

FAKTOR KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN KETERLIBATAN KARYAWAN ¹⁾

Rusdin
Universitas Padjadjaran
e-mail: rusdin@unpad.ac.id

Abstract

Efforts to realize the performance of SOEs is a very urgent requirement. This is related to the state ministry in Indonesia stakeholder's strategic plan 2012-2014. One important element in achieving this is improving the Quality Planning, Human Resources and Financial Management that can act as a surveillance tool as well as performance drivers. Therefore, through this study has explored: (1) the quality of work life, such as career plane, (2) organizational citizenship behavior, such as work ethic issues, and (3) employee engagement, such as remuneration policy issues. The research was conducted by applying a survey of 429 people Associate Manager at 141 state-owned enterprises in Indonesia. Data was collected by indirect communication techniques through instruments such as questionnaires and interview techniques through limited direct communication and documentation study. The study was conducted from January 2011, which ended December 31, 2012. The data processing techniques with descriptive analysis, the weighted mean score and inferential analysis of the Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that: (1) Quality of work life, organizational citizenship behavior, employee engagement in SOEs in Indonesia showed a good condition, but not optimal, (2) quality of working life and organizational citizenship behaviors have a positive and significant effect on state employee engagement in Indonesia. The implications of this research, requiring hard work of the managers at levels 1 and 2 under the above directors and executive managers, to accommodate the interests of the manager as agent, and as the principal stakeholder's interests. Requires wisdom and policy decisions to implement the system of participation button up and participation from the top down.

Keywords: *quality of work life, employee engagement*

¹⁾Survey of Middle Managers in State-Owned Enterprises (SOEs) in Indonesia

Abstrak

Upaya untuk mewujudkan kinerja BUMN merupakan tuntutan yang sangat mendesak. Hal tersebut terkait dengan upaya kementerian BUMN di Indonesia bersama *stakeholder* sebagai pemangku kepentingan dengan rencana strategis 2012-2014. Salah satu unsur penting dalam mewujudkan hal tersebut adalah peningkatan kualitas perencanaan, SDM, dan pengelolaan keuangan yang dapat berperan sebagai alat pengawasan sekaligus *performance driver*. Karenanya, melalui penelitian ini telah ditelaah kualitas kehidupan kerja meliputi keterlibatan sosial, partisipasi, kompensasi, integrasi target kerja, supervisi, lingkungan fisik, pertumbuhan dan pengembangan; dan keterikatan karyawan, meliputi keterikatan kognisi, keterikatan emosi, dan keterikatan perilaku. Penelitian ini dilakukan dengan menerapkan metode survei terhadap 429 orang Manajer Menengah pada 141 perusahaan BUMN di Indonesia. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik komunikasi tidak langsung melalui instrumen berupa angket dan teknik komunikasi langsung melalui wawancara terbatas dan studi dokumentasi. Penelitian ini dilakukan dari bulan Januari 2011 - 31 Desember 2012. Teknik pengolahan data dilakukan dengan analisis deskriptif, yaitu rata-rata terbobot, dan analisis inferensial yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: kualitas kehidupan kerja, meliputi keterlibatan sosial, partisipasi, kompensasi, integrasi target kerja, supervisi, lingkungan fisik, pertumbuhan dan pengembangan secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan bermakna terhadap keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia. Implikasi dari penelitian ini, memerlukan kerja keras para manajer pada level 1 dan 2 di bawah direktur dan di atas manajer pelaksana, dengan memadukan kepentingan manajer selaku *agent*, dan kepentingan *stakeholder* selaku *principal*. Memerlukan kearifan dan kebijakan dalam pengambilan keputusan dengan menerapkan sistem partisipasi dari bawah ke atas (*bottom up*) dan partisipasi dari atas ke bawah (*top down*).

Kata kunci: *keterlibatan sosial, partisipasi, kompensasi, integrasi target kerja, supervisi, lingkungan fisik, pertumbuhan dan pengembangan, kualitas kehidupan kerja, keterikatan karyawan*

PENDAHULUAN

Perusahaan makin tanggap terhadap kebutuhan karyawan, karena tidak ingin kehilangan orang-orang terbaiknya. Kendati demikian, isu bajak membajak karyawan masih sering terdengar. Gejalanya adalah perusahaan yang ingin melesat umumnya memilih membeli orang-orang terbaik dari luar organisasi,

kendati harus mengeluarkan biaya yang mahal. Idealnya hal ini berisiko menimbulkan suasana yang kurang kondusif bagi perkembangan karier karyawan yang sudah mengabdikan selama puluhan tahun di perusahaan tersebut.

Kehadiran generasi baru di lingkungan kerja yang sama sekali berbeda dengan orang-orang

sebelumnya atau biasa disebut Gen Y. Paradigma praktisi *Human Capital* (HC) pun harus berubah. Praktisi HC harus siap menerima generasi baru yang memiliki perilaku dan gaya bekerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Gejala yang ada pada umumnya praktisi HC belum mampu bahkan tidak dapat merespons situasi ini dengan baik, yang muncul adalah suasana yang tidak kondusif. Idealnya karyawan dari generasi sebelumnya diarahkan untuk menjadi mentor bagi karyawan dari Generasi Y.

Masalah tarik ulur perundang-undangan Ketenagakerjaan di Indonesia, gejalanya, yang menjadi pokok permasalahan antara lain: proses PHK dirasakan terlalu panjang dan jumlah pesangon yang dinilai memberatkan pengusaha; sering timbul masalah yang berkaitan dengan tenaga *outsourc*e dan perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) atau kontrak kerja; adanya perbedaan persepsi yang menimbulkan masalah sehubungan dengan cuti haid, kerja lembur, pengupahan, upah minimum provinsi/kabupaten/kota, dan

penyusunan perjanjian kerja bersama (PKB); serta tumpang tindihnya beberapa undang-undang termasuk UU No 3/1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja, UU No 13/2003 tentang Ketenagakerjaan, dan UU No 39/2004 tentang Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia di luar negeri.

Kondisi tersebut tidak kondusif, Implementasi Undang-undang No 13/2003 masih dipertanyakan, bahkan saat ini masih direvisi dan sudah masuk proleknas, tapi tidak dibahas-bahas. Jadi efek sampingnya sangat besar. Investor tidak bisa masuk, sedangkan pengusaha lebih memilih tenaga *outsourc*e daripada merekrut karyawan permanen.

Energi kepercayaan dalam organisasi akan mengakumulasi semua kekuatan positif, dan menciptakan kesiapan lingkungan organisasi untuk berinteraksi secara profesional dengan setiap fungsi dan peran kerja.

Sejalan dengan kondisi SDM pada perusahaan di Indonesia, maka tantangan SDM pada BUMN.

Tabel 1. Tantangan Sumber Daya Manusia di BUMN

Topik Masalah	Hasil Studi
1. Membina hubungan dengan para manajer	Manajer SDM mengalami kesulitan karena berbagai kepentingan (seperti kepentingan antara <i>agent</i> dan <i>principal</i>)
2. Manajemen Talenta	Manajer SDM mengalami kesulitan karena tingginya tuntutan dari karyawan yang memiliki talenta
3. <i>Perekrutan Karyawan (Recruitment)</i>	Manajer SDM (sebagai <i>Agent</i>) mengalami kesulitan karena kebijakan datangnya dari <i>stakeholder</i> (sebagai <i>Principal</i>) sehingga apa yang diusulkan tidak sesuai dari hasil analisis jabatan yang dilakukan <i>agent</i>
4. Manajemen biaya SDM	Manajer SDM kesulitan dalam mengelola biaya SDM karena berbagai alasan seperti perencanaan SDM, hasil analisis jabatan, perekrutan, diklat, pengelolaan prestasi, pengembangan karir, dan kompensasi, memiliki <i>gap</i> yang tinggi antara apa yang dianggarkan dengan realisasinya.
5. Kinerja yang belum optimal	Karyawan tidak menunjukkan kinerja yang diharapkan, karena: (1) karyawan tidak tahu apa yang diharapkan; (2) karyawan tidak memiliki alat bantu, ruang atau otoritas; dan (3) karyawan tidak mendapat umpan balik dari kualitas kerja mereka.
6. Penanganan permasalahan karyawan	Tidak selalu diselesaikan dengan tuntas, karena berbagai alasan (seperti: birokrasi, biaya, dan pemahaman peraturan/perundang-undangan yang multitafsir).

Sumber: Forum Human Capital Indonesia (HCI) BUMN, 2007 disarikan oleh penulis, 2011

Terkait dengan harapan untuk meningkatkan upaya tersebut, diduga faktor pengelolaan SDM menjadi salah satu pendekatan yang perlu ditelaah lebih jauh. Setelah mengidentifikasi gejala yang mengarah ke suatu masalah, terkait dengan: (1) kualitas kehidupan kerja, meliputi keterlibatan sosial, partisipasi, kompensasi, integrasi

target kerja, supervisi, lingkungan fisik, pertumbuhan dan pengembangan, dan (2) keterikatan karyawan, meliputi keterikatan kognisi, keterikatan emosional dan keterikatan perilaku, maka dapat dipahami bahwa karakteristik dari ke 2 (dua) variabel tersebut dapat ditemukan pada perusahaan BUMN di Indonesia.

Tabel 2. Kecenderungan Karyawan BUMNDi Indonesia

Topik Masalah	Hasil Studi
Keterikatan sosial	Terdapat kecenderungan terhadap perilaku sosial karyawan yang meninggalkan BUMN untuk memilih bekerja pada perusahaan lain, baik di dalam negeri maupun ke luar negeri, karena tidak kuatnya komitmen perusahaan dalam mengikat pekerjanya (seperti konflik antar rekan sejawat, tidak terjalannya komunikasi vertikal yang baik atasan dengan bawahan, dan permasalahan sosial lainnya)
Partisipasi	Terdapat kecenderungan karyawan pada tingkat <i>lower manager</i> jarang dilibatkan dalam pengambilan keputusan (<i>Top-Down</i>)
Kompensasi	Terdapat kecenderungan karyawan merasa tidak mendapatkan kompensasi finansial langsung yang adil dan mencukupi, sehingga karyawan memanfaatkan kompensasi yang tidak langsung, seperti keselamatan dan keamanan kerja, menunda-nunda pekerjaan dengan harapan diberikan waktu untuk lembur, yang pada gilirannya akan menambah penghasilan.
Integrasi tempat kerja,	Terdapat kecenderungan karyawan belum terintegrasi dengan tempat kerjanya. Hal tersebut terlihat pada seringnya terjadi mutasi, rotasi, dan demosi baik pada tingkat atas, menengah, maupun pada tingkat bawah manager.
Supervisi,	Terdapat kecenderungan karyawan merasa terawasi setiap aktivitasnya, tidak diberikan otonomi dalam bekerja, sehingga karyawan merasa bekerja penuh tekanan, kesulitan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menciptakan nilai (<i>Value Creation</i>), dan yang pada gilirannya menurunkan kinerja karyawan.
Lingkungan fisik,	Kurangnya fasilitas utama maupun fasilitas pendukung yang disediakan perusahaan bagi karyawan, atmosfir kerja tidak tercipta dengan baik sebagai akibat dari lingkungan fisik yang tidak kondusif
Pertumbuhan dan pengembangan	Pertumbuhan karyawan yang selalu mengalami peningkatan, namun kurang dilakukan pengembangan. Akibatnya karyawan tidak merasa tertantang, bekerja semaunya sebagai akibat posisi tempatnya bekerja tidak sesuai kualifikasi dan minat karyawan.

Sumber: Studi Awaloleh penulis (2010)

Merujuk pada kondisi yang telah diuraikan, maka masih belum jelas benar, keterkaitan antara kualitas kehidupan kerja (KKK) dan keterikatan karyawan (KK), khususnya dalam konteks BUMN di Indonesia. Dengan demikian penelitian tentang hal tersebut

penting untuk dilakukan, guna mengetahui kejelasan pola hubungan KKK dan KK pada BUMN di Indonesia.

TINJAUAN LITERATUR

Sehubungan dengan pentingnya peran SDM bagi perusahaan, maka diperlukan pengelolaan dan pengorganisasian secara terarah agar dapat memberikan sumbangan positif bagi peningkatan kinerja perusahaan (Carton dan Hofer, 2006:317). Dalam perkembangannya, SDM merupakan modal (*asset*) bagi organisasi yang dalam perspektif manajemen modern, SDM merupakan investasi bagi organisasi yang disebut sebagai *Human Capital* (Son, 2010).

Survei yang dilakukan oleh *Chartered Management Institute* (CMI, 2007) di Inggris yang melibatkan 1200 manajer, berkesimpulan: (1) 8 dari 10 (80%) manajer mengaku menghadapi kesulitan untuk memprioritaskan pekerjaan mereka, (2) 2 dari 3 (66,67%) manajer mengeluh, karena mereka "tak punya waktu untuk berpikir", (3) lebih dari 50% manajer, kesulitan mencari waktu

untuk membuat perencanaan strategis, (4) kurang dari 50% manajer, yang punya cukup banyak waktu luang untuk memperhatikan, mengevaluasi dan membina staf-nya, dan (5) lebih dari 40% manajer, mengaku sering terjebak dalam politik-politik internal kantor. Dengan kata lain, jangankan untuk mengelola orang lain (karyawan), memikirkan kepentingan diri mereka sendiri (manajer) saja ternyata susah. Temuan lainnya, hanya satu dari 10 manajer yang mengaku punya waktu untuk rileks di luar jam kerja yang padat. Lebih dari 50% manajer, menyalahkan budaya organisasi tempat mereka bekerja, khususnya pada "*meeting* yang terlalu banyak" (CMI, 2007). Rekomendasi dari hasil penelitian tersebut, bahwa "dalam iklim dewasa ini, memprioritaskan beragam tanggung jawab dan tugas di tempat kerja adalah tantangan nyata bagi para manajer. Organisasi perlu memberikan dukungan dan lingkungan yang terbuka, sehingga individu bisa menggunakan waktu untuk mengembangkan ide-ide segar untuk masa depan bisnis," (CMI, 2007).

Kualitas Kehidupan Kerja/KKK (*Quality Work of Life/QWL*)

Kualitas kehidupan kerja (KKK), diperkenalkan pertama kali di Amerika Serikat untuk merujuk pada permasalahan dari rendahnya kualitas kehidupan kerja di dalam lingkungan internal organisasi. Perhatian KKK berasal dari serangkaian studi yang dilaksanakan oleh Trist dan Stanya (Saraji dan Dargahi, 2006) pada Institut Tavistock di London. Temuan dalam studi ini sebagai dasar untuk teori sistem sosio-teknis yang banyak mengusahakan perubahan organisasi pekerja. Selanjutnya berbagai pandangan dalam memaknai kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) dari tahun 2006 sampai dengan sekarang, seperti: Saraji dan Dargahi (2006), Rose, et. al., (2006), Gibson, et al., (2006), Umstot (Idrus, 2006:1), Jewell dan Siegell (Idrus, 2006:2), Feruniak (2008), Robbins dan Judge (2012) Kualitas kehidupan kerja (KKK), merupakan persepsi pegawai mengenai aspek dalam dunia kerja,

berupa kesejahteraan fisik dan psikologis yang memberikan rasa aman dan kepuasan kerja baginya. Aspek yang dimaksud berkaitan dengan keterikatan karyawan, partisipasi, keadilan dan kecukupan kompensasi, integrasi tempat kerja, lingkungan fisik, kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan dalam kehidupan kerja yang dilihat oleh karyawan sebagai sesuatu yang sangat diinginkan dan yang akan menambah kualitas kehidupan kerjanya.

Kualitas kehidupan kerja diukur dari berbagai sudut pandang, seperti Walton (Rose, et al., 2006) kompensasi yang adil dan cukup; lingkungan kerja yang sehat dan aman; kesempatan langsung untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas manusia; kesempatan untuk pertumbuhan yang berkelanjutan dan keamanan; Integrasi sosial dalam organisasi kerja; konstitusionalisme dalam organisasi kerja; ruang kerja dan hidup secara keseluruhan; relevansi sosial kehidupan kerja.

Keterikatan Karyawan (KK)

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) pertama kali dibangun oleh kelompok peneliti Gallup (Endres dan Smoak, 2008). *Employee engagement* telah diklaim dapat memprediksikan peningkatan produktivitas pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan untuk organisasi (Richman, 2006), sehingga topik ini menjadi isu yang hangat diperbincangkan dikalangan akademisi dan profesional. Memaknai keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah sejauh mana tenaga kerja berkomitmen, baik emosional maupun intelektual, yang sifatnya relatif untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan misi dan visi organisasi.

Menurut Gallup (Endres dan Smoak, 2008), Pengukuran dan sistem umpan balik kepada pemilik perusahaan (*employer*) dengan mengidentifikasi elemen-elemen keterikatan karyawan yang berkaitan langsung "*bottom line*", yaitu: (1)

Retensi Karyawan, (2) *Customer Loyalty*, (3) Profitabilitas, (4) Produktifitas, dan (5) *Safety*. Terdapat 3 tipe keterikatan karyawan, yaitu: terikat (*engaged*), tidak terikat (*not Engaged*), aktif tidak terikat (*actively disengaged*).

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) UK (2010) mengamati *employee engagement* dari 3 dimensi, yaitu: (1) *Emotional Engaged*, karyawan terikat secara emosional dengan pekerjaannya, yaitu: komitmen terhadap oragnisasinya, komitmen terhadap pemimpinnya, dan komitmen dengan lingkungan kerjanya; (2) *Cognitive Engaged*, Karyawan benar-benar fokus pada pekerjaannya karena mengetahui & memahami organisasinya, mengetahui & memahami pemimpinnya, dan memahami & mengetahui lingkungan kerjanya; dan (3) *Physically Engaged*, Karyawan memiliki kemauan keras dan semangat untuk "memberikan lebih" kepada pemilik perusahaan (*employer*), yaitu: terkait dengan pekerjaan yang dihadapinya, memiliki komitmen untuk berhasil

dalam pekerjaannya, dan kagum/mencintai pekerjaannya

Keterkaitan antar variabel

Kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, kebanggaan dalam pekerjaan dan dalam organisasi, kesediaan untuk mendukung manfaat dan keuntungan dari pekerjaan dan organisasi, dan kepuasan dengan pekerjaan dan organisasi, baik emosional maupun intelektual. Keempat hal tersebut terdapat pada *employee engagement* yang ditunjukkan oleh hasil penelitian Haid dan Sims (2012), yang mengidentifikasi *employee engagement* dengan menggunakan empat faktor definitif: (1) Komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi; (2) Kebanggaan dalam pekerjaan dan dalam organisasi; (3) Kesediaan untuk mendukung manfaat dan keuntungan dari pekerjaan dan organisasi; dan (4) Kepuasan dengan pekerjaan dan organisasi.

Hasil penelitian Ross, et al., (2006) yang dilakukaanterhadap 475 eksekutif dari perusahaan listrik di kawasan perdagangan bebas Malaysia, yang mengungkapkan

kepuasan karir, pencapaian karir dan keseimbangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap *QWL*. Ketiga faktor tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Sardar, et al (2010) yang mengungkapkan hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dan pembuatan keputusan dan aspek-aspek lainnya dalam praktik MSDM yang diteliti.

Hasil penelitian Schaufeli dan Bakker(2008) menunjukkan bahwa (1) keterikatan karyawan dengan memimpin perusahaan memberikan pengaruh terhadap kepuasan pelanggan yang akhirnya mengarahkan organisasi terhadap hasil profitabilitas atau bisnis, dan(2) terdapat hubungan yang kuat antara keterikatan karyawan dengan kinerja perusahaan dan produk akhir, meskipun ditemukan bahwa organisasi yang berbeda mendefinisikan keterikatan yang berbeda, tetapi ada beberapa kesamaan dalam paraktik.

Berdasarkan hasil penelitian Ross, et al (2006), Sardar, et al (2010), dan Haid dan Sims (2012), menunjukkan bahwa karateristik yang terdapat pada keterikatan

karyawan digambarkan pula oleh karakteristik yang terdapat pada kualitas kehidupan kerja. Dalam hasil studi lain ditunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan, hal ini ditunjukkan oleh hasil penelitian Ehigie dan Otukoya (2005), berkesimpulan bahwa untuk meningkatkan perilaku kewargaan organisasional antara karyawan dengan organisasi, terutama perusahaan milik pemerintah di Nigeria, manajemen perlu menetapkan perangkat kebijakan di tempat kerja yang akan menjamin peningkatan dukungan organisasi dan perlakuan yang adil terhadap semua orang dari tiga aspek perilaku kewargaan organisasi, yaitu membantu, kebajikan sipil, dan sportivitas.

Hal tersebut sejalan dengan faktor penggerak keterikatan karyawan, yaitu: (1) Organisasi, hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak keterikatan karyawan adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, *merek* organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap

supportive serta komunikasi yang baik antara rekan kerja, sehingga karyawan dapat memberikan ekstra peran yang tidak meminta imbalan di luar peran yang seharusnya dilakukan, yaitu apa yang dikenal dengan perilaku kewargaan organisasional. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya keterikatan karyawan. Hal tersebut akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi; (2) Manajemen dan Kepemimpinan, keterikatan dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan konsistensi pemimpin dalam memandu karyawan dalam menciptakan keterikatan karyawan, pemimpin organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan, seperti teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja (McBain, 2007); (3) Working life, kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya keterikatan karyawan.

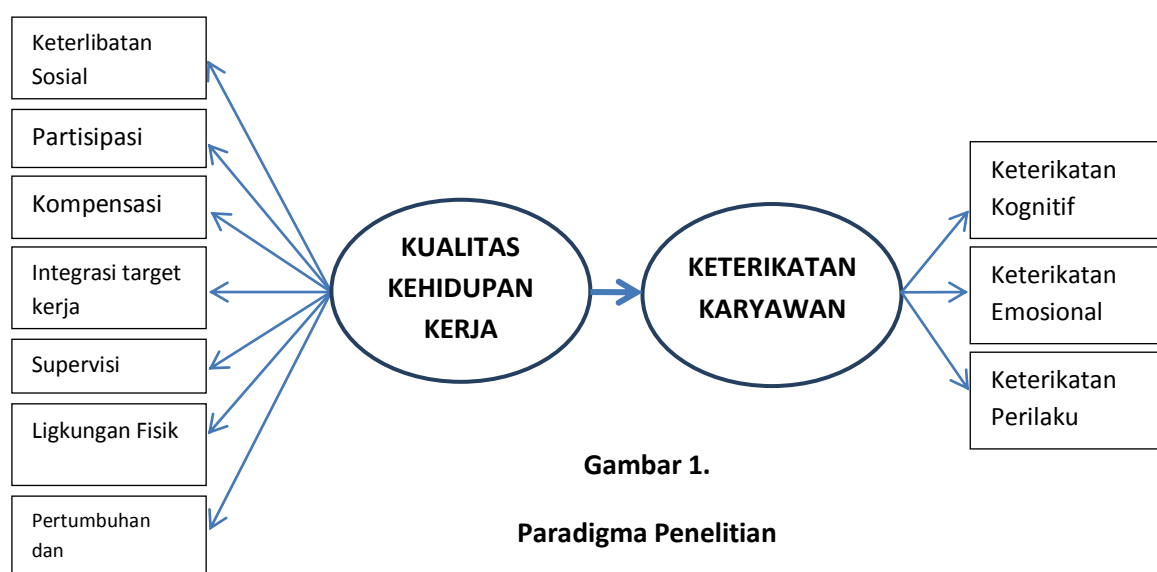
Dengan demikian, upaya memberikan peluang karyawan

untuk berpartisipasi tidak terlepas dari: peran organisasi, kepemimpinan, dan kondisi lingkungan pekerjaan. Dalam kaitan ini ketiga faktor tersebut menjadi pendorong terjadinya keterikatan karyawan.

Hasil penelitian Sark, et al., (2006) menunjukkan, 6 faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan dengan perusahaannya, yaitu: (1) komunikasi dalam perusahaan, (2) kondisi kerja, (3) evaluasi dan pengembangan SDM, (4) ketentuan perusahaan, (5) *reward* dan *remunerasi* serta layanan SDM dari perusahaan. Dikaitkan dengan konstruksi dan indikator keterikatan

karyawan yang telah dijelaskan sebelumnya, survei di berbagai negara menunjukkan perbedaan faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan.

Merujuk pada kajian konseptual dan hasil penelitian sebelumnya maka dugaan penulis dapat dirumuskan bahwa kualitas kehidupan kerja meliputi keterlibatan sosial, partisipasi, kompensasi, integrasi target kerja, supervisi, lingkungan fisik, pertumbuhan dan pengembangan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia.



Hipotesis Penelitian

Kualitas kehidupan kerja meliputi: keterlibatan sosial, partisipasi, kompensasi, integrasi target kerja, supervisi, lingkungan fisik, pertumbuhan dan pengembangan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Metode Survei Penjelasan (*Explanatory Survei Method*). Bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Walaupun uraiannya juga mengandung deskripsi, tetapi sebagai penelitian relasional fokusnya terletak pada penjelasan hubungan antar variabel. Konsekuensi penelitian ini diperlukan operasionalisasi variabel yang lebih mendasar kepada konstruk dan indikatornya. Sesuai dengan hipotesis yang diajukan, dalam penelitian ini digunakan pengujian hipotesis inferensial/verifikasi dengan *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan alasan bahwa model ini merupakan pendekatan terintegrasi antara

Confirmatory Factor Analysis, *Structural Model*, dan *Path Analysis*.

Hal ini sejalan dengan pandangan Jöreskog dan Sörbom (2006) dan Wijanto (2008) yang menyatakan bahwa dengan menggunakan SEM peneliti dapat memperoleh tiga manfaat sekaligus, yaitu: (1) pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (setara dengan faktor analisis konfirmatori/*Confirmatory Factor Analysis-CFA*); (2) pengujian hubungan antara variabel laten (setara dengan *Path Analysis*); dan (3) mendapatkan model yang bermanfaat untuk prediksi (setara analisis regresi dengan Model Struktural/ *Structural Models*). Penelitian ini mengungkap mengenai tingkat keberlakuan umum atau generalisasi dari hasilnya, dibatasi pada fenomena yang terjadi di lokasi penelitian.

Variabel keterikatan karyawan/KKK (*Quality Work of Life/QWL*), diukur melalui indikator-indikator yang merupakan ciri dari variabel ini, yang dioperasionalkan menjadi 19 pernyataan, dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner.

Variabel Karyawan/KK Keterikatan (*Employee Engagement*), diukur melalui indikator-indikator yang merupakan ciri dari variabel ini, yang dioperasionalkan menjadi 10 pernyataan, dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner.

Hasil dari kuesioner ini merupakan data yang berskala ordinal, dengan skor berkisar 1- 5 setiap itemnya, seperti terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Option, *skoring* dan interpretasi setiap pernyataan/pertanyaan

Option	Skor	Interpretasi
Selalu (SL)	5 (1)	Sangat Baik (Buruk)
Sering (SR)	4 (2)	Baik (Kurang Baik)
Kadang-kadang (KD)	3 (3)	Sedang (Cukup)
Jarang (JR)	2 (4)	Kurang Baik (Baik)
Tidak Pernah (TP)	1 (5)	Buruk (Sangat Baik)

Sumber: diadopsi dari Likert (Wilson, 2005)

Unit populasi dalam penelitian ini 141 BUMN, sedangkan unit observasinya 36.619 orang manajer menengah yang bekerja pada BUMN. Dengan menggunakan teknik penarikan sampel secara random sederhana, ditetapkan ukuran sampel 429 orang manajer Menengah diseluruh BUMN di Indonesia. Berdasarkan tujuan penelitian ini, maka manajer menengah dinilai mewakili seluruh BUMN di Indonesia, karena manajer menengah (*middle manager*) merupakan

pembuat/pengambil keputusan di level 1 dan/atau level 2 di bawah level Direksi (*Top Manager*) dan di atas level manajer pelaksana (*lower manager*). Manajer menengah selain bertindak sebagai karyawan untuk memberikan persepsi tentang Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) juga bertindak sebagai pemimpin (manajer) dalam memberikan persepsi tentang keterikatan karyawan (*employee engagement*) pada BUMN di Indonesia.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik komunikasi tidak langsung dan teknik komunikasi langsung. Teknik komunikasi tidak langsung menggunakan kuesioner sebagai instrumen. Sedangkan teknik komunikasi langsung menggunakan wawancara terbatas dan studi dokumentasi sebagai instrumen.

Analisis data dilakukan dengan 2 cara, yaitu: *Descriptive Analysis* dan *Structural Equation Modeling*. $H_0: \gamma_i = 0$; $H_i: \gamma_i \neq 0$. Tolak H_0 untuk taraf nyata 95% ($\alpha=0,05$), jika nilai *p-value* $\geq \alpha$, sedangkan simultan $H_0: \gamma_1+\gamma_2 = 0$; $H_i: \gamma_1+\gamma_2 \neq 0$. Tolak H_0 untuk taraf nyata 95% ($\alpha=0,05$), jika nilai *p-value* $\geq \alpha$.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data dari Kementerian BUMN per 31 Desember 2011, jumlah BUMN terkait kepemilikan Pemerintah secara langsung dan berada di bawah kementerian BUMN, terdapat 141 BUMN yang terdiri dari 14 BUMN berbentuk Perum, 109 BUMN berbentuk Persero, dan 18 BUMN yang merupakan Persero Terbuka. Selain itu, Negara juga mempunyai kepemilikan saham minoritas pada 15 badan usaha. Perkembangan jumlah BUMN dan kepemilikan Negara minoritas tahun 2005–2011 dapat diringkaskan dalam Tabel 4.

Tabel 4. Perkembangan Jumlah BUMN dan Kepemilikan Negara Minoritas pada Badan Usaha Tahun 2005–2011

Uraian	T A H U N						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Perum	13	13	14	14	14	14	14
Persero	114	114	111	113	112	111	109
Persero Tbk	12	12	14	14	15	17	18
Mayoritas :	139	139	139	141	141	142	141
Minoritas	21	21	21	21	19	15	15
Total	160	160	160	162	160	157	156

Sumber: Hasil Studi Dokumentasi, diolah penulis 2012

Tabel 5. Jenis Kelamin Responden Berdasarkan Klasifikasi Badan Usaha BUMN

BENTUK BADAN USAHA BUMN	Laki		Wanita		Jumlah	%
	Jumlah	%	Jumlah	%		
PERUM	23	71.88	9	28.13	32	7.46
PERSEROAN	305	85.43	52	14.57	357	83.22
PERSEROAN TERBUKA	23	57.50	17	42.50	40	9.32
Jumlah	351	71.60	78	28.40	429	100

Sumber: Hasil Rekapitulasi dari Kuesioner, diolah penulis 2013

Tabel 6. Tingkat Pendidikan Responden Berdasarkan Klasifikasi Badan Usaha BUMN

TINGKAT PENDIDIKAN	PERUM		PERSERO		PERSERO TERBUKA		JML (%)	
		%		%		%		(%)
Strata 3 (S3)	0	0.00	8	2.24	2	5.00	10	2.33
Strata 2 (S2)	11	34.38	98	27.45	23	57.50	132	30.77
Strata 1 (S1)	19	59.38	249	69.75	15	37.50	283	65.97
Diploma (S0)	2	6.25	2	0.56	0	0.00	4	0.93
Jumlah	32	100	357	100	40	100	429	100
Persentase (%)	7.46		83.22		9.32		100	

Sumber: Hasil Rekapitulasi dari Kuesioner, diolah penulis 2013

Tabel 7. Lama Berkerja pada BUMN Berdasarkan Klasifikasi Bentuk Badan Usaha BUMN

BENTUK BADAN USAHA	≥ 30 Th		< 30 Th		Jumlah	Persentase (%)
		%		%		
PERUM	24	75.00	8	25.00	32	7.46
PERSEROAN	317	88.80	40	11.20	357	83.22
PERSEROAN (Tbk)	21	52.50	19	47.50	40	9.32
Jumlah	362		67		429	100
%	84.38		15.62		100	

Sumber: Hasil Rekapitulasi dari Kuesioner, diolah penulis 2013

Tabel 8. Lama Berkerja sebagai Manajer Menengah Berdasarkan Klasifikasi Bentuk Badan Usaha BUMN

BENTUK BADAN USAHA	< 5 Th	%	≥ 5 Th	%	Jumlah	Persentase (%)
PERUM	27	84.38	5	15.63	32	7.46
PERSEROAN	339	94.96	18	5.04	357	83.22
PERSEROAN(Tbk)	32	80.00	8	20.00	40	9.32
Jumlah	398		31		429	100
%	92.77		7.23		100	

Sumber: Hasil Rekapitulasi dari Kuesioner, diolah penulis 2013

Tabel 9. Posisi Manajer Menengah Berdasarkan Klasifikasi Bentuk Badan Usaha BUMN

MANAJER	BENTUK BADAN USAHA BUMN						JML	(%)
	PERUM	%	PERSERO	%	PERSERO TERBUKA	%		
Human Capital/SDM	8	25.00	118	33.05	11	27.50	137	31.93
Pemasaran/Marketing	6	18.75	97	27.17	9	22.50	112	26.11
Produksi/Operasi	7	21.88	68	19.05	7	17.50	82	19.11
Keuangan/Accounting	7	21.88	66	18.49	9	22.50	82	19.11
Manajer Lainnya	4	12.50	8	2.24	4	10.00	16	3.73
Jumlah	32	100	357	100	40	100	429	100
%	7.46		83.22		9.32		100	

Sumber: Hasil Rekapitulasi dari Kuesioner, diolah penulis 2013

Deskripsi nilai statistik, tanggapan manajer menengah terhadap kualitas kehidupan kerja pada BUMN di Indonesia dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kualitas kehidupan kerja pada BUMN di Indonesia menunjukkan angka rata-rata terbobot 69,38% dari

skor idealnya. Kondisi tersebut termasuk kategori tinggi, artinya kualitas kehidupan kerja pada BUMN di Indonesia menunjukkan kondisi yang baik. Dengan kata lain, kualitas kehidupan kerja pada BUMN ditunjukkan oleh tanggapan manajer menengah yang belum

optimal. Hal tersebut dinilai cukup beralasan karena masih terdapat beberapa indikator yang termasuk kategori cukup, seperti: pada dimensi partisipasi (KKK2) terutama indikator peluang untuk berkontribusi (X_4) dan ketelibatan dalam pengambilan keputusan, dan pada dimensi lingkungan fisik, terutama pada indikator total ruang untuk bekerja dan beraktivitas.

Deskripsi nilai statistik atas tanggapan manajer menengah tentang apa yang dirasakan terhadap Keterikatan Karyawan (KK) pada BUMN di Indonesia, secara keseluruhan mencapai rata-rata 61,23% dari skor idealnya. Nilai tersebut termasuk kategori tinggi. Artinya Keterikatan Karyawan pada BUMN sudah baik. Hal tersebut ditelusuri dari 3 (tiga) variabel manifes, keterikatan kognitif, keterikatan emosional, dan keterikatan perilaku.

Dengan kata lain, keterikatan karyawan pada BUMN ditunjukkan oleh persepsi manajer menengah yang belum optimal. Hal tersebut dinilai cukup beralasan karena masih terdapat beberapa indikator yang termasuk kategori cukup, seperti:

pada dimensi kognitif (KK1) terutama indikator pengetahuan dan pemahaman karyawan terhadap pemimpin mereka (Y_2) dan dimensi emosional (KK2) terutama pada indikator komitmen karyawan terhadap lingkungan kerja mereka, bahkan terdapat indikator yang dinilai rendah, seperti: sikap positif manajer menengah terhadap organisasi dan pemimpin mereka ($Y_{7.b}$) pada dimensi emosional (KK2), dan indikator ketertarikannya dengan pekerjaan yang dihadapi (Y_8) pada dimensi perilaku (KK3).

Pengujian Model

Model dalam penelitian ini, dikaji dari fenomena di lapangan, dengan menggunakan variabel yang digali dari permasalahan di lapangan. Model yang terbentuk didasarkan pada teori-teori parsial antar model, sehingga dari beberapa teori pendukung tersebut diperoleh suatu bentuk model.

Pengujian model menggunakan persamaan struktural, yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM), metode penaksiran didasarkan pada distribusi data.

Sehingga perlu dilakukan uji sebaran data, apakah data diperoleh dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Hair, *et., al.* (2010) menjelaskan bahwa jika data diperoleh dari populasi yang berdistribusi normal, maka penaksiran model dapat dilakukan dengan metode *maximum likelihood*. Jika data diperoleh dari populasi yang tidak berdistribusi normal, maka metode penaksiran dilakukan dengan metode *Robust Maximum Likelihood* atau *Generalized Least Squares* (GLS). Penaksiran model dapat dilakukan dengan metode *maximum likelihood*.

Tabel 10. Tanggapan Manajer Menengah terhadap Kualitas Kehidupan Kerja (KKK)

No.	DIMENSI	ACTUAL SCORE	IDEAL SCORE	WMS (%)	KET
1.	Keterlibatan Sosial (KKK1)	4,675	6,435	72.65	Tinggi
2.	Partisipasi (KKK2)	2,292	4,290	53.43	Cukup
3.	Kompensasi (KKK3)	3,085	4,290	71.91	Tinggi
4.	Integrasi Tempat Kerja (KKK4)	6,156	8,580	71.75	Tinggi
5.	Supervisi (KKK5)	4,627	6,435	71.90	Tinggi
6.	Lingkungan Fisik (KKK6)	5.749	8.580	67,00	Tinggi
7.	Pertumbuhan dan Pengembangan (KKK7)	3.181	4.290	74,15	Tinggi
Jumlah		29,765	42,900	69.38	Tinggi

Sumber: Data Primer, diolah penulis, 2013

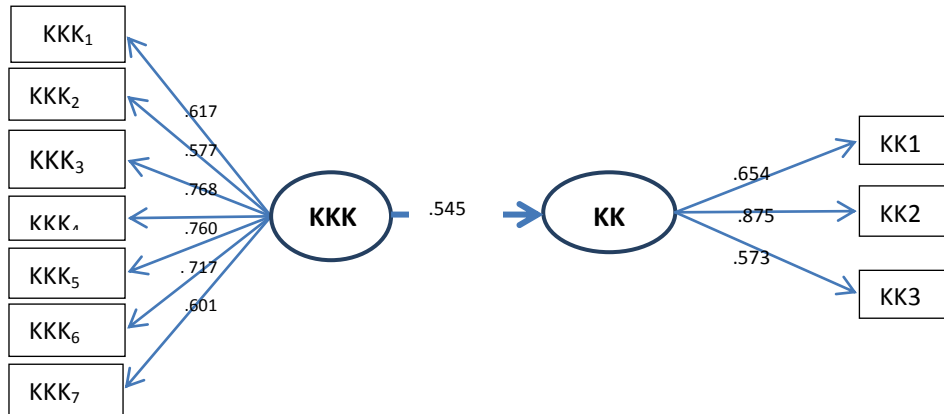
Tabel 12. Tanggapan Manajer Menengah terhadap Keterikatan Karyawan (KK)

No.	VARIABEL MANIFES	ACTUAL SCORE	IDEAL SCORE	(%)	KET
1	Keterikatan Kognitif (KK ₁)	4.035	6,435	62.70	Tinggi
2	Keterikatan Emosi (KK ₂)	6.365	10,725	59.35	Tinggi
3	Keterikatan Perilaku (KK ₃)	4.048	6,435	62.91	Tinggi
TOTAL		15.693	23.595	61,23	Tinggi

Sumber: Data Primer, diolah penulis, 2012

Secara keseluruhan model yang dihasilkan penelitian ini dapat

digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.

Model Struktural yang Menggambarkan Pengaruh Variabel KKK dan KK

Uji *Goodness of fit Statistics*

Hasil ketepatan model yang diperoleh (pengujian model secara simultan atau keseluruhan)

ditunjukkan oleh ukuran kesesuaian model (*Goodness of fitstatistics*) dapat diringkaskan seperti terlihat pada Tabel 4.28 sebagai berikut:

Tabel 13. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
χ^2 (CMIN)	3998,169	Diharapkan	Marginal
Df= 5350		kecil	
Significance Probability	0,0000	$\geq 0,05$	Marginal
CMIN/DF	1,124	$\leq 2,00$	Baik
RMSEA	0.0640	$\leq 0,08$	Baik
Goodness of Fit Index (GFI)	0,89	$\geq 0,90$	Marginal
Normed Fit Index (NFI)	0,97	$\geq 0,90$	Baik

Sumber : Data primer diolah, 2013

Hasil pengujian model dengan memperhatikan nilai χ^2 , maka diperoleh nilai χ^2 besar dengan *significance probability* (0,000) lebih kecil dari 0,05. Tetapi karena rasio CMIN dengan DF masih kurang dari 2, maka dapat dinyatakan model struktural yang terbentuk dapat diterima (*fit* dengan data). Ukuran *Goodness of Fit Statistics* yang lainnya juga menunjukkan model masih dapat digunakan dimana RMSEA untuk model struktural 0,064 lebih kecil dari nilai kritis 0,8 dan *Normed Fit Index* (NFI) model 0,97 lebih besar dari nilai kritis (0,90). Nilai GFI model masuk dalam kriteria marginal.

Berdasarkan ukuran kecocokan model yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa model struktural yang terbentuk sesuai dengan data dan dapat dikatakan memenuhi kriteria *Goodness of Fit*.

Pengujian Hipotesis dan Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan perilaku kewargaan organisasional terhadap keterikatan

karyawan dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan berbasis *total performance score card*, dalam penelitian ini dilakukan melalui analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Secara rinci diuraikan berdasarkan hipotesis yang diajukan, yaitu: (1) Kualitas kehidupan kerjadan keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia menunjukkan kondisi yang baik; (2) Kualitas kehidupan kerja meliputi keterlibatan sosial, partisipasi, kompensasi, integrasi target kerja, supervisi, lingkungan fisik, pertumbuhan dan pengembangan secara parsial dan simultan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia

Hipotesis yang menyatakan kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia menunjukkan kondisi yang baik, dapat diterima. Artinya kualitas kehidupan kerja yang dirasakan manajer menengah sudah memadai demikian halnya keterikatan karyawan pada BUMN menunjukkan kondisi yang baik.

Tabel 14. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Keterikatan karyawan Pada BUMN di Indonesia

Koefisien R	R ² Square (R ²)	F Change ; t _{test}	p-Value (Sig.); (α=.05)	Kesimpulan
KKK1, KKK2, KKK3, KKK4, KKK5, KKK6 dan KKK7 secara simultan → KK =.908	.825	26,582	.000	H ₀ Reject
KKK ₁ secara parsial → KK=.183	.034	3.931	.011	H ₀ Reject
KKK ₂ secara parsial → KK=.192	.037	4.012	.009	H ₀ Reject
KKK ₃ secara parsial → KK=.161	.026	3.201	.013	H ₀ Reject
KKK ₄ secara parsial → KK=.193	.037	6.331	.016	H ₀ Reject
KKK ₅ secara parsial → KK=.172	.030	5.937	.009	H ₀ Reject
KKK ₆ secara parsial → KK=.609	.371	11.662	.003	H ₀ Reject
KKK ₇ secara parsial → KK=.539	.291	9.621	.005	H ₀ Reject

Catatan: Uji F untuk simultan; Uji t untuk parsial.

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Analisis SEM, diringkas oleh Penulis (2013)

Hasil pengujian pengaruh variabel eksogen KKK terhadap variabel endogen KK dengan analisis SEM, diperoleh nilai pengaruh KKK terhadap variabel endogen KK parsial dan simultan. Keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia terbukti secara nyata dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja secara simultan dengan koefisien determinasi sebesar 0,825 atau 82,5%.

Keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia terbukti secara nyata dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja secara pasial dengan koefisien determinasi sebesar 0,2970 atau 29,70%.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia dapat diterima.

Model persamaan statistik sebagai berikut:

$$KK = 0,545KKK + 0,448$$

Artinya: (1) Setiap perubahan keterikatan karyawan ke arah positif sebesar 0,545 atau 54,5% yang digerakkan oleh manajer menengah pada BUMN turut ditentukan oleh kualitas kehidupan kerja yang dirasakan manajer menengah pada BUMN di Indonesia sebesar 1 satuan (100%).

Dengan kata lain, kualitas kehidupan kerja yang dirasakan manajer menengah terhadap keterikatan kognitif, emosional, maupun perilaku sebagai karyawan pada BUMN di Indonesia, yaitu mencapai 29,70% .

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Haid dan Sims (2012) yang menyimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja akan meningkatkan: (1) komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya, (2) karyawan merasa bangga dalam melakukan pekerjaan dan bangga berada dalam organisasi, (3) karyawan akan bersedia untuk mendukung peningkatan manfaat dan keuntungan dari pekerjaan dan

organisasi, dan (4) karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan dan organisasi, baik emosional maupun intelektual. Keempat hal tersebut terdapat merupakan karakteristik dari keterikatan karyawan.

Hasil penelitian ini juga, memperkuat hasil penelitian Ross, et al (2006) dan Sardar, *et al* (2010), yang menyimpulkan bahwa karakteristik yang terdapat pada keterikatan karyawan digambarkan pula oleh karakteristik yang terdapat pada kualitas kehidupan kerja.

Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian Ehigie dan Otukoya (2005), yang berkesimpulan bahwa perilaku kewargaan organisasional dapat meningkatkan keterikatan karyawan dengan organisasinya, terutama perusahaan milik pemerintah di Nigeria. Hasil penelitian Ehigie dan Otukoya tersebut merekomendasikan bahwa manajemen perlu menetapkan perangkat kebijakan di tempat kerja yang akan menjamin peningkatan dukungan organisasi dan perlakuan yang adil terhadap semua karyawan dari tiga aspek perilaku kewargaan organisasional, yaitu membantu, kebijakan sipil, dan sportivitas.

Dengan kata lain, hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya. Meskipun demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja yang dirasakan manajer menengah dan perilaku kewargaan organisasional secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan belum menunjukkan angka yang optimal (55,21%). Hal tersebut mengindikasikan bahwa:

(1) Belum optimalnya kualitas kehidupan kerja karyawan yang ditunjukkan oleh masih belum optimalnya partisipasi karyawan, yang diukur dari: peluang untuk berkontribusi (X_4) hanya mencapai 50,58%, kelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (X_5) hanya mencapai 56,27%, dan keterbatasan total ruang untuk bekerja dan beraktivitas (X_{15}), yang hanya mencapai 57,76%.

(2) Belum optimalnya perilaku kewargaan organisasional yang yang dirasakan Manajer Menengah pada BUMN selaku karyawan, ditunjukkan oleh dimensi dukungan organisasi kepadanya hanya mencapai 50,68%. Hal tersebut

terlihat dari indikator: Masih rendahnya perasaan menjadi anggota organisasi (X_{22}), yang hanya mencapai 34,87% dari skor idealnya, *reward* atau timbal balik yang dirasakan manajer menengah selaku karyawan terhadap organisasi (X_{28}) yang hanya mencapai 51,38% dari skor idealnya, Kontribusi yang dirasakan manajer menengah selaku karyawan terhadap organisasinya (X_{29}) hanya mencapai 50,68% dari skor idealnya.

(3) Belum optimalnya keterikatan karyawan yang dirasakan manajer menengah selaku manajer, yang ditunjukkan oleh indikator: pengetahuan dan pemahaman karyawan terhadap pemimpin mereka (Y_2) yang hanya mencapai 51,89% dari skor idealnya, komitmen karyawan terhadap lingkungan kerja mereka (Y_6) yang hanya mencapai 50,40% dari skor idealnya, tingginya sikap negatif (60,37%) dan rendahnya sikap positif (38,83%) mereka terhadap organisasi dan pemimpin mereka (Y_7), dan rendahnya (38,04%) ketertarikan manajer atas pekerjaan yang dihadapi (Y_8).

(4) Masih ada faktor lain (44,79%) yang berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia, selain kualitas kehidupan kerja dan perilaku kewargaan organisasional yang diduga, di antaranya, belum adanya keseragaman (standar) kebijakan remunerasi, dalam analisis *annual report* (2011) BUMN ditemukan masih terdapat BUMN yang serumpun pun, tetapi tidak memiliki cara analisis jabatan dan rumusan sistem remunerasi yang sama. Pemberian remunerasi (kompenasi) baik yang bersifat finansial maupun non finansial belum ada keseragaman, sehingga memberikan peluang kepada karyawan untuk memilih perusahaan di luar yang menawarkan lebih tinggi.

Secara khusus hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori perilaku organisasi dari Robbins dan Judge (2012) yang menyatakan keterikatan karyawan (*employee engagemant*) sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang

dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru.

Selain itu hasil pengolahan data juga menunjukkan nilai $R^2 = 0,5521$ atau 55,1%. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi keterikatan karyawan di luar kualitas kehidupan kerja dan perilaku kewargaan organisasional, yang ditunjukkan faktor residu yang mencapai 0,4479 atau 44,79%. Faktor lain tersebut diduga adalah kebijakan pemerintah, politik dan/atau unsur tujuan tertentu.

PENUTUP

Berdasarkan analisis deskripsi dan pembahasan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

- (1) Kualitas kehidupan kerja, perilaku kewargaan organisasional, keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia menunjukkan kondisi yang baik, namun belum optimal, hal penyebabnya dapat ditelusuri:
 - a. Kualitas kehidupan kerja karyawan yang ditunjukkan oleh masih belum optimalnya partisipasi karyawan,

yang diukur dari: peluang untuk berkontribusi hanya mencapai 50,58%, kelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan hanya mencapai 56,27%, dan keterbatasan total ruang untuk bekerja dan beraktivitas, yang hanya mencapai 57,76%.

- b. Perilaku kewargaan organisasional yang dirasakan Manajer Menengah pada BUMN selaku karyawan, ditunjukkan oleh dimensi dukungan organisasi kepadanya hanya mencapai 50,68%. Hal tersebut terlihat dari indikator: Masih rendahnya perasaan menjadi anggota organisasi, yang hanya mencapai 34,87% dari skor idealnya, *reward* atau timbal balik yang dirasakan manajer menengah selaku karyawan terhadap organisasi, yang hanya mencapai 51,38% dari

skor idealnya. Kontribusi yang dirasakan manajer menengah selaku karyawan terhadap organisasinya, hanya mencapai 50,68% dari skor idealnya.

- c. Keterikatan karyawan yang dirasakan manajer menengah selaku manajer, yang ditunjukkan oleh indikator: Pengetahuan dan pemahaman karyawan terhadap pemimpin mereka, yang hanya mencapai 51,89% dari skor idealnya, komitmen karyawan terhadap lingkungan kerja mereka, yang hanya mencapai 50,40% dari skor idealnya, tingginya sikap negatif (60,37%) dan rendahnya sikap positif (38,83%) mereka terhadap organisasi dan pemimpin mereka, dan rendahnya (38,04%) ketertarikan manajer atas pekerjaan yang dihadapi.

- d. Masih ada faktor lain (44,79%) yang berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia, selain kualitas kehidupan kerja dan perilaku kewargaan organisasional yang diduga, di antaranya, belum adanya keseragaman (standar) kebijakan remunerasi, dalam analisis *annual report* (2011) pada seluruh BUMN di Indonesia, ditemukan masih terdapat BUMN yang serumpun, tetapi tidak memiliki cara analisis jabatan dan rumusan sistem remunerasi yang sama. Pemberian remunerasi (kompenasi) baik yang bersifat finansial maupun non finansial belum ada keseragaman, sehingga memberikan peluang kepada karyawan untuk memilih perusahaan di luar yang menawarkan lebih tinggi.
- (2) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan bermakna terhadap keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia. Implikasi dari penelitian ini, memerlukan kerja keras para manajer pada level 1 dan 2 di bawah direktur dan di atas manajer pelaksana, dengan memadukan kepentingan manajer selaku *agent*, dan kepentingan *stakeholder* selaku *principal*. Memerlukan kearifan dan kebijakan dalam pengambilan keputusan dengan menerapkan sistem partisipasi dari bawah ke atas (*bottom up*) dan partisipasi dari atas ke bawah (*top down*).

DAFTAR PUSTAKA

- Acquaah, Moses and Eddy K. Tuukamushaba, 2010. Human Factor, Organizational Justice and Perceived Organizational Effectiveness: An Empirical Analysis From Ghana and Uganda. *Repositioning African Business and for the 21st Century* Simon Siguē (ed.). pp 365-368.
- Alien, D. T. 2006. Rewarding Good Citizen: The Relationship Between Citizenship Behavior, Gender and Organizational Reward. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 36., No.1., pp. 120-143.
- Aon Hewitt. 2012. *Trends in Global Employee Engagement*. Aon Hewitt. http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf, [diakses 08/08/2012]
- Asgari, Ali., Abu Daud Silong, Aminah Ahmad, Bahaman Abu Samah, 2008. The Relationship Between Transformational Leadership Behavior, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Scientific Research*. Vol.23., No.2., pp.227-242.
- Ball, K. T. 2006. LMX-Citizenship Behavior Relationship: Justice as a Mediator. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 27., No. 2., pp. 106-117.
- Barney, Jay B., William S. Hesterly. 2012. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concept and Cases*. 4th Edition. USA: Pearson.
- Becker, Brian E, Mark A. Huselid, and Dave Ulrich, 2009. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. USA: Harvard College.
- Bernardin, H. John and Jouce E. A. Russel. 2013. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. 6th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Brace, Ian. 2008. *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research*. 2nd Edition. Market Research in Practice. London: Kogan Page.
- Buckingham, Marcus and Curt Coffman. 2012. A Work Engagement Survey. http://www.rds-net.com/programs/work_engagement_survey.html

- Çakar, N.D. and Erturk, A., 2010. Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management.*, pp 325-359.
- Cameron, Kim S., and Robert E. Quinn.2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*. Revised Edition. USA: Jossey-Bass.
- Carbonara, Scott. 2012. *Manager's Guide to Employee Engagement*. McGraw-Hill.**
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., and Grzywacz, J. G. 2006. Measuring The Positive Side of The Work–Family Interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131–164.
- Carton, Robert B., and Charles W. Hofer, 2006. *Measuring Organizational Performance*. USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Cascio, W.F., 2013. *Managing Human Resources: Productivity, Quality Work of Life, Profits*. 9th Edition. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill Irwin.
- Cascio, W.F and J. Boudreau. 2012. *Short Introduction to Human Resource Strategy*. Cambridge-UK: Cambridge University Press.
- Cascio, W.F and H. Aguinis. 2011. *Applied Psychology in Human Resource Management*. 7th Edition. Englewood Cliffs-New Jersey: Prentice-Hall.
- Casper, W. J., and C. M. Harris, 2008. Work-life Benefits and Organizational Attachment: Self-Interest Utility and Signaling Theory Models. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp. 28–43.
- Castle, N G, 2007. Assessing Job Satisfaction of Nurse Aides In Nursing Homes: The Nursing Home Nurse Aide Job Satisfaction Questionnaire. *Journal of Geontological Nursing*, Vol. 33 No.5, pp. 41 -47
- Cetin, M. 2006. The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational And Organizational Commitment of Academics. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge, Vol. 8, No. I., pp. 78-88
- Chalboub, Michel Soto., 2010. Innovation Management and Thought Leadership – A Cultural Requirement in a Global Competitive Environment. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 16., No. 1.
- Chang, S., and Lee, M. 2006. Relationship Among Personality Traits, Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: An empirical study in Taiwan. *The Business Review*. Vol. 6., No. I, pp. 201-207.

- Chiaburu, D. S., and S.V. Marino. 2006. Employee Role Enlargement: Interactions of trust and organizational fairness. *Leadership & Organizational Development Journal*. Vol. 27 No. 3, pp.168-182.
- Chien, Min-Huei. 2011. A Study to Improve Organizational Citizenship Behaviors. http://www.mssanz.org.au/MODSIM03/Vaol_3/B14/03_Chein_Behaviors.pdf, 04/07/2011.
- Chiu, S., and M. Tsai, 2006. Relationship Among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology* 140 (6)-517-530.
- CIPD Staff, 2008. Employee Engagement. CIPD. <http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/general/empengmt.htm>. Retrieved 2011-10-July.
- Cochran, William G. 2010. *Sampling Techniques*. 5th Edition. John Wiley & Son, Inc
- Cooper, D. R., and Schindler, P. S. 2006. *Business Research Methods*, 7th Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Cronbach, Lee J. and Paul E. Meehl. 1955. Construct Validity in Psychological Test. *Psychological Buletin*. Vol.53, No.4 July, pp. 281-302.
- Cronbach, Lee S., 1951. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test. *Psychometric*, vol. XVI, pp.297-334.
- De Janasz, Suzana C., Karen D. Dowd, and Beth Z. Seneider, 2009. *Interpersonal Skill in Organizations*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. 2011. *Human Resource Management*. 12th Edition. Prentice Hall.
- Diamond, Harried and Linda Eve Diamond, 2010. *Perfect Phrases for Motivating and Rewarding Employees*. 2nd New York: MacGraw-Hill.
- Dicke, Colin. 2011. Employee Engagement: I Want It, What is it? <http://www.irl.cornell.edu/cahrs/research/whitepapers/uplod/EmployeeEngagementWhatisit.pdf>.04/04/2011.
- Dollard, Maureen and Arnold B Bakker. 2010. Psychosocial Safety Climate as a Precursor to Conducive Work Environments, Psychological Healt Problem, and Employee Engagement. *Journal Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 83., Issue.3, p.579.
- Dunne, Danielle D, Shanthi Gopalakrishnan, Joanne L. Scillitoe. 2009. An Empirical Study of The Impact of Firm Resources on Alliance Governance Structures. *Journal of Engineering and Technology Management*. Num., 26, p. 181–195.

- Duserick, F., Huang, W., and Dai, Z. 2006. Structural Equation Modelling For Evaluating Employee Satisfaction. *Competition Forum*, 4 (2): 395-404
- Eriksen, Karen. 2012. *Perfect Phases for Creativity and Innovation*. New York: MacGraw-Hill.
- Farrell, Sara K , Lisa M Finkelstein. 2011. The Impact of Motive Attributions on Coworker Justice Perceptions of Rewarded Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology*. New York: Mar 2011. Vol. 26, Iss. 1; pg. 57.
- Farr-Wharton, R., and Brunette, Y. 2007. Organizational Relationship Quality And Service Employee Acceptance of Change in SMEs: A social exchange perspective. *Journal of Management and Organization*, 13:114-125.
- Ferris, D., H. Lian, D. Brown, F. Pang, and L.Keeping. 2010. Self-Esteem and JobPerformance: The Moderating Role of Self-EsteemContingencies.*Personnel Psychology*. Vol. 63. No.3, pp. 561-593.
- Feruniak, Geoffrey S. 2008. The Promise of Quality of Life. *Journal of Employment Counseling*. June 2008. Vol. 45, pp.50-75.
- Finney, Martha I., 2010. The Truth About Getting The Best From People. *Engagement*. Jakarta: PPM
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., dan J.B. Shaw, 2006. *Advanced Human Resource Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Customer Publishing.
- Fitz-enz, Jac and Barbara Davison, 2011. *How to Measure Human Resources Management*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Forum Human Capital Indonesia, 2007. *Excellent People: Pemikiran Strategik mengenai Human Capital Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Gallup, 2011. *Employee Engagement*. <http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx>
- Ghosh, Samir and Subrata Mukherjee, 2006. Measurement of Corporate Performance Through Balanced Scorecard: an Overview. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 113.
- Gibson, James L., John M Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr., 2006. *Organizations:Behavior, Structure, Processes*. 12th Edition. New York: McGraw-Hill.

- Gong, Y., Song Cheng, and Sio-Yin Cheng, 2010. High Performance Work System and Collective OCB: a Collective Social Exchange Perspective. *Human Resource Management Journal*. Vol. 20, No.2. pp. 119-137.
- Gonzalez, J. V., and T. G. Garazo, 2006. Structural Relationship Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17 (I): 23-50
- Haid, Michael and Jamie Sims. 2012. Employee Engagement Maximizing Organizational Performance. *Right Management. Business and Talent Organization*. http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/compensation/report_global_trends_employee_engagement.jsp., akses 05/05/2012
- Halrynjo, Sigtona, 2009. Men's Work-Life Conflict: Career, Care and Self Realization: Patterns of Privileges and Dilemmas. *Gender, Work and Organization*. Vol.16, Num.1, pp. 100-125
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., and Colton, C. L. 2006. Development and Validation of A Multidimensional Scale of Perceived Work–Family Positive Spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 249–265.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., and T.L. Hayes, 2010. Business-Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.268-79
- Hay Group. 2011. "Engage Employees and Boost Performance". Archived from [the original](http://www.archive.org/web/20061123123100/http://haygroup.ca/pdf/knowledge_engaged_performance_working_paper.pdf) on 2011-11-23. http://web.archive.org/web/20061123123100/http://haygroup.ca/pdf/knowledge_engaged_performance_working_paper.pdf. Retrieved 2011-11-27.
- Holmes, S. A., Langford, M., Welch, O. J., and Welch, S. T. 2010. Association Between Internal Controls and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Issues*, 14 (I): 85-99
- House, Robert, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, and Vipin Gupta, 2010. *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. London: Sage Publication, Inc.
- Hwang, I., and Kuo, J. 2006. Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public?

- Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8 (2): 254-258.
- Idrus, Muhammad. 2006. Implikasi Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*. Vol. 3. No. 1, hal. 1-8
- Ireland, Duane. R., Robert E. Hoskisson, and Michael A. Hitt, 2011. *The Management of Strategy: Concept and Cases*. 9th Edition. Australia: South-Western.
- Islam, Md. Zohurul dan Sununta Siengthai. 2009. Quality of Work Life and Organizational Performance: Empirical Evidence from Dhaka Export Processing Zone. *This paper is prepared for the ILO Conference on 'Regulating for Decent Work, to be held at the International Labour Office, Geneva*.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., and Begum, N. 2006. The Impact of Social Power Bases, Procedural Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention. *South Asian Journal of Management*, 13 (4): 72-88
- James, Jacquelyn Boone, Sharon McKechnie, and Jennifer Swanberg. 2011. Predicting Employee Engagement in an Age-Diverse Retail Workforce. *Journal Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 32., Issue.2, p.173.
- Javidan, Mansour., 2010. Performance Orientation: in Organization Leadership: *Literature Review, Theoretical Rationale, and Globe Project Goal*.
- Jiao, Changquan , David A Richards, and Kai Zhang., 2011. Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings As Mediators. *Journal of Business and Psychology*. New York: Mar. Vol. 26, Iss. 1; pg. 11
- Kahn, W.A. 2010. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement AtWork. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp.692-724.
- Kandlousi, Nader Sheykh Al Eslami., Anees Janee Ali, and Anahita Abdollahi, 2010. Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*. Canadian Center of Science and Education. Vol 5, No 10., pp. 51-61
- Kessler, Robin, 2011. Competency Based Performance Reviews: Evaluasi Kinerja Karyawan untuk mencapai sasaran strategi organisasi. Jakarta: PPM

- Kisejerski, Val and Berna J. Skrypnek. 2008. Four Paths to Spirit at Work: Journeys of Personal Meaning, Fulfillment, Well-Being, and Transcendence Through Work. *The Career Development Quarterly*. Vol.56., pp.319-329.
- Konrad, Alison M. 2006. Engaging Employees through High-Involvement Work Practices. *Ivey Business Journal*. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=54&hid=120&sid=5d29fefe-0913-49de-82b6-9b95ee1a4f09%40sessionmgr105>. Retrieved 2006-11-14.
- Koys, D. J. 2007. The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, And Turnover on Organizational Effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54 (1): 101-114
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. 2007. *Organization Behavior*. 7th Edition, New York; McGraw-Hall Inc.
- Krishnan, Ramesh, Roamah Omar, Ida Rosnita Ismail, Mazuri Abd Ghani, and Kasturi Kanchymalay. 2010. Job Satisfaction as a Potential Mediator Between Motivational Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Malaysia. *Journal of Information Technology and Economic Development*. October. Vol. 1 No.1, pp 86-110.
- Kruse, Kevin. 2012. *Employee Engagement: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers)*. USA: The Kruse Group.
- Kwan, H. K., and Y. Mao, 2008. Role of Citizenship Behavior on Personal Learning and Work–Family Enrichment. *Paper* presented at the 2008 Academy of Management Conference, Los Angeles, CA.
- Liang, S., H. Ling and Hsieh, S. 2007. The Mediating Effects of Leader-Member Exchange Quality to Influence The Relationships Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of American Academy of Business*, 10(2): 127-137
- Lockwood, Nancy R. 2007. Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role." *HR Magazine* Mar. 2007: 1-11. Search Spot. ABI/INFORM Global (PQ). McIntyre Library, Eau Claire. 22 Apr. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1231781861&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&>>

- Luthans, F. dan S.J. Peterson. 2007. Employee Engagement and Manager Self-Efficacy: Implication for Managerial Effectiveness and Development. *Journal of Management Development*, Vol. 4, No.5.
- Maheshwari, V. 2008. Employee Engagement In Driving Business Performance. *Proceeding dari Seminar Pembaruan Manajemen Bisnis Indonesia*. Seminar Nasional Manajemen Bisnis Indonesia ke-2. Prasetiya Mulya Business School. Jakarta.
- Makhijani, Naresh., Krishnan Rajendran., and James Creelman, 2009. *Managing Human Capital in Indonesia: Best Practices in Aligning People With Strategic Goals*. Azkia Publisher.
- Marcus, Alfred A. 2012. Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage. 2nd Edition. New York: McGraw Hill.
- Mardanov, I., J. Sterrett, and J. Baker., 2007. Satisfaction with Supervision and Member Job Satisfaction in Leader-Member Exchange: an Empirical Study in The Restaurant Industry. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol.12 No.3, pp. 37-56
- Markos, Solomon and M. Sandhlya Sridevi. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. December 2010; Vol.5, No.12.
- Martinez-Tur, V., J. M. Peiro, J., Ramos, and C.Moliner, 2006. Justice Perception As Predictors of Customer Satisfaction: The Impact of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 36 No.1: 100-119.
- McShane, Steven L., Mary Ann Von Glinow, 2010. *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World*. 5th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Mesmer-Magnus, J. R., and C. Viswesvaran, 2006. How family-friendly work environments affect work/family conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Labor Research*. Vol.4,pp. 555–574.
- Mondy, R. Wayne, and Judy Bandy Mondy. 2012. *Human Resource Management*. 12th Edition. England: Prentice Hall.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhant, and Patrick M. Wright. 2010. *Human Resource Management*. 7th Edition. New York: McGraw-Hill.

- PearceII, John A., Richard B. Robinson, Jr. 2011. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. 12th Edition. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Pearl, Mona. 2007. Creating a Competitive Edge: The Value of Cross-Industry Knowledge. *Business Strategy Series*. Vol. 8., No. 4, p. 254-261.
- Pemerintah RI, 2010. *Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN*. Jakarta: Kementerian Hum dan Ham RI.
- Plenert, Gerhard. 1999. *World Class Manager* (Alibahasa: Hari Suminto). Jakarta: Interaksara.
- Organ, D.W., P.M., Podsakoff, and S.B. McKenzie, 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Rashid,Hafiz Abdur, Ammar Asad, and Mian Muhammad Ashraf. 2011. Factors Persuading Employee Engagement and Linkage of EE to Personal & Organizational Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 3 No.5, pp. 98-108.
- Rethinam, Guna Seelan and Maimunah Ismail, 2008. Costruct of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 7. No. 1, pp.58-70.
- Robbins, Stephen P., and Timoty A. Judge., 2012. *Organizational Behavior*. 15th Edition. New Jersey : Prentice-Hall International Inc.
- Robinson, Dilys and Sue Hayday. 2011. "Employee Engagement". *In Brief* (129). <http://www.employment-studies.co.uk/news/129theme.php>. Retrieved 2011-11-06.
- Rose, Raduan Che, LooSee Beh, Jegak Uli and Khairuddin Idris. 2006. An Analysis of Quality Work of Life and Caree-Related Variables. *American Journal of Applied Science*. Vol.3., No.12, pp.2151-2159.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal Managerial Psychology*, Vol. 21, No.7
- Saraji, G. Nasl and H Dargahi. 2006. Study of Quality of Work Life. *Iranian Journal Public Health*. Vol.35., No. 4., pp.8-14.
- Sardar, Saima., Adul Rechman, Usman Yousuaf, and Asad Yousaf. 2011. Impact of HR Practices on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. January, Vol.2 No.2, pp.378-389.

- Scherrer, Pascal., Lynnaire Sheridan, Ruth Sibson, Maria M. Ryan, and Nadine Henly. 2010. Employee Engagement with A Corporate Physical Activity Program: The Global Corporate Challenge. *International Journal of Business Studies*. June 2011. Vol. 18.No.1.,pp.125-139.
- Sparr, Jennifer L., and Sabine Sonnentag. 2008. Feedback Environment and Well-Being at Work: The Mediating Role of Personal Control and Feelings of Helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 17. No.3., pp.388-412.
- Sun, L.Y., Aryee, S. and Law, K.S. 2007. High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behaviors and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 50. No. 3, pp. 558–577.
- Torlak, O., and U. Koc, 2007. Materialistic Attitude as an Antecedent of Organizational Citizenship Behavior. *Management Research News*. Vol. 30 No. 8, pp. 581-596
- Ulrich, Dave. 2008. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*.
- Vazirani, Nitin., 2011. Employee Engagement. *Working Paper*. Vol. 05. No.07. SIES College of Management Studies Neru.
- Visidata Riset Indonesia, 2009. *Anatomi dan Konglomerasi BUMN di Indonesia*. Jakarta: VRI Market Research & Feasibility Studies.
- Visidata Riset Indonesia, 2010. *Privatisasi BUMN*. Jakarta: VRI Market Research and Feasibility Studies.
- Walton, R.E., Criteria for Quality of Working Life. Dalam Rose, Raduan Che, LooSee Beh, Jegak Uli and Khairuddin Idris. 2006. An Analysis of Quality Work of Life and Caree-Related Variables. *American Journal of Applied Science*. Vol.3., No.12, pp.2151-2159.
- Watson Wyatt Worldwide. 2011. Employee Commitment Remains Unchanged.<http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=W-557&page=6>. Retrieved 2011-11-07.
- Wellins, Richard S., Paul Bernthal, Mark Phelps. 2012. Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage. *Competitive Advantage Realized Journal*. Development Dimensions International. Inc.
- Wilson, Kevin. 2009. A Survey of Employee Engagement. *A Dissertation*. Faculty of the Rадuate School. University of Missouri-Columbia.