***PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *JOB CHARACTERISTIC* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT***

***PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND JOB CHARACTERISTIC W******ITH EMPLOYEE ENGAGEMENT***

**Muhammad Agung Alkasim1, Sowanya Ardi Prahara2**

Universitas Mercu Buana Yogyakarta

1agung\_alkasim@yahoo.com2 sowanya\_hara@yahoo.com

# Abstrak

 Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *perceived organizational support* dan *job characteristic* dengan *employee engagement*. Hipotesis 1 yang diajukan adalah ada hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement*. Hipotesis 2 yang diajukan adalah ada hubungan positif antara *job characteristic* dengan *employee engagement*. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 60 orang. Cara pengambilan subjek dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Pengambilan data penelitian ini menggunakan Skala *Perceived Organizational Support,* Skala *Job Characteristic* dan Skala *Employee Engagement.* Teknik analisis data yang digunakan adalah korelasi *product moment* dari Karl Pearson. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh koefisien korelasi (R) hipotesis 1 sebesar 0,612 dengan p = 0,000 (p < 0,05). Hasil tersebut menunjukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement*. Diterimanya hipotesis 1 dalam penelitian ini menunjukkan koefisien determinasi (R2) sebesar 0,375 variabel *perceived organizational support* menunjukkan kontribusi 37,5% terhadap *employee engagement* dan dan sisanya 62,5% dipengaruhi oleh faktor lain yaitu *job characteristic*, *reward & recognition, perceived supervisor support*, dan *distributive & procedural justice*. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh koefisien korelasi (R) hipotesis 2 sebesar 0,703 dengan p = 0,000 (p < 0,05). Hasil tersebut menunjukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *job characteristic* dengan *employee engagement*. Diterimanya hipotesis 2 dalam penelitian ini menunjukkan koefisien determinasi (R2) sebesar 0,495 variabel *job characteristic* menunjukkan kontribusi 49,5% terhadap *employee engagement* dan dan sisanya 50,5% dipengaruhi oleh faktor lain yaitu *reward & recognition, perceived organizational support* & *perceived supervisor support*, dan *distributive & procedural justice.*

**Kata kunci**: *perceived organizational support, job characteristic,* *employee engagement*

# *Abstract*

*This research aims to determine the relationship between perceived organizational support and job characteristic with employee engagement. The hypothesis 1 proposed is that there is a positive relationship between perceived organizational support and employee engagement. The hypothesis 2 proposed is that there is a positive relationship between job characteristic and employee engagement. The subjects in this study amounted to 30 people who had the characteristics work period of more than 1 year. How to retrieve subjects using purposive sampling method. Retrieval of this research data using the perceived organizational support Scale, job characteristic Scale and employee engagement Scale. The data analysis technique using product moment correlation from Karl Pearson. Based on the results of data analysis 1 obtained correlation coefficient (R) of 0,612 with p = 0.000 (p <0.05). These results indicate that there is a significant positive relationship between perceived organizational support and employee engagement. The acceptance of the hypothesis 1 in this study shows that the coefficient of determination (R2) of 0.375 that means academic perceived organizational support variables shows a contribution of 37,5% to employee engagement and the remaining 62,5% is influenced by other factors such as job characteristic, reward & recognition, perceived supervisor support, and distributive & procedural justice. Based on the results of data analysis 2 obtained correlation coefficient (R) of 0,703 with p = 0.000 (p <0.05). These results indicate that there is a significant positive relationship between job characteristic and employee engagement. The acceptance of the hypothesis 2 in this study shows that the coefficient of determination (R2) of 0.495 that means academic job characteristic variables shows a contribution of 49,5% to employee engagement and the remaining 50,5% is influenced by other factors such as reward & recognition, perceived organizational support & perceived supervisor support, and distributive & procedural justice.*

***Keywords:*** *perceived organizational support*, *job characteristic, employee engagement*

**PENDAHULUAN**

Menurut riset perbankan yang dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan (2018), industri perbankan di Indonesia merupakan industri jasa keuangan dengan aset terbesar di Indonesia. Fungsi bank sebagai lembaga intermediasi khususnya dalam penyaluran kredit mempunyai peranan penting bagi pergerakan roda perekonomian secara keseluruhan dan memfasilitasi pertumbuhan ekonomi (Siringoringgo, 2012). Hal ini diperkuat dengan posisi kredit dan pembiayaan yang diberikan oleh industri perbankan yang sebesar 10,75% pada tahun 2018. Posisi kredit ini merupakan peningkatan dibandingkan posisi tahun sebelumnya yang sebesar 10,26% (Otoritas Jasa Keuangan, 2018).

Perusahaan perlu merencanakan program pengembangan SDM (berupa pelatihan dan pendidikan, keahlian, pengetahuan, kompetensi, kreativitas dan kepribadian) bertujuan untuk meraih kinerja lebih baik dan meningkatkan keunggulan kompetitif, serta tetap bertahan dalam suatu bisnis dalam jangka panjang (Gultom, Hubies, Maarif, Sukandar, 2016). Menurut Bakker dan Leiter (2010), organisasi modern saat ini karyawan harus memiliki sikap antusias dan menunjukkan inisiatif pada pekerjaan. Selain itu, karyawan harus memiliki energi dan mau berusaha mencapai kualitas dan kinerja yang bagus. Mengambil tanggung jawab atas pengembangan diri karyawan merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi agar karyawannya *engaged.* Menurut hasil survei yang dilakukan oleh Gallup (2013) di 142 negara dengan 180 juta karyawan menunjukkan bahwa hanya 13% karyawan di dunia yang *engaged* dan hanya 10% karyawan yang *engaged* di kawasan Asia Tenggara. Sedangkan di Indonesia sendiri hanya sekitar 8% yang *engaged*, 77% tidak *engaged*, dan 15% aktif tidak *engaged*. Hasil itu menunjukkan hanya sedikit yang *engaged*, sedangkan kebanyakan karyawan memilih tidak ikut terlibat atau *disengaged* dengan perusahaan.

Karyawan yang *engaged* memiliki kesadaran terhadap bisnis untuk memberikan upaya terbaik dalam meningkatkan kinerja (Robinson, Perman dan Hayday, 2004). Karyawan dengan *engagement* tinggi menunjukkan perilaku yang positif selama bekerja sehingga hal apapun yang karyawan lakukan mengarah pada usaha untuk mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan (Dicke, Holwerda, & Kontakos, 2007). *Employee engagement* dilihat sebagai suatu kekuatan yang dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Kekuatan tersebut dapat berupa komitmen, baik bagi perusahaan maupun pada pekerjaannya, dan juga berupa rasa memiliki terhadap pekerjaan, perasaan bangga, usaha yang lebih dari biasanya, dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan (Wellins & Concelman dalam Endres & Smoak, 2008).

Schaufeli, Salanova, Gonzalez, dan Bakker (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaannya. Menurut Schaufeli, Salanova, Gonzalez, dan Bakker. (2002) *Employee enggament* terbagi dalam tiga aspek yaitu *vigor, dedication, dan absorption*. Aspek *vigor* dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. Aspek *dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. Aspek *absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

*Employee engagement* tidak lahir dengan sendirinya Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya *employee enggament.* Menurut Saks (2006) *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: *job characteristic*, *reward and recognition*, *perceived organizational & supervisor support*, *perceived organizational support,* *distributive & procedural justice*. Namun, pada penelitian ini peneliti fokus pada *perceived organizational support* dan *job characteristic.*

Menurut Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, (2002) *perceived organization support* didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan karyawan. Menurut Saks (2006) *perceived organizational support* (POS) adalah suatu keadaan yang menciptakan kewajiban organisasi mewujudkan kesejahteraan karyawan yang selanjutnya akan membantu organisasi mencapai tujuannya. Menurut Eisenberger dkk. (2002), *perceived organizational support* memiliki tiga dimensi, yaitu sebagai berikut: keadilan, keadilan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara karyawan; dukungan atasan, karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan bawahannya; penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan, kegiatan sumber daya manusia yang menunjukkan pengakuan atau kontribusi karyawan.

*Perceived organizational support* (POS) mengacu pada persepsi karyawan sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan. Kepercayaan karyawan akan mempengaruhi persepsi terhadap kualitas hubungan pertukaran yang saling memberikan timbal balik antara karyawan dengan organisasinya. *Perceived organization support* (POS) juga merupakan sebuah aspek penting yang harus dimiliki karyawan agar organisasi dapat berjalan dengan produktif karena *perceived organization support* (POS) dapat meningkatkan *employee engagement* dengan menciptakan sebuah kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi yang berdasarkan norma timbal balik (Eisenberger dkk, 2002). Logika yang mendasar jika tidak melibatkan para pekerja dalam membuat keputusan maka karyawan akan memiliki *perceived organization support* (POS) negatif sehingga dapat membentuk tingkat *engaged* yang rendah, dengan begitu para karyawan tidak akan menjadi termotivasi, sulit berkomitmen, tidak produktif, dan kurang puas dengan pekerjaannya (Robbins & Judge 2008). Menurut Mujiasih (2015) *employee engagement* akan terjadi apabila ada dukungan dari tempat karyawan bekerja. Lebih lanjut Mujiasih (2015) yang mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* (POS) memberikan sumbangan efektif sebesar 39,8% terhadap *employee engagement*. Kontribusi tersebut mengindikasikan bahwa variabel *perceived organizational support* (POS) memiliki peranan penting dalam membentuk sebuah perasaan *engaged* pada diri karyawan.

Menurut Thomas (dalam Mujiasih 2015) *perceived organizational support* positif dari karyawan akan membuat karyawan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, yaitu karyawan bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku karyawan untuk memastikan apa yang karyawan lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengkoreksi jika diperlukan merupakan indikasi karyawan yang memiliki *engagement* tinggi. Konsekuensi dari *perceived organizational support* tidak hanya berdampak pada sikap yang ditunjukkan karyawan pada pekerjaan dan organisasi tapi juga berdampak pada perilaku yang ditunjukkan karyawan. Ketika karyawan merasa adanya dukungan dari organisasi maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi, karyawan mau bekerja dengan *extra effort.*

Faktor lainnya yaitu *job characteristic.* Menurut Hackman dan Oldham (1980) *Job Characteristic* merupakan atribut-atribut variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik pekerjaan. Berry (1998) menyatakan bahwa *job characteristic* adalah suatu rancangan pekerjaan yang digunakan untuk memberikan kesempatan pada individu untuk mengembangkan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Spector (2008) menyatakan bahwa yaitu karakteristik pekerjaan mengacu pada isi dan sifat dasar dari tugas pekerjaan. Hackman dan Oldham (1980) mengungkapkan ada lima dimensi *Job characteristics*, yaitu *skill variety,* merupakan tingkat variasi kegiatan dan ketrampilan yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugasnya; *task identity,* yaitu sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang; *task significance,* merupakan tingkatan sejauh mana sebuah pekerjaan memiliki dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik orang tersebut merupakan rekan kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan yang sama maupun orang lain di lingkungan sekitar; *autonomy,* merupakan tingkat kebebasan karyawan atau pemegang kerja, yang memiliki pengertian ketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan memutuskan prosedur seperti apa yang akan digunakan untuk menyelesaikannya; *feedback from job,* merupakan tingkat aktivitas kerja yang memberikan informasi kepada individu tentang bagaimana efektivitas dari kinerja individu tersebut dalam melakukan pekerjaannya. Saat karyawan mendapatkan umpan balik atas seberapa berhasil dirinya mengerjakan pekerjaannya, karyawan akan merasa mendapatkan bimbingan dan akan memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik.

Hackman dan Oldham (1980) mengidentifikasikan *Job Characteristic* sebagai kondisi mampu memiliki pemahaman akan pekerjaan, adanya tanggung jawab akan pekerjaan yang dimiliki dan pemahaman akan hasil kerja. Pekerjaan dengan tingkat karakteristik kerja yang tinggi melengkapi individu-individu dengan ruang dan insentif untuk membawa diri karyawan ke dalam pekerjaannya atau menjadi lebih *engaged* (Saks, 2006). Dari perspektif SET (*Social Exchange Theory*) dalam Watson dan Hewett (2006), dapat membuktikan bahwa ketika para karyawan yang diperlengkapi dengan tantangan dan pemerkayaan pekerjaan akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan tingkat keterikatan yang lebih tinggi. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa *employee engagement* merupakan keterikatan dan keterlibatan karyawan dalam diri dan organisasinya yang terdiri dari aspek kognitif dan sosial dalam diri karyawan tersebut. Watson dan Hewett lebih lanjut menjelaskan karyawan yang lebih mengetahui karakteristik pekerjaannya akan lebih menguasai apapun yang terkandung dalam pekerjaannya tersebut, sehingga akan lebih mudah untuk lebih terlibat dan terikat pada setiap hal pekerjaan spesialisnya yang ada dalam organisasi tempat individu bekerja.

Bila karyawan telah mampu menguasai apa yang dikerjakan dengan baik, karyawan akan memberi lebih banyak kemampuan kognitif dan sosialnya terhadap organisasi. Contoh *engagement* yang diberikan dimungkinkan, antara lain seperti penyelesaian tugas kerja di awal waktu dari jangka waktu yang diberikan, bekerja melebihi waktu jam kerja yang ada untuk menyelesaikan target tugas yang diberikan, dan lain-lain yang berdampak positif pada organisasi Kahn (1990) menjelaskan bahwa dengan kurangnya baiknya *job characteristic* akan membuat individu kurang termotivasi secara internal melakukan pekerjaan dengan baik ketika tidak dapat memaknai pekerjaannya, merasa kurang bertanggung jawab akan hasil pekerjaannya, dan kurang mendapatkan pengetahuan dari hasil pekerjaannya.

Berdasarkan pembahasan tersebut maka dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui “apakah ada hubungan antara *perceived organizational support* dan *job characterictic* dengan *employee engaggement* pada karyawan Bank X Kab. Berau?

**METODE**

Subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Bank X Kabupaten Berau. Jumlah subjek dalam penelitian ini adalah 60 orang dengan karakteristik telah bekerja selama 1 tahun, pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Metode penyusunan skala dalam penelitian ini mengacu pada model *likert*. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala *Employee Engagment,* Skala *Perceived Organizational Support* dan Skala *Job Characteristic*, dengan aitem-aitem skala yang hanya dibagi dalam satu kelompok saja, yaitu kelompok *favourable*. Skala *Employee Engagment* terdiri dari 15 aitem dengan koefisien aitem-total (Rix) daya beda aitem bergerak dari rentang 0,303 – 0,727. Skala Skala *Perceived Organizational Support* terdiri dari 15 aitem dengan koefisien aitem-total (Rix) daya beda aitem bergerak dari rentang 0,450 – 0,879. Sedangkan Skala *Job Characteristic* terdiri dari 25 aitem dengan koefisien aitem-total (Rix) daya beda aitem bergerak dari rentang 0,343 – 0,817. Berdasarkan hasil perhitungan dari Skala *Employee Engagment* diperoleh koefisien reliabilitas alpha (α) sebesar 0,849, Skala *Perceived Organizational Support* diperoleh koefisien reliabilitas alpha (α) sebesar 0,941, dan Skala *Job Characteristic* diperoleh koefisien reliabilitas alpha (α) sebesar 0,903. Metode analisis data menggunakan teknik korelasi *product moment*. Keseluruhan data dianalisis menggunakan program analisis data.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

 Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* dengan nilai korelasi (rxy) sebesar r = 0.612 dan p = 0.000. Hal tersebut sesuai dengan hipotesis 1 yang diajukan peneliti bahwa semakin positif *perceived organizational support* maka semakin tinggi *employee engagement*. Sebaliknya semakin negatif *perceived organizational support* maka semakin rendah *employee engagement* pada karyawan. Adanya hubungan antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* berarti setiap *perceived organizational support* memberikan sumbangan terhadap *employee engagement* pada karyawan Bank X Kabupaten Berau. Diterimanya hipotesis dalam penelitian ini diperoleh koefisien determinasi (R2) sebesar 0,375 menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* pada karyawan Bank X Kabupaten Berau memiliki kontribusi sebesar 37,5% terhadap *employee engagement* dan sisanya sisanya 62,5% dipengaruhi oleh faktor *job characteristic*, *reward & recognition, perceived supervisor support*, dan *distributive & procedural justice*.

Menurut Rhoades & Eisenberg (2008) *perceived organization support* didefinisikan sebagai kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan karyawan. *Perceived organization support* (POS) juga merupakan aspek penting yang harus dimiliki karyawan agar organisasi dapat berjalan dengan produktif karena *perceived organization support* (POS) dapat meningkatkan *employee engagement* dengan menciptakan sebuah kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi yang berdasarkan norma timbal balik (Eisenberger dkk. 2002). Logika yang mendasar jika tidak melibatkan para pekerja dalam membuat keputusan maka karyawan akan memiliki *perceived organization support* (POS) negatif sehingga dapat membentuk tingkat *engaged* yang rendah, dengan begitu para karyawan tidak akan menjadi termotivasi, sulit berkomitmen, tidak produktif, dan kurang puas dengan pekerjaannya (Robbins & Judge, 2008). Menurut Eisenberger dkk. (2002), *perceived organizational support* memiliki tiga dimensi, keadilan, dukungan atasan, dan penghargaan organisasi & kondisi pekerjaan.

Keadilan yang merupakan persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural yang dapat disebabkan oleh keputusan yang dibuat oleh organisasi seperti kenaikan gaji dan promosi (Eisenberger dkk. 2002). Apabila keadilan dipandang secara positif karyawan akan merasa dirinya diperhatikan oleh perusahaan juga perusahaan memperhatikan kesejahteraannya. Ketika karyawan memiliki persepsi positif terhadap keadilan organisasinya, karyawan akan merasa berkewajiban untuk bersikap adil dalam menjalakan peran dengan memberikan banyak kemampuan dari dirinya melalui tingkat *engaged* yang lebih tinggi (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Persepsi positif tentang keadilan dapat meningkatkan *employee engagement* (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *employee engagement*. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa karyawan mendapat dukungan pimpinan dan organisasi (Mujiasih, 2015). Hal ini diperkuat dengan penuturan subjek di lapangan yaitu beban kerja yang di berikan perusahaan kepada karyawan sama rata, perusahaan mendistribusikan sumber daya secara merata, perusahaan tidak membeda-bedakan karyawan, perusahaan memberikan fasilitas yang sama pada semua karyawannya. Dengan perlakuan yang di terima subjek menunjukkan keadilan yang di berikan perusahaan sehingga subjek berusaha semaksimal mungkin dalam bekerja, memberikan yang terbaik bagi perushaan dan merasa betah dengan perusahaan tersebut. Itu menunjukkan subjek termasuk ke dalam kategori karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi.

Menurut Chenhall (2004) dukungan atasan diartikan sebagai keterlibatan manajer dalam kemajuan perusahaan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan. Karyawan yang memiliki persepsi positif akan merasa atasannya memeberikan bantuan dan mempertimbangkan pendaptnya. Apabila dukungan atasan yang dipersepsikan positif karyawan akan merasa senang dari tindakan atasan dan mendukungnya (Baliartati, 2016). Dukungan atasan yang positif menghasilkan timbal balik hubungan di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dan berkewajiban untuk membayar *supervisor* dan organisasi dengan tetap berada di perusahaan (Eisenberger dkk, 2002). Dengan adanya dukungan atasan, maka karyawan harus bekerja dengan baik Chenhall (2004). Lebih lanjut Chenhall (2004) menjelaskan, semakin tinggi aspek dukungan atasan dari *perceived organizational support* maka semakin tinggi pula *employee engagement* pada karyawan. Hal ini diperkuat dengan penuturan subjek di lapangan yaitu saat melakukan pekerjaan karyawan melakukan setiap pekerjaan dengan atasan menghargai kontribusi yang karyawan berikan, atasan terbuka akan pendapat karyawannya, jika terjadi kesulitan atasannya memberikan solusi untuk karyawannya. Dengan perlakuan yang diterima tersebut akan membuat subjek berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan hasil pekerjaan yang bekualitas dan merasa perlu menjadi lebih baik lagi dalam bekerja. Tindakan tersebut mencerminkan *employee engagement* yang tinggi dan sesuai dengan hasil analisis yang di lakukan.

Penghargaan dan kondisi pekerjaan yang merupakan pengakuan terhadap kontribusi yang berkaitan dengan penghargaan dan adanya keamanan kerja menyebabkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Eisenberger dkk, 2002). Apabila penghargaan dan kondisi kerja yang dipersepsikan positif karyawan akan merasa adanya pembaruan kontrak, kenaikan jabatan dan gaji, pemberian libur dan lainnya (Robinson, dkk., 2004). Perlakuan seperti ini dapat menumbuhkan rasa *engaged* sehingga karyawan merasa berkewajiban untuk tetap bekerja dengan tingkat *engaged* yang lebih tinggi dengan memiliki kesadaran bisnis untuk memberikan upaya terbaik dalam meningkatkan kinerja (Robinson, dkk., 2004). Hal ini diperkuat dengan penuturan subjek di lapangan yaitu karyawan mendapatkan pelatihan sesuai kriteria, perusahaan berusaha memberikan kenyamanan agar karyawan tidak pindah tempat kerja, perusahaan memberikan tekanan secara positif agar karyawannya dapat memenuhi target. Hal tersebut menunjukkan persepsi positif akan penghargaan dan kondisi kerja sehingga subjek berkewajiban untuk tetap bekerja dengan tingkat yang lebih tinggi dengan memiliki kesadaran bisnis untuk memberikan upaya terbaik dalam meningkatkan kinerja. Tindakan tersebut menunjukkan bahwa subjek termasuk karyawan yang memilki *employee engagement*  yang tinggi*.*

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *job characteristic* dengan *employee engagement* dengan nilai korelasi (rxy) sebesar r = 0.703 dan p = 0.000. Hal tersebut sesuai dengan hipotesis 2 yang diajukan peneliti bahwa semakin postif *job characcteristic* maka semakin tinggi *employee engagement*. Sebaliknya semakin negatif *job characcteristic* maka semakin rendah *employee engagement* pada karyawan. Adanya hubungan antara *job characteristics* dengan *employee engagement* berarti setiap *job characteristics* memberikan sumbangan terhadap *employee engagement* pada karyawan Bank X Kabupaten Berau. Diterimanya hipotesis dalam penelitian ini diperoleh koefisien determinasi (R2) sebesar 0,495 menunjukkan bahwa variabel *job characteristics* pada karyawan Bank X Kabupaten Berau memiliki kontribusi sebesar 49,5% terhadap *Employee Engagemant* dan sisanya 50,5% dipengaruhi oleh faktor lain yaitu *reward & recognition, perceived organizational support* & *perceived supervisor support*, dan *distributive & procedural justice*.

Ivancevich dan Donnely (1980) menjelaskan *job characteristic* sebagai isi pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan sebagai pemegang pekerjaan. Perasaan tersebut dipengaruhi oleh tingkat kemampuan kognitif, kemampuan adaptasi, dan luas perhatian yang dimiliki oleh karyawan. Dari perspektif SET (*Social Exchange Theory*) dalam Watson dan Hewett (2006), dapat membuktikan bahwa ketika para karyawan yang diperlengkapi dengan tantangan dan pemerkayaan pekerjaan akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan tingkat keterikatan yang lebih tinggi. Hackman dan Oldham (1980) mengungkapkan ada lima dimensi *Job characteristics*, yaitu *skill variety, task identity,* *task significance,* *autonomy,* dan *feedback from job*.

*Skill variety* merupakan sejauh mana pekerjaan membutuhkan beragam aktivitas sehingga pekerja bisa menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda (Hackman & Oldham, 2005). *Skill variety* di pandang secara positif karyawan akan merasa memiliki kejelasan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya dan rincian pekerjaannya, pekerjaan yang dimiliki mengharuskan dirinya memilki keterampilan tertentu, dan pekerjaanya memilki beragam aktivitas yang berbeda-beda sehingga akan memunculkan perilaku berupa menambah semangat, berani mencoba hal baru untuk menyelesaikan pekerjaan, dan mengeluarkan kemampuan yang dimiliki (Hackman & Oldham, 2005). Lebih lanjut Hackman dan Oldham (2005) menjelaskan ketika karyawan diberikan tugas yang menantang dan mendorong untuk semakin meningkatkan keterampilan dan kemampuan, maka akan membuat pekerjaan tersebut menjadi lebih bermakna bagi karyawan yang melakukannya dan merasa berkewajiban untuk merespon dengan tingkat *engagement* yang lebih tinggi. Hal ini dipekuat dengan penuturan subjek di lapangan yaitu pekerjaanya mengharuskan karyawan melakukan banyak hal, pekerjaanya membutuhkan keterampilan yang tinggi, pengetahuan akan produk perusahaannya sangat diperlukan. Persepsi seperti ini memberikan subjek kesempatan untuk membalasanya dengan cara antusias dengan pekerjaan dan tantangan yang di berikan, meningkatkan kemampuannya karena pekerjaanya membutuhkan keterampilan yang baik dan tetap bersemangat walau pekerjaanya sulit. Ini menunjukkan subjek memilki tingkat *employee engagement* yang tinggi.

*Task identity* merupakan sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari seluruh bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasikan dan dijalankan dari awal sampai akhir, serta memberikan hasil yang nyata (Hackman & Oldham, 2005). Lebih lanjut Hackman dan Oldham (2005) menjelasakan apabila *taks identity* dipersepsikan positif karyawan akan merasa memahami mengenai hasil dari pekerjaan dan mengetahui tahap – tahap yang harus dilakukan dalam pekerjaannya sehingga akan membuat karyawan bertanggung jawab akan pekerjaannya dan bangga akan hasil yang dikerjakannya. Hackman dan Oldham, (2005) menjelaskan karyawan akan menjadi lebih *engaged* ketika pekerjaan menuntutnya untuk bertanggung jawab secara menyeluruh terhadap pekerjaan yang dilakukan. Ini diperkuat dari hasil penyataan subjek di lapangan yang mengatakan bahawa pekerjaannya memilki tujuan yang jelas, karyawan mengetahui tahap tahap dari pekerjaanya, hasil dari pekerjaanya dapat mengetahui akan kinerjanya. Subjek menjelaskan dengan memilki pekerjaan yang jelas akan tahap-tahap dari pekerjaannya akan membuat subjek akan bekerja dengan maksimal dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaanya sebaik mungkin. Selain itu subjek akan mampu berkonsentrasi karena pekerjaan yang dimiliki memilki tahap-tahap yang jelas.

*Task Significance* adalah sejauh mana pekerjaan mempengaruhi kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik dalam organisasi itu sendiri maupun dalam lingkungan eksternal (Hackman & Oldham, 2005). *Taks significance* yang dipandang positif berbentuk karyawan merasa bahwa pekerjaannya mempengaruhi hasil pekerjaan orang lain sehingga dapat membuat karyawan bangga dengan pekerjaannya karena pekerjaannya memiliki pengaruh kepada orang lain dan ketika seorang karyawan memahami bahwa hasil pekerjaannya memiliki dampak yang secara signifikan terhadap kesejahteraan orang lain, maka dapat mendorong munculnya *engagement* dalam diri karyawan. (Hackman & Oldham,dalam Mathis & Jackson, 2006). Penjelasan ini dperkuat oleh hasil dari subjek dilapangan yang menuturkan bahwan pekerjaanya berpengaruh pada pada kesejahteraan karyawan lain, program pengembngan perushaan bergantung pada pekerjaanya, pekerjaanya memiliki tanggung jawab yang besar. Dengan memilki pekerjaan yang mempengaruhi karyawan lain, subjek akan merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukannya sehingga berusaha untuk memberikan kinerja sebaik mungkin untuk perusahaan. Tindakan yang dilakukan tersebut menunjukkan subjek memiliki tingkat engagemnet yang tinggi.

*Autonomy* merupakan sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan dan keleluasaan individu untuk menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur dalam menjalankannya (Hackman & Oldham, 2005). Otonomi yang tinggi akan menghasilkan perasaan kreatif, inisiatif, dan tanggung jawab pribadi yang lebih besar atas pekerjaan tersebut (Hackman & Oldham,dalam Mathis & Jackson, 2006). Apabila otonomi dipandang positif karyawan akan merasa pekerjaannya memberikan dirinya kebebasan untuk mengatur detail-detail dan tahap-tahap dari pekerjaannya sehingga lebih nyaman dan aman ketika karyawan merasa memiliki kontrol atas pekerjaan yang dilakukan. Ketika karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya, dapat mendorong munculnya *engagement* (Hackman & Oldham, 2005)*.* Ini diperkuat dari penyataan subjek di lapangan yang menyatakan bahwa karyawan bebas menggunakan pengalam yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaanya, pekerjaanya memberikan kesempatan untuk mengeluarkan ide-ide yang dimiliki, karyawan juga bebas berkreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Subjek menjelaskan dengan adanya kebebasan yang di berikan akan membuat subjek mampu menyalurkan ide-ide dan pengalamannya sehingga akan membuat diriny antusias terhadap pekerjaanya dan tantangan yang diberikan perusahaan. Selain itu subjek akan merasa harus bertanggung jawab atas pekerjaan karena sudah diberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimilikinya.

*Feedback* merupakan sejauh mana aktivitas pekerjaan memberi informasi langsung dan jelas tentang seberapa baik atau buruk hasil pekerjaan seseorang (Hackman & Oldham, 2005). Bila *feedback* dipandang positif, karyawan merasa memahami efektivitas kinerja dan menambah pengetahuan secara keseluruhan tentang pekerjaannya. *Feedback* yang diterima dapat memberi kontribusi besar untuk pengetahuan karyawan secara keseluruhan tentang hasil pekerjaannya dan memunculkan hasil-hasil kerja yang positif sehingga mendorong munculnya *employee engagement*. Hal ini berlaku terutama pada karyawan yang baru (Hackman & Oldham,dalam Mathis & Jackson, 2006). Penjelasan ini di perkuat dari pernyataan subjek yang menyatakan bahwa kinerja dari pekerjaanya memberikan pengetahuan akan seberapa baik karyawan bekerja, hasil dari pekerjaannya dapat memberikan informasi tentang efektivitas dari pekerjaanya, hasil pekerjaan dapat menjadi bahan acuan untuk evaluasi. Dengan informasi yang diterima subjek akan membuat dirinya merasa harus bekerja lebih baik lagi dalam bekerja, menghasilkan kinerja yang baik sehingga membantu perusahaan berkembang.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *perceived organizational support* dengan *employee engagement* pada karyawan. Artinyasemakin positif *perceived organizational support* maka semakin tinggi *employee engagement*. Sebaliknya, semakin negatif *perceived organizational support* maka semakin rendah *employee engagement* pada karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan juga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *job characteristic* dengan *employee engagement* pada karyawan. Artinya semakin positif *job characteristic* maka semakin tinggi *employee engagement*. Sebaliknya, semakin negatif *job characteristic* maka semakin rendah *employee engagement* pada karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Bakker, A. B., & Leiter M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research.* New York: Psychology Press.

Berry, Lilly M. (1998). *Psychology at work: an introduction to industrial and organizational psychology. Second edition*. Singapore: McGraw Hill

Dicke, C., Holwerda, J., & Kontakos., A. (2007) *Employee engagement : what do we really know? what do we need to know to take action?,* Paris; Marriot Paris Champs-Elyess

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002). Perceived suppervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3); 565-571.

Endres, G.M & Smoak, L.M. (2008*).* The human resource craze: human improvement and employee engagement*.* *Organization Development Journal*, 26 (1), 69-75.

Gallup (2013). [Worldwide](http://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx)*,*[13% of Employees Are Engaged at Work](http://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx); Diakses pada tanggal 2 maret 2018.<http://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

Gultom, L., Hubies, M., Maarif, M.S., Sukandar, D. (2016). Pegaruh dan hubungan struktur organisasi, budaya organisasi, dan sumber daya manusia dengan kinerja. Konteks: bank umum di indonesia; *Jurnal Keungan Dan Perbanka*n, 20(1), 141-147.

Hackman, J. Richard., & Greg, R, Oldham., (1980). *Work redesign.* Addiance-Wesley Publishing Company.

Kahn, William A. (1990). Psychological condition of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4) 692-724.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Ob urnout*. 397–422.

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). h*uman resource management: manajemen sumber daya manusi****a***. Jakarta: Salemba Empat

Mujiasih, E., (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) dengan keterikatan karyawan (employee engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1); 40-51.

Otoritas Jasa Keungan, (2018), *Statistik Perbankan Indonesia Juli 2018*; Diakses Pada 20 September 2018. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/statistik-perbankan-indonesia/Pages/Statistik-Perbankan-Indonesia---Juli-2018.aspx>

R.H. Chenhall. (2004). *The rule of cognitif and affective conflict in early implementation of activity-based cost management. Behavioral research in accounting*. *16*(1), 19–44.

Robbins, S & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408.* Brington: Institude for Employement Studies.

Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 600-619.

Schaufeli, W.B, Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach*. Journal of happiness studies,* 3(1), 71-92.

Siringoringgo, (2012). *Karakteristik dan fungsi intermediasi perbankan di indonesia*; Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan.

Spector, P. (2008). *Industrial and organisational behaviour (5th edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons

Watson, S. & Hewett, K., (2006). A multi-theoretical model of knowledge transfer in organizations: determinants of knowledge contribution and knowledge reuse. *Journal of Management Studies*. 43(2), 141-173.