikatan kerja karyawan. Penelitian oleh Rhoades, Eisenberger & Armeli (2001) menunjukkan bahwa karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang positif menjadi lebih terikat pada pekerjaan dan organisasi dalam upaya membantu organisasi mencapai tujuannya.

Penelitian sejenis dilakukan oleh Rich, Lepine & Crawford (2010) dan Ram & Prahbkar (2011) yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan prediktor penting dari keterikatan kerja. Sun (2019) mengatakan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan faktor penting yang dapat menciptakan hubungan yang baik antara karyawan dengan organisasi tempat ia bekerja dan memotivasi karyawan untuk bekerja keras.

Selanjutnya, Ahmadi, Tavakoli & Heidary (2014) dalam penelitiannya terkait persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja juga menunjukkan hasil adanya pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja. Demikian pula dengan Saks (2006) yang mengemukakan bahwa ketika karyawan meyakini bahwa organisasi memberi perhatian tentang

mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka karyawan akan mencoba untuk memenuhi kewajiban mereka dengan menjadi lebih terikat pada perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti tertarik untuk menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap tingkat keterikatan kerja pada karyawan. Mengingat perusahaan ini merupakan perusahaan padat karya yang menggantungkan perjalanan proses bisnisnya pada SDM yang ia miliki, maka sangat penting untuk melihat tingkat keterikatan kerja karyawan di dalamnya dalam upaya menjamin kesuksesan perusahaan menghadapi persaingan pasar global.

## **B. Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan uraian latar belakang sebelumnya maka dirumuskan masalah penelitian, yaitu apakah persepsi dukungan organisasi dan komunikasi internal mempengaruhi tingkat keterikatan kerja karyawan di PT. X?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi dan komunikasi internal terhadap keterikatan kerja karyawan PT. X.
2. Untuk mengetahui gambaran mengenai persepsi dukungan organisasi, komunikasi internal dan keterikatan kerja di PT. X.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi teoritis bagi disiplin ilmu psikologi industri dan organisasi, terutama teori-teori yang berkaitan dengan persepsi dukungan organisasi, komunikasi internal dan keterikatan kerja.
- b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi teoritis dan empiris sebagai penunjang untuk penelitian di masa yang akan datang.

##### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi PT. X untuk mengetahui gambaran mengenai tingkat keterikatan kerja karyawan, persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dan efektivitas komunikasi internal di dalam perusahaan serta mengetahui bagaimana pengaruh dari persepsi dukungan organisasi dan komunikasi internal terhadap keterikatan kerja.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Keterikatan Kerja

##### A.1. Definisi Keterikatan Kerja

Karyawan merupakan salah satu pemeran utama dalam struktur organisasi, dimana keterlibatan, komitmen dan keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan tugas-tugasnya menjadikan organisasi bisa tetap kompetitif (Adeoye & Elegunde, 2012). Gallup (2006) mengemukakan bahwa karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan lebih mudah dalam mengelola hubungan kerja, mengelola stres atas tekanan pekerjaan dan mengelola perubahan. Lebih lanjut, Kreitner dan Kinicki (2010) mengemukakan bahwa keterikatan kerja merupakan salah satu bentuk *key work attitudes*, yaitu bentuk-bentuk perilaku kerja karyawan yang dapat membantu manajemen dalam mencapai target kinerja perusahaan.

Kahn (1990) menggunakan konsep *personal engagement* untuk menggambarkan keterikatan kerja pada karyawan. *Personal engagement* adalah upaya dari seluruh anggota suatu organisasi untuk memberdayakan perannya dalam bekerja, baik secara fisik, kognitif dan emosional selama melakukan perannya. Dimensi fisik menggambarkan individu yang terlibat di dalam tugas-tugas, baik secara individu atau dalam sebuah tim. Dimensi emosional merujuk pada aspek "*I will*" yang ditunjukkan dengan perilaku kerjasama dan empati kepada rekan kerja maupun atasan. Dimensi kognitif merujuk pada kesadaran atas misi dan peran mereka dalam organisasi. Dalam dimensi ini terdapat aspek "*the way*" yang ditunjukkan dengan cara karyawan melaksanakan tugasnya.

Schaufeli dan Bakker (2004) juga memberikan deskripsi terkait keterikatan kerja, yaitu suatu kondisi dimana seseorang merasa puas dan memiliki pikiran yang positif pada pekerjaannya yang ditandai dengan semangat yang tinggi (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan fokus/penghayatan (*absorption*) dalam melakukan pekerjaan. Keterikatan kerja bukan menggambarkan keadaan yang sesaat dan spesifik melainkan mengacu pada keadaan afektif-kognitif yang bersifat tetap dan meluas yang tidak hanya terfokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu.

Kondisi seseorang dikatakan memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, menunjukkan adanya koneksi yang efektif dan energi yang tinggi dalam melakukan pekerjaan serta mampu menghadapi setiap tuntutan yang berkaitan dengan pekerjaannya (Schaufeli, Salanova, González-

Romá & Bakker, 2002). Pendekatan pertama oleh Maslach dan Leiter (1997) mengasumsikan bahwa keterikatan kerja dan *burnout* merupakan kutub yang berlawanan dari sebuah kontinum kesejahteraan kerja dimana *burnout* mewakili kutub negatif dan keterikatan kerja mewakili kutub positif.

Konsep bahwa keduanya merupakan konstruk yang berhubungan negatif secara sempurna tidak dapat diterima. Dimana ketika karyawan dikatakan tidak mengalami *burnout*, bukan berarti dia memiliki keterikatan dengan pekerjaannya. Begitu pula sebaliknya, ketika karyawan memiliki tingkat keterikatan kerja yang rendah, bukan berarti dia mengalami *burnout*. Oleh karena itu, *burnout* dan keterikatan kerja merupakan dua konsep berbeda yang diukur secara terpisah (Schaufeli & Bakker, 2003).

Selanjutnya, Cook (2008) menjelaskan bahwa keterikatan kerja merupakan keinginan dan kemampuan karyawan untuk memberikan usaha terbaiknya secara terus menerus dalam rangka membantu perusahaan mencapai kesuksesan. Keterikatan kerja dikarakteristikan dengan hasrat dan energi yang dimiliki karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan memberikan pelayanan kepada pelanggan. Keterikatan kerja juga dikarakteristikan dengan karyawan yang berkomitmen pada perusahaan, percaya akan tujuannya dan bersiap sedia untuk melakukan yang lebih dari yang diharapkan untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan.

Menurut Cook (2008) keterikatan kerja lebih bersifat psikologis daripada fisik. Keterikatan kerja dapat disimpulkan dengan tingkat seberapa positif karyawan memandang perusahaan serta seberapa proaktif karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan yang berkaitan dengan pelanggan, rekan kerja dan stakeholder lainnya. Karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya merasa terinspirasi oleh pekerjaannya, pendekatannya berorientasi kepada pelanggan, peduli akan masa depan perusahaan dan bersedia memberikan usahanya sendiri untuk melihat kemajuan perusahaan.

Hewitt (2015) mengoperasionalkan keterikatan kerja sebagai konstruk yang terdiri dari tiga aspek yang dapat diamati, yaitu *say*, *stay*, dan *strive*. *Say*, konsisten berbicara hal-hal positif tentang organisasi kepada rekan kerja, calon pegawai dan para pelanggan. *Stay* merujuk pada perasaan memiliki dan keinginan yang kuat untuk menjadi bagian dari organisasi, meskipun memiliki kesempatan untuk bekerja di tempat lain. Sementara *strive* berarti termotivasi dan berusaha keras untuk sukses dalam pekerjaan demi kemajuan organisasi dengan memanfaatkan kelebihan waktu, tenaga dan ide/inisiatif.

Dari berbagai definisi keterikatan kerja yang telah dikemukakan di atas, peneliti memilih menggunakan definisi Schaufeli dan Bakker (2004). Dengan demikian, definisi keterikatan kerja adalah suatu kondisi dimana seseorang merasa puas dan memiliki pikiran yang positif pada pekerjaannya yang ditandai dengan semangat yang tinggi (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan fokus/penghayatan (*absorption*) dalam melakukan pekerjaan.

## **A.2. Dimensi Keterikatan Kerja**

Schaufeli dan Bakker (2004) mengemukakan tiga dimensi yang menggambarkan kondisi keterikatan kerja pada karyawan, yaitu :

1. *Vigor*

Dimensi ini ditandai dengan iklim kerja yang penuh dengan energi dan ketahanan mental serta kemauan untuk berupaya lebih dalam bekerja dan bertahan walaupun menghadapi banyak kesulitan.

2. *Dedication*

Dimensi ini ditandai dengan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya serta merasakan kepentingan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan dalam pekerjaannya.

3. *Absorption*

Dimensi ini ditandai dengan iklim yang penuh konsentrasi dan keasyikan dalam melaksanakan pekerjaan, waktu cepat berlalu dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut.

### **A.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja**

Robinson, Perryman & Hayday (2004) mengindikasikan sejumlah faktor di bawah ini sebagai faktor penting yang mempengaruhi tingkat keterikatan kerja, antara lain :

1. Manajemen yang berkualitas

Manajer peduli akan karyawannya, informatif, memberikan perlakuan yang adil, mendorong karyawannya untuk menunjukkan performa terbaiknya, serta memberi perhatian terkait perkembangan karir karyawannya.

2. Komunikasi

Komunikasi yang terjalin dua arah dan terbuka di dalam organisasi. Dalam hal ini karyawan diberi kesempatan untuk menyuarakan ide dan cara-cara yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, karyawan juga selalu mendapatkan informasi yang relevan dengan mereka (termasuk tentang pekerjaan mereka dan perluasan bisnis).

3. Kerjasama yang efektif dengan organisasi.

Kerjasama yang terjalin efektif antara departemen-departemen dan fungsi-fungsi yang berbeda, juga antara pihak manajemen dan serikat pekerja.

4. Fokus pada pengembangan karyawan

Para individu di dalam organisasi merasa bahwa organisasi memberi perhatian jangka panjang dengan memfasilitasi pelatihan yang dibutuhkan karyawan dan kesempatan yang sama pada perkembangan karir.

5. Komitmen organisasi pada kesejahteraan karyawan

Organisasi berkomitmen untuk terus menjamin kesejahteraan karyawannya dengan memberikan perhatian serius terkait kesehatan dan keselamatan, meminimalisasi kecelakaan kerja, kerusakan, kekerasan dan gangguan serta mengambil tindakan yang efektif apabila masalah-masalah tersebut muncul.

6. Keadilan dalam hal gaji dan benefit

Keadilan ini mencakup perbandingan baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasi

## **B. Persepsi Dukungan Organisasi**

### **B.1. Definisi Persepsi Dukungan Organisasi**

Teori mengenai persepsi dukungan organisasi awalnya dikembangkan oleh Eisenberger *et al.*, (1986). Pengembangan teori persepsi dukungan organisasi didasarkan pada *social exchange theory* (Blau, 1964) dan *reciprocity norm* (Gouldner, 1960). Teori ini berkaitan dengan hubungan antara karyawan dengan organisasi. Menurut pandangannya, hubungan antara karyawan dan organisasi merupakan hubungan timbal balik (*social exchange theory*), dimana organisasi memberikan karyawan imbalan yang sesuai dan kondisi kerja yang baik dengan harapan hal tersebut dapat membuat karyawan menjadi loyal dan memberikan usaha kerja yang lebih.

Ketika karyawan merasa telah didukung oleh organisasi tempatnya bekerja, maka akan muncul *reciprocity norm*, dimana karyawan yang diperlakukan dengan baik, akan merasa wajib membalas perlakuan baik yang diterima dari organisasi (Gouldner, 1960). Hubungan timbal balik ini harus dilakukan oleh kedua belah pihak (organisasi dan karyawan), sehingga kedua belah pihak saling diuntungkan. Karyawan yang loyal dan memberikan usaha yang lebih kepada organisasi, akan ditukar dengan keuntungan *tangible* (gaji atau jaminan sosial) dan pemenuhan kebutuhan *socioemotional* (kepercayaan diri, pengakuan, dan dihargai) yang berasal dari organisasi.

Menurut Eisenberger *et al.* (1986), persepsi dukungan organisasi diartikan sebagai persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Selanjutnya, Rhoades dan Eisenberger (2002) memberi definisi terkait persepsi dukungan organisasi sebagai keyakinan karyawan secara menyeluruh mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), persepsi dukungan organisasi dapat menciptakan kewajiban bagi individu untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta membantu pencapaian tujuan organisasi. Persepsi tersebut akan menambah kewajiban karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, menambah komitmen afektif dan ekspektasi mereka untuk mendapat penghargaan apabila menunjukkan kinerja yang baik. Persepsi ini merefleksikan keyakinan bahwa organisasi berniat untuk memberikan penghargaan terhadap jerih payah karyawannya, organisasi menghargai kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi dan organisasi memikirkan kesejahteraan karyawannya.

Selanjutnya Erdogan dan Enders (2007) juga memberikan definisi terkait persepsi dukungan organisasi, yaitu sejauh mana individu percaya bahwa organisasi peduli tentang dirinya, nilai pribadi, dan memberikan bantuan serta dukungan.

Dari berbagai definisi di atas, peneliti menggunakan definisi persepsi dukungan organisasi yang dikemukakan oleh Eisenberger *et al.*, (1986); Rhoades dan Eisenberger (2002). Dengan demikian, definisi persepsi dukungan organisasi adalah keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

## **B.2. Aspek dari Persepsi Dukungan Organisasi**

Meta analisis atas persepsi dukungan organisasi yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) menjelaskan adanya tiga aspek dari dukungan organisasi yang dipersepsikan karyawan, yaitu :

### **1. Penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan**

Menurut Shore dan Shore (1995), kebijakan dalam penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan, menunjukkan pengakuan terhadap kontribusi karyawan akan berkaitan secara positif terhadap persepsi dukungan organisasi. Beberapa peneliti juga telah mengidentifikasi kondisi kerja dan penghargaan yang dianggap berkaitan dengan persepsi dukungan organisasi, antara lain :

- a. Pengakuan, gaji dan promosi, menurut teori dukungan organisasi adanya kesempatan untuk mendapatkan ketiga bentuk penghargaan tersebut akan meningkatkan kontribusi karyawan dan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).
- b. *Job security*, merupakan rasa aman untuk mengetahui bahwa organisasi akan mempertahankan karyawannya (Allen, Shore & Griffeth, 1999; Rhoades & Eisenberger, 2002)
- c. Otonomi bekerja, menunjukkan adanya kontrol terhadap bagaimana karyawan melakukan pekerjaannya. Ketika organisasi menunjukkan kepercayaan terhadap kemandirian karyawan dalam memutuskan bagaimana mereka akan bekerja, termasuk jadwal kerja, prosedur kerja dan varietas kerja akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Eisenberger, Rhoades & Cameron, 1999; Rhoades & Eisenberger, 2002).

- d. *Role stressor*, merupakan faktor di dalam peran kerja yang memberikan tekanan pada individu dan faktor ini dikendalikan oleh organisasi (Lazarus & Folkman, 1984; Rhoades & Eisenberger, 2002).
- e. Pelatihan, menandakan bahwa organisasi menaruh investasi pada karyawan sehingga persepsi dukungan organisasi karyawan bertambah (Wayne, Shore & Liden, 1997)
- f. Ukuran organisasi, ukuran organisasi yang besar menyebabkan individu lebih merasa tidak dihargai karena kebijakan formal yang tidak fleksibel dalam memenuhi kebutuhan individu. Pengalaman yang membantu individu untuk meningkatkan ketrampilan serta pengakuan dan penghargaan dari manajemen tingkat atas, juga kontribusi sebagai faktor dalam *organizational rewards* dan *job conditions* (Dekker dan Barling, 1995)

## 2. Dukungan atasan

Istilah persepsi terhadap dukungan atasan (*perceived supervisory support*) lebih sering digunakan dalam menjelaskan mengenai faktor ini. Persepsi terhadap dukungan atasan diartikan sebagai sejauhmana karyawan mempersepsikan kepedulian atasan akan kesejahteraan mereka, nilai kontribusi mereka dan menunjukkan tingkah laku yang mendukung mereka (Eisenberger et al., 1986). Kottke dan Sharafinski (1988) mengartikan persepsi terhadap dukungan atasan sebagai keyakinan karyawan akan kepedulian atasan terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka. Dalam hal ini bawahan melihat atasan sebagai perpanjangan tangan dari organisasi (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965). Lebih lanjut, Eisenberger et al. (1986) secara spesifik memperhatikan bahwa bagaimana cara perusahaan memperlakukan karyawannya melalui perilaku manajerial, secara kuat akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Hal ini kemudian dianggap sebagai penghargaan informal organisasi untuk kinerja yang berkualitas yang merupakan salah satu cara untuk mengirimkan pesan bagi karyawan mengenai bentuk kepedulian akan kesejahteraan mereka, nilai kontribusi mereka dan menunjukkan tingkah laku yang mendukung mereka.

## 3. Rasa Keadilan

Keadilan prosedural organisasi menitikberatkan pada rasa keadilan (*fairness*) dalam pembagian sumber daya di antara karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut Shore dan Shore (1995) pengalaman yang berulang mengenai keputusan yang adil dalam menentukan pembagian sumber daya akan memiliki pengaruh akumulatif terhadap persepsi dukungan organisasi, karena

hal tersebut menandakan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Jenis penghargaan seperti gaji, promosi, *job enrichment*, dan pengaruh terhadap kebijakan organisasi juga akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi, dimana hal tersebut menandakan evaluasi positif organisasi terhadap karyawan (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001).

### **B.3. Dampak Persepsi Dukungan Organisasi**

Persepsi dukungan organisasi memberikan dampak langsung pada perilaku karyawan di dalam organisasi. Ideologi tentang adanya pertukaran (*exchange theory*) dan hubungan timbal-balik (*reciprocity norm*) yang melekat pada konsep persepsi dukungan organisasi, membuat karyawan merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan organisasi yang diterimanya (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger *et al.*, 2001). Berikut ialah sejumlah dampak dari persepsi dukungan organisasi menurut beberapa ahli :

#### 1. Kepuasan kerja

Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Persepsi positif karyawan terhadap dukungan organisasi akan membuat karyawan puas dengan pekerjaannya. Hal ini dikarenakan karyawan beranggapan bahwa organisasi akan memberikan penghargaan atas kontribusi yang mereka berikan. Kondisi inilah yang kemudian dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan (Eisenberger, Cummings, Armeli, Lynch, 1997; Hussami, 2008; Asegale & Eisenberger, 2003)

#### 2. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap OCB (Asgari & Samah, 2008; Miao & Kim, 2010). Lebih lanjut, penelitian oleh Ali (2009) menemukan bahwa peningkatan dukungan yang diberikan organisasi akan menghasilkan peningkatan pada OCB dimana persentase keduanya adalah sama.

### 3. Intensi *turnover*

Persepsi dukungan organisasi ditemukan memiliki pengaruh negatif terhadap intensi *turnover* (Tumwesigye, 2010; Maertz, Griffeth, Campbell & Allen, 2007; Kalidas & Bahron, 2015). Karyawan yang merasa tidak memperoleh dukungan dari organisasi tempat ia bekerja akan merasa khawatir dan memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, semakin positif persepsi yang dibentuk karyawan terkait perlakuan organisasi, maka akan menurunkan intensi *turnover*.

### 4. Keterikatan kerja

Dabke dan Patole (2014) mengemukakan bahwa salah satu dampak dari persepsi dukungan organisasi yang menjadi hal penting bagi organisasi ialah keterikatan kerja. Penelitian sejenis dilakukan oleh Rich, Lepine dan Crawford (2010); Ram dan Prahbkar (2011); Burns (2016); Eisenberger, Malone dan Presson (2016) yang juga mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan prediktor dalam mengembangkan keterikatan kerja karyawan di dalam sebuah perusahaan.

### C. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja

Dalam rangka menciptakan karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, organisasi berkewajiban untuk mengembangkan dan memelihara hubungan dua arah antara organisasi dan pegawainya (Vazirani, 2007; Markos & Sridevi, 2010). Hubungan ini didasarkan pada *social exchange theory* (Blau, 1964) dan *reciprocity norm* (Gouldner, 1960). Teori ini berkaitan dengan hubungan antara karyawan dengan organisasi.

Menurut pandangan Gouldner (1960), hubungan antara karyawan dan organisasi merupakan hubungan timbal balik dimana organisasi memberikan karyawan imbalan yang sesuai dan kondisi kerja yang baik dengan harapan hal tersebut dapat membuat karyawan menjadi loyal dan memberikan usaha kerja yang lebih. Secara spesifik, Blau (1964) memprediksi bahwa dengan memberikan kondisi yang mendukung bagi karyawan, maka dengan sendirinya akan mendorong karyawan untuk memberikan respon positif terhadap organisasi yang telah memberinya keuntungan.

Persepsi dukungan organisasi merupakan konstruk yang digunakan para peneliti untuk melihat persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka (Eisenberger et al., 1986). Persepsi dukungan organisasi menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) dapat menciptakan kewajiban bagi individu untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta membantu pencapaian tujuan organisasi. Persepsi tersebut akan menambah kewajiban karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan ekspektasi mereka untuk mendapat penghargaan apabila menunjukkan kinerja yang baik.

Perlakuan organisasi memiliki dampak yang besar pada persepsi karyawan dan hal tersebut akan kembali mengarahkan bagaimana perlakuan karyawan terhadap organisasi. Menurut Blau (1964) hubungan pertukaran tersebut tidak hanya digambarkan dalam prinsip ekonomi, tetapi juga prinsip sosial yang mana akan menumbuhkan hubungan sosial jangka panjang. Keadaan ini pada akhirnya dapat berpengaruh pada keterikatan kerja karyawan (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). Sejumlah bukti penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi mempengaruhi tingkat keterikatan kerja pada karyawan. Penelitian oleh Rhoades, Eisenberger & Armeli (2001) menunjukkan bahwa karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang positif menjadi lebih terikat pada pekerjaan dan organisasi dalam upaya membantu organisasi mencapai tujuannya. Dengan kata lain dapat dikatakan ketika karyawan meyakini bahwa organisasi

memberi perhatian tentang mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka karyawan akan mencoba untuk memenuhi kewajiban mereka dengan menjadi lebih terikat pada pekerjaannya (Saks, 2006).

Penelitian sejenis dilakukan oleh Rich, Lepine dan Crawford (2010) juga Ram dan Prahbkar (2011) yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan prediktor penting bagi keterikatan kerja. Dabke & Patole (2014) juga mengemukakan bahwa salah satu dampak dari persepsi dukungan organisasi yang menjadi hal penting bagi organisasi ialah keterikatan kerja. Ahmadi, Tavakoli & Heidary (2014) dalam penelitiannya terkait persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja juga menunjukkan hasil adanya hubungan positif yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja.

Selanjutnya, penelitian oleh Burns (2016) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi dan persepsi dukungan atasan menjadi prediktor penting terhadap keterikatan kerja dimana persepsi dukungan organisasi memberikan sumbangan yang lebih besar. Dalam hal ini persepsi dukungan organisasi telah meliputi bagaimana karyawan mempersepsikan dukungan dari atasannya dan hal ini akan meningkatkan level keterikatan kerja pada karyawan. Eisenberger, Malone dan Presson (2016) juga mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan faktor yang penting dalam upaya mengembangkan keterikatan kerja karyawan di dalam sebuah perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dilihat bahwa keterikatan kerja dapat dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi, dimana keterikatan kerja yang tinggi dapat dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi yang positif.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian teoritis yang telah dikemukakan di atas, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

Ada pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja. Hal ini berarti semakin kuat persepsi dukungan organisasi semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan metode penelitian yang meliputi variabel penelitian, sampel penelitian, alat ukur penelitian, uji validitas, uji reliabilitas, prosedur penelitian dan metode analisis data.

#### **A. Identifikasi Variabel Penelitian**

Variabel kriteria (*dependent*) dalam penelitian ini adalah keterikatan kerja sedangkan yang menjadi variabel prediktor (*independent*) adalah persepsi dukungan organisasi.

#### **B. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

##### **B.1. Keterikatan Kerja**

Keterikatan kerja adalah suatu kondisi dimana karyawan memiliki semangat yang tinggi, dedikasi dan fokus/penghayatan dalam melakukan pekerjaan. Keterikatan kerja diukur dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan dimensi-dimensi keterikatan kerja yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004), yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

Skor keterikatan kerja diperoleh dari total skor seluruh dimensi dari skala keterikatan kerja. Skor tinggi pada skala keterikatan kerja menggambarkan bahwa subjek memiliki keterikatan kerja yang tinggi dan sebaliknya skor rendah yang didapatkan menggambarkan bahwa subjek memiliki keterikatan kerja yang rendah pula.

##### **B.2. Persepsi Dukungan Organisasi**

Persepsi dukungan organisasi adalah keyakinan karyawan terhadap perusahaan mengenai sejauh mana perusahaan menghargai kontribusi dan memperdulikan kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi diukur dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan aspek persepsi dukungan organisasi yang dikemukakan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002), yaitu penghargaan organisasi dan kondisi kerja, dukungan atasan dan rasa keadilan.

Skor persepsi dukungan organisasi diperoleh dari total skor seluruh aspek dari skala persepsi dukungan organisasi. Semakin tinggi skor total yang diperoleh, maka semakin kuat dukungan

organisasi yang dipersepsikan oleh subjek. Sebaliknya, apabila skor total yang diperoleh rendah, maka semakin lemah dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh subjek.

### **C. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan himpunan individu yang menarik bagi peneliti. Meskipun keseluruhan populasi biasanya tidak diikuti dalam suatu penelitian, hasil yang diperoleh harus dapat digeneralisasikan ke seluruh populasi (Gravetter & Forzano, 2009). Oleh karena itu, peneliti harus mengandalkan kelompok yang lebih kecil untuk menyediakan informasi terkait populasi yang disebut sampel. Sampel merupakan sekumpulan individu yang dipilih dari populasi dan biasanya dimaksudkan untuk merepresentasikan populasi dalam suatu penelitian (Gravetter & Forzano, 2009).

Seberapa akurat hasil dari sampel dapat digeneralisasikan ke dalam populasi tergantung pada kerepresentatifan sampel. Tingkat kerepresentatifan sampel mengacu pada sejauh mana karakteristik sampel dapat merefleksikan karakteristik populasi secara akurat (Gravetter & Forzano, 2009).

Berdasarkan penjelasan di atas, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap level staff di PT. X yang berjumlah 1730 orang, sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 201 orang karyawan tetap level staff di PT. X.

#### **C.1. Metode Pengambilan Sampel**

Pengambilan partisipan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *non-probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dimana tidak semua individu memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi partisipan dalam penelitian (Gravetter & Forzano, 2009). Secara spesifik, teknik pengambilan partisipan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah *convenience sampling*. *Convenience sampling* juga dikenal sebagai *accidental sampling* (Kumar, 2005). Dalam *convenience sampling*, peneliti biasanya menggunakan partisipan yang mudah untuk didapatkan. Partisipan dipilih berdasarkan ketersediaan dan kerelaan untuk memberi respon (Gravetter & Forzano, 2009).

*Convenience sampling* merupakan metode yang paling sering digunakan dibanding metode lainnya terutama dalam penelitian behavioral. Hal ini dikarenakan *convenience sampling* tergolong lebih mudah, lebih murah dan lebih efisien dalam hal pemanfaatan waktu dibanding *probability sampling* (Gravetter & Forzano, 2009). Kelemahan dari *convenience sampling* ialah tidak memberi garansi akan kerepresentatifan sampel, namun bukan berarti metode ini dikatakan cacat. Para peneliti bisa menanggulangi kelemahan dari *convenience sampling* dengan cara meminimalisir masalah-

masalah yang berpotensi muncul dengan menyediakan gambaran yang jelas tentang bagaimana sampel diperoleh dan siapa subyek yang terpilih tersebut. Dalam hal ini, peneliti paling tidak mengetahui ciri-ciri sampel dan dapat membuat penilaian pribadi tentang kerepresentatifan sampel tersebut (Gravetter & Forzano, 2009).

## **C.2. Jumlah Partisipan dalam Sampel Penelitian**

Peneliti mengambil sampel sebanyak 201 orang. Alasan diambilnya sampel dengan jumlah demikian ialah agar distribusi frekuensinya mendekati distribusi normal, sesuai dengan Kerlinger & Lee (2000) yang menyarankan sebanyak 30 sampel sebagai jumlah minimal sampel dalam penelitian kuantitatif. Sejalan dengan Gravetter dan Wallnau (2007) yang menyatakan bahwa untuk mencapai distribusi data yang mendekati kurva normal, diperlukan sebanyak minimal 30 sampel. Meskipun demikian, semakin besar jumlah sampel yang digunakan maka semakin akurat pula data penelitian yang dihasilkan dalam menggambarkan populasi (Kumar, 2005).

## **D. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam kegiatan penelitian memiliki tujuan untuk mengungkap fakta mengenai variabel yang diteliti (Azwar, 2009). Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian ini adalah metode skala. Skala merupakan suatu mekanisme pengumpulan data melalui satu set tulisan tentang pernyataan untuk mengukur variabel tertentu. Menurut Azwar (2009), karakteristik dari skala psikologi yaitu :

1. Stimulusnya berupa pertanyaan atau pernyataan yang tidak langsung mengungkap atribut yang hendak diukur melainkan mengungkap indikator perilaku dari atribut yang bersangkutan
2. Dikarenakan atribut psikologis diungkap secara tidak langsung lewat indikator-indikator perilaku sedangkan indikator perilaku diterjemahkan dalam bentuk aitem-aitem, maka skala psikologi selalu banyak berisi aitem-aitem
3. Respon subjek tidak diklasifikasikan sebagai jawaban benar atau salah. Semua jawaban dapat diterima sepanjang diberikan secara jujur dan sungguh-sungguh. Hanya saja jawaban berbeda diinterpretasikan secara berbeda-beda pula.

Kebanyakan skala psikologis menggunakan metode laporan diri (*self report*) dalam pengumpulan data. Hal ini dikarenakan penggunaan metode laporan diri memberikan beberapa keuntungan. Paulhus dan Vazire (2007) mengemukakan bahwa orang memiliki kualitas lebih baik

terkait informasi tentang diri mereka sendiri. Selain itu, orang cenderung lebih tekun dalam menyelesaikan laporan diri dan hal ini akan memberikan validitas yang lebih tinggi. Keuntungan lain dari metode laporan diri adalah bahwa metode ini melibatkan identitas responden yang mana merupakan aspek penting dalam pengukuran psikologis. Selain itu, metode laporan diri dapat diadministrasikan secara massal sehingga informasi dari beberapa variabel dapat dikumpulkan dalam satu waktu.

## E. Blueprint Skala

Penelitian ini menggunakan tiga skala psikologis, yaitu skala keterikatan kerja, skala persepsi dukungan organisasi dan skala komunikasi internal.

### E.1. Skala Keterikatan Kerja

Pengukuran keterikatan kerja menggunakan UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) oleh Schaufeli dan Bakker (2004) yang kemudian diadaptasi dan dimodifikasi oleh peneliti sesuai dengan kebutuhan penelitian. Keterikatan kerja terdiri dari tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* dengan jumlah keseluruhan item dalam skala adalah 24 pernyataan, yang terdiri dari 8 item untuk dimensi *vigor*, 8 item untuk dimensi *dedication* dan 8 item untuk dimensi *absorption*. Distribusi item untuk skala keterikatan kerja akan diuraikan dalam tabel berikut :

Tabel 3.1

Distribusi Item Skala Keterikatan Kerja

No.	Dimensi	Item Favorable	Item Unfavorable	Jumlah
1.	Vigor	1, 7, 13, 19	4, 10, 16, 22	8
2.	Dedication	5, 11, 17, 23	2, 8, 14, 20	8
3.	Absorption	3, 9, 15, 21	6, 12, 18, 24	8
	Total	12	12	24

Model skala yang digunakan adalah penskalaan model Likert yang menggunakan metode rating dan distribusi respon sebagai dasar penentuan nilai skalanya. Dalam skala ini digunakan 7 (tujuh) pilihan jawaban yaitu :

- Tidak Pernah
- Hampir Tidak Pernah : beberapa kali dalam setahun atau kurang
- Jarang : paling tidak sekali dalam sebulan atau kurang
- Kadang-kadang : beberapa kali dalam sebulan
- Sering : sekali dalam seminggu
- Sangat Sering : beberapa kali dalam seminggu
- Selalu : setiap hari

Penilaian untuk item *favorable* adalah skor 0 untuk pilihan jawaban tidak pernah, skor 1 untuk pilihan jawaban hampir tidak pernah, skor 2 untuk pilihan jawaban jarang, skor 3 untuk pilihan jawaban kadang-kadang, skor 4 untuk pilihan jawaban sering, skor 5 untuk pilihan jawaban sangat sering dan skor 6 untuk pilihan jawaban selalu. Skor skala ini menunjukkan bahwa semakin tinggi skor jawaban maka semakin tinggi juga tingkat keterikatan kerja karyawan. Sebaliknya, apabila semakin rendah skor jawaban berarti semakin rendah tingkat keterikatan kerja karyawan.

## E.2. Skala Persepsi Dukungan Organisasi

Pengukuran persepsi dukungan organisasi menggunakan SPOS (*Survey of Perceived Organizational Support*) oleh Eisenberger et al. (1986) yang kemudian diadaptasi dan dimodifikasi oleh peneliti sesuai dengan kebutuhan penelitian. Persepsi dukungan organisasi terdiri dari tiga aspek dalam persepsi dukungan organisasi yaitu penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan, dukungan atasan dan keadilan (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Alat ukur persepsi dukungan organisasi pada penelitian ini terdiri dari 30 item yang akan diuraikan pada tabel berikut :

Tabel 3.2

Distribusi Item Skala Persepsi Dukungan Organisasi

No.	Dimensi	Item Favorable	Item Unfavorable	Jumlah
1.	Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan	1, 7, 13, 19, 25, 28	4, 10, 16, 22	10
2.	Dukungan atasan	5, 11, 17, 23, 29	2, 8, 14, 20, 26	10
3.	Keadilan	3, 9, 15, 21, 27	6, 12, 18, 24, 30	10
	Total	16	14	30

Pada alat ukur yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1986), menggunakan skala 1-7, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, agak tidak setuju, netral, agak setuju, setuju, dan sangat setuju. Penilaian untuk item *favorable* bergerak dari angka 1 sampai 7. Sementara untuk item *unfavorable* bergerak dari angka 7 hingga 1.

#### **F. Uji Validitas**

Langkah awal yang harus dilakukan untuk mengevaluasi suatu prosedur pengukuran ialah validitas. Validitas prosedur pengukuran ialah sejauh mana proses pengukuran yang dilakukan dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur (Gravetter & Forzano, 2009). Selanjutnya, suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Valid atau tidaknya suatu alat ukur tergantung pada mampu tidaknya alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki dengan tepat. Suatu alat ukur yang valid, tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat akan tetapi juga harus memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut (Azwar, 2009).

Dalam penelitian ini, validitas alat ukur yang digunakan yaitu validitas konstruk melalui analisis faktor. Analisis faktor biasanya dilakukan pada *latent variable* dimana pengukurannya tidak dapat dilakukan secara langsung melainkan melalui beberapa aspek yang terkandung di dalamnya. Untuk melihat apakah aspek-aspek tersebut benar-benar merefleksikan variabel tunggal, dilakukanlah analisis faktor (Field, 2009). Analisis faktor merupakan teknik untuk mengidentifikasi kelompok-kelompok yang ada di dalam suatu variabel. Teknik ini berguna untuk memahami struktur satu set variabel, menyusun kuesioner yang benar-benar mengukur variabel yang dimaksud, dan mengurangi satu set data ke ukuran yang lebih mudah dikelola sementara tetap mempertahankan sebanyak mungkin informasi orisinal (Field, 2009).

Uji analisis faktor diawali dengan melihat nilai *Keiser-Meyer-Olkin* (KMO) yaitu mengukur apakah sampel sudah cukup memadai. Menurut Kaiser (dalam Field, 2009) nilai KMO di atas 0,5 berarti sampel cukup memadai dan data dapat dianalisis lebih lanjut.

Selain itu, perlu juga melihat nilai *Measure of Sampling Adequency* (MSA) dengan cara membandingkan besarnya koefisien korelasi yang diamati dengan koefisien korelasi parsialnya.

Menurut Santoso (2002) angka MSA berkisar antara 0 sampai dengan 1, dengan kriteria yang digunakan untuk interpretasi adalah sebagai berikut:

- a. Jika  $MSA = 1$ , maka variabel tersebut dapat diprediksi tanpa kesalahan oleh variabel yang lainnya.
- b. Jika MSA lebih besar dari 0,5 maka variabel tersebut masih dapat diprediksi dan bisa dianalisis lebih lanjut.
- c. Jika MSA lebih kecil dari 0,5 dan atau mendekati nol (0), maka variabel tersebut tidak dapat di analisis lebih lanjut, atau dikeluarkan dari variabel lainnya.

Selanjutnya validitas konstruk dilihat berdasarkan nilai bobot faktor (loading factor) yang menunjukkan besarnya korelasi antara variabel awal dengan faktor yang terbentuk. Dikatakan memiliki validitas yang baik jika nilai faktor loadingnya lebih besar dari 0,5 (Santoso, 2002).

#### **G. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas ialah konsistensi skor dalam suatu pengukuran. Jika seseorang diukur dalam suatu kondisi yang sama, maka sebuah prosedur pengukuran yang reliabel akan menunjukkan hasil pengukuran yang sama atau hampir sama (Gravetter & Forzano, 2009). Untuk menguji reliabilitas alat ukur, peneliti menghitung koefisien *Cronbach's Alpha*. Reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas yang angkanya berada dalam rentang dari 0 sampai dengan 1,00. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1 berarti semakin tinggi reliabilitasnya. Sebaliknya koefisien yang semakin rendah mendekati angka 0 berarti semakin rendah reliabilitasnya (Azwar, 2012). Menurut Kaplan dan Sacuzzo (2004), batasan reliabilitas yang sesuai untuk hampir semua tujuan penelitian adalah 0,7-0,8.

#### **H. Uji Daya Beda Aitem**

Dalam seleksi aitem skala psikologi, parameter yang paling penting adalah daya beda atau daya diskriminasi aitem. Daya diskriminasi aitem adalah sejauhmana aitem mampu membedakan antara individu atau kelompok individu yang memiliki dan tidak memiliki atribut yang diukur (Azwar, 2009).

Menurut Azwar (2009), apabila aitem memiliki indeks daya diskriminasi sama dengan atau lebih besar daripada 0.30 jumlahnya melebihi jumlah aitem yang direncanakan untuk dijadikan skala,

maka dapat memilih aitem-aitem yang memiliki indeks daya diskriminasi aitem tertinggi. Sebaliknya apabila jumlah aitem yang lolos ternyata masih tidak mencukupi jumlah yang diinginkan, maka dapat mempertimbangkan untuk menurunkan sedikit batas kriteria 0.30 menjadi 0.25 misalnya, sehingga jumlah aitem yang diinginkan tercapai.

## **I. UJI COBA ALAT UKUR**

Penyebaran skala dilakukan pada tanggal 6 April 2017 sampai 27 April 2017. Uji coba alat ukur penelitian dilakukan terhadap 201 orang karyawan tetap PT. X. Peneliti memberikan tiga skala yaitu skala keterikatan kerja, skala persepsi dukungan organisasi, dan skala komunikasi internal. Ketiga skala ini kemudian dilakukan uji daya beda aitem, validitas, dan reliabilitas dengan menggunakan bantuan program SPSS. Adapun hasil uji coba untuk setiap skala penelitian adalah sebagai berikut :

### **I.1. Skala Keterikatan Kerja**

Berdasarkan hasil uji daya beda aitem terhadap 24 aitem pada skala keterikatan kerja, terdapat 18 aitem dengan koefisien korelasi aitem total di atas 0.30. Sementara 6 aitem lainnya gugur dengan koefisien korelasi aitem total  $< 0.3$ . Adapun keenam aitem tersebut, yaitu no. 2, 3, 12, 13, 15 dan 22.

Selanjutnya, dilakukan analisis faktor terhadap setiap aspek dari skala keterikatan kerja. Aspek *vigor* terdiri dari 6 aitem yaitu no. 1, 4, 7, 10, 16 dan 19. Analisis faktor dilakukan terhadap keenam aitem tersebut dan diperoleh nilai KMO sebesar 0.677 yang berarti sampel sudah cukup memadai dan nilai MSA yang bergerak dari 0.628 hingga 0.723. yang berarti variabel dapat diprediksi dan bisa dianalisis lebih lanjut.

Kemudian, validitas konstruk dari aspek ini dilihat berdasarkan nilai bobot faktor (*loading factor*) yang menunjukkan besarnya korelasi antara variabel awal dengan faktor yang terbentuk. Berdasarkan bobot faktor yang diperoleh pada keenam aitem tersebut, terdapat 2 aitem yang gugur yaitu no. 7 dan 19 karena memiliki nilai bobot faktor  $< 0.5$ . Sementara keempat aitem yang bertahan memiliki nilai bobot faktor yang bergerak dari angka 0.50 hingga 0.728.

Aspek kedua yaitu *dedication* terdiri dari 7 aitem yaitu no. 5, 8, 11, 14, 7, 20 dan 23. Analisis faktor dilakukan terhadap ketujuh aitem tersebut dan diperoleh nilai KMO sebesar 0.822 yang berarti

sampel sudah cukup memadai dan nilai MSA yang bergerak dari 0.796 hingga 0.843. yang berarti variabel dapat diprediksi dan bisa dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya, validitas konstruk dari aspek ini dilihat berdasarkan nilai bobot faktor yang menunjukkan besarnya korelasi antara variabel awal dengan faktor yang terbentuk. Berdasarkan bobot faktor yang diperoleh pada ketujuh aitem tersebut, seluruhnya menunjukkan angka di atas 0.5 yaitu bergerak dari angka 0.560 hingga 0.800 yang berarti semua aitem dapat dipertahankan.

Aspek ketiga yaitu *absorption* terdiri dari 5 aitem yaitu no. 6, 9, 18, 21 dan 24. Analisis faktor dilakukan terhadap kelima aitem tersebut dan diperoleh nilai KMO sebesar 0.585 yang berarti sampel sudah cukup memadai dan nilai MSA bergerak dari 0.522 hingga 0.624 yang berarti variabel dapat diprediksi dan bisa dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya, validitas konstruk dari aspek ini dilihat berdasarkan nilai bobot faktor yang menunjukkan besarnya korelasi antara variabel awal dengan faktor yang terbentuk. Berdasarkan bobot faktor yang diperoleh pada kelima aitem tersebut, terdapat 2 aitem yang gugur yaitu no. 6 dan 24 karena memiliki nilai bobot faktor < 0.5. Sementara ketiga aitem yang bertahan memiliki nilai bobot faktor yang bergerak dari angka 0.565 hingga 0.773.

Setelah dilakukan uji daya beda aitem dan analisis faktor terhadap aitem-aitem pada skala keterikatan kerja, diperoleh 14 aitem yang bertahan. Hasil uji reliabilitas terhadap ke-14 aitem tersebut menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.847 yang berarti memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Adapun distribusi aitem pada skala keterikatan kerja setelah dilakukan uji coba adalah seperti dalam tabel berikut :

Tabel 3.4

Distribusi Item Skala Keterikatan Kerja Setelah Uji Coba

No.	Dimensi	Item Favorable	Item Unfavorable	Jumlah
1.	Vigor	1	4, 10, 16	4
2.	Dedication	5, 11, 17, 23	8, 14, 20	7
3.	Absorption	9, 21	18	3
Total		7	7	14

## I.2. Skala Persepsi Dukungan Organisasi

Berdasarkan hasil uji daya beda aitem terhadap 30 aitem pada skala persepsi dukungan organisasi, terdapat 28 aitem dengan koefisien korelasi aitem total di atas 0.30. Sementara 2 aitem

lainnya gugur dengan koefisien korelasi aitem total  $< 0.3$ . Adapun kedua aitem tersebut, yaitu no. 10 dan 30.

Selanjutnya, dilakukan analisis faktor terhadap setiap aspek dari skala persepsi dukungan organisasi. Aspek penghargaan organisasi terdiri dari 9 aitem yaitu no. 1, 4, 7, 13, 16, 19, 22, 25 dan 28. Analisis faktor dilakukan terhadap kesembilan aitem tersebut dan diperoleh nilai KMO sebesar 0.784 yang berarti sampel sudah cukup memadai dan nilai MSA yang bergerak dari 0.663 hingga 0.889 yang berarti variabel dapat diprediksi dan bisa dianalisis lebih lanjut.

Kemudian, validitas konstruk dari aspek ini dilihat berdasarkan nilai bobot faktor yang menunjukkan besarnya korelasi antara variabel awal dengan faktor yang terbentuk. Berdasarkan bobot faktor yang diperoleh pada kesembilan aitem tersebut, terdapat 3 aitem yang gugur yaitu no. 4, 16 dan 22 karena memiliki nilai bobot faktor  $< 0.5$ . Sementara keenam aitem yang bertahan memiliki nilai bobot faktor yang bergerak dari angka 0.518 hingga 0.794.

Aspek kedua yaitu dukungan atasan terdiri dari 10 aitem yaitu no. 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26 dan 29. Analisis faktor dilakukan terhadap kesepuluh aitem tersebut dan diperoleh nilai KMO sebesar 0.791 yang berarti sampel sudah cukup memadai dan nilai MSA yang bergerak dari 0.768 hingga 0.830 yang berarti variabel dapat diprediksi dan bisa dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya, validitas konstruk dari aspek ini dilihat berdasarkan nilai bobot faktor yang menunjukkan besarnya korelasi antara variabel awal dengan faktor yang terbentuk. Berdasarkan bobot faktor yang diperoleh pada kesepuluh aitem tersebut, hanya terdapat 3 aitem yang bertahan, yaitu no. 2, 20 dan 26 dengan angka bobot faktor yang bergerak dari 0.695 hingga 0.766.

Aspek ketiga yaitu keadilan terdiri dari 9 aitem yaitu no. 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24 dan 27. Analisis faktor dilakukan terhadap kesembilan aitem tersebut dan diperoleh nilai KMO sebesar 0.801 yang berarti sampel sudah cukup memadai dan nilai MSA yang bergerak dari 0.697 hingga 0.870 yang berarti variabel dapat diprediksi dan bisa dianalisis lebih lanjut.

Selanjutnya, validitas konstruk dari aspek ini dilihat berdasarkan nilai bobot faktor yang menunjukkan besarnya korelasi antara variabel awal dengan faktor yang terbentuk. Berdasarkan nilai bobot faktor yang diperoleh pada kesembilan aitem tersebut, hanya terdapat 4 aitem yang bertahan, yaitu no. 6, 12, 18 dan 24 dengan angka bobot faktor yang bergerak dari 0.570 hingga 0.806.

Setelah dilakukan uji daya beda aitem dan analisis faktor terhadap aitem-aitem pada skala persepsi dukungan organisasi, diperoleh 13 aitem yang bertahan. Hasil uji reliabilitas terhadap ke-13 aitem

tersebut menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.839 yang berarti memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Adapun distribusi aitem pada skala persepsi dukungan organisasi setelah dilakukan uji coba adalah seperti dalam tabel berikut :

Tabel 3.5

Distribusi Item Skala Persepsi Dukungan Organisasi Setelah Uji Coba

No.	Dimensi	Item Favorable	Item Unfavorable	Jumlah
1.	Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan	1, 7, 13, 19, 25, 28	-	6
2.	Dukungan atasan	-	2, 20, 26	3
3.	Keadilan	-	6, 12, 18, 24	4
	Total	6	7	13

#### J. Metode Analisa Data

Metode analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah analisa statistika yaitu regresi sederhana dengan menggunakan bantuan program SPSS *version 16 for windows*.

## BAB IV

### ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti menguraikan tentang hasil penelitian. Pembahasan akan dimulai dengan memberikan gambaran umum subjek penelitian, uji asumsi data penelitian, analisa dan interpretasi data penelitian serta pembahasan hasil penelitian.

#### A. Gambaran Umum Subjek Penelitian

Gambaran umum subjek penelitian diperoleh dari data diri atau identitas subjek yang tercantum pada skala penelitian. Jumlah subjek dalam penelitian ini sebanyak 201 karyawan level staff PT. X. Adapun data diri yang dicantumkan pada skala yang digunakan terdiri dari usia, pendidikan terakhir, unit kerja dan lama kerja di perusahaan. Berikut uraian dari penyebaran subjek penelitian:

##### A.1. Gambaran Subjek Penelitian berdasarkan Usia

Sesuai dengan aturan Undang-Undang Republik Indonesia, bahwa usia kerja yang berlaku di Indonesia adalah berumur 15 tahun – 64 tahun. Super (1990) mengemukakan tahapan perkembangan karir yang dibagi menjadi lima, yaitu : tahap pertumbuhan/*growth* (0-14 tahun), tahap eksplorasi/*exploration* (15-24 tahun), tahap penetapan/*establishment* (25-44), tahap pemeliharaan/*maintenance* (45-64) dan tahap penurunan/*decline* (65+). Pada penelitian ini, subjek berada pada tahap eksplorasi, penetapan dan penurunan. Berikut adalah tabel yang menggambarkan persebaran subjek berdasarkan usia :

Tabel 4.1

Gambaran Subjek Penelitian berdasarkan Usia

No.	Tahapan	Jumlah	Persentase
1.	Eksplorasi (15-24 tahun)	9	4.5%
2.	Penetapan (25-44 tahun)	123	61.2%
3.	Penurunan (45-64 tahun)	69	34.3%
	Total	201	100%

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa sebagian besar subjek berada pada tahap penetapan yaitu sebanyak 61.2 %. Sementara kelompok subjek terkecil berada pada tahap eksplorasi yaitu sebanyak 4.5%.

### A.2. Gambaran Subjek Penelitian berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan pendidikan terakhir, penyebarab subjek penelitian dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.2

Gambaran Subjek Penelitian berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1.	SMA Sederajat	153	76.1%
2.	D3	8	4%
3.	S1	36	17.9%
4.	S2	4	2%
	Total	201	100%

Dari tabel 4.2, dapat dilihat bahwa subjek penelitian terbanyak adalah dengan pendidikan terakhir SMA sederajat yaitu 153 orang (76.1%). Sementara 34.9% lainnya memiliki pendidikan terakhir D3, S1 dan S2.

### A.3. Gambaran Subjek Penelitian berdasarkan Masa Kerja

Morrow dan McElroy (1987) membagi masa kerja menjadi tiga tahapan, yaitu :

1. Tahap pembentukan (*establishment stage*) : masa kerja di bawah 2 tahun
2. Tahap lanjutan (*advancement stage*) : masa kerja 2-10 tahun
3. Tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) : masa kerja di atas 10 tahun

Berikut ialah gambaran subjek penelitian yang diklasifikasikan berdasarkan konsep Morrow dan McElroy (1987) :

Tabel 4.3

Gambaran Subjek Penelitian berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja (tahun)	Jumlah	Persentase
1.	< 2	6	3%
2.	2-10	62	30.8%
3.	> 10	133	66.2%
Total		201	100%

Dari tabel 4.3, dapat dilihat bahwa mayoritas subjek penelitian berada pada kelompok masa kerja di atas 10 tahun (tahap pemeliharaan) yaitu sebesar 66.2%. Sementara kelompok terkecil berada pada masa kerja di bawah 2 tahun (tahap pembentukan) yaitu sebesar 3% dan sisanya berada pada kelompok masa kerja 2-10 tahun (tahap lanjutan) yaitu sebesar 30.8%.

## B. Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Teknik analisis data yang digunakan dalam menganalisis data penelitian ini adalah regresi sederhana. Hipotesis pada penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan analisa regresi sederhana. Dari hasil uji statistik regresi sederhana antara pengaruh persepsi dukungan organisasi (X) dengan keterikatan kerja (Y) diperoleh hasil seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.8

Hasil Model Regresi Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja

Model		Mean Square	F	Sig.
Persepsi Dukungan	Regression	8781.118	65.362	0.000
Organisasi*Keterikatan Kerja	Residual	134.347		

Berdasarkan tabel 4.8, dihasilkan F sebesar 65.362 dengan tingkat signifikansi (p) sebesar 0.000. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Untuk mengetahui besarnya pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja, dilakukan uji determinasi R dengan hasil seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.9

Hasil Uji Determinasi R Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Persepsi Dukungan Organisasi*Keterikatan Kerja	0.497	0.247	0.243	11.59081

Berdasarkan tabel 4.9, dapat dilihat nilai R sebesar 0,497 yang bernilai positif yang berarti terdapat pengaruh positif antara persepsi dukungan organisasi dan keterikatan kerja, artinya semakin kuat dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh subjek penelitian maka semakin tinggi juga tingkat keterikatan kerjanya.

Hasil pengujian hipotesis di atas didukung oleh hasil penelitian dari nilai koefisien determinan (*adjusted R square*) yaitu sebesar 0.243, artinya sumbangan variabel persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja adalah sebesar 24.3 % sedangkan sisanya sebesar 75.7 % dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model penelitian. Dengan demikian, dari penejelasan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama pada penelitian ini diterima, persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.

Untuk mengetahui hubungan antara variabel, variabel bebas (persepsi dukungan organisasi) terhadap variabel terikat (keterikatan kerja) dilihat dari koefisien korelasi parsial sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 4.10

Hasil Koefisien Korelasi Parsial Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
POS*KK	(Constant)	29.984	3.553		8.440	0.000
	POS	0.489	0.061	0.497	8.085	0.000

Dari tabel 4.10, diperoleh nilai beta sebesar 0.497 dengan t sebesar 8.085 dan nilai signifikansi  $0.000 < 0,05$ . Hal ini berarti variabel persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan

terhadap keterikatan kerja. Adapun persamaan garis regresi linier didapat  $Y = 29.984 + 0.489 X_1$ . Artinya, jika persepsi dukungan organisasi ( $X_1$ ) bernilai 1 maka keterikatan kerja ( $Y$ ) bernilai 30.473..

### C. Hasil Tambah Penelitian

Pada bagian ini, peneliti akan memaparkan gambaran keterikatan kerja, persepsi dukungan organisasi dan komunikasi internal pada karyawan level staff PT. X berdasarkan nilai *mean* hipotetik dan *mean* empirik. Skor hipotetik diperoleh dari tinggi rendahnya skor subjek tergantung dari posisinya pada rentang skor yang memungkinkan diperoleh pada sebuah alat ukur. Alat ukur keterikatan kerja berjumlah 14 aitem, persepsi dukungan organisasi berjumlah 13 aitem, dan komunikasi internal berjumlah 14 aitem. Pada skala keterikatan kerja, skor bergerak dari angka 0 sampai 6. Sementara pada skala persepsi dukungan organisasi dan komunikasi internal skor bergerak dari angka 1 sampai 7. Adapun rumus mean hipotetik dan standar deviasi yaitu:

- Rumus mean hipotetik:

$$\mu = 1/2(i_{\max} + i_{\min}) \sum k$$

Keterangan :

$\mu$  : Mean (rata-rata) hipotetik

$i_{\max}$  : Skor maksimal item

$i_{\min}$  : Skor minimal item

$\sum k$  : jumlah item

- Rumus standar deviasi hipotetik:

$$\sigma = 1/6(X_{\max} - X_{\min})k$$

Keterangan :

$\sigma$  : Standar deviasi hipotetik

$X_{\max}$  : Skor maksimal subjek

$X_{\min}$  : Skor minimal subjek

Sedangkan penggunaan statistika empirik menggunakan acuan pada subjek di populasi karena tinggi rendahnya sebuah makna skor tergantung dari populasi. Kemudian juga dipaparkan pengelompokan data penelitian dengan mengacu pada kriteria kategorisasi. Penggolongan mengacu pada data *mean* hipotetik dan standar deviasi (Azwar, 2012) dengan rumus kategori sebagai berikut:

- Tinggi :  $> \text{Mean} + 1 (\text{SD})$
- Sedang :  $\text{Mean} - 1 (\text{SD}) < X < \text{Mean} + 1 (\text{SD})$
- Rendah :  $< \text{Mean} - 1 (\text{SD})$

#### D.1. Gambaran Keterikatan Kerja pada Karyawan Level Staff di PT. X

Gambaran skor keterikatan kerja pada karyawan level staff di PT. X dapat dilihat melalui perbedaan antara mean empirik dan mean hipotetik skor skala keterikatan kerja seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.17

Perbedaan Mean Hipotetik dan Mean Empirik Keterikatan Kerja pada Karyawan Level Staff di PT. X

	Hipotetik				Empirik			
	Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD
Keterikatan Kerja	0	84	42	14	12	84	57.94	13.33
Vigor	0	24	12	4	0	24	15.61	4.26
Dedication	0	42	21	7	6	42	29.62	7.77
Absorption	0	18	9	3	5	18	12.71	3.62

Berdasarkan tabel 4.17, diperoleh mean empirik keterikatan kerja sebesar 57.94 dengan standar deviasi sebesar 13.33. Sedangkan mean hipotetik sebesar 42 dengan standar deviasi sebesar 14. Dari perbandingan antara mean empirik dengan mean hipotetik skor keterikatan kerja, terlihat bahwa mean empirik lebih besar daripada mean hipotetik ( $57.94 > 42$ ). Begitu pula pada ketiga aspek keterikatan kerja, yaitu vigor, dedication dan absorption, juga terlihat bahwa mean empirik lebih besar daripada mean hipotetik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat keterikatan kerja pada subjek penelitian lebih tinggi dibanding rata-rata tingkat keterikatan kerja pada populasi penelitian.

Selanjutnya berdasarkan nilai mean dan standar deviasi dilakukan kategorisasi berdasarkan nilai hipotetik seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.18

## Kategorisasi Skor Keterikatan Kerja

	Rentang Nilai	Kategori	Frekuensi	Persentase
Keterikatan Kerja	$X > 56$	Tinggi	118	58.7%
	$28 < X < 56$	Sedang	79	39.3%
	$X < 28$	Rendah	4	2%
Total			201	100%

Berdasarkan kategorisasi pada tabel 4.18, dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan tetap level staff di PT. X memiliki tingkat keterikatan kerja yang tergolong tinggi yaitu sebanyak 118 orang (58.7%). Sementara yang tergolong rendah hanya sebanyak 4 orang (2%) dan sisanya tergolong dalam kategori sedang yaitu sebanyak 79 orang (39.3%).

Untuk melihat gambaran yang lebih detail terkait skor keterikatan kerja pada karyawan tetap level staff di PT. X, berikut ialah kategorisasi skor pada setiap aspek keterikatan kerja :

Tabel 4.19

Kategorisasi Skor pada Aspek *Vigor*

Aspek	Rentang Nilai	Kategori	Frekuensi	Persentase
<i>Vigor</i>	$X > 16$	Tinggi	94	46.8%
	$8 < X < 16$	Sedang	95	47.2 %
	$X < 8$	Rendah	12	6 %
Total			201	100%

Pada aspek *vigor*, berdasarkan tabel 4.19 dapat dilihat bahwa sebagian besar subjek penelitian berada pada kategori sedang yaitu sebesar 47.2%. Selanjutnya, 46.8% berada pada kategori tinggi dan 6% berada pada kategori rendah

Tabel 4.20

Kategorisasi Skor pada Aspek *Dedication*

Aspek	Rentang Nilai	Kategori	Frekuensi	Persentase
<i>Dedication</i>	$X > 28$	Tinggi	122	60.7%
	$14 < X < 28$	Sedang	70	34.8%
	$X < 14$	Rendah	9	4.5%
Total			201	100%

Pada aspek *dedication*, berdasarkan tabel 4.20 dapat dilihat bahwa sebagian besar subjek penelitian berada pada kategori tinggi yaitu sebesar 60.7%. Selanjutnya, 34.8% berada pada kategori sedang dan 4.5% berada pada kategori rendah.

Tabel 4.21

Kategorisasi Skor pada Aspek *Absorption*

Aspek	Rentang Nilai	Kategori	Frekuensi	Persentase
<i>Absorption</i>	$X > 12$	Tinggi	97	48.3%
	$6 < X < 12$	Sedang	92	45.7%
	$X < 6$	Rendah	12	6%
Total			201	100%

Pada aspek *absorption*, berdasarkan tabel 4.21 dapat dilihat bahwa sebagian besar subjek penelitian berada pada kategori tinggi yaitu sebesar 48.3%. Selanjutnya, 45.7% berada pada kategori sedang dan 6% berada pada kategori rendah.

## D.2. Gambaran Persepsi Dukungan Organisasi pada Karyawan Level Staff di PT. X

Gambaran skor persepsi dukungan organisasi pada karyawan level staff di PT. X dapat dilihat melalui perbedaan antara mean empirik dan mean hipotetik skor skala persepsi dukungan organisasi seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 4.22

Perbedaan Mean Hipotetik dan Mean Empirik Persepsi Dukungan Organisasi pada Karyawan Level Staff di PT. X

	Hipotetik				Empirik			
	Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD
Persepsi Dukungan Organisasi	13	91	52	13	15	88	57.11	13.54
Penghargaan Organisasi	6	42	24	8	6	41	28.65	7.39
Dukungan Atasan	3	21	12	4	3	21	13.33	4.04
Keadilan	4	28	16	5.3	4	27	15.13	5.28

Berdasarkan tabel 4.22, diperoleh mean empirik persepsi dukungan organisasi sebesar 57.11 dengan standar deviasi sebesar 13.54. Sedangkan mean hipotetik sebesar 52 dengan standar deviasi sebesar 13. Dari perbandingan antara mean empirik dengan mean hipotetik skor persepsi dukungan organisasi, terlihat bahwa mean empirik lebih besar daripada mean hipotetik ( $57.11 > 52$ ). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum dukungan organisasi yang dipersepsikan subjek penelitian lebih kuat dibanding dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh populasi penelitian.

Dilihat dari tiap aspeknya, pada aspek penghargaan organisasi dan dukungan atasan, juga terlihat bahwa mean empirik lebih besar daripada mean hipotetik. Namun, tidak demikian pada aspek keadilan dimana mean empirik lebih kecil dibandingkan mean hipotetiknya.

Selanjutnya berdasarkan nilai mean dan standar deviasi dilakukan kategorisasi berdasarkan nilai hipotetik seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.23

Kategorisasi Skor Persepsi Dukungan Organisasi

Variabel	Rentang Nilai	Kategori	Frekuensi	Persentase
Persepsi Dukungan Organisasi	$X > 65$	Kuat	61	30.3%
	$39 < X < 65$	Sedang	119	59.2%
	$X < 39$	Lemah	21	10.5%
Total			201	100%

Berdasarkan kategorisasi pada tabel 4.23, dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan tetap level staff di PT. X mempersepsikan dukungan yang diberikan perusahaan berada pada kategori sedang yaitu sebanyak 119 orang (59.2%). Sedangkan 61 orang (30.3%) mempersepsikan bahwa dukungan yang diberikan berada pada kategori kuat dan sisanya mempersepsikan dukungan yang diberikan perusahaan lemah yaitu sebanyak 21 orang (10.5%).

Untuk melihat gambaran yang lebih detail terkait skor persepsi dukungan organisasi pada karyawan tetap level staff di PT. X, berikut ialah kategorisasi skor pada setiap aspek persepsi dukungan organisasi :

Tabel 4.24

Kategorisasi Skor Aspek Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

Aspek	Rentang Nilai	Kategori	Frekuensi	Persentase
Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan	$X > 32$	Kuat	76	37.8%
	$16 < X < 32$	Sedang	115	57.2%
	$X < 16$	Lemah	10	5%
Total			201	100%

Pada aspek penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan, berdasarkan tabel 4.24 dapat dilihat bahwa sebagian besar subjek penelitian mempersepsikan dukungan yang diberikan perusahaan berada pada kategori kuat yaitu sebesar 57.2%. Selanjutnya, 37.8% mempersepsikan dukungan yang diberikan berada pada kategori sedang dan 5% berada pada kategori lemah.

Tabel 4.25

Kategorisasi Skor Aspek Dukungan Atasan

Aspek	Rentang Nilai	Kategori	Frekuensi	Persentase
Dukungan Atasan	$X > 16$	Kuat	70	34.8%
	$8 < X < 16$	Sedang	103	51.2%
	$X < 8$	Lemah	28	14%
Total			201	100%

Pada aspek dukungan atasan, berdasarkan tabel 4.25 dapat dilihat bahwa sebagian besar subjek penelitian mempersepsikan dukungan yang diberikan perusahaan berada pada kategori sedang yaitu sebesar 51.2%. Selanjutnya, 34.8% mempersepsikan dukungan yang diberikan berada pada kategori kuat dan 14% berada pada kategori lemah.

Tabel 4.26  
Kategorisasi Skor Aspek Keadilan

Aspek	Rentang Nilai	Kategori	Frekuensi	Persentase
Keadilan	$X > 21.3$	Kuat	22	11%
	$10.7 < X < 21.3$	Sedang	136	67.6%
	$X < 10.7$	Lemah	43	21.4
Total			201	100%

Pada aspek keadilan, berdasarkan tabel 4.26 dapat dilihat bahwa sebagian besar subjek penelitian mempersepsikan dukungan yang diberikan perusahaan berada pada kategori sedang yaitu sebesar 67.6%. Selanjutnya, 21.4% mempersepsikan dukungan yang diberikan berada pada kategori lemah dan 11% berada pada kategori kuat.

#### D. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal ini berarti semakin kuat dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan tetap level staff di PT.IKD maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerjanya.

Persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Persepsi ini merefleksikan keyakinan bahwa organisasi berniat untuk memberikan penghargaan terhadap jerih payah karyawannya, organisasi menghargai kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi serta memperhatikan kesejahteraan karyawannya (Eisenberger *et al.*, 1986).

Dalam hal ini, perhatian yang diberikan PT. IKD kepada karyawannya salah satunya ialah dengan pemberian upah di atas UMR (Upah Minimum Regional) untuk lebih menjamin kesejahteraan karyawannya. Selain itu, PT. IKD juga memberi penghargaan atas kontribusi karyawannya melalui

tiga bentuk yaitu uang, barang dan kegiatan. Dalam bentuk uang, PT IKD memberikan penghargaan untuk setiap karyawannya berdasarkan masa kerja dan kinerja karyawan. Selanjutnya, penghargaan dalam bentuk barang berupa sembako yang diberikan setiap tahunnya secara gratis. Selain itu, karyawan juga difasilitasi dengan koperasi sehingga memudahkan mereka untuk membeli barang kebutuhan sehari-hari dengan harga yang relatif rendah bahkan memungkinkan untuk melakukan cicilan.

Penghargaan dalam bentuk kegiatan diberikan perusahaan melalui perayaan hari besar keagamaan dan hari kemerdekaan. Kegiatan ini dilaksanakan di lapangan perusahaan dan memungkinkan para karyawan untuk turut mengajak sanak saudaranya. Di dalam kegiatan ini terdapat berbagai macam perlombaan dan *lucky draw* yang bisa diikuti oleh semua karyawan bahkan penyediaan makanan diberikan secara gratis. PT. IKD meyakini bahwa dengan merancang kegiatan seperti ini dapat lebih mempererat kekerabatan antar karyawan serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Rhoades dan Eisenberger (2002) mengemukakan bahwa hubungan yang terbentuk antara karyawan dan organisasi merupakan hubungan timbal balik. Dalam hal ini, organisasi yang menciptakan kondisi yang mendukung bagi karyawannya akan memperoleh keuntungan melalui sikap positif yang akan diberikan oleh karyawannya. Karyawan yang mempersepsikan dukungan yang diberikan oleh organisasi kuat akan merasa berkewajiban untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Sejalan dengan penelitian ini, PT. IKD yang telah memberikan penghargaan terhadap kontribusi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan karyawannya, membangun persepsi karyawan tentang perlakuan yang telah diberikan perusahaan. Hal inilah yang kemudian menumbuhkan kewajiban pada karyawan untuk membalas perlakuan yang telah mereka terima dengan cara menumbuhkan sikap positif terhadap pekerjaannya yang kemudian disebut dengan keterikatan kerja.

Penelitian oleh Dai dan Xin (2016) menemukan bahwa apabila karyawan memperoleh dukungan kuat dalam bentuk emosional, finansial atau pengembangan karir maka akan menumbuhkan rasa memiliki. Hal ini mengacu pada hirarki kebutuhan Maslow dimana setiap orang merasa butuh untuk diperhatikan dan dihargai. Kondisi inilah yang kemudian akan menumbuhkan rasa memiliki pada diri karyawan dan oleh karena itu keterikatan terhadap organisasi akan semakin tinggi pula.

Secara finansial, PT. IKD memberikan dukungan dalam bentuk pemberian upah di atas UMR dan pemberian THR yang disesuaikan dengan masa kerja. Perlakuan inilah yang akan dipersepsikan oleh karyawan yang kemudian mempengaruhi keterikatan kerjanya. Berdasarkan tabel 4.24 diketahui bahwa 57.2% subjek penelitian mempersepsikan dukungan organisasi dalam bentuk penghargaan dari organisasi berada pada kategori sedang dan 37.8% berada pada kategori kuat.

Selanjutnya, dukungan organisasi secara emosional dapat dilihat melalui dukungan yang diberikan oleh atasan. Berdasarkan tabel 4.25 diketahui bahwa 51.2% subjek penelitian mempersepsikan dukungan organisasi dalam bentuk penghargaan dari organisasi berada pada kategori sedang dan 34.8% berada pada kategori kuat. Sejalan dengan penelitian Dai dan Xin (2016) di atas, dukungan finansial dan emosional yang dipersepsikan kuat oleh karyawan akan menumbuhkan rasa memiliki yang kemudian berdampak langsung pada tingkat keterikatan kerja karyawan.

Penelitian lain juga menegaskan bahwa keterikatan kerja pada karyawan merupakan dampak signifikan yang dihasilkan oleh persepsi dukungan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa kesejahterannya diperhatikan dan kontribusinya dihargai oleh organisasi, mereka akan berusaha menunjukkan semangat, dedikasi dan penghayatan dalam bekerja (Biswas & Bhatnagar, 2013; Saks, 2006). Sejalan dengan Rubel dan Kee (2013) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan kerja. Dalam hal ini persepsi dukungan organisasi dapat menstimulasi karyawan untuk lebih terikat pada peran mereka dalam pekerjaan. Kondisi ini membuat karyawan berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi dengan menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang tinggi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini terdiri dari kesimpulan atas berbagai uraian permasalahan dalam penelitian serta saran-saran praktis dan metodologis sesuai dengan hasil untuk penelitian yang akan datang.

#### **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja pada karyawan tetap level staff di PT. X. Hal ini berarti semakin kuat dukungan dari PT. X yang dipersepsikan karyawan maka semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan.
2. Rata-rata karyawan tetap level staff di PT. X mempersepsikan dukungan yang diberikan oleh perusahaan berada pada kategori sedang. Terkait komunikasi internal, rata-rata karyawan tetap level staff di PT. X merasa bahwa komunikasi yang berlangsung di dalam PT. X berjalan cukup efektif. Terakhir, terkait gambaran keterikatan kerja karyawan, rata-rata karyawan tetap level staff di PT. X memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi.

## **B. SARAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan kesimpulan yang telah dikemukakan maka peneliti memberi beberapa saran. Saran-saran yang dikemukakan oleh peneliti diharapkan dapat berguna bagi pengembangan kelanjutan studi ilmiah dan berguna bagi dunia perindustrian khususnya pada PT. X.

### **1. Saran Metodologis**

- a. Keterikatan kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melihat pengaruh dari faktor-faktor lainnya seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, keadilan organisasi, gaya kepemimpinan dan lain sebagainya.
- b. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya melibatkan lebih banyak subjek seperti pihak manajemen dan juga karyawan kontrak untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif terkait variabel penelitian.

### **2. Saran Praktis**

Pada penelitian ini, rata-rata karyawan tetap level staff di PT. X masih mempersepsikan dukungan organisasi yang mereka terima pada kategori sedang dan masih ada sebagian karyawan yang mempersepsikannya lemah. Hal ini menunjukkan bahwa PT. X masih memiliki ruang untuk memunculkan dukungan organisasi yang dipersepsikan kuat oleh karyawan dengan meningkatkan dukungannya terhadap karyawan. Bila dilihat dari aspek dukungan yang mempengaruhi persepsi karyawan, aspek keadilan menjadi salah satu hal penting yang perlu menjadi perhatian perusahaan dimana 67.6% mempersepsikan aspek ini pada kategori sedang dan 21.4% masih mempersepsikannya lemah. Sementara, hanya 11% yang mempersepsikannya kuat. Jenis penghargaan seperti gaji, promosi, *job enrichment*, dan pengaruh terhadap kebijakan organisasi yang diberikan secara adil akan menguatkan persepsi dukungan organisasi, dimana hal tersebut menandakan evaluasi positif organisasi terhadap karyawan.

## Daftar Pustaka

- [1] Adeoye, A. O., & Elegunde, A. F. (2012). Impacts of external business environment on organisational performance in the food and beverage industry in Nigeria. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 6(2), 194-201.
- [2] Ahmadi, S. A., Tavakoli, S., & Heidary, P. R. (2014). Perceived organizational support and employee engagement. *International Journal of Information Technology and Management Studies*, 1(1) 54-66.
- [3] Bullen, S. (2018). The cost of employee disengagement. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/cost-employee-disengagement-sarah-bullen>.
- [4] Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: Role of perceived organizational support, P-O fit, organizational commitment and job satisfaction. *VIKALPA*, 38, 27-40.
- [5] Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- [6] Burns, K. L. (2016). *Perceived organizational support and perceived supervisor support as antecedents of work engagement*. (Tesis). San Jose State University.
- [7] Cummins, R. A., & Gullone, E. (2000). *Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement*. Paper presented at the Proceedings, Second International Conference on Quality of Life, Singapore: National University of Singapore.
- [8] Dabke, D., & Patole, S. (2014). Predicting employee engagement: Role of perceived organizational support and perceived superior support. *Tactful Management Research Journal*, 3(1), 1-8.
- [9] Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived organizational support and employee engagement: Based on the research of organizational identification and organizational justice. *Open Journal of Science*, 4, 46-57.
- [10] Dale Carnegie & Associates. (2012). What drives employee engagement and why it matters. *Dale Carnegie Training White Paper*, 1-6.
- [11] Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- [12] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- [13] Eisenberger, R., Malone, G.P. & Presson, W.D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *SHRM-SIOP Science of HR Series*, 1-22
- [14] Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (2006). *Human resource management* (6th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- [15] Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- [16] Ibrahim, N.F., Said, A.A., Abas, N., & Shahreki, J. (2020). Relationship between well-being perspectives, employee engagement and intrinsic outcomes: A literature review. *Journal of Critical Reviews*, 7(12), 69-74.

- [17] Johari, J., Mohd Shamsudin, F., Fee Yean, T., Yahya, K.K., & Adnan, Z. (2019). Job characteristics, employee well-being, and job performance of public sector employees in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 32(1), 102-119.
- [18] Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075–1079.
- [19] Kreitner, R. & Kinicky, A. (2010). *Organization behavior* (9th ed.). New York: McGraw Hill.
- [20] Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review. Working Paper Series. *Kingston Business School*, 1-33.
- [21] Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- [22] Markos, S., & Sridevi, M.S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5, 89-96.
- [23] Matell, M. S., & Jacoby, J. (1972). Is there an optimal number of alternatives for likert scale effects of testing time and scale properties? Effects of testing time and scale properties. *Journal of Applied Psychology*, 56(6), 506-509.
- [24] Matthews, G. (2018). Employee engagement: what's your strategy? *Strategic HR Review*, 17(3), 150-154.
- [25] Ram, P., & Prabhakar, G. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.
- [26] Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support. A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- [27] Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- [28] Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- [29] Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. UK: The Institute for Employment Studies.
- [30] Rubel, M. R. B. & Kee, D. M. H. (2013). Perceived support and employee performance: The mediating role of employee engagement. *Life Science Journal*, 10, 2557-2567.
- [31] Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- [32] Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). *Perceived organizational support and organizational justice*. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum.
- [33] Showkat, S. (2020). Impact of rewards and recognition, perceived organizational support and work culture on employee engagement in the Indian IT industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(2), 3200-3212.

- [34] Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). *Utrecht work engagement scale*. Utrecht University : Occupational Health Psychology Unit.
- [35] Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- [36] Sun, L. (2019). Perceived organizational support: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155-175.
- [37] Tsang, K.K. (2012). The use of midpoint on likert scale: The implications for educational research. *Hong Kong Teacher's Centre Journal*, 11, 121-130.
- [38] Yin, N. (2018). The influencing outcomes of job engagement: an interpretation from the social exchange theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 873-889.



ISBN 978-623-7911-35-7

