

BAB V

PENUTUP

5.1. Bahasan

Berdasarkan pada hasil penelitian yang berjudul hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan Yayasan X menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat dengan nilai sig 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai koefisien korelasi sebesar 0,747. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketika karyawan di Yayasan X memiliki persepsi positif yang tinggi terhadap dukungan organisasi maka karyawan tersebut juga memiliki *employee engagement* yang tinggi. *Employee engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kapasitas ikut serta, motivasi untuk terlibat, kebebasan untuk terlibat, fokus keterlibatan strategis (Schneider et al., 2009) karakteristik pekerjaan, reward dan pengakuan, persepsi dukungan organisasi, persepsi dukungan pimpinan, penyaluran keadilan, keadilan prosedur (Saks, 2006). Karyawan yang memiliki persepsi yang positif terhadap dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja dan kontribusinya terhadap organisasi. Didukung oleh penelitian lain yang pada 57 karyawan PT. United Tractors Tbk Pekanbaru yang menunjukkan adanya pengaruh persepsi dukungan organisasi dan efikasi diri terhadap *employee engagement* pada (Nurhayati & Suryalena, 2023). Karyawan yang merasakan adanya perhatian dari organisasi akan kebutuhan mereka, akan memberikan timbal balik berupa kontribusi yang dibutuhkan oleh organisasi.

Berdasarkan tabel tabulasi silang 4.7 dapat dilihat bahwa ada penurunan pada jumlah persebaran data untuk setiap kategori. Karyawan dengan persepsi yang sangat tinggi terhadap dukungan organisasi akan memunculkan *employee engagement* yang sangat tinggi dan tinggi, dimana karyawan tingkat *engage* yang sangat tinggi akan lebih banyak daripada kategori lainnya. Selain itu, beberapa karyawan dengan persepsi yang tinggi terhadap dukungan organisasi akan memunculkan *employee engagement* yang tinggi dan sangat tinggi, dimana kategori tinggi lebih banyak daripada kategori lainnya. Selanjutnya, ketika karyawan mempersepsikan dukungan organisasi pada tingkat sedang, hal ini akan mempengaruhi tingkat *employee engagement* pada karyawan menjadi sedang dan

tinggi dengan jumlah karyawan yang seimbang. Kemudian, dapat dilihat juga bahwa tidak terjadi persebaran pada kategori *employee engagement* yang rendah dan sangat rendah. Hal ini dikarenakan, tidak ada karyawan Yayasan X yang memunculkan persepsi yang rendah dan sangat rendah. Penjelasan tersebut menggambarkan hubungan positif dari kedua variabel.

Dukungan organisasi yang diberikan oleh Yayasan X yaitu pemberian gaji tepat pada waktunya. Adanya dukungan juga terlihat ketika organisasi tidak menerima tambahan siswa dan mahasiswa dari Papua, hal ini tidak mempengaruhi organisasi untuk mengurangi jumlah karyawan. Bahkan, organisasi tersebut melakukan perbaikan di bidang gaji dan pendapatan serta meningkatkan tunjangan bagi beberapa jabatan yang dirasa perlu. Selain itu, organisasi juga memberikan dukungan secara emosional untuk membangkitkan semangat dan motivasi dari karyawan untuk meningkatkan kinerja walaupun tugas yang dihadapi adalah pekerjaan yang berat yaitu membina pelajar dan mahasiswa. Dukungan lain yang ditunjukkan oleh organisasi adalah dengan melakukan rapat kerja, dimana dalam rapat tersebut karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan laporan mengenai kinerjanya serta kesulitan dan penyebabnya yang dihadapi ketika bekerja. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh (Dai & Qin, 2016) mengungkapkan bahwa saat karyawan memperoleh dukungan dari organisasi, karyawan akan memunculkan rasa memiliki yang kemudian akan memicu karyawan untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan dari organisasi dimana hal ini menggambarkan tingkat *employee engagement*.

Pada tabel tabulasi silang 4.8 ditemukan karyawan laki-laki dan perempuan memiliki tingkat *employee engagement* yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan mayoritas persebaran tingkat *employee engagement* pada masing-masing jenis kelamin berada pada tingkat sangat tinggi dan tinggi. Pada jumlah persentase kategori sangat tinggi dan tinggi, karyawan laki-laki dan perempuan menunjukkan persentase yang tidak jauh berbeda. Persentase tingkat *employee engagement* karyawan laki-laki sebesar 89,5% dan pada karyawan perempuan sebesar 84,6%. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan tingkat *employee engagement* jika

dikaji berdasarkan jenis kelamin. Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ristaningtyas (2016) bahwa tidak ada perbedaan signifikan tingkat keterikatan kerja (*employee engagement*) berdasarkan jenis kelamin.

Berdasarkan hasil kategorisasi *employee engagement*, tidak ada karyawan yang berada pada kategori rendah dan sangat rendah. Melainkan data tersebut tersebar dengan presentase terbesar pada kategori tinggi yaitu 52,9% (27 orang), kemudian pada kategori sangat tinggi dengan persentase 35,3% (18 orang), dan selanjutnya pada kategori sedang dengan persentase 11,8% (6 orang). Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan yang bekerja di Yayasan X memiliki *employee engagement* yang tinggi. Hal ini ditandai dengan adanya adanya semangat, memunculkan sikap fokus, merasa mudah intens, merasa antusias, adanya kegigihan, proaktif, memiliki inisiatif, serta mudah beradaptasi. Hal ini sesuai dengan aspek dari *employee engagement* yakni merasa *engage* dan berperilaku *engage*.

Tingginya *employee engagement* pada karyawan Yayasan X disebabkan oleh adanya dukungan dari pimpinan dari organisasi tersebut. Sehingga, walaupun Yayasan X merupakan organisasi non-profit namun karyawannya tetap memiliki *employee engagement* yang tinggi. Didukung oleh penelitian dari Freeborough (dalam Handayani, 2017) yang mengungkapkan bahwa organisasi non-profit memiliki *employee engagement* disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Menambahkan, Amir & Mangundjaya (2021) bahwa mengelola hubungan antara atasan dan karyawan dapat meningkatkan *engagement*. Hasil tersebut berbeda dengan data yang telah diambil sebelum melakukan penelitian (*preliminary*). Dimana, didapatkan data bahwa karyawan yang bekerja di Yayasan X memiliki *employee engagement* yang rendah. Salah satu yang mempengaruhi hal tersebut adalah kondisi lingkungan kerja yang menjadi salah satu bentuk dukungan organisasi yang kemudian mempengaruhi persepsi karyawan. Lebih lanjut, pada hasil *preliminary* juga didapatkan data bahwa karyawan yang tidak dikontrol secara langsung tidak menunjukkan sikap *engage*. Selain itu juga, perbedaan hasil *preliminary* dan hasil penelitian disebabkan oleh

pengambilan data awal yang dilakukan menggunakan kuesioner dengan butir pernyataan yang dibuat oleh peneliti sendiri. Selain itu, peneliti melakukan generalisasi pada semua karyawan sedangkan permasalahan tersebut hanya terlihat pada pembina koordinator wilayah yang tidak dikontrol secara langsung oleh atasan sebagai interpretasi dari organisasi.

Penelitian yang dilakukan ini didukung oleh penelitian sebelumnya dengan variabel serupa. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Parlin & Izzati (2022) yang dilakukan kepada 40 karyawan bagian produksi, menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki hubungan dengan arah positif atau searah. Penelitian lain dilakukan oleh Kurniasari & Izzati (2013) pada 78 pegawai negeri sipil dinas kesehatan provinsi Jawa Timur, dimana hasilnya menunjukkan adanya hubungan antara kedua variabel dengan arah hubungan yang positif. Penelitian lain dengan variabel yang sama dilakukan oleh Saragih & Margaretha (2013) pada 164 karyawan, dimana hasilnya menunjukkan adanya hubungan antara dukungan organisasi dengan *employee engagement* (*job engagement* dan *organization engagement*). Diungkapkan bahwa organisasi, manajemen, kepemimpinan, dan kondisi kerja merupakan faktor utama yang menjadi penggerak dari *employee engagement* McBain (dalam Mujiasih, 2015) dimana faktor tersebut merupakan aspek dari persepsi dukungan organisasi. Dari beberapa hasil penelitian tersebut, dapat peneliti simpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan yang berarah positif dengan *employee engagement*.

Pada penelitian ini, penemuan baru yang ditemukan oleh berhubungan dengan *employee engagement*. Pada hasil yang ditemukan, didapatkan data bahwa karyawan yang bekerja di atas masa kerja 10 tahun menunjukkan tingkat *employee engagement* yang tinggi. Hal ini berbeda dengan apa yang disampaikan oleh Rothmann (2005, dalam Chaudhary & Rangnekar, 2017) mengatakan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun cenderung tidak memunculkan dimensi *engagement* dibandingkan karyawan dengan masa kerja di bawah 5 tahun. Dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, didapatkan tingkat *employee engagement* terdistribusi pada kategori sangat tinggi, tinggi, dan sedang pada semua

masa kerja. Pada kategori sangat tinggi dan tinggi terdapat 18 karyawan dengan masa kerja di atas 10 tahun. Hal ini berbanding terbalik dengan teori yang telah disampaikan sebelumnya.

Dalam melaksanakan penelitian, peneliti sadar bahwa masih memiliki kekurangan dalam berbagai hal:

- a. Peneliti melakukan kesalahan dalam memasukan aitem pernyataan ke dalam *google form*, sehingga mengakibatkan gugurnya aitem.
- b. Peneliti melakukan *preliminary* menggunakan kuesioner yang dibuat sendiri dan tidak dilakukan uji validitas dan reliabilitas, sehingga ada indikasi butir pernyataan tidak valid dan tidak menggambarkan variabel *employee engagement*.

5.2. Simpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan, didapatkan kesimpulan bahwa adanya hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dengan *employee engagement*. Hal ini menandakan bahwa apabila karyawan memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi maka karyawan tersebut akan memiliki *engagement* yang tinggi pula. Sebaliknya, apabila karyawan memiliki persepsi dukungan organisasi yang rendah maka *employee engagement* juga akan rendah. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji korelasi *pearson product moment*, dengan nilai sig. 0,000 ($<0,05$) dengan sumbangan efektif sebesar 55,6%. Sehingga, hal dapat disimpulkan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi menjelaskan variabel *employee engagement* sebesar 56,5% sedang sisanya sebesar 43,5% dijelaskan oleh variabel lainnya yang memengaruhi *employee engagement*. Variabel lain yang juga turut memengaruhi *employee engagement* muncul dari internal yaitu komitmen serta eksternal yaitu dukungan organisasi dan atasan.

5.3. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan kepada berbagai pihak yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu:

1. Bagi karyawan

Pentingnya meningkatkan *employee engagement*, dikarenakan hal tersebut dapat memberikan dampak positif bagi kedua pihak yaitu karyawan dan organisasi. Hal ini bisa dilakukan dengan menjaga komunikasi interpersonal antar karyawan, terutama karyawan yang tersebar di lapangan, sehingga tetap terjalin hubungan baik antar karyawan serta dengan organisasi.

2. Bagi organisasi

Dikarenakan adanya hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan *employee engagement*. Maka perlu adanya perhatian dari organisasi dukungan yang diberikan kepada karyawan, selain itu juga harus memperhatikan persepsi yang dibentuk ketika dukungan tersebut diberikan. Salah satu bentuk dukungan yang dapat diberikan oleh organisasi adalah dengan mengadakan pelatihan kompetensi maupun non-kompetensi bagi karyawan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap kemajuan dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja.

Selain meningkatkan, organisasi juga perlu mempertahankan *employee engagement* yang sudah berada pada tingkat sangat tinggi dan tinggi. Hal ini bisa dilakukan dengan menjaga hubungan yang baik, terutama secara emosional, antara atasan dengan karyawan sehingga persepsi yang baik dari karyawan terhadap organisasi tetap terjaga untuk mempertahankan bahkan meningkatkan *employee engagement*.

3. Bagi penelitian selanjutnya

Saran bagi penelitian selanjutnya, yaitu melakukan penelitian dengan variabel *employee engagement* dan iklim organisasi. Selain itu, penelitian juga dapat dilaksanakan pada organisasi non-profit yang bergerak di bidang sosial atau lembaga masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (B. R. Hakim, Ed.). Aswaja Pressindo. www.aswajapressindo.co.id
- Agrawal, S. (2023). *Why Does Employee Engagement Research Matter?* Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
- Amir, M., & Mangundjaya, W. L. (2021). How Resilience Affects Employee Engagement? A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 1147–1156. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.1147>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (A. B. Bakker, Ed.). Psychology Press.
- Chaudhary, R., & Rangnekar, S. (2017). Socio-demographic Factors, Contextual Factors, and Work Engagement: Evidence from India. *Emerging Economy Studies*, 3(1), 1–18. <https://doi.org/10.1177/2394901517696646>
- Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 04(12), 46–57. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2021). Studi Tentang Peran Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89–98. <https://doi.org/10.29407/jse.v4i1.97>
- Dipang, L. (2013). PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. HASJRAT ABADI MANADO. *EMBA*, 1(3), 1080–1088.
- Elsbach, K. D. (2003). Organizational Perception Management. *Research in Organizational Behavior*, 25(03), 297–332. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25007-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25007-3)
- Guaspari, J., & Kouzes, J. (2015). *Otherwise Engaged: How Leaders Can Get a Firmer Grip on Employee Engagement and Other Key Intangibles*. Maven House Press.

- Handayani, N. P. (2017). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Engagement: Telaah Pada Organisasi Non Profit Area Pulau Jawa, Sumatera, Sulawesi dan Bali. *Jurnal Manajemen*, 9(1), 39–54. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v9i1.596>
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kurnianingrum, S. (2015). *PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI, KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT*. Universitas Negeri Semarang.
- Kurniasari, R., & Izzati, U. A. (2013). HUBUNGAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT PEGAWAI NEGERI SIPIL DINAS KESEHATAN PROVINSI JAWA TIMUR. *Character*, 2(1). www.tempo.co
- Leon, M. R., Halbesleben, J. R. B., & Paustian-Underdahl, S. C. (2015). A Dialectical Perspective on Burnout and Engagement. *Burnout Research*, 2(2–3), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.06.002>
- Lewuici, P. G. L., & Mustamu, R. H. (2016). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada perusahaan keluarga produsen senapan angin. *Agora*, 4(2), 101–107.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Muhson, A. (2015). *PEDOMAN PRAKTIKUM APLIKASI KOMPUTER LANJUT*.
- Mujiasih, E. (2015). HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI (PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT) DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT). *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51.
- Nasution, A. P. (2020). STRATEGI PEMBANGUNAN DAERAH DALAM MENINGKATKAN MUTU SUMBER DAYA ALAM DAN SUMBER DAYA MANUSIA. *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (EBMA)*, 1(2), 208–212.
- Natalia, J., & Rosiana, E. (2017). ANALISA PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN TURNOVER INTENTION DI HOTEL D'SEASON SURABAYA. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5(2), 93–105.
- Nurhayati, S. A., & Suryalena. (2023). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Efikasi Diri Terhadap Employee Engagement pada PT. United Tractors

- Tbk Pekanbaru. *Jurnal Simki Economic*, 6(1), 224–233.
<https://doi.org/10.29407/jse.v6i1.346>
- Parlin, C. P., & Izzati, U. A. (2022). Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dengan Employee Engagement pada Karyawan Bagian Produksi. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(4), 119–129.
- Rasheed, A., Khan, S., & Ramzan, M. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: The Case of Pakistan. *Journal of Bussiness Studies Quarterly*, 4(4), 185–200.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ristaningtyas, P. E. (2016). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Dukungan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja Ditinjau dari Jenis Kelamin Karyawan PT Bank Danamon Indonesia, TBK Kota Tegal*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Essentials of Organizational Behavior* (S. Wall, Ed.; 12th ed.). Pearson Education. www.mymanagementlab.com
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). Antecedents and Outcomes of Workplace Incivility. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 2(1), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Saragih, S., & Margaretha, M. (2013, June 19). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: Studi pada Industri Perbankan. *Seminar Nasional Dan Call for Paper*.
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Young, A. Y. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage* (S. G. Rogelberg, Ed.; 1st ed.). Wiley-Blackwell.
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2010). The role of employee trust in understanding employee engagement. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement* (pp. 159–171). Edward Elgar.
- Sugiyono. (2008). METODE PENELITIAN KUANTITATIF. In *Metode Penelitian Pendidikan : (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)* (6th ed.). Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF DAN R & D* (19th ed.). ALFABETA.

- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Syafruddin, Periansya, Farida, E. A., Tawaf, N., Palupi, F. H., Butarbutar, D. J. A., & Satriadi. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Rey Media Grafika.
- Waileruny, H. T. (2014). PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, JOB SATISFACTION DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT. BANK MALUKU CABANG UTAMA KOTA AMBON. *AGORA*, 2(2).
- Wandik, L. (2011). *PENGARUH SEMANGAT DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Yayasan Binterbusih Semarang)*.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi* (N. S. Chaniago, Ed.). Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).
- Zenoff, D. B. (2012). *THE SOUL OF THE ORGANIZATION HOW TO IGNITE EMPLOYEE ENGAGEMENT AND PRODUCTIVITY* (1st ed.). Apress.