

KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL, DAN KETERIKATAN KARYAWAN

Rusdin Tahir

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 : (1) kualitas kehidupan kerja, seperti perencanaan karir, (2) perilaku kewargaan organisasional, seperti masalah etos kerja, dan (3) keterikatan karyawan, seperti masalah kebijakan remunerasi. Penelitian ini dilakukan dengan menerapkan metode survei terhadap 429 orang Manajer Madya 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 yang berakhir 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: (1) Kualitas kehidupan kerja, perilaku kewargaan organisasional, keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia menunjukkan kondisi yang baik, namun belum optimal; (2) Kualitas kehidupan kerja dan perilaku kewargaan organisasional 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 : kualitas kehidupan kerja, perilaku kewargaan organisasional, keterikatan karyawan

1. 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 *outsorce* 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 *outsorce* daripada merekrut karyawan permanen.

Energi kepercayaan dalam organisasi akan mengakumulasikan 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 <i>manage</i> 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.

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

Terkait dengan harapan untuk meningkatkan upaya tersebut, didugafaktor 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, seperti perencanaan karir, (2) perilaku kewargaan organisasional, seperti masalah etos kerja, dan (3) keterikatan karyawan, seperti masalah kebijakan remunerasi, maka dapat dipahami bahwa karakteristik dari ke 3 (tiga) variabel tersebut dapat ditemukan pada perusahaan BUMN di Indonesia

Tabel 2. Kecenderungan Karyawan BUMN Di 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 Top, Middle, maupun pada tingkat <i>lower manager</i> .
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 (Value Creation), 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 semauanya sebagai akibat posisi tempatnya bekerja tidak sesuai kualifikasi dan minat karyawan.

Sumber: *Visidata Riset Indonesia/IRI (2010)*

2. KERANGKA PEMIKIRAN

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 stafnya, 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 Siegel (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.

Perilaku Kewargaan Organisasional/PKO (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*)

Istilah OCB pertama kali diajukan oleh Organ, selanjutnya diadopsi oleh banyak peneliti lainnya (Sun, Aryee, dan Law, 2007). OCB istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku individu dalam organisasi, sehingga dia disebut sebagai "warga organisasi yang baik". Perilaku ini cenderung melihat seseorang sebagai makhluk sosial dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri. Manusia sebagai makhluk sosial mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungan dan menyelaraskan nilai yang dianutnya dengan nilai yang dimiliki lingkungan untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik (Torlak dan Koc, 2007).

Hasil penelitian Organ (Sun, Aryee, dan Law, 2007) menjadi inspirasi banyak peneliti dan menjadikannya literatur pokok dalam membahas perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*), Organ mengemukakan lima dimensi dari OCB, yaitu: (1) Membantu tanpa pamrih (*Altruism*); (2) Kebajikan sosial (*Civic virtue*); (3) Kesadaran (*Conscientiousness*); (4) Kesopanan (*Courtesy*); (5) Sportivitas (*Sportmanship*).

Perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal (Gong, Chang, dan Cheung, 2010).

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 di kalangan 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 organisasinya, 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.

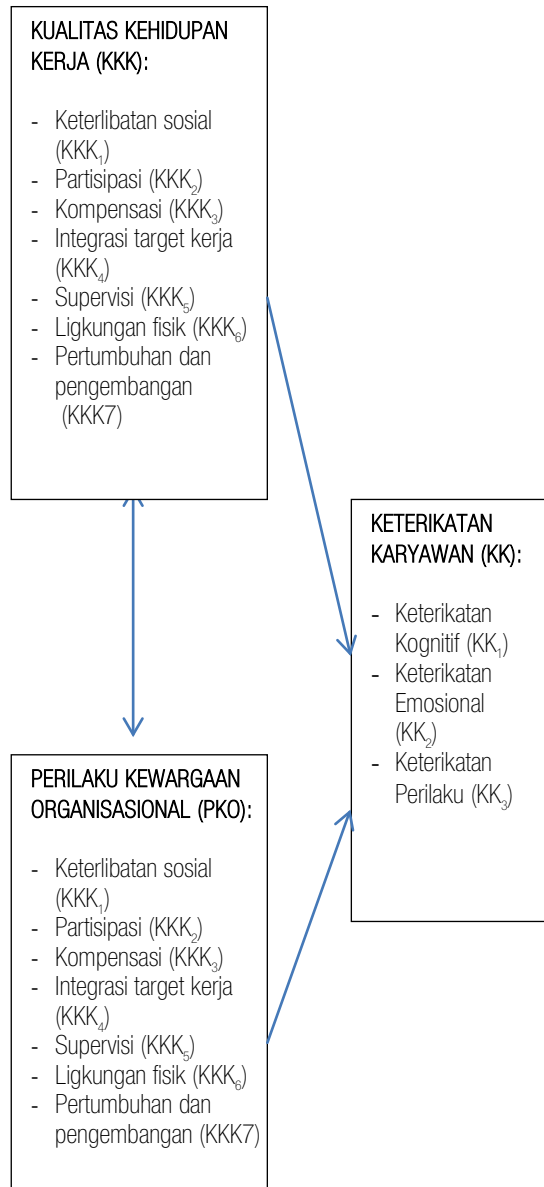
Hasil penelitian Ross, et al., (2006) yang dilakukan terhadap 475 eksekutif dari perusahaan listrik di kawasan perdagangan bebas Malaysia, yang mengungkapkan kepuasan karir, pencapaian karir dan keseimbangan karir berpengaruh secara signifikan

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 antar keterikatan karyawan dengan kinerja perusahaan dan produk akhir, meskipun ditemukan bahwa organisasi yang berbeda mendefinisikan keterikatan yang berbeda, tetapi ada beberapa kesamaan dalam praktik.

Berdasarkan hasil penelitian Ross, et al (2006), Sardar, et al (2010), dan Haid dan Sims (2012), menunjukkan bahwa karakteristik 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 Utukoya (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, kebajikansipil, 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, *brand* 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 mentoring 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.



Gambar 1.
Paradigma Penelitian

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 dan perilaku kewargaan organisasional secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia.

Hipotesis Penelitian

Kualitas kehidupan kerja dan perilaku kewargaan organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia.

3. 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/KJK (*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 Perilaku Karyawan dalam Organisasi/ PKO (*Organizational Citizenship Behavior:OCB*), diukur melalui indikator-indikator yang merupakan ciri dari variabel ini, yang dioperasionalkan menjadi 18 pernyataan, dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner.

Variabel Keterikatan Karyawan/ KK (*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.

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 madya yang bekerja pada BUMN. Dengan menggunakan teknik penarikan sampel secara random sederhana, ditetapkan ukuran sampel 429 Orang Manajer Madya di Seluruh BUMN di Indonesia. Berdasarkan tujuan penelitian ini, maka Manajer Madya, dinilai representatif mewakili seluruh BUMN di Indonesia, karena Manajer Madya (*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 Madya selain bertindak sebagai Karyawan untuk memberikan persepsi tentang Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) dan Perilaku Kewargaan Organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*), 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. $H_0: \gamma_i = 0$; $H_1: \gamma_i \neq 0$. Tolak H_0 untuk taraf nyata 95% ($\alpha=0,05$), jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, dimana $t = \frac{\hat{\gamma}}{se(\hat{\gamma}^2)}$, sedangkan simultan $H_0: \gamma_1 + \gamma_2 = 0$; $H_1: \gamma_1 + \gamma_2 \neq 0$. Tolak H_0 untuk taraf nyata 95% ($\alpha=0,05$), jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, dimana $F_{hitung} = \frac{R^2/q}{(1-R^2)/(n-q-1)}$

4. HASIL 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 Madya 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 Madya 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 Madya terhadap kualitas kehidupan kerja pada BUMN di Indonesia. Tanggapan Manajer Madya atas Kualitas Kehidupan Kerja yang dialami pada BUMN tempatnya berkerja mencapai rata-rata 69,38% dari skor idealnya, hal tersebut ditelusuri melalui 7 variabel manifest (melalui 7 dimensi), yaitu (1) Keterikatan sosial, mencapai rata-rata dari 72,85% skor idealnya, (2) Partisipasi, mencapai rata-rata 53,43% dari skor idealnya, (3) Kompensasi,

mencapai rata-rata 71,91% dari skor idealnya, (4) Integrasi tempat kerja, mencapai rata-rata 71,79% dari skor idealnya, (5) Supervisi, mencapai rata-rata 71,90% dari skor idealnya, (6) Lingkungan fisik, mencapai skor 67,00% dari skor idealnya, dan (6) Pertumbuhan dan pengembangan, mencapai rata-rata 74,15% dari skor idealnya. Lebih jelasnya, 7 (tujuh) dimensi yang membangun kualitas kehidupan kerja (KKK) dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 10. Descriptive Statistic Kualitas Kehidupan Kerja

VARIABEL DAN DIMENSINYA	MEAN	STD. DEVIATION	N
Kualitas Kehidupan Kerja (KKK):	142.0350	19.50081	429
1. Keterlibatan sosial (KKK ₁)	10.8974	2.31588	429
2. Partisipasi (KKK ₂)	5.3427	1.59044	429
3. Kompensasi (KKK ₃)	17.8765	3.84162	429
4. Integrasi target kerja (KKK ₄)	14.3497	2.66053	429
5. Supervisi (KKK ₅)	10.7855	2.07019	429
6. Lingkungan fisik (KKK ₆)	13.4009	2.42217	429
7. Pertumbuhan dan pengembangan (KKK7)	7.4149	1.41268	429

Sumber: Data primer diolah penulis (2013)

Tabel 11. Tanggapan Manajer Madya 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

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 Madya 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 ketelibatannya dalam pengambilan keputusan, dan pada dimensi lingkungan fisik, terutama pada indikator total ruang untuk bekerja dan beraktivitas.

Perilaku kewargaan organisasional, dipersepsi oleh Manajer Madya pada BUMN secara keseluruhan, mencapai rata-rata 66,28% dari skor idealnya. Nilai tersebut termasuk kategori tinggi. Perilaku kewargaan organisasional pada BUMN menunjukkan perilaku yang baik.

Tabel 12. Descriptive Statistic Perilaku Kewargaan Organisasional (PKO)

VARIABEL DAN DIMENSINYA	MEAN	STD. DEVIATION	N
Perilaku Kewargaan Organisasional (PKO)	111.8065	13.99190	429
1. Kesadaran (PKO ₁)	11.7086	2.21643	429
2. Membantu tanpa pamrih (PKO2)	7.8601	1.35309	429
3. Kesopanan dan Suasana Hati (PKO3)	7.5897	1.35153	429
4. dukungan organisasi (PKO4)	5.1026	2.23789	429
5. Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan (PKO5)	11.0746	1.96441	429
6. Masa kerja (PKO6)	7.2984	1.54663	429
7. Kebaikan Berama (PKO7)	10.5734	2.14157	429

Sumber: Data primer diolah penulis (2013)

Tabel 12. Tanggapan Manajer Madya terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional (PKO)

No.	INDIKATOR	ACTUAL SCORE	IDEAL SCORE	WMS (%)	KET
1	Kesadaran (PKO1)	5,023	8,580	58.54	Cukup
2	Membantu tanpa Pamrih (PKO2)	9,738	15,015	64.86	Tinggi
3	Kesopanan dan suasana hati (PKO3)	3,271	4,290	76.25	Tinggi
4	Dukungan Organisasi (PKO4)	1,087	2,145	50.68	Sedang
5	Interaksi atasan –bawahan (PKO5)	1,619	2,145	75.48	Tinggi
6	Masa kerja (PKO6)	3,131	4,290	72.98	Tinggi
7	Kebaikan Bersama (PKO7)	4,567	6,435	70.97	Tinggi
Jumlah		28,436	42,900	66.28	Tinggi

Sumber: Data Primer, diolah penulis, 2013

Perilaku kewargaan organisasional BUMN ditunjukkan oleh persepsi Manajer Madya yang belum optimal. Hal tersebut dinilai cukup beralasan karena masih terdapat beberapa indikator yang termasuk kategori **rendah**, seperti: pada dimensi kesadaran (PKO1) terutama indikator perasaan menjadi anggota organisasi, dan yang termasuk kategori **sedang** pada dimensi dukungan

organisasi (PKO4) terutama pada indikator Timbal balik terhadap organisasi, dan kontribusi terhadap organisasi.

Deskripsi nilai statistik atas tanggapan Manajer Madya tentang apa yang dirasakan terhadap Keterikatan Karyawan (KK) pada BUMN di Indonesia, dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Descriptive Statistic Keterikatan Karyawan (KK)

VARIABEL DAN DIMENSINYA	MEAN	STD. DEVIATION	N
Keterikatan Karyawan (KK):	64.2587	9.23250	429
1. Keterikatan Kognitif (KK _k)	9.4056	2.06858	429
2. Keterikatan Emosional (KK _e)	17.6690	2.84695	429
3. Keterikatan Perilaku (KK _p)	10.1096	2.05636	429

Sumber: Data primer diolah penulis (2013)

Keterikatan Karyawan dipersepsi oleh Manajer Madya pada BUMN 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.

Tabel 14. Tanggapan Manajer Madya terhadap Keterikatan Kognisi (KK)

No. Item	VARIABEL MANIFES	ACTUAL SCORE	IDEAL SCORE	WMS (%)	KET
1.	Pengetahuan dan pemahaman karyawan terhadap organisasi (Y ₁)	1.410	2.145	65,73	Tinggi
2.	Pengetahuan dan pemahaman karyawan terhadap pemimpin mereka (Y ₂)	1.113	2.145	51,89	Cukup
3.	Pengetahuan dan pemahaman karyawan terhadap lingkungan kerja (Y ₃)	1.512	2.145	70,49	Tinggi
Sub Jumlah (Kognitif – KK1)		4.035	6.435	62,70	Tinggi

Sumber: Data Primer, diolah penulis, 2013

Tabel 15. Tanggapan Manajer Madya terhadap Keterikatan Perilaku (KK3)

No. Item	VARIABEL MANIFES	ACTUAL SCORE	IDEAL SCORE	(%)	KET
4.	Keterarikan atas pekerjaan yang dihadapi (Y ₄)	816	2.145	38,04	Rendah
5.	Komitmen untuk keberhasilan yang sedang dikerjakan (Y ₅)	1.666	2.145	77,67	Tinggi
6.	Kekaguman/kecintaan atas Pekerjaan mereka (Y ₆)	1.566	2.145	73,01	Tinggi
Jumlah		4.048	6.435	62,91	Tinggi

Sumber: Data Primer, diolah penulis, 2013

Tabel 16. Tanggapan Manajer Madya terhadap Keterikatan Karyawan (KK)

No.	VARIABEL MANIFES	ACTUAL SCORE	IDEAL SCORE	(%)	KET
1	Keterikatan Kognitif (KK _k)	4.035	6.435	62.70	Tinggi
2	Keterikatan Emosi (KK _e)	6.365	10.725	59.35	Tinggi
3	Keterikatan Perilaku (KK _p)	4.048	6.435	62.91	Tinggi
TOTAL		15.693	23.595	61,23	Tinggi

Sumber: Data Primer, diolah penulis, 2012

Dengan kata lain, keterikatan karyawan pada BUMN ditunjukkan oleh persepsi Manajer Madya 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

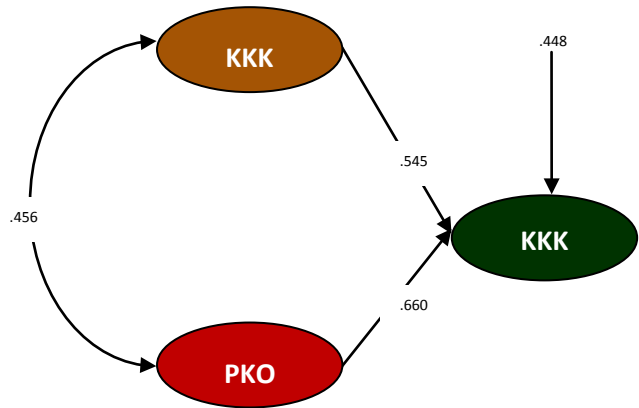
terhadap pemimpin mereka (Y_2) dan dimensi emosional (KK2) terutama pada indikator komitmen karyawan terhadap lingkungan kerja mereka, bahkan terdapat indikator yang dinilai rendah, seperti: sikap positif manajer madya terhadap organisasi dan pemimpin mereka ($Y_{7,b}$) pada dimensi emosional (KK2), 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*.

Secara keseluruhan model yang dihasilkan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 Model Struktural yang Menggambarkan Pengaruh Variabel KKK, PKO, dan KK terhadap TPS

Uji Goodness of fit Statistics

Hasil ketepatan model yang diperoleh (pengujian model secara simultan atau keseluruhan) ditunjukkan oleh ukuran kesesuaian model (*Goodness of fit statistics*) dapat diringkaskan seperti terlihat pada Tabel 4.28 sebagai berikut:

Tabel 17. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
χ^2 (CMIN) Df = 5350	3998,169	Diharapkan kecil	Marginal
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 scorecard*, dalam penelitian ini dilakukan melalui analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Secara rinci akan diuraikan berdasarkan hipotesis yang diajukan, yaitu: (1) Kualitas kehidupan kerja, perilaku kewargaan organisasional, keterikatan karyawan, dan kinerja berbasis *Total Performance Scorecard* pada BUMN di Indonesia menunjukkan kondisi yang baik; (2) Kualitas kehidupan kerja dan perilaku kewargaan organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia; (3) Kualitas kehidupan kerja dan

perilaku kewargaan organisasi secara parsial dan simultan baik langsung maupun tidak langsung (melalui keterikatan karyawan) secara parsial dan simultan berpengaruh positif terhadap kinerja berbasis *Total Performance Scorecard* pada BUMN di Indonesia.

Hipotesis yang menyatakan Kualitas kehidupan kerja, perilaku kewargaan organisasional, keterikatan karyawan, dan kinerja berbasis *Total Performance*

Scorecard pada BUMN di Indonesia menunjukkan kondisi yang baik, dapat diterima. Artinya Kualitas kehidupan kerja yang dirasakan manajer madya sudah memadai, perilaku kewargaan organisasional menunjukkan perilaku yang baik, keterikatan karyawan pada BUMN tinggi, demikian pula kinerja perusahaan berbasis *Total Performance Scorecard* pada BUMN di Indonesia menunjukkan kondisi yang baik.

Tabel 18. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Perilaku Kewargaan Organisasional terhadap Keterikatan karyawan Pada BUMN di Indonesia

Koefisien R	R ² Square (R ²)	F Change ; t _{test}	P-Value (Sig.); (α = .05)	Kesimpulan
KKK dan PKO secara simultan → KK = .743	.5521	26,582	.000	H ₀ Reject
KKK secara parsial → KK = .545	.2970	14.231	.000	H ₀ Reject
PKO secara parsial → KK = .660	.4356	18.122	.000	H ₀ Reject

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

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Analisis SEM, diringkas oleh Penulis (2012)

Hasil pengujian pengaruh variabel eksogen KKK dan PKO terhadap variabel endogen KK dengan analisis SEM, diperoleh nilai pengaruh KKK dan PKO terhadap variabel endogen KK parsial dan simultan. Keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia terbukti secara nyata dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja dan perilaku kewargaan organisasional secara simultan dengan koefisien determinasi sebesar 0,5521 atau 55,21%.

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%. Demikian halnya keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia juga terbukti secara nyata dipengaruhi oleh perilaku kewargaan organisasional, dengan koefisien determinasi sebesar 0,4356 atau 43,56%.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja dan Perilaku Kewargaan Organisasional berpengaruh terhadap Keterikatan karyawan Pada BUMN di Indonesia dapat diterima. Dengan kata lain keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia turut ditentukan oleh kualitas kehidupan kerja dan perilaku kewargaan organisasional.

Model persamaan statistik sebagai berikut:

$$KK = 0,545KKK + 0,660PKO + 0,448$$

Artinya: (1) Setiap perubahan keterikatan karyawan ke arah positif sebesar 0,545 atau 54,5% yang digerakkan oleh manajer madya pada BUMN turut ditentukan oleh kualitas kehidupan kerja yang dirasakan manajer Madya pada BUMN di Indonesia sebesar 1 satuan (100%), dimana perilaku kewargaan organisasional dalam keadaan konstan atau tanpa gerakan; (2) Setiap perubahan keterikatan karyawan ke arah positif sebesar 0,660 atau 66% yang digerakkan oleh manajer madya

pada BUMN turut ditentukan oleh perilaku kewargaan organisasional yang dilakukan Manajer Madya pada BUMN di Indonesia sebesar 1 satuan (100%), dimana kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh Manajer Madya pada BUMN di Indonesia dalam keadaan konstan atau tanpa perasaan.

Dengan kata lain perilaku kewargaan organisasional yang dilakukan Manajer Madya pada BUMN di Indonesia lebih besar pengaruhnya dibandingkan dengan kualitas kehidupan kerja yang dirasakan Manajer Madya terhadap keterikatannya sebagai karyawan pada BUMN di Indonesia, yaitu kualitas kehidupan kerja hanya 29,70% sedangkan perilaku kewargaan organisasional mencapai 43,56%.

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

Etigie 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, kebajikan 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 madya 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_1) hanya mencapai 50,58%, kelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (X_2) hanya mencapai 56,27%, dan keterbatasan total ruang untuk bekerja dan beraktivitas ($X_{1,2}$), yang hanya mencapai 57,76%.

(2) Belum optimalnya perilaku kewargaan organisasional yang yang dirasakan Manajer Madya 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 madya selaku karyawan terhadap organisasi (X_{28}) yang hanya mencapai 51,38% dari skor idealnya, Kontribusi yang dirasakan Manajer Madya selaku karyawan terhadap organisasinya (X_{29}) hanya mencapai 50,68% dari skor idealnya.

(3) Belum optimalnya keterikatan karyawan yang dirasakan Manajer Madya 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, tingginyasikap 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 oragnisasional 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.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis deskripsi dan pembahasan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. Kualitas kehidupan kerja, perilaku kewargaan orgnisasional, 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 yang dirasakan Manajer Madya 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 madya selaku karyawan terhadap organisasi, yang hanya mencapai 51,38% dari skor idealnya, Kontribusi yang dirasakan Manajer Madya selaku karyawan terhadap organisasinya, hanya mencapai 50,68% dari skor idealnya.
 - c. Keterikatan karyawan yang dirasakan Manajer Madya 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, tingginyasikap 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 oragnisasional 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,
 - e. 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 dan perilaku kewargaan organisasional 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 mamadukan kepentingan manajer selaku *agent*, dan kepentingan *stakeholder* selaku *principal*. Memerlukan kearifan dan kebijakan dalam pengambilan keputusan dengan menerapkan sistem partisipasi dari bawah ke atas (*button up*) dan partisipasi dari atas ke bawah (*top down*).

DAFTAR PUSTAKA

- Acquaah, Moses and Eddy K. Tuukamushaba, 2010. Human Factor, Organizational Justice and Preived Organizational Effectiveness: An Empirical Analysis From Ghana and Uganda. *Repositioning African Business and for the 21st Century Simon Siguë* (ed.). pp 365-368.
- _____, 2002. *Akuntansi dan Pengendalian Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Kusnadi. 2002. *Akuntansi Pemerintahan (Publik)*. Bandung: UNIBRAW Malang.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- _____, 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: ANDI.
- Moh. Nazir. 2006. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Revisond Baswir. 2000. *Akuntansi Pemerintahan Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, S. 2006. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES, Jakarta.
- Sjahruddin Rasul. 2002. *Pengintegrasian Sistem Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran dalam Perspektif UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara*. Jakarta: Percetakan Negara RI
- 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 Hewit. 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 Gerontological 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. 1., pp. 78-88
- Chaloub, 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. 1, 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/subject/s/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.iri.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 Health 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 Job Performance: The Moderating Role of Self-Esteem Contingencies. *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 (1): 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](#) 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 (1): 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. Skrypnik. 2008. Four Paths to Spirit at Work: Journeys of Personal Meaning, Fulfillment, Well-Being, and Transcendence Trough 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: Evidance 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.Prasetya 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: McGrawa 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 Entrepreneur ship*, Vol.12 No.3, pp. 37-56
- Markos, Solomon and M. Sandhya 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 Word*. 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 Gerhart, and Patrick M. Wright. 2010. *Human Resource Management*. 7th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Pearcell, 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. Construct 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 Timothy 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.
- Wheelen, Thomas L., and J David Huner, 2012. *Strategic Management and Business Policy*, 13th Edition. New Jersey: Printice Hall.
- Wilson, Kevin. 2009. A Survey of Employee Engagement. *A Dissertation*. Faculty of the Raduate School. University of Missouri-Columbia.