

## PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASIONAL DAN KOMUNIKASI ORGANISASIONAL PADA *JOB ENGAGEMENT* KARYAWAN BMT BUS LASEM

Muhammad Qoes Atieq<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Syekh Nurjati, Cirebon

Email: [muhammadqoesatieq@gmail.com](mailto:muhammadqoesatieq@gmail.com)

### ABSTRACT

*Job engagement as a positive motivational condition associated with work that is characterized by vigor, dedication, and absorption (Schaufeli, 2002). The basis of the relationship between perceived organizational support towards engagement is the theory of Kahn (1990 in Saks, 2006) which found that what provides psychological safety in the work environment is an organization which is close with the employees. Meanwhile underlying organizational communication according to Kahn (1990) is an organization where communication in the form of information is divided between organizational members and interactional communication occurs systematically, organizational members will be able to place themselves in their jobs. This research aims to analyze the influence of perceived organizational support and organizational communication towards job engagement of employees in BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem. The population of this research is all employees in BMT Bina Ummat Sejahtera with a total of 682 people, meanwhile the sample of this research which can be used is 101 people. Data collection is done using the questionnaire method. The questionnaire used is to measure perceived organizational support (SPOS), organizational communication, and job engagement (UWES-17), the three questionnaires are standardized. Analysis in this research uses multiple linear regression. Hypothesis results in this research if tested partially is Hypothesis 1 (H1) is supported which means perceived organizational support positively and significant influences job engagement, meanwhile Hypothesis 2 (H2) is also supported which means organizational communication positively and significant influences job engagement.*

**Keywords:** *Job engagement, perceived organizational support, organizational communication*

### ABSTRAK

*Job engagement sebagai sebuah kondisi motivasional positif yang terkait dengan pekerjaan yang dicirikan dengan vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli, 2002). Hal yang mendasari hubungan antara persepsi dukungan organisasional pada engagement adalah teori dari Kahn (1990 dalam Saks, 2006) yang berpendapat bahwa yang menyediakan keamanan psikologis dalam lingkungan kerja adalah organisasi yang dekat dengan pekerja tersebut. Sedangkan untuk komunikasi organisasional yang mendasari adalah menurut Kahn (1990) menemukan bahwasanya dalam suatu organisasi dimana komunikasi berupa informasi dibagi diantara anggota organisasi dan interaksi komunikasi terjadi secara teratur, anggota organisasi akan dapat menempatkan diri mereka dalam pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasional dan komunikasi organisasional terhadap job engagement karyawan di BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di BMT Bina Ummat Sejahtera yang berjumlah 682 orang, sedangkan sampel dalam penelitian ini yang bisa dipakai sebanyak 101 orang. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner. Kuesioner yang digunakan adalah untuk mengukur persepsi dukungan organisasional (SPOS), komunikasi organisasional, dan job engagement (UWES-17), ketiga kuesioner tersebut sudah terstandarisasi. Analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda. Hasil hipotesis dalam penelitian ini apabila diuji secara parsial adalah Hipotesis 1 (H1) didukung artinya persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif pada job engagement, sedangkan Hipotesis 2 (H2) juga didukung artinya komunikasi organisasional berpengaruh positif pada job engagement.*

**Kata Kunci:** *Job engagement, persepsi dukungan organisasional, komunikasi organisasional*

---

<sup>1</sup> [muhammadqoesatieq@gmail.com](mailto:muhammadqoesatieq@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Asal-usul kemunculan *employee engagement* dalam dunia bisnis tidak sepenuhnya jelas. Pertama kali yang menggunakan ide tersebut adalah sebuah organisasi yang bernama Gallup pada tahun 1990-an. Menurut survei Global, *employee engagement* adalah salah satu dari lima tantangan paling penting dalam suatu organisasi (Wah dalam Schaufeli, 2012). Betapapun bangunan *employee engagement* pada level analisis tampak kurang memadai, namun kekuatan utama dari argumentasi yang disusun oleh para peneliti Gallup adalah hubungan *engagement* yang positif dengan aspek-aspek produktivitas, profitabilitas, kepemimpinan karyawan, dan layanan pelanggan di tingkat unit bisnis, seperti rumah sakit, hotel, pabrik, dan lain sebagainya (Endres & Mancheno-Smoak, 2008).

Konsep *employee engagement* mulai banyak digunakan sebagai solusi dalam lingkungan kerja terutama apabila terkait dengan motivasi dan kinerja. Selain itu, Saks (2006) menyatakan bahwa *employee engagement* dapat meramalkan hasil kerja karyawan, kesuksesan organisasi, dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, *engagement* karyawan dalam konteks ini merupakan bagian penting dalam suksesnya suatu perusahaan.

Saks (2006) mendefinisikan *engagement* sebagai maksimalisasi peran anggota organisasi dalam dunia pekerjaan. Dalam istilah *engagement*, karyawan diharapkan dapat bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional sesuai kapasitas peranannya. Kesuksesan sebuah organisasi tidak dapat terlepas dari bagaimana kontribusi yang diberikan dari *employee engagement*. Dalam menjalankan peran dalam organisasi tersebut, karyawan secara mendalam harus mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosi, agar tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik (Sarangi & Srivastava, 2012).

Dari sudut pandang industri menganggap bahwa *engagement* adalah tindakan yang tepat untuk perbaikan organisasi. Menurut Marciano (2010), seorang pekerja yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan, dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan. Sedangkan Kahn (1990) menjelaskan bahwa karyawan dikatakan “terikat” apabila terlibat secara fisik dengan tugas-tugas mereka, waspada, dan berhubungan dengan orang lain. Sebaliknya, karyawan yang “tidak terikat” adalah mereka yang tidak terlibat dalam tugas, dan tidak berhubungan secara emosional dengan karyawan lain.

Penelitian Saks (2006) menjelaskan bahwa *employee engagement* dibagi menjadi dua, yaitu *job engagement/work engagement* dan *organizational engagement*. Sedangkan yang mempengaruhi *job engagement* adalah 1) *job characteristics*, 2) *rewards and recognition*, 3) *perceived organizational and supervisor support*, dan 4) *distributive and procedural justice*.

*Job engagement* diharapkan dapat berguna sebagai alat untuk memprediksi hasil kerja karyawan, keberhasilan organisasi, dan kinerja keuangan organisasi (Harter *et al.*, 2002). Macey dan Schneider (2008) menjelaskan bahwa *engagement* seringkali disamakan dengan karyawan yang mempunyai kontribusi tinggi dan juga karyawan yang loyal terhadap organisasi. Padahal, *engagement* di sini mempunyai arti lebih mendalam daripada sekedar berkontribusi maupun loyal terhadap organisasi. Karena itulah, konsep *engagement* menjadi perdebatan yang menarik baik dari sudut pandang akademik maupun pelaku industri. *Job engagement* tercermin dari keterikatan fisik, kognitif, dan energi emosional ke dalam esensi pekerjaan karyawan.

Pada perkembangan berikutnya, *job engagement* menjadi istilah yang populer bagi kalangan praktisi sumber daya manusia dan peneliti perilaku organisasi. Ada banyak penelitian yang berbicara soal ini. Contohnya, penelitian Rich yang membahas tentang kondisi psikologis karyawan terkait dengan pekerjaannya dan tempat kerjanya (Rich, 2006). Kemudian Schaufeli (2002), yang secara eksplisit menguji hubungan antara *job engagement* individu dengan organisasinya. Ia mendefinisikan *work/job engagement* sebagai sebuah kondisi motivasional positif yang terkait dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor, dedication, dan absorption*.

Kemudian, Kahn (1990) mendefinisikan *job engagement* sebagai suatu hal yang mendorong tercapainya kualitas pekerjaan dan pengalaman individu dalam pekerjaannya, serta mendorong *outcomes* pada level organisasi, yaitu pertumbuhan dan produktivitas organisasi. Peneliti lain, seperti Maslach, juga menyebutkan bahwa konsep *job engagement* telah diperkenalkan sebagai kebalikan dari kejenuhan kerja (Maslach, *et al.*, 2001). *Job engagement* adalah konsep psikologi yang berkembang dan penting bagi psikologi kesehatan kerja dan manajemen sumber daya manusia karena memiliki potensi untuk secara bersama-sama melayani kesejahteraan karyawan dan kesejahteraan organisasi (Schaufeli & Salanova, 2007). Untuk individu para karyawan, *job engagement* berarti menandakan kesehatan yang baik, kesejahteraan, fungsi yang optimal, kinerja yang menguntungkan, yang nantinya akan berpengaruh pada kesuksesan organisasi (Schaufeli & Salanova, 2007).

*Job engagement*, seperti dijelaskan oleh Saks (2006), dipengaruhi salah satunya oleh dukungan organisasional persepsian. *Job engagement* juga dipengaruhi oleh persepsi dukungan atasan, karakteristik pekerjaan, *rewards* dan *recognition, procedural justice, dan distributive justice* (Saks, 2006). Dalam konteks tersebut, peran dukungan organisasional dinilai oleh karyawan sebagai pertemuan dari berbagai kebutuhan strategis, seperti kebutuhan emosi sosial, menyediakan indikasi kesiapan organisasi untuk menghargai peningkatan kerja, dan mengindikasikan kecenderungan organisasi untuk menyediakan bantuan saat dibutuhkan, dan untuk mengerjakan sebuah pekerjaan yang efektif (Fuller, 2003).

Berkaitan dengan perilaku karyawan, Eisenberger (1998) menemukan bahwa dukungan organisasional persepsian dapat mempengaruhi sikap atau perilaku karyawan. Dukungan organisasional persepsian didefinisikan sebagai suatu keyakinan tentang sejauhmana organisasi memberikan nilai kontribusi dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Dukungan organisasional persepsian mengacu pada kepercayaan umum bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawannya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Di sisi lain, dukungan organisasional juga menciptakan tanggung jawab bagi karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Hal yang mendasari hubungan antara dukungan organisasional persepsian (*perceived organizational support*) pada *engagement* adalah teori dari Kahn (dalam Saks, 2006) yang berpendapat bahwa yang menyediakan dukungan, kenyamanan, dan keamanan psikologis dalam lingkungan kerja adalah organisasi yang dekat dengan pekerja tersebut. Hal-hal tersebut merupakan salah satu dari kondisi psikologis yang harus dipenuhi untuk mendapatkan *engagement* dari karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasinya cenderung untuk membalas dengan kinerja yang lebih baik dari pada mereka yang tingkat dukungan organisasional persepsian rendah. Saks (2006) menjelaskan, dukungan organisasional yang dirasakan oleh karyawan menciptakan kewajiban untuk membalas dukungan yang diberikan oleh organisasi dan melakukannya dalam bentuk keterikatan.

Dari penjelasan di atas, dukungan organisasional persepsian menjadi penting dalam penelitian ini karena merupakan faktor yang memberikan keamanan psikologis dalam lingkungan kerja dan dapat

meningkatkan *job engagement* karyawan (Kahn, 1990). Faktor lain yang mempengaruhi *job engagement*, selain persepsi dukungan organisasional, menurut Rich *et al.* (2010), yaitu *value congruence* dan *core self-evaluations*. *Value congruence* mengarah kepada kebermaknaan hidup dalam bekerja; individu yang mengalami kebermaknaan cenderung merasa berharga, berguna, dan mampu memberikan secara penuh peran di dalam pekerjaannya (Kahn, 1990). Namun, faktor tersebut kurang memberikan dampak secara langsung terhadap kondisi psikologis karyawan. Sehingga, posisi dukungan organisasional persepsian jauh lebih penting, sebab mempunyai pengaruh secara langsung terhadap karyawan dalam pekerjaannya.

Selain faktor dukungan organisasional, faktor dukungan atasan persepsian harus pula dipertimbangkan (Saks, 2006). Dukungan atasan persepsian ditemukan menjadi faktor yang sangat penting terkait dengan kejenuhan kerja. Selain itu persepsi dukungan atasan diyakini sangat penting membangun *engagement* karyawan. Dalam hal ini dukungan organisasional persepsian lebih penting karena dukungan organisasional sifatnya luas, sedangkan dukungan atasan sifatnya lebih rendah dan sempit dalam konteks pengaruhnya terhadap *job engagement* karyawan.

Selain dukungan organisasional, Federman (2009) menyatakan bahwa *engagement* di dalam perusahaan dipengaruhi oleh sembilan hal, salah satunya adalah komunikasi (*communication*). Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan kegiatan yang akan selalu hadir di organisasi, karena komunikasi merupakan sarana yang digunakan karyawan baik secara formal maupun informal untuk mendiskusikan dan bertukar pikiran dalam pembuatan laporan ke supervisor, memberikan arahan dan bimbingan kepada bawahan dan sebagainya (Nurlita, 2012). Komunikasi organisasional memiliki dampak langsung pada iklim komunikasi organisasi. Jika persepsi karyawan dibangun dalam suasana komunikasi organisasi yang tidak positif, maka akan berdampak kurang baiknya iklim komunikasi organisasional dan akan berdampak pula kepada perilaku dan partisipasi karyawan dalam organisasi.

Carrig dan Wright (2006) menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif dapat mendorong kepuasan dan *engagement* karyawan. Hal tersebut berarti ketika komunikasi organisasional berjalan dengan baik dan dirasakan oleh karyawan, maka *job engagement* karyawan juga akan lebih baik. Komunikasi organisasional tersebut adalah bagaimana penyampaian-penyampaian informasi berjalan dengan baik terkait dengan pekerjaan. Penemuan lain menjelaskan bahwa strategi komunikasi, seperti komunikasi organisasional dapat mempengaruhi *engagement* karyawan, serta peningkatan tingkat kepercayaan dalam organisasi (Pounsford, 2007). Karena dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang karyawan tidak dapat lepas dari komunikasi dengan sesama rekan kerja, atasan maupun dengan bawahan, maka komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun *engagement* karyawan dalam bekerja. Komunikasi memiliki dampak penting di dalam atau di antara kelompok kerja, sebab komunikasi organisasional adalah saluran untuk mengalirkan informasi, sumber daya, dan berbagai kebijakan-kebijakan dalam organisasi (Rho, 2009). Oleh karena itulah aspek komunikasi organisasi ini, dalam hemat penulis, sangat penting untuk diteliti selain juga faktor dukungan organisasional persepsian dan *job engagement* sebagaimana sudah dibahas sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) dengan judul *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. Penelitian ini membagi *employee engagement* menjadi dua bagian yaitu *job engagement* dan *organizational engagement*, serta untuk melihat lebih jauh mengenai yang mempengaruhinya dan juga konsekuensinya. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwasanya persepsi dukungan organisasional mempunyai pengaruh dan hubungan yang positif terhadap *job engagement*. Penelitian tentang komunikasi organisasional pada *engagement* yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sarangi dan Srivastava (2012). Hasil dari penelitian tersebut bahwasanya komunikasi organisasional mempunyai pengaruh dan hubungan yang signifikan terhadap *employee engagement* dengan dimensi *vigor*,

*dedication*, dan *absorption*. Sehingga ketika komunikasi organisasional yang ditunjukkan oleh para karyawan berjalan secara efektif maka karyawan akan merasa *engaged* dengan pekerjaan maupun perusahaannya.

Industri menengah atau mikro sekarang ini sedang dicari dan digunakan sebagai modal untuk menghadapi MEA 2015, sehingga BMT sebagai lembaga keuangan yang bergerak di bidang mikro bisa membantu untuk memperbaiki sektor ekonomi dengan cara yang islami. Keadaan tersebut menuntut BMT Bina Ummat Sejahtera mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan juga kualitas pelayanan yang baik akan membedakan dari koperasi syariah lainnya. *Job engagement* merupakan faktor yang penting bagi kesuksesan perusahaan. Pada dasarnya dengan apabila seseorang karyawan dalam sebuah organisasi *engaged* pada pekerjaannya, maka karyawan akan mengerahkan daya, usaha, dan semangatnya untuk menjalankan pekerjaan tersebut dan nantinya akan berpengaruh pada keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi pasti memiliki motivasi, komitmen, loyalitas, dan produktivitas yang tinggi. Berdasarkan wawancara dengan Manajer BMT Bina Ummat Sejahtera bahwa adanya *job engagement* yang cukup rendah yang diperlihatkan oleh karyawan BMT Bina Ummat Sejahtera. *Job engagement* yang rendah ditunjukkan dengan karyawan kurang semangat pada pekerjaannya, kurang mengerti dan mendalami pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa ada kesenjangan antara kenyataan yang terjadi dengan harapan perusahaan, bahwa karyawan seharusnya dapat memaksimalkan potensinya dan melakukan pekerjaannya dengan baik bukan sebaliknya. Selain itu juga apabila adanya dukungan organisasional terhadap karyawan itu besar dan komunikasi organisasional berjalan dengan baik maka perusahaan akan meraih kesuksesannya. Sehingga dari tercapainya tujuan sebuah organisasi itu maka akan berdampak positif terhadap karyawan, dan karyawan akan semakin meningkat *job engagement* nya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Job Engagement*

Survei yang dilakukan oleh Gallup *Consulting* (2013), menjelaskan bahwa karyawan yang *engage* secara penuh kepada pekerjaannya biasanya hanya berlangsung pada 6 bulan pertama. Ditemukan bahwa sebanyak 40% karyawan menjadi tidak *engaged* dan 8% benar-benar lepas tangan dengan pekerjaannya setelah 6 bulan periode kerja. Bahkan setelah periode 6 bulan pertama tersebut, level *engagement* karyawan semakin menurun hingga 10 tahun masa kerja. Dan pada akhirnya *engagement* mereka menyusut hingga berada di level statis. Lebih lanjut survei yang dilaksanakan beberapa perusahaan konsultan menerangkan bahwa meskipun karyawan yang disengage tetap menunjukkan perilaku peduli terhadap organisasi dan pekerjaan mereka, tetapi mereka merasa kemampuan yang dimiliki tidak cocok dengan tugas-tugas yang diberikan.

Mohd, Shah, dan Zailan (2016) menjelaskan bahwasanya *employee engagement* merupakan tingkat komitmen dan keterlibatan karyawan yang berdampak pada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja dan nilai-nilainya. Menurut Brunetto, Teo, & Far-Wharton (2014), *employee engagement* adalah ukuran emosional dan komitmen intelektual karyawan untuk organisasi dan keterlibatannya. Perusahaan atau organisasi penting halnya untuk mempertahankan karyawannya. Hal ini dikarenakan perusahaan ingin produktifitas dari perusahaannya tetap dapat menghasilkan untung. Produktivitas organisasi ditentukan oleh upaya dan keterikatan kerja oleh karyawan (Musgrove, Ellinger, & Ellinger, 2014).

Schaufeli, *et al* (2002) mendefinisikan *work/job engagement* sebagai sebuah kondisi motivasional positif yang terkait dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Sedangkan Saks (2006) menjelaskan *job engagement* sebagai suatu kondisi dimana karyawan merasa lebih menjalankan perannya dalam organisasi karena pekerjaannya. Menurut Bakker (2011) karyawan yang *engaged* akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan dimana mereka bekerja, mendorong inovasi dan mendorong kemajuan organisasi. Menurut Development Dimension International, *job engagement* terjadi ketika seseorang merasa bernilai, menikmati, dan percaya pekerjaan yang mereka lakukan. *Job engagement* mendorong tercapainya kualitas pekerjaan dan pengalaman individu dalam pekerjaannya, serta *outcomes* pada level organisasi yaitu pertumbuhan dan produktivitas organisasi (Kahn, 1990). Karyawan yang memiliki tingkat *job engagement* yang tinggi akan menunjukkan performa terbaik mereka, hal ini dikarenakan karyawan tersebut menikmati pekerjaan yang mereka lakukan (Bakker *et al.*, 2011). Penjelasan lain yang ditunjukkan oleh Bakker *et al.* (2011) yaitu mendefinisikan *job engagement*.

### **Persepsi Dukungan Organisasional**

Eisenberger *et al.* (1998) menjelaskan bahwasanya persepsi dukungan organisasional adalah persepsi dari karyawan mengenai nilai dari kontribusi seseorang dan bagaimana organisasi peduli terhadap kesejahteraan dari pegawainya. Banyak ahli menemukan bahwa persepsi dukungan organisasional mempengaruhi performa dan kesejahteraan. Untuk memenuhi kebutuhan sosioemosional dan untuk menentukan kesiapan organisasi untuk memberi imbalan atas usaha yang lebih keras, karyawan mengembangkan kepercayaan global atas persepsi dukungan organisasional (Sucharski & Rhoades, 2002 Saks (2006) berpendapat bahwa yang menyediakan keamanan psikologis dalam lingkungan kerja adalah organisasi yang dekat dengan pekerja tersebut. Keamanan psikologis tersebut merupakan salah satu dari kondisi psikologis yang harus dipenuhi untuk mendapatkan *engagement* dari karyawan.

Setiap organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan suatu iklim yang mendukung orientasi konsumen dan menemukan bahwa dukungan organisasi dan manajemen akan meningkatkan motivasi perilaku orientasi pelanggan dari para pekerjanya. Susskind *et al.* (2000) berpendapat bahwa dukungan organisasi dapat digunakan untuk motivasi karyawan yang berhubungan dengan lingkungan eksternal organisasi. Dukungan organisasi dapat dikatakan berpengaruh positif untuk memotivasi karyawan untuk lebih kreatif dalam bekerja. Karyawan yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasinya cenderung untuk membalas dengan kinerja yang lebih baik dari pada mereka yang tingkat persepsi dukungan organisasional rendah. Saks (2006) menjelaskan bahwasanya dukungan organisasional yang dirasakan oleh karyawan menciptakan kewajiban untuk membalas dukungan yang diberikan oleh organisasi dan melakukannya dalam bentuk *engagement*.

### **Komunikasi Organisasional**

Komunikasi organisasional yaitu komunikasi internal yang dilakukan oleh antar karyawan, Masmuh (2010) menjelaskan ada 3 bentuk komunikasi yaitu pertama adalah komunikasi ke bawah (pimpinan kepada karyawan), kedua komunikasi ke atas (karyawan kepada pimpinan), dan ketiga komunikasi paralel (komunikasi antar sesama karyawan). Komunikasi sangat penting dalam organisasi sehingga Orpen (1997) berpendapat bahwa komunikasi memiliki peran yang penting dalam kegagalan atau keberhasilan setiap organisasi. Komunikasi yang terjadi di dalam organisasi disebut komunikasi organisasi. Price (1997) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai komunikasi yang dilakukan antara anggota organisasi berupa penyampaian-penyampaian informasi tentang pekerjaan dalam organisasi, pengiriman informasi tersebut dalam berbagai bentuk seperti diskusi formal antara atasan dan bawahan.

Komunikasi yang terjadi di dalam organisasi disebut komunikasi organisasi. Price (1997) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai derajat atau tingkat informasi tentang pekerjaan yang dikirimkan organisasi untuk anggota dan diantara anggota organisasi. Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah untuk membentuk saling pengertian (*mutual understanding*) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (*frame of references*) dan kesamaan pengalaman (*field of experience*) diantara anggota organisasi. Komunikasi dalam organisasi bisa dikatakan sebagai komunikasi antar karyawan baik itu di level bawah maupun atas. Komunikasi karyawan yang efektif merupakan aspek penting dari hubungan atasan dan bawahan. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa dihargai oleh perusahaan, sebaliknya kurangnya komunikasi dapat membuat karyawan merasa kurang dihargai dan mendorong ketidakpuasan dan moral yang rendah.

## **Pengembangan Hipotesis**

### **Hipotesis Persepsi Dukungan Organisasional**

Hal yang mendasari hubungan antara persepsi dukungan organisasional pada *engagement* adalah teori dari Kahn (1990 dalam Saks, 2006) yang berpendapat bahwa yang menyediakan keamanan psikologis dalam lingkungan kerja adalah organisasi yang dekat dengan pekerja tersebut. Keamanan psikologis tersebut merupakan salah satu dari kondisi psikologis yang harus dipenuhi untuk mendapatkan *engagement* dari karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasinya cenderung untuk membalas dengan kinerja yang lebih baik dari pada mereka yang tingkat persepsi dukungan organisasional rendah. Saks (2006) menjelaskan bahwasanya dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan menciptakan kewajiban untuk membalas dukungan yang diberikan oleh organisasi dan melakukannya dalam bentuk *engagement*, bentuk *engagement* tersebut yaitu bisa mengarah pada *engagement* mereka dalam pekerjaannya.

Ahmadi *et al.* dalam penelitiannya menjelaskan bahwasanya adanya hubungan dan pengaruh yang positif antara persepsi dukungan organisasional terhadap *employee engagement*. Sehingga dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Ketika dukungan organisasional tinggi maka *employee engagement* para karyawan akan semakin tinggi pula.

Hipotesis 1 : Persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif pada *job engagement*

### **Hipotesis Komunikasi Organisasional**

Havil (2010) menyebutkan bahwasanya komunikasi organisasional adalah salah satu faktor pendorong terjadinya *engagement*. Carrig dan Wright (2006) menjelaskan bahwasanya komunikasi yang efektif dapat mendorong kepuasan dan *job engagement* karyawan. Penemuan lain menjelaskan bahwasanya strategi komunikasi seperti komunikasi organisasional dapat mempengaruhi *job engagement*, serta peningkatan tingkat kepercayaan dalam organisasi (Pounsford, 2007). Penelitian yang dilakukan Orpen (1997) menyatakan beberapa studi menggarisbawahi bahwasanya komunikasi penting dalam suksesnya organisasi, dan telah menunjukkan bahwa kualitas komunikasi organisasional berhubungan dengan *engagement*, kepuasan karyawan, dan motivasi karyawan.

Kahn (1990) menemukan bahwasanya dalam suatu organisasi dimana komunikasi berupa penyampaian informasi dibagi diantara anggota organisasi dan interaksi komunikasi terjadi secara teratur, anggota organisasi akan dapat menempatkan diri mereka dalam pekerjaannya. Menurut Macey dan Scheineider (2008) terdapat 5 aspek utama yang mendorong dan memberikan kontribusi terhadap karyawan untuk *engaged*, salah satunya adalah komunikasi dan harapan yang jelas. Selain itu sebuah organisasi yang memiliki komunikasi yang efektif dengan karyawannya akan memiliki tingkat

*engagement* yang lebih baik (Baumark *et al*, 2006; Debbusy, Ewning, & Pitt, 2003; Yates, 2006 dalam Hayase, 2009).

Sarangi dan Srivastava (2012) mengemukakan komunikasi organisasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Sehingga ketika komunikasi antara seluruh stakeholder dalam perusahaan atau organisasi tinggi, maka *employee engagement* karyawannya akan semakin meningkat. Pace dan Faules (2013) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki informasi yang lebih baik akan menjadi karyawan yang lebih baik pula. Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa komunikasi yang baik akan membuat karyawan menjadi karyawan yang baik pula, artinya bahwa karyawan ini dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan terikat dengan pekerjaannya.

Hipotesis 2 : Komunikasi organisasi berpengaruh positif pada *job engagement*

## **METODE**

### **Data dan Sampel**

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan BMT Bina Ummat Sejahtera yang berjumlah sekitar 682 karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem, sesuai dengan arahan pembimbing untuk penelitian di BMT yaitu sebanyak 120 responden. Responden yang diambil sebanyak 120 karena sudah merupakan sampel yang besar dan dapat mengeneralisasikan populasinya, sehingga penelitian ini mampu memberikan hasil yang maksimal.

Sampel adalah sebagian anggota populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu dan diharapkan dapat mewakili populasi (Cooper dan Schindler, 2014). Sampel adalah sebagian dari populasi. Karena sampel merupakan bagian dari populasi, sampel harus memiliki ciri-ciri yang dimiliki oleh populasinya. Baik tidaknya suatu sampel sebagai representasi bagi populasinya sangat tergantung pada sejauhmana karakteristik sampel itu sama dengan karakteristik populasinya. Karena analisis penelitian didasarkan pada data sampel sedangkan kesimpulannya nanti akan diterapkan pada populasi, maka sangat penting untuk memperoleh sampel yang representatif bagi populasinya.

Pengumpulan data dilakukan dari sebagian karyawan di Kantor Ksps BMT Bina Ummat Sejahtera dengan cara menyebarkan kuesioner. Proses yang dilakukan pertama kali yaitu mengirimkan surat ijin penelitian ke email BMT BUS. Permohonan pertama kali melalui email karena objek penelitian yang dituju berada di kota lain sehingga untuk menjangkau kesana membutuhkan beberapa jam sehingga penulis mengirimkan surat ijinnya melalui email terlebih dahulu pada tanggal 13 Januari 2014. Setelah itu pada tanggal 15 Januari baru menyerahkan surat ijin penelitian asli ke bagian yang menangani yang berkaitan tentang penelitian mahasiswa. Pada tanggal 15 Januari 2015 BMT BUS sudah menyetujui surat ijin penelitian tersebut dan memberikan surat balasan bahwasanya akan melakukan penelitian di BMT BUS. Penyebaran Kuesioner dilakukan pada tanggal 18-20 Januari 2015, dan pada tanggal 21 Januari 2015 kuesioner baru bisa diambil hasilnya.

Ksps BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem dijadikan sebagai objek penelitian karena setelah wawancara dengan salah satu pimpinan yaitu Bapak Drs. H. Cholili, beliau menjelaskan bahwasannya ada beberapa karyawan yang motivasi dan dedikasinya untuk organisasi kurang walaupun sudah sesuai dengan standart organisasi. Komunikasi yang dilakukan lebih banyak hanya sebatas tentang pekerjaan dan dukungan organisasi sudah maksimal pasti ada saja yang motivasinya kurang. Sehingga lembaga ini cocok sebagai penelitian yang saya lakukan dengan tema *job engagement*.

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *non probability sampling*. Metode *non probability sampling* yang digunakan adalah metode *purposive sampling*. Karyawan yang dapat mengisi kuesioner adalah karyawan yang sudah bekerja selama minimal satu tahun. Hal ini dikarenakan dengan masa kerja lebih dari satu tahun karyawan telah mampu mengenal perusahaan dengan baik dan mampu mengidentifikasi segala permasalahan dan kondisi personal individu terhadap perusahaan. Selain itu, menurut Bakker dan Schaufeli (2003), *engagement* akan terbentuk dengan pengalaman kerja minimal satu tahun pada perusahaan tersebut. Syarat lain untuk pengisian kuesioner responden adalah karyawan yang bekerja dalam pekerjaan inti perusahaan, bukan pekerjaan OB, *cleaning service*, dan *driver*.

## **Pengukuran Variabel**

### ***Job Engagement***

Schaufeli, *et al.* (2003) mendefinisikan *work/job engagement* sebagai sebuah kondisi motivasional positif yang terkait dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Butir-butir pertanyaan yang digunakan adalah UWES-17 sesuai dengan teori yang di keluarkan oleh Schaufeli dan Baker (2003). Pertanyaan memiliki lima alternatif jawaban yaitu: Selalu (setiap Hari), Sangat Sering (beberapa kali dalam seminggu), Sering (1 kali seminggu), Kadang-Kadang (1-3 kali dalam sebulan), dan Tidak Pernah. Jawaban diukur dengan menggunakan skala *likert* yang terdiri atas lima poin jawaban. Skor lima poin diberikan pada jawaban “sering” dan skor satu poin untuk jawaban “tidak pernah”.

### **Persepsi Dukungan Organisasional**

Eisenberger *et al.* (1998) menjelaskan bahwasanya persepsi dukungan organisasional adalah persepsi dari karyawan mengenai nilai dari kontribusi seseorang dan bagaimana organisasi peduli terhadap kesejahteraan dari pegawainya. Kuesioner yang digunakan untuk mengevaluasi persepsi dukungan organisasional disusun berdasarkan pada kuesioner yang pernah digunakan oleh Eisenberger *et al.* (1984) yang dinamakan dengan SPOS-8. Butir-butir pertanyaannya terdiri dari 4 pertanyaan *favourable* dan 4 pertanyaan *unfavourable*.

### **Komunikasi Organisasional**

Unit analisis yang digunakan pada variabel ini adalah *individual level*, sehingga yang dianalisis adalah anggota organisasi bukan organisasinya. Penley dan Hawkins (1985, dalam Price 1997) membedakan beberapa dimensi dalam Komunikasi organisasional yaitu Komunikasi Tugas (*Task Communication*), Komunikasi Performa (*Performance Communication*), Komunikasi Karir (*Carrer Communication*), Responsifitas Komunikasi (*Communication responsiveness*), dan Komunikasi Personal (*Personal Communication*). Pertanyaan memiliki lima alternatif jawaban yaitu: Sangat setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1). Jawaban diukur dengan menggunakan skala *likert* yang terdiri atas lima poin jawaban. Skor lima poin diberikan pada jawaban “sangat setuju” dan skor satu poin untuk jawaban “sangat tidak setuju”.

### **Uji Kualitas Alat Ukur**

#### **Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Pada penelitian ini uji validitasnya menggunakan *face validity*. *Face validity* dalam penelitian ini dilakukan dengan menerjemahkan kuesioner persepsi dukungan organisasional, komunikasi organisasional, dan *job engagement* yang Berbahasa Inggris ke dalam Bahasa Indonesia kemudian dibahas dan disetujui ahli. Sedangkan untuk uji realibilitas apabila suatu instrumen penelitian

dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha* berkisar antara 0,60-0,70. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh nilai *cronbach's alpha*, dengan nilai alpha harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2006).

## Metode Analisis Data

### Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi Berganda dalam penelitian ini untuk melihat pengaruh dari variabel persepsi dukungan organisasional dan komunikasi organisasional terhadap satu variabel dependen yaitu *job engagement*. Hal ini untuk membuktikan ada tidaknya hubungan fungsional atau hubungan kausal antara dua variabel independen tersebut yaitu X1 dan X2 terhadap variabel dependen Y. Dalam penelitian ini, uji hipotesis digunakan untuk mengetahui variabel persepsi dukungan organisasional dan komunikasi organisasional masing-masing berpengaruh pada *job engagement*. Signifikansi antara variabel X dengan Y dapat ditunjukkan oleh *p-value*nya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dilakukan dalam penelitian adalah untuk menjelaskan data dari satu variabel yang diteliti.

**Tabel 1. Statistik Deskriptif**

Variabel	Mean
<i>Job engagement</i> (Y)	3,57
Persepsi dukungan organisasional (X1)	3,74
Komunikasi organisasional (X2)	3,68

Sumber : Data diolah, 2015

Berdasarkan tabel 1 di atas bahwasanya variabel *job engagement* *meannya* adalah sebesar 3,57, yang artinya pada variabel ini reratanya tidak terlalu tinggi sehingga *job engagement* yang ditunjukkan oleh karyawan tidak selalu muncul. Ketika *job engagement* yang ditunjukkan karyawan cukup tinggi, maka akan berpengaruh pada peningkatan organisasi karena kinerja para karyawan juga naik. Ketika karyawan dapat menempatkan perannya dalam pekerjaan mereka, maka kinerja mereka dalam perusahaan juga akan menjadi lebih baik.

Persepsi dukungan organisasional memiliki nilai *mean* yang tinggi. *Mean* dari variabel persepsi dukungan organisasional adalah 3,74, yang artinya responden menyatakan bahwa mereka puas dengan dukungan dari organisasi. Sehingga dukungan organisasi yang ada di BMT Bina Ummat Sejahtera dapat dirasakan oleh para karyawan. Ketika dukungan organisasional dirasakan oleh para karyawannya, maka mereka akan memberikan kinerja terbaiknya untuk organisasi.

Variabel komunikasi organisasional *mean* nya juga cukup tinggi yaitu sebesar 3,68, yang artinya responden menyatakan bahwa mereka merasakan komunikasi yang ada dalam organisasi tinggi. Sehingga mereka merasa puas dengan komunikasi yang terjadi dalam BMT Bina Ummat Sejahtera. Ketika komunikasi yang ada di organisasi dirasakan oleh para karyawan BMT BUS maka para karyawan mampu memberikan kinerja terbaiknya untuk organisasinya sehingga dapat meningkatkan keberhasilan organisasi.

## Pengumpulan Data

Penyebaran kuesioner yang dilakukan penulis sebanyak 120 kusioner, jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 101 (84,17%), jumlah kuesioner yang tidak kembali sebanyak 17 (14,17%), kuesioner yang tidak dapat digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 2 (1,67) dan yang dapat digunakan sebanyak 101 (84,17%) sehingga *response rate* nya sebesar 84,17%.

## Karakteristik Responden

Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 101 responden berkaitan dengan jenis kelamin, umur, lama kerja, dan pendidikan terakhir, maka dapat diperoleh data yang disajikan dalam Tabel 4.2 berikut ini:

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

	Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-Laki	51	50,5%
	Perempuan	50	49,5%
<b>Umur</b>	19-24 tahun	32	31,68%
	25-30 tahun	26	25,74%
	31-36 tahun	16	15,84%
	37-42 tahun	13	12,87%
	43 tahun ke atas	14	13,86%
<b>Lama Kerja</b>	1-4 tahun	46	45,54%
	5-8 tahun	23	22,77%
	9-12 tahun	20	19,8%
	13-16 tahun	7	6,93%
	17 tahun ke atas	5	4,95%
<b>Pendidikan</b>	SMA	39	38,6%
	Diploma	7	6,9%
	Sarjana	44	43,6%
	Magister	11	10,9%

Sumber : Data diolah, 2015.

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki memiliki persentase sebesar 50,5% sedangkan responden berjenis kelamin wanita sebesar 49,5%. Persentase tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak daripada responden perempuan. Mayoritas umur responden berumur 19-24 tahun yaitu sebesar 32 orang (31,68%). Berdasarkan data asli adalah umur yang paling muda 19 tahun sebanyak 2 orang, sedangkan umur yang paling tua adalah 53 tahun 1 orang.

Berdasarkan pada tabel 2 karyawan BMT BUS rata-rata lama kerja yang paling banyak adalah 1-4 tahun sebanyak 46 orang (45,54%) ini berkaitan dengan rata-rata umur karyawan yaitu 19-24 tahun. Berdasarkan data asli dari 101 lama kerja yang paling lama yaitu 19 tahun bekerja di BMT BUS Lasem. Mayoritas karyawan pendidikan terakhirnya adalah sarjana sebanyak 44 orang (43,6%), selanjutnya SMA sebanyak 39 orang (38,6%), Magister sebanyak 11 orang (10,9%), dan paling sedikit adalah pendidikan Diploma sebanyak 7 orang 6,9%.

### Uji Kualitas Alat Ukur

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *face validity*, yaitu dengan mengajukan butir-butir pertanyaan yang telah diterjemahkan, dibahas, dan disetujui oleh ahli. Sehingga kuesioner dalam penelitian ini sudah dinyatakan valid. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya *cronbach's alpha*, dengan nilai *alpha* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2006). Ringkasan hasil perhitungan uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Job engagement</i> (JE)	0,770	Reliabel
Persepsi Dukungan Organisasional (PDO)	0,779	Reliabel
Komunikasi organisasional (KO)	0,757	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 3 di atas, hasil uji reliabilitas yang dilakukan menunjukkan bahwa tiap variabel telah memenuhi syarat *Cronbach's alpha* >0,60-0,70, sehingga dalam penelitian ini seluruh variabel dinyatakan telah lolos uji reliabilitas. Hal ini dapat dikatakan *reliable* dan dapat menjamin bahwa kuesioner dalam penelitian ini dapat memberikan hasil yang konsisten.

### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dilakukan dalam penelitian adalah untuk menjelaskan data dari satu variabel yang diteliti. Tabel 4.7 di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif yang terdiri dari *mean*, standar deviasi, dan korelasi dari masing-masing variabel.

**Tabel 4. Statistik Deskriptif dan Koefisien Masing-Masing Variabel**

Variabel	Jumlah Pertanyaan	Mean Total	Mean	Standar Deviasi	Koefisien Korelasi		
					PDO	KDO	JE
PDO	8	29,901	3,74	3,902	-	-	-
KDO	19	70,009	3,68	7,418	0,636**	-	-
JE	17	60,733	3,57	14,695	0,578**	0,583**	-

Sumber : Data diolah, 2015.

Keterangan :

\*)  $p < 0,05$

\*\*)  $p < 0,01$

n = 101

Berdasarkan tabel 4 diatas menunjukkan bahwasanya ketiga variabel memiliki nilai *mean* yang tinggi. *Mean* total dari variabel Persepsi Dukungan Organisasi adalah 29,901 sehingga nilai *mean*nya adalah 3,74, yang artinya sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka puas atau setuju dengan dukungan yang diterima dari organisasi. Standar deviasi yang ditunjukkan pada variabel persepsi dukungan organisasi adalah lebih rendah dari *mean* total sehingga hal tersebut menunjukkan bahwasanya sebaran datanya sempit yang artinya kebanyakan jawaban responden adalah seragam.

Variabel kedua yaitu komunikasi dalam organisasi *mean* totalnya adalah 70,009 sehingga nilai *mean*nya adalah 3,68, yang artinya sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka netral tapi mengarah ke setuju terhadap komunikasi yang ada dalam organisasi. Standar deviasi yang ditunjukkan pada variabel komunikasi dalam organisasi adalah jauh lebih rendah dari *mean* totalnya, hal tersebut menunjukkan bahwa sebaran datanya sempit yang artinya jawaban responden sangat seragam. Untuk variabel yang ketiga yaitu *job engagement mean* totalnya adalah 60,733 sehingga *mean*nya adalah 3,57, yang artinya sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka sering terikat

dengan pekerjaannya. Standar deviasi yang ditunjukkan dari variabel *job engagement* juga lebih kecil dari *mean* totalnya, sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa sebaran data dalam penelitian ini sempit yang artinya jawaban responden seragam.

Menurut Kuncoro (2007), apabila deviasi standar relatif besar berarti data yang digunakan sebaran atau variabilitasnya tinggi. Apabila nilai standar relatif kecil artinya data yang digunakan mengelompok seputar nilai rata-ratanya dan penyimpangannya kecil. Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini mempunyai deviasi standar yang lebih kecil dari nilai *mean* sehingga dapat disimpulkan bahwa penyimpangan data tidak terlalu tinggi.

Tabel 4 juga menunjukkan koefisien korelasi antarvariabel yang bertujuan untuk mengukur hubungan antarvariabel, tanpa menunjukkan adanya hubungan sebab akibat (Kuncoro, 2007). Nilai korelasi dari ketiga variabel dalam penelitian ini adalah positif dan signifikan, sehingga dapat dinyatakan bahwasanya antar variabel mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Pertama, nilai korelasi dari variabel persepsi dukungan organisasi terhadap *job engagement* adalah positif dan signifikan yaitu ditunjukkan dengan nilai  $r=0,578$ ;  $p<0,01$ . Kedua, nilai korelasi dari variabel komunikasi dalam organisasi terhadap *job engagement* adalah positif dan signifikan yaitu ditunjukkan dengan nilai  $r=0,583$ ;  $p<0,01$ . Ketiga, nilai korelasi dari variabel persepsi dukungan organisasi terhadap komunikasi dalam organisasi adalah positif dan signifikan yaitu ditunjukkan dengan nilai  $r=0,636$ ;  $p<0,01$ .

### Pengujian Hipotesis

Pengujian-pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan cara uji analisis regresi. Hasil pengolahan dengan menggunakan SPSS 16 yang di tunjukkan pada Tabel 4.4 di bawah ini.

**Tabel 5. Rangkuman Hasil Pengolahan Regresi Linear Berganda**

Variabel	Nilai Koefisien		Standar Error	t-Stat	Sig.	Ket. Hipotesis
	<i>Unstandardized</i>	<i>Standardized</i>				
Konstanta	-28,567		11,075	-2,579	0,011	
X <sub>1</sub> (PDO)	1,314	0,349	0,378	3,476	0,001	Didukung
X <sub>2</sub> (KO)	0,714	0,361	0,199	3,591	0,001	Didukung

Sumber : Data diolah, 2015.

### Hipotesis Satu

H1 : Persepsi dukungan organisasional mempunyai pengaruh yang positif pada *job engagement*.

Hipotesis didukung, apabila tingkat signifikansi  $< 0,05$

Berdasarkan Tabel 5 bahwasanya dengan melihat analisis regresi dengan SPSS 16 adalah nilai *p-value* variabel persepsi dukungan organisasional (X<sub>1</sub>) adalah sebesar  $0,001 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwasanya persepsi dukungan organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap *job engagement*. Hal tersebut berarti hipotesis terdukung.

### Hipotesis Dua

H2 : Komunikasi organisasional mempunyai pengaruh yang positif pada *job engagement*.

Hipotesis didukung, apabila tingkat signifikansi  $< 0,05$

Berdasarkan Tabel 5 bahwasanya dengan melihat analisis regresi dengan SPSS 16 adalah nilai *p-value* variabel komunikasi organisasional ( $X_2$ ) sebesar  $0,001 < 0,05$  yang berarti hipotesis terdukung. Maka dapat disimpulkan bahwasanya komunikasi organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap *job engagement*.

## Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah persepsi dukungan organisasional dan komunikasi organisasional berpengaruh positif pada *job engagement*.

### Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis yang pertama menunjukkan adanya pengaruh positif variabel Persepsi dukungan organisasional pada *job engagement* karyawan BMT Bina Ummat Sejahtera. Hal ini dibuktikan dari nilai *p-value* yaitu sebesar  $0,001 < 0,05$ . Hasil tersebut relevan dengan penelitian yang pernah dilakukan peneliti sebelumnya (Saks, 2006) yang menyatakan bahwasanya ketika karyawan terikat dengan pekerjaannya dan perusahaan peduli akan kesejahteraan mereka, maka para karyawan akan memberikan reaksi yang positif dan mencoba untuk memenuhi kewajiban mereka dalam organisasi dan merasa lebih terikat terhadap pekerjaannya.

Hal tersebut juga sesuai dengan teori dari Kahn (1990 dalam Saks, 2006) yang berpendapat bahwa yang menyediakan keamanan psikologis dalam lingkungan kerja adalah organisasi yang dekat dengan pekerja tersebut. Keamanan psikologis tersebut merupakan salah satu dari kondisi psikologis yang harus dipenuhi untuk mendapatkan *engagement* dari karyawan. Dengan demikian ketika keamanan psikologis sudah terpenuhi karyawan akan menjadi lebih terikat baik terhadap pekerjaannya maupun organisasinya. *Engagement* karyawan dapat berkembang apabila karyawan merasa cocok dengan pekerjaannya, ketika harapan para karyawan terpenuhi, ketika ada keadilan dalam organisasi, dan ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986). Selain itu ketika karyawan merasa seolah-olah ada pemimpin yang melihat dan memantau karyawan, karyawan biasanya melihat ini sebagai dukungan yang diberikan oleh organisasi, dan kemudian karyawan akan menjadi lebih terikat di tempat kerja dengan cara mengambil tambahan peran atau tugas dan pekerjaan diluar tanggung jawab mereka (Chaerubin, 2011).

Berdasarkan olah data hasil kuesioner dengan melihat *mean*nya yaitu sebesar 3,74, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki persepsi dukungan organisasional dalam kategori yang tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem merasakan dukungan organisasional yang tinggi dari manajemen BMT Bina Ummat Sejahtera. Hal ini relevan dengan kebijakan-kebijakan dari organisasi yang sangat memperhatikan kontribusi dari karyawan. Hasil dari kuesioner juga menunjukkan bahwa *job engagement* yang dirasakan oleh karyawan dikategorikan tinggi yaitu sebesar 3,57, dapat diketahui dengan tingginya semangat, dedikasi dan perhatian penuh yang dilakukan karyawan BMT Bina Ummat Sejahtera. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwasanya tingginya persepsi dukungan organisasional menyebabkan tingginya *job engagement* karyawan BMT Bina Ummat Sejahtera. Karyawan yang *engaged* akan bekerja secara konsisten, menggunakan bakat dan kemampuan mereka dengan penuh semangat dan mendorong inovasi serta menggerakkan organisasi untuk maju sesuai dengan hasil penelitian Gallup Consulting Organization dalam Vazirani (2007).

Dengan adanya dukungan setiap orang akan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Mereka merasa bukan hanya menjadi alat perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, tetapi sudah dianggap sebagai bagian perusahaan yang harus diperhatikan. Manusia pada dasarnya, khususnya di Indonesia, memiliki kecenderungan ingin diperhatikan oleh lingkungan sosialnya. Dengan adanya dukungan dari

perusahaan mereka akan merasa berkewajiban untuk membalas semua dukungan yang telah diberikan oleh karyawan. Mereka juga merasa menjadi bagian perusahaan yang memiliki rasa untuk memberikan yang terbaik untuk kemajuan dan kesejahteraan perusahaan. Dukungan organisasi yang diberikan oleh BMT Bina Ummat Sejahtera kepada karyawan tak lepas dari nilai-nilai di BMT Bina Ummat Sejahtera. Nilai-nilai tersebut adalah selalu memberikan kontribusi kepada karyawan, menghargai setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan, dan mengapresiasi apa yang sudah dilakukan kepada organisasi. Nilai-nilai tersebut tentunya akan meningkatkan *engagement* para karyawan BMT terhadap setiap pekerjaan yang di tanggungjawabkan kepadanya.

Dukungan organisasional dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi karyawan, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan akses-akses informasi serta bentuk-bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif (Rhoades & Eisenberger, 2002). Penting menjadi perhatian BMT Bina Ummat Sejahtera bahwa dukungan organisasi kepada karyawan menjadi faktor penting bagi keberhasilan para karyawan dan nantinya pengaruhnya menjadi keberhasilan organisasi. Apabila karyawan merasa puas dengan dukungan dari organisasi maka akan semakin tinggi *job engagement* karyawan.

## Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis yang kedua juga menunjukkan bahwasanya hipotesis tersebut terdukung. Hasil menunjukkan bahwasanya komunikasi organisasional berpengaruh secara positif. Hasil tersebut dapat diketahui dari nilai *p-value* sebesar  $0,001 < 0,05$ . Berdasarkan hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa ketika karyawan merasakan komunikasi di dalam organisasi berjalan dengan baik, yang diperlihatkan dari komunikasi tentang tugas mereka, komunikasi tentang kemampuan mereka, dan juga komunikasi tentang karir mereka, maka karyawan akan merasa lebih terikat dengan pekerjaannya. Hasil tersebut relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sarangi dan Srivastava (2012) bahwa komunikasi yang berjalan secara efektif akan menjadikan karyawan lebih terikat dengan pekerjaannya maupun organisasinya.

Carrig dan Wright (2006) menjelaskan bahwasanya komunikasi yang efektif dapat mendorong kepuasan dan *job engagement*. Penemuan lain menjelaskan bahwasanya strategi komunikasi seperti komunikasi organisasional dapat mempengaruhi *job engagement*, serta peningkatan tingkat kepercayaan dalam organisasi (Pounsford, 2007). Penelitian yang dilakukan Orpen (1997) menyatakan beberapa studi menggarisbawahi bahwasanya komunikasi penting dalam suksesnya organisasi, dan telah menunjukkan bahwa kualitas komunikasi organisasional berhubungan dengan *job engagement*, kepuasan karyawan, dan motivasi karyawan. Penemuan-penemuan tersebut menjadikan hipotesis yang diangkat oleh penulis dalam penelitian ini semakin relevan, sehingga komunikasi organisasional dapat dijadikan oleh BMT khususnya dan umumnya pada organisasi atau perusahaan sebagai faktor utama dalam meningkatkan *job engagement*. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Havill (2010) bahwasanya salah satu pendorong *engagement* karyawan adalah komunikasi yang dilakukan dalam suatu organisasi.

Kemampuan komunikasi organisasional para karyawan merupakan faktor penentu kesuksesan setiap individu dalam persaingan di internal perusahaan, lebih luas lagi dalam lingkup organisasi dapat meningkatkan kinerja dan kesuksesan sebuah organisasi. Komunikasi yang dilakukan oleh anggota organisasi kaitanya dengan *job engagement* karyawan, dapat dilihat dari kemampuan mereka dalam

berkomunikasi. Ketika karyawan merasakan komunikasi organisasionalnya berjalan dengan baik, maka peran mereka dalam sebuah pekerjaan di organisasi akan menjadi lebih baik. Melihat pentingnya komunikasi organisasional, efektivitas komunikasi akan sangat menentukan kesuksesan individu maupun organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Griffith, 2002).

Setiap organisasi mempunyai wewenang dan panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawannya. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan setiap individu dan kelompok untuk membuat atau mengambil keputusan. Agar kinerja efektif masing-masing kelompok perlu mempertahankan berbagai kontrol terhadap anggotanya, merangsang dan memotivasi para anggota untuk bekerja, menyediakan sarana untuk mengungkapkan emosi, dan mengambil keputusan. Nurlita (2012) menjelaskan bahwa komunikasi dalam suatu organisasi merupakan kegiatan yang akan selalu hadir di organisasi, karena komunikasi merupakan sarana yang digunakan karyawan baik secara formal maupun informal, untuk mendiskusikan, bertukar pikiran, dalam pembuatan laporan ke *supervisor*, memberikan arahan dan bimbingan kepada bawahan dan sebagainya.

Adanya penyampaian kebijakan yang dilakukan oleh manajemen BMT BUS adalah merupakan salah satu penyampaian komunikasi organisasional yang dilakukan BMT. Price (1997) menjelaskan bahwasanya penyampaian informasi berupa kebijakan-kebijakan kepada anggota organisasi menunjukkan komunikasi organisasi. Manajemen BMT BUS juga menyadari bahwasanya mengkomunikasikan setiap perubahan-perubahan yang ada di organisasi berupa kebijakan-kebijakan akan membuat para karyawannya lebih meningkatkan peran mereka dengan pekerjaan dan lebih loyal terhadap organisasinya. Dari hal tersebut bahwasanya komunikasi organisasi menunjukkan komunikasi yang terjadi dalam organisasi dan salah satu tujuannya adalah untuk mengkomunikasikan kebijakan organisasi, membangun koordinasi dari anggota organisasi, memecahkan masalah organisasi dan berbagi informasi, sehingga karyawan akan merasa lebih *engaged* dengan pekerjaan dan menjalani perannya sebagai anggota organisasi.

Bila melihat dari hasil data kuesioner, persepsi karyawan tentang komunikasi yang ada dalam organisasi dikategorikan tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwasanya komunikasi organisasional yang dirasakan oleh karyawan BMT BUS adalah tinggi. Hal tersebut memang sesuai dengan apa yang terjadi di lingkungan organisasi dari BMT BUS, bahwasanya setiap departemen saling berhubungan dengan tugas dan deskripsi pekerjaan sebagian karyawan, sehingga akan terjadi komunikasi yang efektif di manajemen BMT. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu *job engagement* yang di rasakan oleh karyawan tinggi, dengan semangat, dedikasi dan perhatian penuh karyawan BMT. Apabila disimpulkan tingginya komunikasi organisasional menyebabkan *job engagement* karyawan menjadi tinggi juga. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan Kahn (1990) yaitu ketika dalam suatu lingkungan terbuka dimana komunikasi berupa penyampaian informasi dibagikan di antara anggota organisasi dan dimana interaksi komunikatif terjadi secara teratur, maka karyawan lebih bersedia menempatkan semua perannya ke dalam pekerjaan mereka.

Selain itu komunikasi organisasional juga penting untuk diperhatikan oleh BMT Bina Ummat Sejahtera, karena komunikasi yang ada ada dalam organisasi merupakan suatu hal penting untuk menunjang kesuksesan organisasi baik dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi, *job engagement*, maupun adaptasi organisasi terhadap setiap perubahan lingkungan bisnis yang ada. Apabila karyawan merasa puas dengan arus komunikasi dan komunikasi organisasional maka semakin tinggi pula tingkat *Job engagement* karyawan BMT Bina Ummat Sejahtera Lasem.

## KESIMPULAN

Dari hasil data dan pembahasan dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel Persepsi Dukungan Organisasi dan Komunikasi dalam Organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel *Job Engagement* karyawan BMT Bina Ummat Sejahtera, artinya karyawan semakin puas dengan dukungan organisasi dan komunikasi dalam organisasi, maka *job engagement* akan meningkat.
2. Variabel Persepsi Dukungan Organisasi dan Komunikasi dalam Organisasi dapat menjelaskan 41,2% terhadap *job engagement*, sedangkan sisanya sebesar 58,8% dijelaskan oleh faktor-faktor yang lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.
3. Variabel Persepsi Dukungan Organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap *Job Engagement* karyawan BMT Bina Ummat Sejahtera. Persepsi Dukungan Organisasi adalah dukungan dari organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan yang puas terhadap dukungan organisasi maka karyawan akan semakin terikat dengan pekerjaannya.
4. Variabel Komunikasi dalam Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Job Engagement* karyawan BMT Bina Ummat Sejahtera. Komunikasi dalam Organisasi merupakan derajat atau tingkat informasi tentang pekerjaan yang dikirimkan organisasi untuk anggota dan diantara anggota organisasi. Ketika karyawan merasa puas terhadap komunikasi yang ada dalam organisasi maka mereka akan semakin terikat dengan pekerjaannya.

## SARAN

Saran untuk organisasi yaitu BMT Bina Ummat Sejahtera yaitu lebih meningkatkan lagi hubungan antar sesama anggota organisasi, sehingga tercipta komunikasi yang lebih efektif, dan nantinya akan berpengaruh pada keberhasilan karyawannya itu sendiri dan juga keberhasilan organisasi. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah terkait dengan sampel dalam penelitian di BMT Bina Ummat Sejahtera. Sampel yang digunakan disarankan lebih banyak lagi untuk menghindari hasil yang lebih dapat digeneralisasikan. Saran penulis untuk penelitian selanjutnya juga yaitu pemilihan item-item kuesioner untuk Komunikasi organisasional. Sehingga terlihat jelas perbedaan variabel Persepsi dukungan organisasional, Komunikasi organisasional, dan *Job engagement* karyawan BMT Bina Ummat Sejahtera.

## IMPLIKASI

Hasil penelitian ini menyajikan implikasi-implikasi penting bagi praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Implikasi dalam penelitian ini mencakup dua hal, yaitu teoritis dan praktis. Implikasi teoritis berhubungan dengan kontribusi terhadap teori-teori pada akademisi, sedangkan implikasi praktis berkaitan dengan kontribusi terhadap organisasi.

Implikasi yang pertama yaitu implikasi teoritis penelitian ini untuk mendukung penelitian ini. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006); Ahmadi *et al.* (2014); dan Chaerubin (2011) bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Engagement*, dan juga persepsi dukungan organisasi merupakan prediktif dari *job engagement*. Pada penelitian Saks (2006) dan Chaerubin (2011) persepsi dukungan organisasi secara khusus mempengaruhi *job engagement*, sedangkan untuk Ahmadi *et al* (2014) secara umum pada *employee engagement*. Untuk variabel komunikasi dalam organisasi sesuai dengan penelitian yang dilakukan

oleh Sarangi dan Srivastava (2012) dan Balakrhisnan dan Masthan (2013) bahwa komunikasi dalam organisasi atau bisa di sebut komunikasi internal mempunyai hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *engagement*. Hasil dalam penelitian ini menjelaskan ketiga variabel ini mempunyai hubungan antara satu sama lain. Untuk dapat lebih meningkatkan *job engagement* karyawan dapat dimulai dengan cara memberikan dukungan secara penuh terhadap karyawan dan meningkatkan komunikasi diantara anggota organisasi. Peran dukungan organisasi memang penting karena dukungan organisasi memperhatikan dan menghargai usaha karyawan dalam membantu keberhasilan organisasi. Sedangkan komunikasi efektif yang terjadi dalam organisasi juga mampu meningkatkan keberhasilan organisasi.

Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan secara psikologis dapat mempengaruhi keterikatan kerja karyawan. Hal tersebut terjadi karena dukungan organisasi akan membuat seseorang merasa mempunyai kewajiban untuk peduli terhadap organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya, serta dukungan organisasi memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi selalu menghargai peningkatan pekerjaan mereka. Komunikasi juga bisa meningkatkan keterikatan kerja karyawan karena komunikasi memberikan manfaat tidak hanya bagi siapa saja yang ingin memahami komunikasi dalam organisasi secara lebih baik, tetapi juga memiliki aspek pragmatis bagi orang-orang yang ingin memperbaiki kinerjanya sebagai anggota organisasi. Terciptanya dukungan organisasi dan komunikasi dalam organisasi yang tinggi akan meningkatkan terjadinya *job engagement* yang dicirikan dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh karyawan dalam bekerja.

Dukungan organisasi dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi karyawan, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan akses-akses informasi serta bentuk-bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Dukungan organisasi dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi karyawan, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan akses-akses informasi serta bentuk - bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Cara meningkatkan komunikasi dalam organisasi dapat dilakukan dengan cara memperhatikan faktor-faktor atau dimensi-dimensi pembentuk komunikasi dalam organisasi seperti komunikasi tugas yaitu termasuk di dalamnya beberapa hal seperti atasan yang memberitahu bawahannya tentang apa yang perlu dilakukan, mendeskripsikan perubahan di tempat kerja, dan melakukan indikasi kebijakan. Komunikasi performa adalah di mana atasan memberikan informasi tentang kualitas kerja para bawahan. Komunikasi karir yaitu di mana atasan meninjau peluang pelatihan dengan bawahan dan memberikan masukan-masukan dalam hal pengembangan karir bawahan. Responsifitas komunikasi adalah di mana atasan bersedia mendengarkan dan merespon masalah yang diajukan oleh bawahan dan antara sesama anggota organisasi. Komunikasi personal yaitu di mana atasan dan bawahan atau antar anggota organisasi melakukan komunikasi yang bersifat di luar dari masalah pekerjaan, dan lebih kepada kehidupan personal masing-masing. Cara lain untuk meningkatkan komunikasi dalam

organisasi adalah memberikan ruang yang lebih dalam manajemen kepada karyawan, mengadakan pertemuan-pertemuan kepada seluruh anggota organisasi, serta mengeratkan hubungan antara anggota organisasi baik itu dari level atas, menengah, dan bawah.

Sedangkan upaya untuk meningkatkan *job engagement* para karyawan dapat dilakukan dengan cara memberikan apa yang dibutuhkan oleh para karyawan, memberikan kepercayaan yang lebih kepada karyawan, memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan karyawan, mengkomunikasikan perubahan-perubahan yang terjadi pada perusahaan, transparan terkait dengan internal manajemen kepada karyawan. memperhatikan jenis pekerjaan yang diberikan kepada karyawan terkait dengan wewenang atau kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan otonomi. Cara lain untuk meningkatkan keterikatan kerja para karyawan yaitu dengan cara menunjukkan pengembangan karir yang jelas kepada para karyawan, yaitu dengan memastikan karyawan merasa bahwa mereka mempunyai kesempatan dimasa depan untuk mengembangkan karir dan promosi dalam suatu organisasi. Mempererat hubungan dari seluruh anggota organisasi juga mampu meningkatkan *job engagement* karyawan, ketika karyawan merasakan kedekatan kepada seluruh anggota organisasi dan merasa nyaman berada dalam suatu lingkungan organisasi maka mereka akan lebih terikat dengan pekerjaannya untuk membantu keberhasilan organisasi.

Implikasi praktis bagi Bina Ummat Sejahtera adalah ditunjukkan dari bukti empiris yang didapatkan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini dapat menjabarkan pertimbangan bagi pimpinan maupun pihak-pihak terkait yang ada dalam BMT Bina Ummat Sejahtera dalam upaya untuk lebih meningkatkan dukungan organisasi dalam organisasi sehingga keterikatan kerja (*job engagement*) akan dapat tercapai. Setelah mengetahui arti penting yang terdapat dengan adanya peningkatan *job engagement*, maka manajer atau pimpinan BMT Bina Ummat Sejahtera dapat meningkatkan, mempertahankan, serta memperkuat perhatiannya pada dukungan organisasi dan komunikasi yang ada dalam organisasi sebagai faktor pendorong keterikatan yang lebih dari para karyawan terhadap pekerjaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P., 2011, Work Engagement: Further reflection on the state of play, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 20, hal 4-28.
- Bates, S., 2004, Getting engaged, *HR Magazine*, Vol. 49 No. 2, pp. 44-51.
- Brunetto, Y., Teo, S. T., & Far-Wharton, R. (2014). Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Well-being and Engagement: Explaining Organisational Commitment and Turnover Intentions in Policing. *Human Resources Management Journal*, 22, 428-441.
- Carrig, K. & Wright, P.M, 2006, *Building profit through people: making your workforce the strongest link in the value-profit chain*. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management.
- Cooper, D.R. dan Schindler, P.S., 2014, *Business Research Methods*, 12th ed., New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B., 2001, The Job Demands-resources Model Of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86.
- Eisenberger et al., 1998, Perceived Organizational Support and Police Performance: The Modeling Influence of Socio Emotional Needs, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No.2, 288-297.

- Federman, Brad, 2009, *Employee Engagement : A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*, San Francisco : Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Hair, J. F. et al. 2006. *MultiVariate Data Analysis. Fifth Edition*. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L., 2002, Business-Unit-Level Relationship Between Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes A Meta Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, 268-279.
- Hayase, Lyn K.T. 2009. *Internal Communicate In Organizations And Employee Engagement*. Las Vegas.
- Hutchinson, S. 1997. Perceived organizational support: further evidence of consruct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 1025-1034.
- Khan, W.A., 1990, Psychological Conditions of Personal Engagement an Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pg 692-724.
- Kuncoro, M., 2007, *Metode Kuantitatif: Teori Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, UPP STIM YKPN: Yogyakarta.
- Macey, W., H., & Schneider, B. 2008, The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, no. 1, pp. 3-30.
- Mohd, I. H., Shah, M. M., & Zailan, N. S. 2016. How Work Environment Affects The Employee Engagement In A Telecommunication Company. *International Conference on Business and Economics* (hal. 1-9). Future Academy.
- Musgrove, C., Ellinger, A. E., & Ellinger, A. D. 2014. Examining The Influence of Strategic Profit Emphases On Employee Engagement and Service Climate. *Journal of Workplace Learning*, 26, 152-171.
- Nordin, et al., 2011, Strengthening Internal Communication: A Case of Communication Satisfaction in an Organization, *European Journal of Social Sciences*, Vol 24, No.4, hal 617-6124.
- Nurlita, Ita, 2012, Investigation of Organizational Communication Climate at Bhayangkara Surabaya University Using Communiation Climate Inventory (CCI) Method, *Academic Research International*, Vol. 3, No.2, 259-264.
- Pace & Faules, 2013, *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (Editor : Deddy Mulyana), Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Penley, L.E. and Hawkins, B., 1985, Studying interpersonal communication in organizations: a leadership application, *Academy of Management Journal*, Vol. 28, hal. 309-26.
- Pounsford, M., 2007, Using storytelling, conversation and coaching to engage. *Strategic Communication Management*, Vol 11 No.3,hal 32-35.
- Price, J. L., 1997, Handbook of organizational measurement, *International Journal of Manpower* 18(4-6), 303-558.
- Rho, Eunju, 2006, The Impact of Organizational Communication on Public and Nonprofit Managers Perception of Red Tape, *School of Public and International Affairs*, pg 1-27.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R., 2002. Perceived Organizational Support: A Review of The Literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4. 698-714.

- Rich, B. L., 2006, Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation. Ph.D. dissertation, University of Florida, United States - Florida. Retrieved March 31, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database. (Publication No. AAT 3228825).
- Robbins, P., 2006, *Organizational Behaviour 12th Edition*, Pearson Education: New Jersey.
- Saks, A.M., 2006, Antecedent and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21. No.7, hal 600-619.
- Sarangi, S. & Srivastava, R.K., 2012, Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement : An Investigation of Indian Private Banks, *South Asian Journal of Management*, Jul-Sep Vol. 19, No. 3, Pg 18-30.
- Schaufeli *et al*, 2002, The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pg 71-92.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M., 2007, Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner, & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management*, Volume 5 (pp.135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W.B., 2012, Work Engagement : What Do We Know and Where Do We Go?, *Romanian Journal of Applied Psychology*, Vol. 14 No. 1, 3-10.