

# PENDEKATAN *ENGAGEMENT* DALAM MEMBANGUN KINERJA PEGAWAI

Astrid Yuniar Nurbaity

Heru Sulisty

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

ricadona\_6771@yahoo.co.id

## ABSTRACT

*The research was conducted on Kesbangpol dan Linmas Kota Salatiga with the aim to determine the effect of Quality of Work Life and Employee Engagement on Employee Performance. The research data obtained through questionnaires to 63 respondents who are employees of Kesbangpol dan Linmas Kota Salatiga using census. The results of the data obtained is processed using Partial Least Square (PLS) with PLS Smart Program. The results show that quality of working life contributing positively and significantly to Employee Engagement and Employee Performance, also Employee Engagement contribute positively and significantly to Employee Performance.*

**Keyword:** *Quality of Work Life, Employee Engagement , Employee Performance.*

## PENDAHULUAN

Manifestasi reformasi birokrasi antara lain adalah perubahan pola pikir dan pola tindak (*paradigma*) para pegawai terutama pada ranah pelayanan masyarakat melalui peningkatan kinerjanya. Aparatur pemerintahan daerah sebagai bagian integral dari aparatur pemerintahan Indonesia harus mampu beradaptasi dengan setiap perubahan yang terjadi baik pada skala lokal, nasional maupun mondial. Sebagaimana yang diharapkan pada sistem dan budaya pemerintahan, birokrasi kepegawaianpun harus mampu menerjemahkan semangat reformasi nasional itu dalam dimensi pemberdayaan moril, komitmen dan pelayanan serta pola tindak dan pola pikir baru sesuai dengan perkembangan kebutuhan pelaksanaan pemerintahan,

Dalam konteks peningkatan kinerja, Pemerintah sangat serius, persoalannya adalah bahwa *instrument* penilaian kinerja yang ada pada lembaga birokrasi hanya menyentuh organisasi pemerintahan daerah

dari aspek kelembagaan dan belum secara eksplisit mengeluarkan kebijakan untuk mengukur kinerja perorangan karyawan secara limitatif dan tegas. Ketimpangan konstitusional ini menyebabkan terdapatnya karyawan yang secara faktual bekerja, sementara pada saat yang sama karyawan lain tidak memperoleh tanggung jawab yang jelas berdasarkan pembagian tugas yang jelas pula.

Dalam sebuah organisasi pemerintahan, SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) biasanya mementingkan kinerja kelembagaan secara institusional dan kolektif, tetapi tidak mengukur kinerja secara perorangan (*personal performance measurement*). Kondisi di atas kelihatannya nyaman untuk sementara waktu tetapi tidak sehat bagi organisasi dalam pengembangan budaya organisasi yang handal untuk jangka panjang.

Kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu, **faktor individual**; **faktor Psikologis** dan **faktor Organisasi**. Louis A. Allen (1958) menyatakan bahwa betapapun baiknya pemberian fasilitas, organisasi,

pengawasan dan penelitiannya, bila manusia tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat besar dan kegembiraan, maka tidak akan mencapai hasil yang diharapkan. Para peneliti lain juga menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara perilaku kognitif karyawan dan kinerja (Osroff, 1992; dikutip oleh Luthans dan Peterson (2002); antara kepribadian dan kinerja (Barrick dan Mount, 1991); dikutip dalam Luthans dan Peterson, 2002); antara emosi dan kinerja (Straw, Sutton dan Pelled, 1994; sebagaimana dikutip Luthans dan Peterson, 2002).

Dengan demikian, tingkatan kinerja yang diharapkan untuk mencapai keunggulan kompetitif tersebut adalah ketika pegawai memberi kemampuan terbaik yang mereka miliki, senang dengan pekerjaannya serta kuatnya faktor *sense of belonging*. Dengan kalimat berbeda, faktor *human capital* menjadi faktor determinan utama untuk memprediksi perilaku kerja pegawai, sekaligus menjadi parameter kognitif yang sangat afirmatif sifatnya. Kondisi-kondisi tersebut kemudian melahirkan istilah *employee Engagement* (EE), yang secara terminologis mengandung aspek rasa saling percaya (*trust*), loyalitas dan dedikasi terhadap pekerjaan serta kebanggaan terhadap organisasi dan semangat bekerja sama yang diperlihatkan. Penelitian EE dibangun oleh kelompok Peneliti Gallup (Endres dan Smoak, 2008), di mana EE telah diklaim dapat memprediksi *peningkatan* produktivitas pada karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan untuk organisasi (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006) sehingga topik ini menjadi isu yang hangat diperbincangkan kalangan akademisi dan profesional. Kahn (1992) menyatakan bahwa EE memengaruhi kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidak-hadiran karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2004). EE juga berdampak pada *employee turn over*,

*customer satisfaction – loyalty, safety and to a lesser degree, productivity and profitability criteria* (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Dalam model EE sebagaimana yang pernah dikembangkan oleh Schmidt (2004) tergambar bahwa EE terbentuk didorong oleh adanya kualitas kehidupan kerja (*Work place well being*). (<http://www.employment-studies.co.uk>). Dalam model ini, Schmidt menekankan dasar pembentukan EE, bahwa organisasi harus mendasarkan diri pada kebijakan perekrutan dan mempertahankan tenaga kerja yang tepat yakni tenaga kerja dengan berbagai kompetensi spesifik, pengetahuan dan pengalaman yang dibutuhkan organisasi, meningkatkan kesejahteraan pegawai sehingga dapat menghasilkan *Work place well being* yang pada gilirannya membentuk EE.

Kualitas kehidupan kerja berfokus pada pentingnya penghargaan (*recognizing*) kepada sumber daya manusia (SDM) di lingkungan kerja (Luthan, 1995). Kualitas kehidupan kerja merupakan teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, *job enrichment*, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan karyawan, hubungan industrial yang serasi, manajemen partisipatif dan bentuk pengembangan organisasional (French, 1990). Dengan demikian, kualitas kehidupan kerja pada dasarnya merupakan praktik manajemen yang bertujuan menciptakan budaya kerja yang mampu memotivasi setiap karyawan untuk dapat mengembangkan diri dan memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian sasaran organisasi selanjutnya. Kualitas kehidupan kerja yang baik dan kondusif akan mendorong munculnya EE (pegawai yang memiliki antusias, keinginan, kemampuan dan usaha yang tinggi untuk mencapai *performance* yang tinggi dalam pekerjaan, dia menikmati dan percaya akan pekerjaannya serta merasa bernilai atas apa yang dikerjakannya sehingga merasa sangat terikat dengan organisasinya tersebut). Masalah yang hendak diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai

melalui kualitas kehidupan (QWL) kerja dan engagement pegawai. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis kualitas kehidupan kerja dalam memengaruhi EE, kualitas kehidupan kerja pegawai dalam memengaruhi kinerja pegawai dan EE dalam memengaruhi kinerja

## KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### Kinerja Pegawai

Kinerja perorangan dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan terdapat hubungan yang erat, dengan kalimat berbeda, bila kinerja pegawai baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (organisasi) juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prasentono, 1999). Kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcome*, *task performance* (Baron and Greenberg, 1990). Sementara apabila ditinjau secara khusus, kinerja karyawan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Secara konseptual hal ini berguna untuk menguji kinerja karyawan dalam hal (1) perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan, dan (2) *outcome* yang bisa diatribusikan bagi usaha-usaha mereka. (Baldauf, dkk, 2001). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya selama periode waktu tertentu. Menurut Mangkunegara (2000) bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

### Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge* dan *skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ. 110 - 120) dengan

pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

### Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri. pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja) sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi) artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Asad (1997) menjelaskan bahwa perbedaan *performance* kerja antara orang yang satu dengan orang yang lainnya didalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Orang yang sama dapat menghasilkan *performance* kerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda. Salah satu teori yang paling banyak digunakan adalah teori Weisbord. Kelebihan dari teori ini adalah kemampuan dalam memahami dan memvisualisasikan kenyataan. Weisbord melukiskan teorinya sebagai suatu layar radar yang di dalamnya terkandung pijatan yang mampu menangkap suatu gejala tentang masalah atau isu baik dan buruk. Teori ini menentukan adanya enam bagian (kotak) yang menjadi fokus bahasan yaitu: kepemimpinan, komunikasi, tujuan, struktur, mekanisme, tata Kerja. Menurut teori ini yang penting adalah menemukan kesenjangan antara dimensi formal suatu organisasi

dengan propertis informalnya. Semakin besar jurang kesenjangan ini, berarti akan semakin besar pula kemungkinan kegagalan organisasi dalam menjalankan tugasnya. Hal ini berarti bahwa apabila tidak ditemukan kesenjangan yang berarti pada suatu dimensi maka pengaruh dimensi tersebut pada keberhasilan organisasi adalah nyata.

Penilaian kinerja individu mencakup empat unsur utama, yaitu: hasil kerja, perilaku, kompetensi dan potensi. Hasil kerja merupakan keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja. Perilaku diartikan sebagai aspek tindak tanduk pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Kompetensi adalah kemahiran pegawai sesuai tuntutan jabatan. Unsur potensi merupakan pengamatan terhadap kemampuan pegawai di masa depan. Menurut Cascio (1992) aspek penting dalam penilaian kinerja adalah faktor – faktor penilaian itu sendiri. Beberapa prinsip dalam memilih faktor – faktor yang menjadi penilaian, yaitu : *relevance* (kesesuaian antara faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian), *acceptability* (dapat diterima pegawai), *reliability* (faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur karyawan), *sensitivity* (dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk) serta *practicality* (mudah dipahami dan diterapkan). Menurut Miner (1988) dimensi kinerja adalah ukuran – ukuran dan penilaian dari perilaku yang aktual di tempat bekerja, meliputi kualitas output, kuantitas output, waktu kerja, kerja sama dengan rekan kerja. Certo (1985) menyatakan bahwa prosedur penilaian kinerja merupakan tanggung jawab atasan langsung. Atasan langsung mempunyai tanggung jawab untuk memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan. Para supervisor mempunyai tanggung jawab utama dalam penilaian kinerja karyawan. Selain supervisor para karyawan, rekan kerja, diri sendiri, dan para pelanggan perlu dilibatkan dalam prosedur penilaian kinerja karyawan. Jackson and Schuler (2003) menyatakan bahwa pada masa sekarang terdapat beberapa sumber data kinerja, yaitu

meliputi: catatan organisasi, para supervisor, para karyawan sendiri, rekan kerja , para karyawan dan para pelanggan.

### **Employee Engagement (EE)**

Dalam literatur akademik, banyak definisi yang menjelaskan arti dari EE. Harter, Schmidt dan Hayes (2002) mendefinisikan EE sebagai bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya sebagai bentuk antusiasme melakukan pekerjaan. Kahn (1990) menyatakan *engagement* adalah mengenai perhatian karyawan dan penyerapan terhadap perannya, lebih lanjut menurut Paradise (2008), EE adalah hasil dari kondisi pekerjaan yang mendukung. Konrad (2006, sebagaimana dikutip dalam Endres dan Smoak, 2008) menyatakan bahwa EE tiga komponen yaitu: aspek kognitif, aspek emosional dan aspek perilaku. Aspek kognitif berkaitan dengan keyakinan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi, pemimpin serta lingkungan kerja. Aspek emosional berkaitan dengan apa yang dirasakan karyawan terhadap tiga faktor tersebut serta sikap negatif dan positif mereka terhadap organisasi dan Pimpinan mereka. Aspek perilaku dari EE sebagai komponen penambah nilai untuk organisasi dan terdiri dari upaya yang sifatnya sukarela yang diberikan karyawan melalui pekerjaannya.

Semakin populernya penggunaan konsep EE dalam praktik dan penelitian disebabkan karena ada kesepakatan umum mengenai dampak positif yang signifikan dari EE dalam kinerja organisasi. Harter *et al.* (2002) menyatakan bahwa ada hubungan EE terhadap hasil bisnis. Pada dasarnya, EE merupakan konstruk level individu, EE adalah salah satu cara mengetahui pengaruh emosi terhadap kehidupan karyawan dalam pekerjaan yang akan memengaruhi performa organisasi secara positif. Karena itu, EE dianggap sesuatu yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim dan organisasi.

Dari hasil penelitian IES Tahun 2003 menemukan bahwa pegawai yang "terikat"

atau "engaged" memiliki ciri utama penunjukan sikap positif dan bangga kepada organisasi, kepercayaan terhadap hasil produk / layanan organisasi, persepsi bahwa organisasi memberi kesempatan bagi karyawan untuk berkinerja dengan sebaik-baiknya, kesediaan bertindak dengan rendah hati dan menjadi anggota tim yang baik, pemahaman pekerjaan dan kesediaan untuk bekerja semaksimal mungkin. Skinner, Wellborn & Connell (1990) menyebutkan bahwa *engagement* adalah kebutuhan dasar manusia yang memediasi/ menghubungkan antara lingkungan dan kinerja. Emosi positif yang dihasilkan ketika kebutuhan dasar manusia terpenuhi di tempat kerja, terlayani secara luas baik dalam perhatian, pengamatan dan tindakan pegawai dalam area yang berhubungan dengan kesejahteraan bisnis..

*Work Engagement* secara positif berhubungan dengan karakteristik pekerjaan seperti yang mungkin biasa disebut sebagai sumber daya, motivator atau pemberi energi seperti dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, umpan balik kinerja, pelatihan, otonomi pekerjaan, variasi tugas dan fasilitas pelatihan (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2001, 2003; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2003; Schaufeli & Bakker, in press). Sedangkan Baker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.) (2010) menyatakan bahwa Engagement didorong oleh sumber daya di dalam diri individu seperti optimisme, *self-efficacy* dan *resilience* yang berfungsi sebagai kontrol terhadap lingkungan dan dampak yang dihasilkannya untuk mencapai kesuksesan. Hal ini karena *engaged employees* memiliki beberapa karakteristik individu yang membedakan mereka dari *less engaged employee*, seperti *extraversion*, *conscientiousness* dan *emotional stability*, sehingga *Psychological capital* juga memiliki hubungan dengan EE.

### **Kualitas Kehidupan Kerja QWL**

Pada dasarnya, perbaikan QWL mengacu

pada keadaan menyenangkan terhadap lingkungan pekerjaan bagi setiap karyawan dengan tujuan mengembangkan lingkungan yang aman, nyaman dan harmonis baik bagi karyawan maupun produksinya

Menurut Bernardin dan Russel (1993) *Quality of Work Life (QWL) is the degree to which individuals are able to satisfy their important personal need (e.g. need for independent) while employed by the firm.* yaitu tingkat individu-individu yang merasa puas atas kebutuhan-kebutuhan penting mereka –seperti kebutuhan untuk bebas, di mana mereka bekerja dalam suatu perusahaan.

Dari definisi tersebut dapat dipahami bahwa QWL ditentukan oleh bagaimana pekerja merasakan perannya dalam setiap organisasi. Peran di sini diartikan sebagai bagian dari cara yang sistematis di mana karyawan berpartisipasi di dalam setiap pengambilan keputusan yang menyangkut masalah sikap dan terkait dengan pekerjaan, kegiatan dan organisasi mereka, sehingga peran tersebut mampu memberikan rasa tanggung jawab dan *sense of belonging* terhadap setiap pekerjaan yang muncul dari kesepakatan dan keputusan bersama (Wheter dan davis, 1996).

Menurut French (dalam Arifin, 1999), QWL secara sempit adalah teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, *job enrichment*, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para karyawan, hubungan industri yang serasi, manajemen partisipatif dan sebagai salah satu bentuk intervensi dan pengembangan organisasional. Perkembangan selanjutnya adalah QWL merupakan bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi dan sumber daya pada khususnya.

Untuk meningkatkan QWL terdapat sembilan (9) aspek SDM di lingkungan perusahaan yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan yaitu: 10. Komunikasi

terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab; 2). Pemberian kesempatan untuk memecahkan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara terbuka, jujur dan lain-lain; 3). Terjaminnya karier masing-masing dalam menghadapi masa depannya; 4). Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, wewenang, dan jabatan masing-masing; 5). Penumbuhan perasaan bangga pada pekerjaan dan tempat kerjanya; 6). Kompensasi yang adil, wajar dan mencukupi; 7). Keamanan lingkungan kerja; 8). Jaminan kelangsungan pekerjaannya; 9). Pemeliharaan kesehatannya agar dapat bekerja secara produktif.

Dengan demikian, QWL adalah sejumlah keadaan dan praktek dari organisasi yang memberi kesempatan kepada pegawai untuk tumbuh dan berkembang sebagaimana layaknya manusia untuk membangun *sense of belonging*.

Beranjak dari Teori *Evolutionary Psychology*, Pieter J Kriel (2007) dalam penelitiannya mengenai hubungan dari moral (*morality*), etika (*ethics*) dan Keadilan (*justice*) terhadap QWL, menyatakan bahwa agar karyawan dapat memperoleh tingkat yang sehat dari QWL, mereka harus mengalami rasa keadilan organisasi yang selaras dengan luas moralitas pribadi mereka. Etika menghubungkan antara keadilan di tempat kerja dengan moralitas pribadi dan keselarasan yang diperlukan antara etika pribadi dan tempat kerja didasarkan oleh Teori *Evolutionary Psychology*, yaitu: *Ethics involve morality and justice that are innate human traits thus requiring an alignment between business ethics and personal ethics in order to promote and achieve higher levels of quality of worklife*. Dalam situasi di mana ada konflik langsung antara moral pribadi dan praktek bisnis, ini sering dapat mengakibatkan stres psikologis yang signifikan yang memengaruhi kinerja karyawan. Sehingga pengaruh etika, moral dan keadilan terhadap QWL menjadi sangat

determinan. Dalam penelitian ini dimensi QWL yang dipergunakan adalah dimensi yang menurut Pieter J Kriel (2007) terdiri dari QWL yang memiliki dimensi: (1) *trust in the workplace*, (2) *democracy in the workplace*, (3) *cooperation in the workplace* dan (4) *justice in the workplace*.

### **Pengaruh QWL Terhadap EE**

Konrad (2006, sebagaimana dikutip dalam Endres dan Smoak (2008) menyatakan bahwa EE memiliki tiga komponen yaitu: aspek kognitif, aspek emosional dan aspek perilaku. Aspek kognitif berkaitan dengan keyakinan yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi, Pimpinan, serta lingkungan kerja mereka. Aspek emosional berkaitan dengan apa yang dirasakan oleh karyawan terhadap tiga faktor tersebut serta sikap negatif dan positif mereka terhadap organisasi dan Pimpinan mereka. Aspek perilaku dari EE adalah sebagai komponen penambah nilai organisasi dan terdiri dari upaya yang sifatnya sukarela yang diberikan karyawan.

H1 : Kualitas Kehidupan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *Engagement* Pegawai.

### **Pengaruh QWL Terhadap Kinerja Pegawai**

Dimensi QWL seperti lingkungan kerja yang mendukung berlangsungnya kerja pegawai sehingga bekerja efektif, aman dan nyaman, Kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik, mekanisme yang memungkinkan partisipasi pegawai dalam proses kerja serta restrukturisasi kerja yang memberi kesempatan pegawai mengembangkan potensi dan kariernya. Menurut penelitian Jaelani Usman (2009) dalam Tesisnya yang berjudul: Pengaruh QWL Terhadap Semangat Kerja di Pertamina Eksplorasi dan Produksi Rantau secara signifikan berpengaruh terhadap semangat kerja (*employee morale*) dan kinerja. Penelitian yang dilakukan Md. Zohurul Islam dan Sununta Siengthai

(2009) dalam Papernya berjudul *Quality of work life and organizational performance: Empirical Evidence From Dhaka Export Processing Zone* menemukan bahwa QWL tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja, karena QWL lebih dari sekedar interaksi, sikap, aspirasi, kepuasan atau ketidakpuasan tetapi juga adanya kesesuaian dan ketidaksesuaian budaya yang berlaku dalam organisasi, yaitu bagaimana pegawai memandang secara subyektif suatu QWL dalam organisasinya sangat berpengaruh.

H2: Kualitas Kehidupan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

#### **Pengaruh EE Terhadap Kinerja Pegawai**

Harter, Schmidt dan Keyes (2002) menyatakan bahwa ada dua karakteristik penelitian dalam studi tentang efek lingkungan kerja terhadap QWL dan kinerja. Yang pertama adalah studi tentang stress dan kesehatan yang mengemukakan *theory of person-environment fit* (French; Caplan and Van Harrison, 1982). Sedangkan studi kedua berpijak pada QWL dan kinerja dimulai dari perilaku, kognitif, dan kesehatan sebagai manfaat dari adanya *positive feelings* dan *positive perception* (Isen 1987; Warr,1999). Studi kedua berpendapat, keberadaan *emotional feelings* dan penilaian positif pegawai dan hubungannya terhadap lingkungan kerjanya memperkuat kinerja. Dalam bukunya, *Getting Engaged: The New Workplace Loyalty*, Penulis Tim Rutledge (wikipedia.com, 2008) menjelaskan bahwa pegawai yang benar-benar terikat akan tertarik dan terinspirasi pada pekerjaan mereka (sebagai contoh pernyataan “Saya ingin melakukan pekerjaan ini”), serta berkomitmen (“Saya berkomitmen terhadap keberhasilan yang sedang saya kerjakan”), dan mengagumi pekerjaan mereka (“Saya mencintai apa yang sedang saya kerjakan”) sehingga EE sebagai bentuk pernyataan positif pegawai terhadap pekerjaan, melebihi yang diharapkan oleh organisasi akan

meningkatkan kinerja mereka.

H3 : engagement berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

#### **METODE PENELITIAN**

Metode pemilihan responden dalam penelitian ini menggunakan metode *sensus* yaitu seluruh karyawan Badan Kesbang, Pol dan Linmas Kota Salatiga yang berjumlah 63 orang. Pengumpulan data Primer menggunakan metode survei dengan teknik kuesioner. Kualitas kehidupan Kerja diukur dengan menggunakan 4 indikator yang dikembangkan oleh Kriel (2007) antara lain, *trust in the workplace, democracy in the workplace, cooperation in the workplace, justice in the workplace. Employee engagement* diukur dengan menggunakan 5 indikator yaitu , sikap positif dan bangga pada organisasi, kepercayaan terhadap hasil produk/layanan organisasi, organisasi memberi kesempatan untuk berkinerja dengan baik, bertindak rendah hati dan menjadi anggota tim yang baik, pemahaman luas akan pekerjaan. Kinerja diukur dengan 4 indikator yang terdiri dari kualitas kinerja, profesionalitas, kompetensi strategis dan ketepatan penyelesaian pekerjaan. Semuanya diukur dengan skala 1 = sangat rendah hingga skala 5 = sangat tinggi.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Hasil Pengukuran Outer Model**

Model pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent validity* serta *composite reliability* untuk block indikator. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Indikator dikatakan valid bila nilai *loading factor* lebih dari 0,5 atau nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,669 ( $\alpha = 5\%$ ). Hasil selengkapnya ditunjukkan pada Tabel berikut :

Berdasarkan tabel 4 hasil dari uji *convergent validity*, 4 indikator EE memiliki

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Variabel Employee Engagement**

| Indikator | Uji Validitas |             |       | Composite Reliability |
|-----------|---------------|-------------|-------|-----------------------|
|           | Loading       | T-Statistic | Ket   |                       |
| Y1        | 0.752         | 8,951       | Valid | 0.864                 |
| Y2        | 0.842         | 25,303      | Valid |                       |
| Y3        | 0.698         | 10,376      | Valid |                       |
| Y4        | 0,806         | 21,123      | Valid |                       |
| Y5        | 0.633         | 7,038       | Valid |                       |

Sumber: data primer yang diolah, 2012

nilai *loading factor* seluruh indikator lebih dari 0,5 dan nilai T statistik seluruh indikator lebih besar dari T tabel sebesar 1,669, sehingga seluruh indikator EE dikatakan valid.

Uji *composite reliability* blok indikator yang mengukur konstruk, menunjukkan hasil memuaskan yaitu sebesar 0,864, artinya konstruk EE dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama.

Hasil pengujian *convergent validity* dan *composite reliability* konstruk Kinerja ditunjukkan pada tabel 2

Tabel 5 hasil dari uji *convergent validity*, 4 indikator Kepemimpinan memiliki nilai

sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama.

Validitas Indikator Reflektif juga dapat dievaluasi melalui *Discriminant validity* dengan membandingkan nilai *cross loading* dari masing-masing indikator terhadap konstruknya harus lebih besar dibandingkan terhadap konstruk lainnya.

*Discriminant validity* variabel reflektif juga diukur melalui membandingkan akar AVE (*Average variance extracted*) harus lebih besar daripada nilai korelasi variabel laten. Sebagaimana tergambar dalam tabel 3.

Model pengukuran dengan indikator formatif tidak dapat dievaluasi dengan

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Variabel Kinerja**

| Indikator | Uji Validitas |             |       | Composite Reliability |
|-----------|---------------|-------------|-------|-----------------------|
|           | Loading       | T-Statistic | Ket   |                       |
| Y6        | 0.607         | 4,333       | Valid | 0,804                 |
| Y7        | 0.768         | 11,123      | Valid |                       |
| Y8        | 0.768         | 9,278       | Valid |                       |
| Y9        | 0.697         | 5,540       | Valid |                       |

Sumber: data primer yang diolah, 2012

*loading factor* seluruh indikator lebih dari 0,5 dan nilai T statistik seluruh indikator lebih besar dari T tabel sebesar 1,669, sehingga seluruh indikator Kinerja valid.

Berdasarkan uji *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk, menunjukkan hasil yang memuaskan yaitu sebesar 0,804, artinya bahwa konstruk Kinerja dapat memberikan hasil yang relatif

*convergent validity, discriminant validity* serta *composite reliability*, karena pada dasarnya konstruk formatif merupakan hubungan regresi dari indikator ke konstruk maka cara menilainya adalah dengan melihat nilai koefisien regresi dan signifikansi koefisien regresi tersebut yang dihitung dengan PLS. Indikator dikatakan valid jika nilai *Weight* masing - masing Indikator memiliki



**Tabel 3. Nilai Cross loadings masing – masing Indikator Variable Reflektif**

| Indikator | Employee Engagement | Kinerja      |
|-----------|---------------------|--------------|
| Y1        | <b>0.752</b>        | 0.503        |
| Y2        | <b>0.842</b>        | 0.705        |
| Y3        | <b>0.698</b>        | 0.414        |
| Y4        | <b>0.806</b>        | 0.577        |
| Y5        | <b>0.633</b>        | 0.398        |
| Y6        | 0.163               | <b>0.607</b> |
| Y7        | 0.275               | <b>0.768</b> |
| Y8        | 0.368               | <b>0.768</b> |
| Y9        | 0.392               | <b>0.697</b> |

Sumber: data primer yang diolah, 2012

**Tabel 4. Hasil Uji validitas dengan membandingkan nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel laten**

| Variabel            | Uji Validitas |                     |       | Korelasi Variabel Laten |
|---------------------|---------------|---------------------|-------|-------------------------|
|                     | AVE           | $\sqrt{\text{AVE}}$ | Ket   |                         |
| Employee Engagement | 0.562         | 0,749               | Valid | 0,675                   |
| Kinerja             | 0.509         | 0,713               | Valid |                         |

Sumber: data primer yang diolah, 2012

**Tabel 5. Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Kualitas Kehidupan Kerja**

| Indikator | Uji Validitas |             |       |
|-----------|---------------|-------------|-------|
|           | Weight        | T-Statistic | Ket   |
| X1        | 0.426         | 5,348       | Valid |
| X2        | 0.304         | 3,743       | Valid |
| X3        | 0.441         | 4,997       | Valid |
| X4        | 0.242         | 2.424       | Valid |

Sumber: data primer yang diolah, 2012

signifikansi atau nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,669 ( $\alpha = 5\%$ ).

Hasil pengujian validitas indikator Kualitas Kehidupan Kerja selengkapnya ditunjukkan pada Tabel 5

Berdasarkan Tabel 8 hasil dari uji signifikansi nilai koefisien regresi masing-masing indikator terhadap konstruksya, 4 indikator Kualitas Kehidupan Kerja memiliki nilai T statistik lebih besar dari T tabel sebesar 1,669, sehingga seluruh indikator

Kualitas Kehidupan Kerja valid.

#### **Hasil Pengukuran Inner Model (Model Struktural) dan Analisis Jalur Path Model**

Hasil tampilan *output bootstrapping* berupa grafik hubungan antar variabel QWL, Employee engagement dan Kinerja Pegawai ditunjukkan pada gambar 1 Berdasarkan gambar 1 dapat diketahui koefisien jalur masing - masing hubungan variabel secara langsung. Pengaruh Kualitas

**Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis | Pengaruh antar Variabel        | Koefisien Estimate | t -Statistik | Keputusan  |
|-----------|--------------------------------|--------------------|--------------|------------|
| 1         | QWL -> Employee Engagement     | 0,893              | 46,986       | Signifikan |
| 2         | QWL -> Kinerja                 | 0,382              | 2,768        | Signifikan |
| 3         | Employee Engagement -> Kinerja | 0,335              | 2,340        | Signifikan |

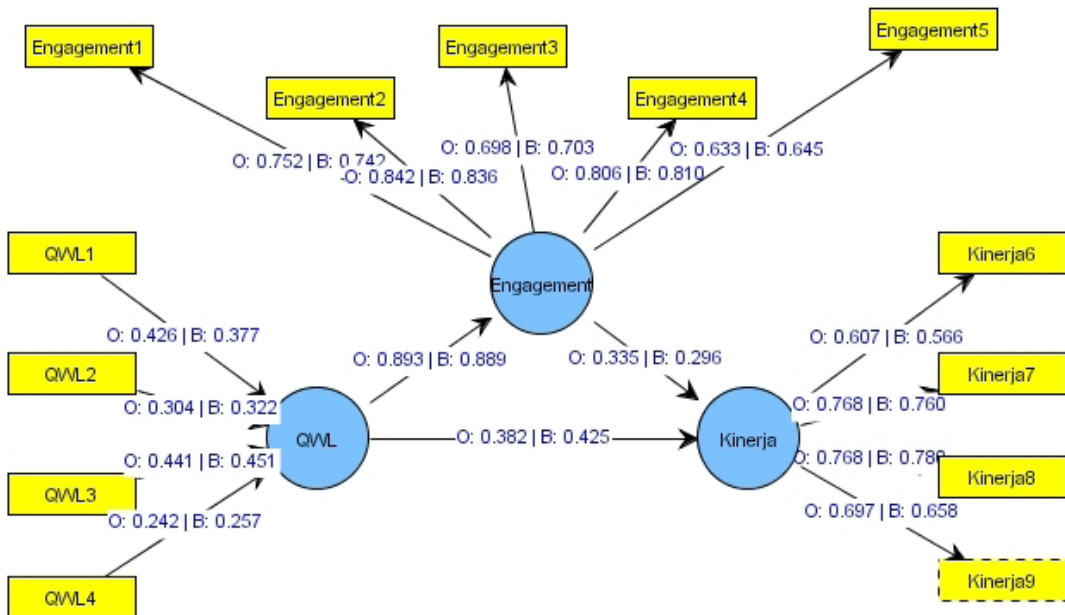
Sumber : Data yang diolah Tahun 2012  
 Keterangan : t (0,05, 63) = 1.669

Kehidupan Kerja (QWL) terhadap Employee engagement memiliki koefisien jalur sebesar 0,893. Pengaruh QWL terhadap Kinerja pegawai memiliki koefisien jalur sebesar 0,382. Pengaruh EE terhadap Kinerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,335. Perhitungan R Square menunjukkan bahwa R Square EE sebesar 0,797, artinya 79,7%

EE, 51,4% dijelaskan variabel lain yang tidak masuk dalam model.

Jika t statistik lebih besar dari t tabel maka hipotesis terbukti dan diterima. *Degree of Freedom* (N-1=62), maka t-tabel sebesar 1,669.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**  
**Hipotesis Pertama,**



**Gambar 1: Analisis Jalur Path**

variasi EE dapat dijelaskan oleh variasi QWL, 20,3% dijelaskan variabel lain yang tidak masuk dalam model. Nilai R Square Kinerja Pegawai pada organisasi sebesar 0,486%, artinya 48,6% variasi Kinerja Pegawai pada organisasi dapat dijelaskan oleh QWL dan

Hipotesis pertama yang berbunyi QWL berpengaruh terhadap EE. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 4.4.6 yang menguji hipotesis pertama yaitu pengaruh QWL berpengaruh terhadap EE, diperoleh hasil uji nilai t - statistik sebesar 46,986

dan t-tabel sebesar 1,669. Sedangkan nilai koefisien estimasi ( $\beta$ ) sebesar 0.893. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel QWL terhadap EE pada organisasi artinya bahwa semakin baik persepsi karyawan tentang EE yang diterapkan maka akan semakin baik pula EE terhadap organisasi. Dengan kalimat berbeda, semakin baik penerapan QWL, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap EE pada organisasi. Dengan demikian, maka **hipotesis pertama terbukti dan diterima.**

#### **Hipotesis Kedua**

Hipotesis kedua yang berbunyi QWL berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 4.4.6 yang menguji hipotesis kedua yaitu pengaruh QWL terhadap kinerja, diperoleh hasil uji nilai t-statistik sebesar 2,768 dan t-tabel sebesar 1,669. Sedangkan nilai koefisien estimasi ( $\beta$ ) sebesar 0.382. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel QWL terhadap kinerja artinya bahwa semakin baik persepsi karyawan tentang penerapan QWL, maka akan semakin baik pula Kinerja karyawan. Dengan kalimat berbeda, semakin tinggi penerapan nilai-nilai QWL, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap Kinerja karyawan. Dengan demikian, maka **hipotesis kedua terbukti dan diterima.**

#### **Hipotesis Ketiga**

Hipotesis ketiga yang berbunyi EE berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 4.4.6 yang menguji hipotesis ketiga yaitu pengaruh EE terhadap kinerja karyawan, diperoleh hasil uji nilai t-statistik sebesar 2,340 dan t-tabel sebesar 1,669. Sedangkan nilai koefisien estimasi ( $\beta$ ) sebesar 0.335. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel EE terhadap kinerja karyawan artinya bahwa semakin baik persepsi karyawan tentang EE, maka akan

semakin baik pula kinerjanya. Dengan ungkapan berbeda, semakin baik EE, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kinerja. Dengan demikian, maka **hipotesis ketiga terbukti dan diterima.**

#### **Pembahasan**

Dari hasil pengujian PLS, hipotesis pertama yaitu pengaruh QWL berpengaruh terhadap EE, diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel QWL terhadap EE artinya bahwa semakin baik persepsi karyawan tentang yang diterapkan, maka akan semakin baik pula Engagement karyawan terhadap organisasi. Dengan kalimat berbeda, semakin baik penerapan Kualitas Kehidupan Kerja yang dicerminkan dalam indikator *Trust in the workplace* (kepercayaan di tempat kerja), *democracy in the workplace* (demokrasi di tempat kerja), *cooperation in the workplace* (kerjasama di tempat kerja) dan *justice in the workplace* atau keadilan di tempat kerja, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap Engagement karyawan yang dicerminkan melalui tingginya penunjukan sikap positif dan bangga terhadap organisasi, kepercayaan terhadap hasil produk/layanan organisasi, persepsi bahwa organisasi memberi kesempatan kepada karyawan untuk berkinerja dengan baik dan kesediaan untuk bertindak dengan rendah hati dan menjadi anggota tim yang baik serta pemahaman yang luas akan pekerjaan dan kesediaan memenuhi apa yang menjadi kebutuhan dari pekerjaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang pernah dilakukan oleh Schmidt (2004), Miles, P., Van den Bos, K. & Schaufeli, W. B. (2004) serta Konrad dan Alison M. (2006), namun berbeda dengan hasil penelitian Pieter J Kriel (2007).

Dari hasil pengujian PLS pada hipotesis kedua, yaitu QWL berpengaruh terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil positif dan signifikan, artinya bahwa semakin baik persepsi karyawan tentang penerapan

QWL, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Dengan kalimat berbeda, semakin tinggi penerapan nilai-nilai QWL yang dicerminkan melalui indikator *Trust in the workplace*, *democracy in the workplace*, *cooperation in the workplace* dan *justice in the workplace*, maka akan dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap kinerja karyawan yang dicerminkan melalui tingginya kualitas kinerja, profesionalisme dan kapasitas kinerja, kompetensi strategis dan teknis pekerjaan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan serta ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Jaelani Usman (2009) dan Schmidt (2004), namun berbeda dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Zohurul Islam dan Sununta Siengthai (2009).

Hasil penelitian PLS untuk hipotesis ketiga yaitu EE berpengaruh terhadap kinerja karyawan, diperoleh hasil positif dan signifikan. Dengan kalimat lain, semakin baik tingkat EE yang dicerminkan melalui indikator penunjukan sikap positif dan bangga terhadap organisasi, kepercayaan terhadap hasil produk/layanan organisasi, persepsi bahwa organisasi memberi kesempatan kepada karyawan untuk berkinerja dengan baik dan kesediaan untuk bertindak dengan rendah hati dan menjadi anggota tim yang baik serta pemahaman yang luas akan pekerjaan dan kesediaan memenuhi apa yang menjadi kebutuhan dari pekerjaan, akan semakin meningkatkan kinerja karyawan yang dicerminkan melalui tingginya kualitas kinerja, profesionalisme dan kapasitas kinerja, kompetensi strategis dan teknis pekerjaan yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaan serta ketepatan penyelesaian pekerjaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Endres dan Smoak (2008) dan Schmith (2004).

## **SIMPULAN DAN SARAN**

QWL memiliki pengaruh positif yang

signifikan terhadap EE yang bermakna bahwa dengan QWL yang baik maka para karyawan atau pegawai pun akan merasa memiliki *engagement* dengan organisasi atau mengabdikan, keterikatan yang lebih dari sekedar relasi antara Organisasi dengan para pekerja, keterikatan yang ditandai dengan timbulnya perasaan memiliki dan rasa tanggung jawab terhadap masa depan Organisasi, dalam kondisi seperti ini, para pegawai biasanya akan sangat empatik terhadap organisasi, bagi mereka, baik buruknya atau maju mundurnya Organisasi identik dengan prestasi yang diraih ataupun kegagalan yang mereka tuai, bagi karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi sebagai dampak dari QWL yang baik maka mereka akan merasa sangat kehilangan apabila meninggalkan organisasi yang telah berjasa dan memberi andil atas kepastian masa depan karier mereka. QWL juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja karyawan yang memberikan arti bahwa dengan QWL yang meningkat, maka kinerja pun akan turut serta mengalami peningkatan, sebaliknya tanpa suatu QWL yang baik, maka akan sangat sulit mengharapkan terwujudnya kinerja yang tinggi

EE ternyata memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan karena bila para pegawai atau karyawan telah sangat *engaged* dengan seluruh organisasi dan komponennya (termasuk pimpinan dan sesama kerjanya) yang ada maka dapat dipastikan kinerja mereka pun akan meningkat. Sebagaimana diketahui bahwa Engagement tidak hanya melibatkan keterikatan fisik semata terhadap organisasi tetapi juga melibatkan aspek pola pikir (*pattern of mind*), emosional (*emotional*), sikap mental (*mental attitude*) atau yang menurut Konrad bahwa Engagement terdiri dari totalitas aspek kognitif, emosional dan perilaku secara holistik dan simultan.

Untuk meningkatkan QWL, harus cukup besar *trust in the workplace*, kepercayaan itu meliputi antara lain kepercayaan kepada

organisasi atau lembaga, kepercayaan terhadap Pimpinan, sekaligus menjadikan dirinya pantas untuk diteladani oleh para karyawan, kepercayaan terhadap sesama karyawan, visi, misi dan program kelembagaan dan kepercayaan bahwa

lembaga tersebut mampu memberikan kepastian karier karyawannya. Pimpinan harus membina dan mempertahankan kepercayaan di antara karyawannya, dengan modal saling percaya itu, akan tercipta QWL yang sehat, dinamis dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Louis A. (1958), *Management and Organization*, McGraw-Hill, Education International Book Company, USA
- Alex S. Nitisemito, (2000), *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. 3, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Arifin, Nur, (1999), Aplikasi konsep Quality of Worklife (QWL) dan Upaya Menumbuhkan Motivasi Karyawan berkinerja Unggul. *Usahawan* No. 10 Th. XXVIII.
- Baldauf Artur, W. David. Cravens and Piercy F. Nigel, (2001), "Examining Business Strategy Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales, Organization Effectiveness". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI. No. 2. pp. 109-122.
- Baron, R.A., and J. Greenberg, (1990), "*Behavior in Organization : Understanding and Managing The Human Side of Work*", Third Edition. Toronto : Allyn and Bacon.
- Bates, R.M. (2004), Getting Engaged. *HR Magazine*, Vol. 49, No.2, pp.44-51
- Baumruk, R. (2004), The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, Vol. 47, pp.48-52
- Baumeister, R. F., & Leary, M.F. (1995), The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497.
- Bernadin and Russel, Joice E.A. (1993), *Human Resources Management, An Experiential Approach*. By McGraw-Hill, Inc. Newyork, USA
- Cascio, Wayne F. (1989), *Managing Human Resource. Productivity, Quality of Worklife, Profit*. Second Edition. McGraw-Hill, Inc. Singapura.
- Chusway, Barny, (2002), *Human Resource Management*. Jakarta. PT Gramedia.
- Dessler. G, (2000), *Human Resources Management*, Precentice Hall Inc, New Jersey.
- Endres, G.M dan Smoak, L.M. (2008), The human resource craze: human improvement and employee engagement. *Organization Development Journal*, Vol.26, No. 1
- Filippo B. Edwin, (1983), *Personal Management*. Sixth Edition. McGraw-Hill. International Book Company, USA
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., dan Shaw, J.B. (2006), *Advanced human resource management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Customer Publishing.
- French, J. R. P., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1982), *The mechanisms of job stress and strain*. New York: Wiley.
- Ghozali, Imam (2006), *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*, Badan Penerbit Undip
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., dan Hayes, T.L. (2002), Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp.268-79
- Harter, James K., Frank L. Schmidt, and Corey L. M. Keyes, (2003), "Well-Being in the Workplace and its Relationships to Business Outcomes". *Flourishing: the Positive Person and the*

- Good Life*: 205–244. doi:10.1037/10594-009.
- Isen, A. M. (1987), Positive affect, cognitive processes, and social behavior. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 20, pp. 203-253). San Diego, CA: Academic Press.
- Indriantoro, Nur. Bambang Supomo, (2002), *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akutansi dan Manajemen*. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Kahn, W.A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp.692-724
- 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>. diakses pada 3 Maret 2010
- Kriyantono, Rachmat, (2008), *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Kencana Prenada, Media Group. Jakarta.
- Luthans dan Peterson, (2002), Employee Engagement and Manager Self-efficacy: Implication for Managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, Vol. 4, No.5.
- Mangkunegara, Anwar P. (2003), *Perencanaan & Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Bandung : Refika Aditama.
- Mathis. Robert L., dan John H. Jackson, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Salemba Empat.
- Meyer, JP. & Allen, NJ. (1991), A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Minner, John B. (1998), *Industrial and Organizational Psychology*. Mc Graw Hill. International Edition.
- Paul. F. Buller, (1995), *Successful Partnerships : HR and Strategic Planning at Eight Top Firms*, Academy of Management Executive, Vol9. No.2
- Paradise, A. (2008), Influences engagement. *T & D*, pp. 54-59
- Pieter J. Kriel, (2007), The relationship of morality, ethics and justice to Quality of Work-Life. Presented at the 8th Annual Conference on Quality of Life, Deakin University, Melbourne, Victoria, Australia.
- Rahmatullah, andi (2003), *Kedisiplinan dan Ketegasan*, Bandung, FE Uninus
- Richman, A. (2006), Everyone wants an engaged workforce how can you create it?. *Workspan*, Vol. 49, pp.36-9
- Robins. Stephen P. (1995), *"Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi"*, PT. Prehallindo, Jakarta.
- Robinson D, Perryman S, Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement*,. Report 408, Institute for Employment Studies, ISBN: 978-1-85184-336-7.
- Schaufeli, W.B., and Buunk, B.P. (1996), *Profesional Burnout*, Handbook of Work and Health Psychology., Schabracq, M.J. Winnubst, J.A.M., Cooper, C.L. ( Editor ). Chichester : John Wiley and Sons Ltd.
- Schaufeli, W.B., dan Bakker, A.B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp.293-315
- Schultz, D.P., and Schultz, S.E. (1994), *Psychology and Work Today : an Introduction to Industrial an Organizational Psychology*. Sixth Edition, New York : Macmillan Publishing Company.
- Sedarmayanti, (2001), *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung

- Skinner, E. A., Wellborn, J. G., & Connell, J. P. (1990), What it takes to do well in school and whether I've got it: A process model of perceived control and children's engagement and achievement in school. *Journal of Educational Psychology*, 82, 22.
- Suryadi Perwiro Sentono (2001). Model Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia, Asia dan Timur Jauh, Bumi Aksara, Jakarta
- Sulistiyantini, S.R. (1997), Hubungan Antara Dukungan Sosial dengan Burnout pada Perawat di Rumah Sakit Angkatan Laut Jakarta Pusat. Hasil Penelitian ( tidak diterbitkan). Jogjakarta: Fakultas Psikologi, UGM.
- Titin ekowati, (2009), Quality of Work Life : Upaya Antisipasi Stress di Tempat Kerja. Jurnal, published in [www.um-pwr.ac.id](http://www.um-pwr.ac.id)
- Werther, William B. JR. and Davis, Keith, (1996), Human Resources and Personal management. Fifth Edition. McGraw-Hill, Inc Boston, USA
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Employee\\_engagement](http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_engagement) diakses pada 31 Maret 2010
- The State of Employee Engagement 2008 Asia-Pacific Overview <http://blesshingwhite.com> diakses pada 2 Maret 2010
- <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408> Employee Engagement in the Public Sector: A Review of Literature ISBN 07559 66141 diakses pada 25 Maret 2010
- <http://www.siescoms.edu> Employee Engagement Working paper series diakses pada 25 Januari 2010
- <http://media.gallup.com/documents/whitePaper--Well-BeingInTheWorkplace.pdf>. diakses 21 April 2010
- CIPD Staff (2008). "Employee Engagement". CIPD.
- <http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/general/empengmt.htm>. diakses 22 April 2010