

## PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN DENGAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Bambang Avianto<sup>1</sup>, Derriawan<sup>2</sup>, Tabroni<sup>3</sup>

*Sekoah Pascasarjana, Universitas Pancasila Jakarta<sup>123</sup>  
bambangaviantono@gmail.com*

(Received: 01-04-2019; Reviewed: 14-05-2019; Revised:19-07-2019; Accepted: 31-12-2019)

### **Abstract**

This study aims to examine the effect of human resource management practices and perceptions of organizational support for employee engagement with quality of work life as intervening. The success of an organization depends on the approach taken to build human resources effectively. Employee engagement is defined as a positive, satisfying and work-related state of mind that is characterized by passion, dedication and absorption. Many factors can affect employee engagement, including the management of human resources, perceived of organization support and the quality of work life. Research subjects are employees of PT. X in Jakarta as many as 160 respondents. This study uses the SEM method through a questionnaire. The results show that two exogenous variables have a significant effect on intervening variables: ( $R^2 = 0.92$ ,  $p = 0.000$ ), and the variable of work quality has a significant effect on employee engagement variables ( $R^2 = 0.49$ ,  $p = 0.000$ ).

**Keyword:** *management of human resources, perceived of organization support and the quality of work life, intervening.*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia dan persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan karyawan dengan kualitas kehidupan kerja sebagai intervening. Kesuksesan dari sebuah organisasi tergantung pada pendekatan yang dilakukan untuk membangun sumber daya manusia secara efektif. Keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan dan terkait pekerjaan yang dikarakteristikan oleh semangat, dedikasi dan penyerapan. Banyak faktor dapat mempengaruhi Keterikatan karyawan, diantaranya praktik manajemen sumber daya manusia, persepsi dukungan atas organisasi dan kualitas kehidupan kerja. Subyek penelitian adalah karyawan PT. X di Jakarta sebanyak 160 responden. Penelitian ini menggunakan metode SEM melalui kuesioner. Hasilnya menunjukkan bahwa dua variabel eksogen memiliki efek yang signifikan terhadap variabel intervening: ( $R^2 = 0.92$ ,  $p = 0.000$ ), dan variabel kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara signifikan kepada variabel keterikatan karyawan ( $R^2 = 0.49$ ,  $p = 0.000$ ).

**Kata Kunci:** *keterikatan kerja, praktik manajemen sumber daya manusia, kualitas kehidupan kerja, intervening.*

## Pendahuluan

Fokus Manajemen Sumber Daya Manusia sekarang telah berpindah menjadi lebih kepada pemanfaatan strategis karyawan. Berikutnya adalah bagaimana mengelola dampak terukur dari program pengembangan karyawan atas bisnis. Saat ini dimana perkembangan ekonomi sedang berevolusi industri ke tahapan 4.0 maka perusahaan yang sukses harus adaptif, tangguh, cepat mengubah arah dan harus selalu berpusat pada pelanggan. Dalam lingkungan seperti itu efektivitas *HRM* [Manajemen Sumber Daya Manusia] sangat penting untuk kesuksesan bisnis. Mendalami hal tersebut maka perlu kiranya penulis memusatkan seluruh permasalahan sumber daya manusia untuk fokus pada topik yang telah dipilih dalam penelitian ini, dimana obyek yang kami teliti adalah 3 perusahaan ekspedisi impor, dengan 4 gudang penyimpanan transisi barang yang memiliki total 160 karyawan, dan berlokasi di area sunter Jakarta dan sekitarnya. Alasan pemilihan 3 perusahaan ini adalah dikarenakan ketiga perusahaan itu termasuk yang paling dominan didalam industri jasa impor diarea Sunter ini. Dengan zona waktu pengamatan selama 1 tahun, Januari 2018-Februari 2019.

Beberapa bulan terakhir sering kami mendengar cerita keluh kesah serta kurang antusiasnya karyawan yang berkaitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Bukan rahasia lagi bahwa hubungan antara manajer lini pertama / supervisor dan rekan mereka memiliki dampak paling langsung terhadap keterikatan karyawan dan mereka secara umum kurang memberikan respon yang positif atas manajemen keterikatan di perusahaan yang kami amati. Secara awam sepiantas cenderung menilai dan melihat tidak terdapat masalah , namun jika kita melakukan pendekatan secara personal, kami mendapatkan fakta menarik dari beberapa keluhan yang sering dilontarkan oleh beberapa karyawan yang cenderung terlihat tidak bahagia dalam tugasnya. Melihat hal tersebut maka bisa ditelaah bahwa potensi masalah bisa dimulai dari sini. Hal berikutnya yang bisa diduga sebagai permasalahan, menurunnya frekuensi penyampaian penghargaan oleh manajemen baik secara formal maupun informal juga terjadi. Hal ini diindikasikan kepada seringnya karyawan mengeluh secara subyektif soal penghargaan ditempat atau di dalam divisi mereka sendiri. Maraknya keluhan karyawan atas tambahan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Merasa ketakutan akan kehilangan pekerjaan karena sifat barang impor yang rentan dan beresiko tinggi. Beberapa juga mengeluh tentang sistem pembayaran yang kurang adil. Kurangnya dedikasi dan ketulusan dalam mengerjakan pekerjaan harian. Sangat minimnya ide-ide baru serta inovasi pada bidang pekerjaan khusus karyawan. Minimnya kontribusi lebih karyawan atas suatu pekerjaan. Kurangnya semangat atas pelibatan emosi saat dilapangan dan sebagian juga merasa kurangnya makna atas pekerjaannya. Masih terdapat persepsi negatif atas segala bentuk kebijakan intern. Kurangnya pemahaman intelektual yang berhasil membangun komitmen atas suatu pekerjaan. Masih terlihat buruknya inisiatif dan adaptabilitas terhadap perubahan dinamika bisnis. Diperparah lagi oleh karena kurangnya frekuensi training pengembangan diri yang juga diduga sebagai penyebab gagalnya mereka membangun motivasi sukses dan konsep sukses dalam pekerjaan mereka sendiri, sehingga mereka enggan untuk menginvestasikan waktunya untuk dedikasi kepada pekerjaan menjadi semakin berkurang. Sayangnya Kualitas komunikasi bawahan juga ikut memperparah

semangat untuk menginvestasikan kreativitas dan waktunya dalam organisasi. Memang cukup sulit untuk menggambarkan tetapi karyawan yang memiliki keterikatan yang lebih besar mungkin menunjukkan perasaan bahagia dan gembira dengan peran mereka. Namun budaya yang kuat dan unik harusnya dapat menunjukkan pengaruhnya. kebanyakan dari kita dapat melihat dan menyimpulkan senyuman yang tulus dan sikap ramah serta inklusif. Kurangnya karyawan yang secara aktif menginvestasikan dirinya kepada pekerjaan [keikhlasan yang kurang atas tambahan job desc] dan organisasi untuk memprediksi pencapaian prestasi dan tujuan organisasi. Semua keadaan itu telah penulis amati dan penulis usulkan sebagai masalah utama dalam perusahaan-perusahaan yang rencananya kami jadikan sebagai obyek penelitian, Bakker(2004). *Employee engagement* penting dalam memprediksi hasil kerja karyawan (*employee outcomes*), keberhasilan organisasi (*organizational success*) dan kinerja finansial perusahaan dalam Saks (2006).

Bakker (2009), mengemukakan bahwa terdapat dua unsur yang dapat membentuk keterikatan kerja pada karyawan. Kedua hal tersebut adalah *personal resource* dan *job resource*. *Personal resource* mengacu kepada evaluasi diri yang positif yang berhubungan dengan resiliensi dan kemampuan individu untuk memiliki perasaan sanggup untuk mengendalikan pekerjaannya dengan baik Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, dalam Bakker, (2009). Sementara itu, *job resource* mengacu pada aspek-aspek fisik, sosial, atau organisasional pada suatu pekerjaan yang dapat mengurangi tuntutan pekerjaan; menjadi fungsi dalam mencapai tujuan pekerjaan; atau dapat menstimulasi karyawan untuk bertumbuh, belajar dan berkembang, Bakker(2009). Keterikatan karyawan memiliki hubungan dengan proses evaluasi diri karyawan dan perlakuan organisasi terhadap karyawan, dimana karyawan memiliki kesempatan untuk melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Evaluasi ini diantaranya untuk meninjau sejauh mana karyawan merasa yakin dan sanggup untuk terus melakukan pekerjaannya.

Masalah keterikatan karyawan dalam kerja tidak lepas dari pengaruh kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja [*Quality of Work Life*] cukup kuat untuk bisa bekerja mempengaruhi proses penciptaan dan penguatan tingkat keterikatan karyawan. Kualitas Kehidupan Kerja menjadi konsep yang semakin populer akhir-akhir ini. Kurangnya Jaminan akan stabilitas Pekerjaan. Maksudnya disini adalah bahwa banyak ditemukan karyawan yang merasa kurang yakin akan pekerjaannya yang aman, mereka merasa tertekan dengan kondisi kerja dan kurang bisa bekerja dengan maksimal. Dugaan lainnya adalah bahwa jika ada kesalahan, dan oleh karena kesalahan tersebut, pekerjaan mereka dan karir mereka akan dipertaruhkan. Ada pula sebagian yang merasa bahwa waktu kerja yang masih kurang fleksibel. Padahal beberapa pendapat ahli mengatakan bahwa fleksibilitas selama jam kerja adalah sesuatu yang dihargai oleh karyawan Kurangnya partisipasi karyawan penuh juga sering terjadi, khususnya pada saat melibatkan karyawan dalam diskusi. Strategi & umpan balik juga terlihat minim. Hal itu bisa berindikasi tingkat QWL [*Quality of work life*] & kontribusi karyawan terhadap peran tertentu. Masalah lainnya adalah kurangnya Komunikasi terbuka. Hal ini diindikasikan oleh banyaknya keluhan dari karyawan yang merasa bahwa kurangnya transparansi antara manajemen dan karyawan membentuk mereka untuk kurang percaya diri dalam hal update situasi bisnis, sehingga merasa kurang nyaman bagi mereka untuk didekati. Selanjutnya merujuk kepada

kurangnya peluang karyawan menengah bawah dalam hal mempengaruhi keputusan manajemen. Buruknya tingkat partisipasi karyawan bawah dalam hal pemecahan masalah, hingga jaranganya karyawan memberikan umpan balik positif terhadap manajemen. Kami juga melihat bahwa karyawan kurang memaknai pekerjaannya. Adanya anggapan bahwa di perusahaannya tidak memberikan harapan akan Rencana pertumbuhan karir juga merupakan hambatan yang mengganggu. Jika menyimak dari seorang ahli mengenai hal ini yang menyatakan bahwa *“The overriding purpose of QWL is to change the climate at work so that the human-technological-organisational interface leads to a better quality of work life.”*-Luthans (2017). Untuk itulah kami tawarkan *Quality of Work Life* untuk dijadikan sebagai variabel antara atau intervening dalam penelitian ini. Peran dari Praktek manajemen SDM sangat penting seperti pada aspek : Tanggung jawab utama dari fungsi sumber daya manusia dalam suatu organisasi, misalnya, pelatihan, pengembangan, seleksi, dan kompensasi. Merupakan suatu upaya implementasi riil yang seharusnya dapat merangsang proses pembentukan keahlian, kemampuan, wawasan, inovasi, mental, kepemimpinan dan banyak hal lainnya yang akhirnya kemudian bisa juga diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap konstruksi quality of work life dan keterikatan karyawan [*employee engagement*] di akhir mekanisme arus proses kegiatan sumber daya manusia.. Di sisi lainnya praktik rutin manajemen sumber daya manusia adalah sebuah variabel pendukung yang kami coba usulkan untuk bisa menjelaskan baik proses pembentukan *QWL* maupun dinamika *Employee Engagement*. Kami berharap bahwa dengan sempurnanya mekanisme dan tahapan rutin praktik manajemen sumber daya manusia seharusnya justru bisa menimbulkan dampak yang positif terhadap *Employee engagement* baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel *intervening QWL*.

### ***Employee Engagement (Keterikatan Karyawan)***

*Employee engagement* (Keterikatan Karyawan) adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan dan terkait pekerjaan yang dikarakteristikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*), Schaufeli dan Bakker (2004), Pendapat selanjutnya mengatakan bahwa keterikatan pribadi adalah sebagai bentuk kerja simultan dan ekspresi dari 'ego pilihan' seseorang dalam perilaku tugas, yang mempromosikan koneksi/interaksi kerja dan bentuk kerja sama dengan orang lain, serta kehadiran pribadi, diakhiri dengan peran aktif seperti yang diutarakan oleh Bradley dan Wollard, (2009). Nitin Vazirani (2010) juga turut memperkuat bahwa Keterikatan karyawan adalah suatu tingkat komitmen dan keterlibatan dari seorang karyawan, rasa memiliki organisasi serta berkomitmen dalam menjaga nilai-nilainya. Karyawan yang terikat akan sadar, baik konten dan konteks berbisnis, mereka bekerja sama dengan rekan kerjanya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk pada akhirnya demi kepentingan organisasi. Organisasi harus bekerja untuk mengembangkan dan memupuk tingkat keterikatan kerja karyawan, yang membutuhkan hubungan dua arah antara majikan dan karyawan. Demikianlah keterikatan karyawan adalah barometer yang menentukan hubungan seseorang dengan organisasinya. Menurut Błażej Motyka, (2018) Keterikatan Karyawan, terlepas dari sifat bisnisnya, adalah salah satu sumber daya utama perusahaan. Pada saat kompetisi untuk spesialis terbaik seringkali lebih kuat daripada upaya untuk mendapatkan klien, kemampuan untuk berhasil mengelola hubungan dengan karyawan dapat menentukan keuntungan pasar jangka panjang. Melalui penciptaan lingkungan yang ramah, memungkinkan pengembangan yang

mengarah pada keterlibatan karyawan, pengusaha dapat meningkatkan peluang mereka untuk mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berharga.

### ***Human Resource Management Practice (Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia)***

Menurut Dessler (2010), praktik manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan proses yang meliputi pemenuhan kebutuhan karyawan atau aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyingkiran, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan. Anwar Prabu Mangkunegara (2015), dalam bukunya menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Lain lagi jika kita mengamati pendapat dari Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### ***Perceived Organization Support (Persepsi Dukungan Organisasi)***

Berdasarkan penelitian Eisenberger, et.al dalam jurnal Wu Wann Yih dan Sein Htaik (2011), menyatakan bahwa karyawan menganggap pekerjaan mereka sebagai hubungan timbal balik yang mencerminkan ketergantungan relatif yang melebihi kontrak formal dengan organisasinya yang berarti bahwa karyawan dan organisasi terlibat dalam hubungan timbal balik. Karyawan melihat sejauh mana organisasi akan mengakui dan menghargai usaha mereka, mendukung kebutuhan socioemotional mereka dan sebagai karyawan mereka akan memperlakukan organisasinya dengan kontribusi yang terbaik. Menurut Robbins (2008) persepsi adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberi arti bagi lingkungan mereka. Perceived organizational support (POS) dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan. Nuri Herachwati .et.al (2018), menyatakan dalam penelitiannya bahwa POS sangat mempengaruhi kepuasan dalam berkarir, komitmen organisasi dan frekuensi keluar masuknya pekerja.

### ***Quality Work of Life (Kualitas Kehidupan Kerja)***

Menurut Robbins (2002) QWL adalah sebagai suatu proses bagaimana suatu organisasi merespon kebutuhan karyawan sehingga karyawan tersebut memiliki kesempatan membuat keputusan dan bahkan hingga untuk merancang kehidupannya di dalam lingkup pekerjaan. Sedangkan pendapat Siagian (2007), *Quality of Work Life* merupakan upaya yang sistematis dalam kehidupan organisasional melalui cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan dalam menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya. *Quality of Work Life (QWL)*. Konsep ini adalah sebuah filosofi, bisa juga merupakan seperangkat prinsip, yang

menganggap bahwa orang adalah sumber daya paling penting dalam organisasi sebagaimana adanya, dapat dipercaya, bertanggung jawab dan mampu membuat kontribusi yang berharga dan mereka seharusnya diperlakukan dengan martabat dan rasa hormat. Elemen yang relevan dalam kualitas kehidupan kerja seseorang termasuk tugas, lingkungan kerja fisik, lingkungan sosial dalam organisasi, sistem administrasi dan hubungan antara kehidupan di dalam dan di luar pekerjaan, paling tidak demikianlah menurut Lokanadha Reddy, Mohan Reddy (2010). T S Nanjundeswaraswamy Sandhya M N [2016], QWL adalah konstruksi multidimensi yang dinamis yang mencakup sistem penghargaan, pelatihan, karier peluang kemajuan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kondisi pekerjaan, keamanan kerja, kecukupan pendapatan, pembagian keuntungan, ekuitas dan imbalan lainnya, karyawan otonomi, komitmen karyawan, interaksi sosial, harga diri, ekspresi diri, demokrasi, kepuasan karyawan, keterlibatan karyawan, peningkatan, hubungan dengan penyelia dan teman sebaya dan pengayaan pekerjaan. Kepuasan kerja, keterlibatan kerja, motivasi, produktivitas, kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan, keamanan kerja, pengembangan kompetensi, dan keseimbangan antara pekerjaan dan non-kerja kehidupan.

### **Obyek Penelitian**

Obyek penelitian dalam studi ini adalah karyawan pada PT. X yang berjumlah 162 orang. Dalam hal ini penulis mengambil semua populasi sebagai partisipan dalam penelitian ini. Setelah proses pengumpulan data, jumlah responden yang terjangkau sebanyak 160, hal ini disebabkan oleh ada beberapa karyawan yang sedang mengambil cuti akhir tahun, selain itu karena karyawan divisi redaksi memiliki jam kerja yang tidak teratur.

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini bersifat kuantitatif non eksperimen kausal komparatif yaitu untuk mengetahui pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia dan persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan karyawan dimana kualitas kehidupan kerja sebagai variabel perantara atau intervening. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik SEM atau model persamaan struktural. Pengolahan data dengan menggunakan SMART PLS ver2.

### **Pengukuran variabel keterikatan karyawan**

Instrumen yang digunakan untuk mengukur seluruh variabel adalah kuesioner yang dikembangkan sendiri oleh penulis. Berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker, (2003), Keterikatan Karyawan dalam penelitian ini merupakan perwujudan dari hasil skor kuesioner yang melalui pengukuran jawaban responden. Adapun beberapa dimensi yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah **Vigor** diukur dengan tingkat energi, keikhlasan. **Absorpsi** diukur dengan totalitas, komitmen, kepuasan **Dedikasi** diukur rasa bangga, inspirasi, menantang

Contoh pernyataan pada dimensi *vigor* adalah “Saya bersungguh-sungguh untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan saya”. Contoh pernyataan pada



dimensi *absorpsi* adalah “Saya berkomitmen kuat untuk berprestasi dalam pekerjaan saya”. Contoh pernyataan pada dimensi *dedikasi* adalah “Saya tidak merasa bangga dengan pekerjaan saya”, sebuah pernyataan negatif yang juga dipakai dalam butir instrument dalam studi ini.

Penelitian ini menggunakan Skala Likert. Jawaban subjek dinyatakan dalam 5 kategori yaitu; sangat tidak setuju (1), setuju (2), ragu-ragu(3), setuju (4), sangat setuju (5). Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, terdapat beberapa butir yang harus dibuang sehingga jumlahnya menjadi 8 butir pernyataan yang terdiri dari 6 butir pernyataan positif dan 2 butir pernyataan negatif.

### **Variabel praktik manajemen sumber daya manusia**

Instrumen yang digunakan untuk mengukur praktik manajemen sumber daya manusia adalah instrumen yang di adaptasi dari kuesioner yang dikembangkan dirancang oleh para peneliti sebelumnya dan mengikuti pedoman standar untuk desain kuesioner Oppenheim, (1992) ; Hussey dan Hussey, (1997) ; Saunders et al., (2000); Sekaran, (2003). Bagian utama dari kuesioner terdiri dari beberapa pertanyaan yang harus dijawab dalam skala Likert lima poin. dalam implementasinya. Dimensi dan indikator yang dipakai didalam penelitian ini adalah sebagai berikut : **Rekrutmen** dengan indikatornya yang dipakai seperti Kualitas Rekrutmen, Sosialisasi rekrutmen. **Penempatan** dengan indikatornya seperti Ketepatan Personal, Merit Sistem, Job Desc. **Motivasi dan Kepemimpinan** dengan indikatornya seperti Punish Reward System, gaya kepemimpinan. **Training dan Pengembangan** dengan indikatornya seperti Human Capital dan Talenta, support.

Contoh pernyataan pada rekrutmen adalah “Proses rekrutmen karyawan tidak ada unsur nepotisme/pertemanan/persaudaraan”. Sedangkan Untuk mengukur dimensi pada penempatan adalah “Sosialisasi job desc sudah dilakukan dengan baik”. Pada dimensi motivasi, studi ini menggunakan pernyataan “Manajemen sangat adil berimbang dalam menerapkan sistem imbalan dan hukuman”. Dan yang terakhir studi ini menggunakan dimensi training dan pengembangan dengan pernyataan adalah sebagai berikut “Manajemen berkomitmen dalam hal pembentukan human capital atau modal manusia”.

Penelitian ini menggunakan Skala Likert. Jawaban subjek dinyatakan dalam 5 kategori yaitu; sangat tidak setuju (1), setuju (2), ragu-ragu(3), setuju (4), sangat setuju (5). Setelah dilakukan uji validitas, semua pernyataan yang berjumlah 8 dinyatakan valid oleh para pakar dan siap untuk diuji cobakan. Uji coba skala persepsi praktik manajemen sumber daya manusia dilakukan terhadap 50 partisipan yang memiliki karakteristik yang sama dengan partisipan penelitian. Pengujian validitas dan reliabilitas kemudian dilaksanakan setelah uji coba untuk melihat butir pernyataan yang memiliki yang dapat digunakan untuk pengambilan data penelitian sebenarnya

### **Variabel persepsi dukungan perusahaan**

Studi penelitian yang pernah dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) mengindikasikan bahwa 4 kategori utama dari perlakuan yang dipersepsikan oleh karyawan

memiliki hubungan dengan perceived organizational support. Keempat kategori utama ini adalah sebagai berikut: **keadilan** dengan indikatornya seperti Penghargaan, Pengakuan. **dukungan supervisor** dengan indikator seperti Kualitas Hubungan Atasan Bawahan Langsung, keadilan. **penghargaan organisasi** dengan indikator Kesejahteraan Karyawan, variasi penghargaan. **kondisi pekerjaan** dengan indikatornya Keamanan dalam Bekerja dan Peran Stressor

Contoh pernyataan pada dimensi keadilan adalah “Selalu ada penghargaan atas gagasan yang saya ciptakan”. Contoh pernyataan pada dimensi dukungan supervisor adalah “Dalam setiap kesalahan yang saya perbuat atas cukup adil didalam memberikan keputusan”. Contoh pernyataan pada dimensi penghargaan organisasi adalah “Perusahaan selalu memberikan bonus tahunan sebagai penghargaan atas kinerja kami”. Contoh pernyataan pada dimensi kondisi pekerjaan adalah “Saat ini saya merasa aman dengan posisi bidang pekerjaan saya Selalu ada penghargaan atas gagasan yang saya ciptakan”.

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, semua pernyataan yang berjumlah 8 dinyatakan valid oleh para pakar dan siap untuk diuji cobakan. Uji coba juga dilakukan terhadap 50 partisipan yang memiliki karakteristik yang sama dengan partisipan penelitian.

### **Variabel kualitas kehidupan kerja**

Menurut Robbins (2002) QWL adalah sebagai suatu proses bagaimana suatu organisasi merespon kebutuhan karyawan sehingga karyawan tersebut memiliki kesempatan membuat keputusan dan bahkan hingga untuk merancang kehidupannya di dalam lingkup pekerjaan. Siagian (2007), Quality of Work Life merupakan upaya yang sistematis dalam kehidupan organisasional melalui cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan dalam menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya. Quality of Work Life (QWL). Konsep ini adalah sebuah filosofi, bisa juga merupakan seperangkat prinsip, yang menganggap bahwa orang adalah sumber daya paling penting dalam organisasi sebagaimana adanya, dapat dipercaya, bertanggung jawab dan mampu membuat kontribusi yang berharga dan mereka harus diperlakukan dengan martabat dan rasa hormat. Elemen yang relevan dalam kualitas kehidupan kerja seseorang termasuk tugas, lingkungan kerja fisik, lingkungan sosial dalam organisasi, sistem administrasi dan hubungan antara kehidupan di dalam dan di luar pekerjaan, paling tidak demikianlah menurut Lokanadha Reddy, Mohan Reddy (2010). Walton dalam Selahattin Kanten, Omer Sadullhab (2012) dan Saleh Ali Y. Alqarni(2016), dengan menawarkan 4 dimensi.

Dimensi dan indikator yang dipakai dalam penelitian ini adalah **Kondisi kerja** yang aman dan sehat dengan indikatornya seperti sistem layout ergonomis, manajemen stress. **Peluang untuk pertumbuhan dan keamanan** yang berkelanjutan dengan indikatornya seperti kesempatan berkarir, evaluasi KPI. **Integrasi sosial** dalam organisasi kerja dengan indikatornya seperti hubungan antar kolega, hubungan dengan atasan. **Ruang Kerja dan Total kehidupan** dengan indikatornya seperti keseimbangan waktu kerja, Istirahat, Rekreasi dan Keluarga, batasan lembur.



Contoh pertanyaan yang digunakan untuk merefleksikan dimensi **Kondisi kerja** seperti 'Layout ruang kerja saya sangat teratur dan aman', sedangkan untuk dimensi **peluang untuk pertumbuhan dan keamanan** adalah 'Perusahaan selalu mengevaluasi KPI per orang'. Berikutnya pada dimensi **Integrasi sosial** menggunakan refleksi 'atasan saya sangat membantu saya dalam melakukan pekerjaan sehari-hari'. **Ruang Kerja dan Total kehidupan** dengan menggunakan 'perusahaan sangat membatasi waktu lembur saya'. Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, semua pernyataan yang berjumlah 8 dinyatakan valid oleh para pakar dan siap untuk diuji cobakan. Uji coba juga dilakukan terhadap 50 partisipan awal yang memiliki karakteristik yang sama dengan partisipan penelitian.

### **Prosedur Penelitian**

Penulis membuat proposal melakukan penelitian mengenai pengaruh Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Keterikatan Karyawan dengan Kualitas Kehidupan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Proposal ini ditujukan kepada Manajer HRD PT. X di Jakarta Utara. Pembuatan surat ijin melakukan penelitian dilakukan setelah penulis menerima konfirmasi dari Manajer HRD PT. X bahwa proposal penelitian yang diajukan penulis dapat diterima. Penulis mengurus surat ijin melakukan penelitian ke pihak Fakultas Pasca Sarjana Universitas Pancasila dan ditujukan kepada Manager HRD PT. X Jakarta. Surat ijin melakukan penelitian berisi tentang ijin melakukan penelitian pada PT X dengan menggunakan karyawan PT X sebagai partisipan dalam penelitian. Penelitian dilakukan dari bulan Agustus 2018-Januari 2019 dengan menggunakan 1 berkas kuesioner yang telah siap berisi 32 butir pernyataan. Penulis meminta bantuan kepada IT Supervisor untuk menyebarkan angket yang telah tersusun dengan menggunakan google form. Setelah partisipan mengisi atau submit angket tersebut, secara otomatis maka penulis menerima angket tersebut dan melakukan olah data sampai kepada tahapan berikutnya.

### **Hasil**

#### **Tanggapan Responden Menurut Variabel Employee Engagement**

Sebelum kita mulai menganalisa tanggapan responden maka perlu kiranya kita membentuk sistem penetapan peringkat skor tanggapan responden, agar dapat diketahui batasan dan stratifikasi skala interval data dalam pendekatan rata-rata dan Skor Total indikator. Dimana tujuannya adalah untuk mengetahui tingkat kekuatan opini dibanding dengan keadaan ideal yang diinginkan atas suatu konstruk dan ini juga berarti merupakan sifat reflektif atas variabel konstruknya.

Tabel 1. Skala interval Pendekatan Rata-Rata dan Total Skor Indikator

$$Keadaan\ ideal\ skor = 5 \times 160 = 800$$

Pendekatan Rata-rata Indikator Dalam Interval	Pendekatan Total Skor Indikator Dalam Interval	Status
3-3.4	593-615	Sangat Lemah
3.5-3.8	616-638	Lemah
3.9-4.3	639-661	Moderat
4.1-4.5	662-684	Kuat
4.6-5	685-701	Sangat Kuat

$$Rumusan = [Skor\ Tertinggi - Skor\ Terendah] / 5 = 701 - 593 = 21.6 \text{ [Skor]}$$

$$Rumusan = [Skor\ Tertinggi - Skor\ Terendah] / 5 = 5 - 3 = 0.4 \text{ [rata-rata]}$$

Sumber: Hasil olah data primer

Berdasarkan data sebelumnya, terlampir indikator Inspirasi menjadi indikator yang memiliki skor tertinggi dengan perolehan sebesar 701 dan rata-rata 4.38. Dengan demikian pernyataan “Saya sangat puas dengan pekerjaan ini”, menjadi pernyataan yang paling kuat dalam memberikan refleksi bagi responden pada variabel konsep Employee Engagement atau Keterikatan Karyawan. Dari fakta inilah maka kiranya penting untuk manajemen memahami dan berupaya membangun situasi yang positif sehubungan dengan proses membangun sikap inspiratif karyawan terhadap perusahaan. Dari semua indikator mayoritas frekuensi dan presentasi setuju atau sangat setuju memiliki peran yang sangat dominan didalam merefleksikan variabel laten konstruksya. Artinya semua dimensi telah tergambarkan refleksinya dari besaran-besaran tersebut. Yang perlu diwaspadai adalah jumlah pendapat netral yang memiliki range dari 8% hingga 14.4%. Jumlah ini cukup besar untuk bisa merujuk adanya indikasi fenomena masalah yang real terjadi dilapangan sehubungan persoalan penciptaan Keterikatan Karyawan. Mereka sangat mungkin sekali beropini pada kondisi *safety player* sehingga memberikan jawaban netral seperti yang terjadi pada situasi ini. Dan ini seperti filosofi Gunung Es, dimana dipermukaan terlihat aman sementara pada level yang lebih bawah [sejatinya] tidak demikian. Hal ini bisa terjadi pada saat pengisian kuesioner yang mungkin dipandang tidak mengamankan bagi mereka untuk bersikap terbuka penuh.

### Tanggapan Responden Menurut Variabel Quality Work of Life

Berdasarkan tanggapan responden [data tabel 4.10 pada bagian lampiran 4], batasan lembur, menjadi indikator yang memiliki skor tertinggi diantara skor-skor lain dengan kategori sangat lemah dengan perolehan sebesar 607 [jika dalam perspektif Skor] dan rata-rata 3.79 . Dengan demikian pernyataan berkaitan perusahaan yang membatasi waktu lembur menjadi yang

paling tinggi bagi responden dalam merefleksikan variabel konsep Quality Work Of Life atau Kualitas Kehidupan Kerja. Sehingga diharapkan manajemen juga ikut memperhatikan kebutuhan terhadap hal ini. Khususnya untuk bisa menata kembali lebih baik sistem kerja lembur yang memang diperusahaan-perusahaan tersebut sangat menjadi hal yang sensitif, dikarenakan sifat bongkaran container yang sering datang pada saat-saat malam hari. Di perusahaan-perusahaan yang kami teliti indikator yang terbilang klasik ini, masih merupakan factor kunci yang memainkan peran didalam banyak persoalan harian dan tekhnis. Fakta rentang 26.9% hingga 29.4% pada opini netral meningkat pada QWL. Sehingga hal ini yang membuat optimis bahwa masalah-masalah yang terkait dengan hal-hal penciptaan Kualitas Kerja dan Kehidupan. Menjadi mulai terasa lebih kuat sinyalnya.

### **Tanggapan Responden Menurut Variabel Human Resource Management Practice**

Selanjutnya berdasarkan tanggapan responden menurut variabel HRM Practice, masalah ketersediaan uang saku saat training menjadi indikator yang memiliki skor tertinggi dengan kategori sangat lemah dengan perolehan sebesar 607 dan rata-rata tertinggi 3.79. Sehingga pendapat karyawan tentang “Proses rekrutmen karyawan tidak ada unsur nepotisme/pertemanan/persaudaraan” pada variabel konsep Human Resource Management Practice atau Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia atau HRM Practice juga menjadi paling reflektif diantara skor-skor terlemah secara kategori. Bagi penulis fakta bahwa terdapat kondisi yang bersih dari proses rekrutmen merupakan harapan banyak karyawan namun hal itu tidak didukung dengan rata2 jawaban yang masih 3.79 artinya masih jauh dari maksimal. Hal ini dikarenakan tema ini sangat sensitif dalam dunia kerja dan ternyata masih memainkan peran yang kuat untuk bisa merefleksikan situasi kualitas manajemen praktik sumber daya manusia dilapangan. Keragu-raguan karyawan dalam beropini baik pada kualitas manajemen sumber daya manusia secara praktis operasional terbilang sangat tinggi. Dengan Range rata-rata 31% cukup membuat penulis optimis bahwa memang kualitas dari manajemen sumber daya manusia kurang begitu baik. Hali ini menuntut adanya pembenahan lebih lanjut, pada seluruh aspek yang terkait dengan masalah ini.

### **Tanggapan Responden Menurut Variabel Perceived Organization Support**

Berdasarkan tanggapan responden menurut variabel POS, masalah peran keamanan dalam bekerja menjadi indikator yang memiliki skor tertinggi dengan perolehan sebesar 600 dan rata-rata tertinggi sebesar 3.75 tergolong sangat lemah dalam basis kategori diantara skor-skor terlemah lainnya pada laten ini. Sehingga pendapat karyawan tentang kondisi pekerja pada variabel konsep Dukungan Organisasi Perusahaan menjadi sangat berpengaruh dalam merefleksikan kelemahannya. Disarankan kepada manajemen agar lebih memperhatikan dan memperkuat kembali hal-hal yang terkait dengan sistem dukungan organisasi. Sehingga diharapkan bila perusahaan memberikan dukungan nyata pada berbagai permasalahan dilapangan tentu hal ini akan sangat membantu didalam jangka menengah dan panjang atas perbaikan-perbaikan sikap karyawan.

### **Analisis Outer Model Melalui Model Pengukuran Pada Analisis Konfirmatori Faktor [CFA]**

Untuk menguji uni-dimensional dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen digunakan teknik confirmatory-factor analysis. Analisa Outer Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. atau dapat dikatakan bahwa outer model memperlihatkan setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya.

CFA bertugas memeriksa kembali hubungan yang sudah ada berdasarkan teori antara berbagai konsep atau konstruk yang sedang diteliti. Dengan kata lain CFA bermaksud untuk mengkonfirmasi atau memprediksi apakah sebuah konstruk dapat direfleksikan oleh indikator-indikatornya. Konstruk unidimensional adalah konstruk yang dibentuk langsung dari manifest variabelnya dengan arah indikatornya dapat berbentuk reflektif maupun formatif. Pada penelitian ini memakai bentuk konstruk unidimensional reflektif.

Dan mengujinya apakah seluruh indikator tersebut sudah tepat serta konsisten. Setelah uji validitas dan realibilitas dilakukan maka CFA dapat menseleksi indikator yang valid dan reliable.

Berikut adalah Hasil Analisis CFA Variabel Eksogen [Outer Model] pada First Order Confirmatory Factor Analysis

Tabe 2. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Indikator

No	Kriteria	Hasil Hitung				Standar	Hasil
1	Loading Factor	Pos	HRM	QWL	EP	>0.7 Ghozali,2015	Semua aspek outer model memenuhi standar Validitas
		Semua indikator diatas 0.9	Semua indikator diatas 0.9	Semua indikator diatas 0.9	Semua indikator diatas 0.9		
2	Average Variance Extracted (AVE)	Pos	HRM	QWL	EP	>0.5 Ghozali,2015	
		0.96	0.95	0.93	0.93		

Sumber: Hasil olah data SmartPLS2

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Indikator

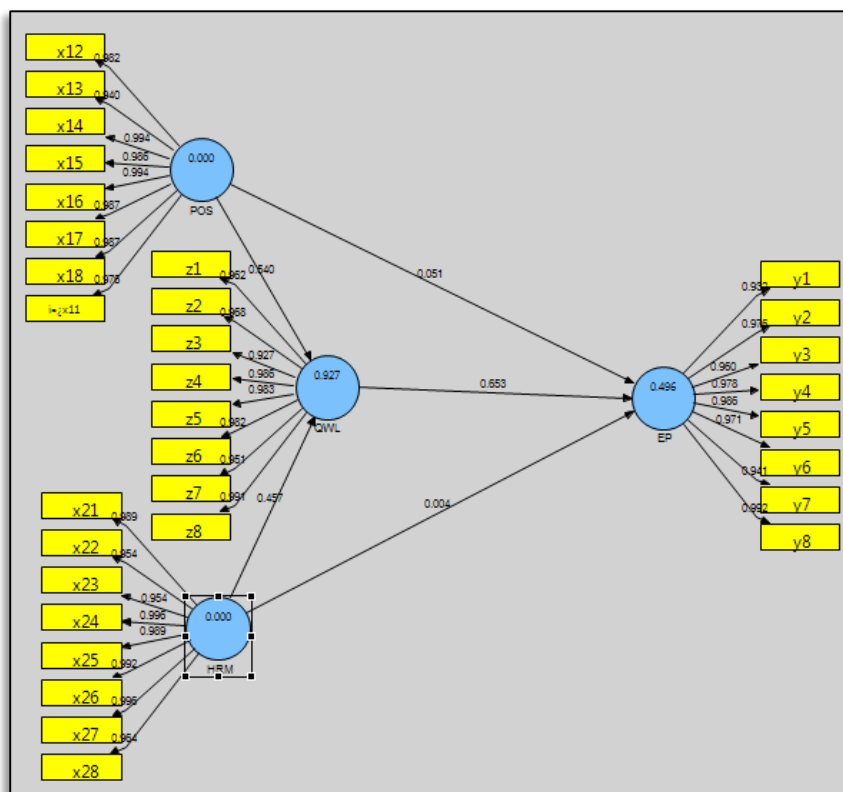
No	Kriteria	Hasil Hitung				Standar	Hasil
1	Composite Reliability	Pos	HRM	QWL	EP	>0.7 Ghozali,2015	Semua aspek outer model memenuhi standar Reliabilitas
		0.99	0.99	0.99	0.99		
2	Average Variance Extracted (AVE)	Pos	HRM	QWL	EP	>0.5 Ghozali,2015	
		0.96	0.95	0.93	0.93		

3	Cronbach Alpha	Pos	HRM	QWL	EP	>0.5 Ghozali,2015
		0.99	0.99	0.99	0.99	

Sumber: Hasil olah data SmartPLS2

Terlihat dari kedua tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah Valid dan Realible. Sehingga bisa dianggap seluruh indikator telah mampu untuk mencerminkan variabel laten atau konstruknya.

**Analisis Inner Model Melalui Model Persamaan Struktural dan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**



Isien

**Grafik 1. Model Struktur Lengkap SEM**

Terlihat grafik 1 diatas bahwa semua semua loading faktor outer analisis telah Valid dan Reliable. Sehingga bisa dianggap seluruh indikator telah mampu untuk refleksikan variabel laten atau konstruknya.

**Koefisien Jalur**

Tabel 4. Koefisien Analisis Jalur

**Path Coefficients**

	EP	HRM	POS	QWL
EP				
HRM	0.004110			0.456524
POS	0.050716			0.540379
QWL	0.652928			

Sedangkan untuk inner analisis bisa dilihat dari output smart pls diatas menunjukkan bahwa variabel eksogen HRM dan POS mempengaruhi secara signifikan terhadap variasi variabel intervening QWL. Dan QWL sendiri secara signifikan berpengaruh kepada *Employee Engagement*.

**Persamaan Struktural 1**

$$QWL=0.45HRM+0.54POS \text{ R-Square } 0.92$$

Dimana pada persamaan struktural 1 atau QWL model, R-Square memberikan gambaran bahwa model ini telah berhasil dijelaskan pengaruhnya sebesar 92% oleh variasi perubahan variabel eksogen atau independen baik POS dan HRM secara bersama-sama dan juga secara nyata pada tingkat kepercayaan sebesar 95%, yang sisanya dijelaskan oleh faktor lain. Koefisien Beta HRM sebesar 0.45 berarti bahwa setiap perubahan sebesar satu unit atau 100% variabel HRM akan membawa dampak pengaruh positif sebesar 0.45 unit atau 45% pada variasi perubahan QWL, diperkuat juga dengan tingkat signifikansi T hitung=3.52>1.96, sedangkan Koefisien Beta POS sebesar 0.54 berarti bahwa setiap perubahan sebesar satu unit atau 100% variabel POS akan membawa dampak pengaruh positif sebesar 0.54 unit atau 54% pada variasi perubahan QWL, variabel pos juga terlihat signifikan dengan T hitung=4.18>1.96. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran POS lebih besar dalam mempengaruhi QWL dibanding HRM. Dan implikasi manajemen yang diharapkan adalah bahwa perlunya prioritas lebih untuk memfokuskan anggaran pada manajemen dukungan organisasi.

**Persamaan Struktural 2**

$$EP=0.65QWL+0.05POS+0.004HRM \text{ R-Square } 0.49$$

Sedangkan persamaan struktural 2 EP, dengan R-Square 49%, memberikan penjelasan secara moderat atas pengaruh POS, HRM, QWL secara bersama-sama atau simultan. Koefisien Beta HRM sebesar 0.65 berarti bahwa setiap perubahan sebesar satu unit atau 100% variabel QWL akan membawa dampak pengaruh positif sebesar 0.65 unit atau 65% pada variasi perubahan EP dan sangat signifikan pada Thitung=2.29>1.96, jauh lebih besar dari pengaruh variabel POS dan HRM [tidak signifikan uji T]. Sehingga diperlukan energi lebih buat manajemen untuk lebih memperkuat KPI bidang POS,HRM ini.

**Pembahasan**

Tabel 5. Hasil Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung

Hubungan	Pengaruh	Pengaruh	Total
----------	----------	----------	-------



Antar Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Pengaruh
POS>EP	Tidak Berpengaruh	0.35	0.40
HRM>EP	Tidak Berpengaruh	0.29	0.294
QWL>EP	0.65		0.65

Sumber: Hasil olah data SmartPLS2

### Pengaruh Langsung QWL terhadap EP

Dengan pengaruh sebesar 0.65 yang terlihat pada koefisien jalur dalam analisis jalur maka jelas ini membuktikan bahwa pengaruh parsial dari variabel ini terbilang cukup kuat untuk membentuk Keterikatan Karyawan. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Saleh Ali Y. Alqarni (2016), menyatakan secara eksplisit bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan bahkan bisa dianggap sebagai prediktor yang kuat dari Quality of Work Life terhadap Employee Engagement. Begitu juga menurut Ladislav Sojka (2014) sebelumnya menegaskan bahwa QWL adalah bentuk konstruk yang sangat kuat dan tergantung pada posisi yang dimiliki karyawan dalam hierarki organisasi. QWL terutama pada bagian karakteristik QWL mewakili dasar yang bergantung pada konstruksi yang dibangun, yaitu keseimbangan kehidupan kerja, kontrak psikologis dan kepuasan kerja. Dimana di atas bangunan simbolis itu juga ada loyalitas atau kesetiaan karyawan, komitmen karyawan dan keterikatan karyawan. Secara khusus hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori perilaku organisasi dari Robbins dan Judge (2012) yang menyatakan keterikatan karyawan (*employee engagemant*) sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, dan diterima sebagai nilai-nilai yang dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru.

### Pengaruh Langsung POS terhadap QWL

Dengan pengaruh sebesar 0.35 yang terlihat pada koefisien jalur dalam analisis jalur maka jelas ini membuktikan bahwa pengaruh parsial dari variabel ini terbilang cukup moderat untuk membentuk Kualitas Kerja dan Kehidupan. R. Rozaini, A. W. Norailis, and B. Aida menemukan bahwa kepuasan kerja bergantung pada organisasi yang mendukung sepanjang masa kerja pekerja. Karena itulah, kualitas kehidupan kerja dan dukungan organisasi dapat membantu perusahaan untuk dapat merancang strategi dan kebijakan yang menarik dan bermanfaat untuk memuaskan karyawan dan mempertahankan bakat terbaik mereka di dalam industri. Penelitian ini juga sesuai dengan hasil dari temuan Kailiang Dai, Xinyu Qin, 2016 yang menunjukkan bahwa: pertama, dukungan organisasi yang dirasakan dan keterlibatan karyawan secara signifikan positif korelasi, persepsi dukungan organisasi secara langsung berpengaruh positif keterikatan karyawan; kedua, dukungan organisasi yang dirasakan juga dapat memainkan peran dalam keterikatan karyawan melalui identifikasi organisasi, dengan kata lain, dimana identifikasi organisasi juga memiliki efek mediasi parsial antara persepsi dukungan organisasi dan keterikatan karyawan.

### **Pengaruh Langsung HRM terhadap QWL**

Dalam Meryem Aybasa (2015), mengungkapkan bahwa efek motivasi, keterampilan serta meningkatnya aktivitas praktik SDM pada keterikatan karyawan terbukti secara signifikan terjadi. Di sisi lain, efek dari kesempatan meningkatkan praktik SDM dan kondisi kerja berpengaruh kepada keterikatan karyawan secara signifikan dan dimediasi secara parsial serta dimoderasi oleh modal psikologis pada saat yang sama. Adel Ali Yassin ALZYUOD (2018), menyimpulkan dalam suatu penelitian yang menyelidiki pengaruh praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) (komunikasi karyawan, pengembangan karyawan dan penghargaan serta pengakuan) terhadap keterikatan karyawan. Dalam penelitian ini juga ditemukan fakta bahwa terdapat pengaruh sebesar 0.45 koefisien jalur. Dengan demikian HRM terbukti mempengaruhi QWL sebesar 45%, cukup moderat.

### **Pengaruh Tidak Langsung POS terhadap EP melalui QWL**

Meski pengaruh langsung tidak terbukti signifikan namun total pengaruh tetap bisa memberikan harapan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari POS ke EP melalui QWL sebesar koefisien jalur 0.40 atau 45% cukup moderat. Berbeda dengan temuan Esther Aina Mesimo-Ogunsanya (2017) Temuan dan kesimpulan dari penelitian disertasinya mengungkapkan peran kunci dukungan organisasi formal dan informal untuk ketiga variabel dependen: keluarga kerja konflik, kepuasan kerja, dan niat berpindah. Temuan dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa praktik keseimbangan kerja-kehidupan paling efektif ketika mereka meningkatkan otonomi kerja karyawan, peluang pertumbuhan, dan tunjangan perawatan tergantung dan meningkat kapasitas karyawan untuk berkinerja baik dalam situasi kehidupan kerja. Berbeda dengan Kailiang Dai, Xinyu Qin, 2016 menunjukkan bahwa: pertama, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan karyawan memiliki korelasi positif yang signifikan, persepsi dukungan organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan; kedua, dukungan organisasi yang dirasakan juga dapat memainkan peran dalam keterikatan karyawan melalui identifikasi organisasi, dengan kata lain, identifikasi organisasi memiliki efek mediasi parsial antara persepsi dukungan organisasi dan keterikatan karyawan; ketiga, makalah ini memverifikasi bahwa keadilan organisasi memainkan peran moderasi pada hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan identifikasi organisasi.

### **Pengaruh Tidak Langsung HRM terhadap EP melalui QWL**

Meski pengaruh langsung tidak terbukti signifikan namun total pengaruh tetap bisa memberikan harapan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari HRM ke EP melalui QWL sebesar koefisien jalur 0.294 . Sedikit berbeda dengan Hasil penelitian Ross, et al., (2006) yang dilakukan terhadap 475 eksekutif dari perusahaan listrik di perdagangan bebas Malaysia, yang mengungkapkan kepuasan karir, pencapaian karir dan keseimbangan karir [elemen HRM Practice] berpengaruh secara signifikan terhadap QWL. Ketiga faktor tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Sardar, et al (2010) yang mengungkapkan hubungan yang signifikan antara

*employee engagement* dan pembuatan keputusan dan aspek-aspek lainnya dalam praktik MSDM yang diteliti.

## **Kesimpulan**

Jika kita kembali lagi pada tujuan awal dari penelitian ini maka kita sampailah pada bagian akhir dari penelitian ini untuk bisa menjawab sejumlah pertanyaan yang muncul dan telah dirumuskan. Bahwa penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung dari Kualitas Kehidupan Kerja terhadap keterikatan karyawan? Maka dari hasil penelitian didapatkan fakta berupa hubungan yang sangat signifikan dan memiliki besaran koefisien jalur positif sebesar 65%. Pemahaman disini adalah bahwa jika terjadi perubahan variasi QWL sebesar 100% maka akan berdampak 65% pada perubahan EP. Dengan kata lain jika terjadi kenaikan 1 unit QWL maka akan berdampak pada kenaikan positif EP sebesar 0.65 unit.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung dari Persepsi Dukungan Organisasi terhadap keterikatan karyawan? Sebaliknya pada penelitian ini menyimpulkan bahwa tidak ada pengaruh positif langsung signifikan pada pola hubungan ini. Dengan demikian penulis berpendapat bahwa dalam penelitian ini POS atau Persepsi Dukungan Organisasi tidak memberikan kontribusi langsung terhadap perilaku variasi dari variabel Keterikatan Karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung dari Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Keterikatan Karyawan? Sama dengan diatas ternyata pada hasil penelitian ini tidak terdapat bukti bahwa Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia tidak signifikan untuk berkontribusi pada variasi perubahan di Keterikatan Karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung dari Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kualitas Kehidupan Kerja? Berbeda dengan dua variabel diatas maka pada penelitian ini dihasilkan suatu kesimpulan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi memberikan dampak positif atau berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku variasi perubahan Kualitas Kehidupan Kerja.
5. Untuk mengetahui pengaruh langsung dari Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kualitas Kehidupan Kerja? Lebih lanjut didukung oleh variabel eksogen kedua yaitu Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia ternyata terbukti secara signifikan berkontribusi positif langsung untuk mempengaruhi variasi perubahan dari Kualitas Kehidupan Kerja.
6. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan melalui Kualitas Kehidupan Kerja? Dalam penelitian ini penulis menawarkan hubungan analisis jalur lewat variabel antara atau intervening QWL untuk bisa membantu dan membuktikan bahwa variabel eksogen Persepsi Dukungan Organisasi secara tidak langsung bisa dikatakan mempengaruhi variabel Endogen Keterikatan Kerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap terhadap Keterikatan Karyawan melalui Kualitas Kehidupan Kerja? Begitu juga ditemukan dalam penelitian ini penulis menemukan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia terbukti secara tidak langsung mempengaruhi variabel Endogen Keterikatan Kerja, melalui variabel antara atau intervening QWL.

## Saran

Saran yang ingin disampaikan disini adalah :

1. Penulis berharap bahwa struktur dari instrumen penelitian lebih dieksplorasi lebih dalam lagi sehingga bisa lebih meyakinkan lagi hasil hubungan kausal atau jalur yang mempengaruhi setiap tujuan akhirnya.
2. Model yang penulis kembangkan masih terbilang sederhana. Untuk itu penulis berharap kepada peneliti berikutnya yang berminat pada bidang ini untuk lebih luas dan dalam lagi dalam rangka mengembangkan model terintegrasi yang bisa meyakinkan sistem hubungan kompleks dan rumit pada bidang Keterikatan Karyawan ini.
3. Dari sisi persepsi dukungan organisasi maka indikator x13 atau kualitas hubungan dengan atas memiliki posisi yang lemah dalam merefleksikan keadaan dimensi dukungan atasan dan variabel laten POS sehingga dengan demikian penulis menyarankan perlunya penataan kembali dan perbaikan atas kondisi tersebut.
4. Sementara itu untuk praktik manajemen sumber daya manusia indikator yang paling lemah adalah indikator x22 atau sosialisasi rekrutmen didalam aspek dimensi rekrutmen, sehingga potensi jumlah pelamar sangat sedikit dan tentunya mempersedikit stok bibit calon karyawan potensial, yang memiliki dampak lanjut adalah pada kualitas personalia pada tahapan berikutnya. Untuk itu penulis menyarankan agar sistem sosialisasi rekrutmen lebih ditingkatkan lagi baik kuantitas maupun kualitasnya.
5. Pada QWL indikator z3 atau kesempatan karir pada dimensi Peluang untuk pertumbuhan dan keamanan yang berkelanjutan menjadi pointer terburuk dan sangat wajib diperhatikan. Jika diabaikan maka karyawan dalam jangka panjang tidak akan termotivasi untuk berharap pada kenaikan karirnya. Hal ini memang sangat sulit untuk dirubah sebelum struktur organisasi perusahaan secara keseluruhan berkembang ekspansi keatas atau vertical. Namun paling tidak dengan penambahan jumlah supervisor atau asisten manajer akan memberikan semangat baru terhadap ekspektasi sistem karir diperusahaan-perusahaan ini.
6. Pada EP indikator y1 atau energy pada dimensi vigor memiliki posisi terlemah. Penulis menyarankan diadakan program motivasi secara kontinyu sistematis dan terstruktur. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan gairah kerja atau semangat karyawan.

## Implikasi

### 1. Implikasi Teoritis

- a) Penerapan model yang tepat dalam meningkatkan kualitas Keterikatan Karyawan akan sangat berpengaruh dalam mendongkrak hasil skor.
- b) Perlakuan yang baik atas dua variabel eksogen POS dan HRM akan sangat mendukung kekuatan variabel antara dalam meningkatkan skor Keterikatan Karyawan.

## 2. Implikasi Praktis

Penulis melihat melalui hasil dari penelitian ini, bahwa Keterikatan karyawan adalah sebagai suatu kekuatan yang dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Kekuatan tersebut dapat berupa rasa memiliki terhadap pekerjaan, perasaan bangga, usaha yang lebih dari biasanya, dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Tentu dengan hasil penelitian yang didapat penulis berkesimpulan bila manajemen meremehkan hal ini, tentu akan berdampak pada pelemahan semua indikator yang menjadi refleksi dari Variabel Keterikatan Karyawan ini. Memiliki skor yang tinggi karyawan pada Keterikatan Karyawan ini merupakan sebuah impian yang baik buat perusahaan dan tentunya tidak mudah untuk bisa langsung merealisasikannya. Untuk itulah dalam penelitian ini penulis mengusulkan beberapa variabel yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam rangka membentuk nilai KPI Keterikatan Karyawan tersebut. Seperti pengaruh dari manajemen dalam mengelola peningkatan kualitas kehidupan karyawan dalam lingkungan kerja, memberikan perasaan aman dalam bekerja, membentuk kepuasan kerja, menghargai pekerjaan, menciptakan suatu kondisi untuk tumbuh dan berkembang sehingga diharapkan pada akhirnya dapat meningkatkan harkat dan martabat karyawan. Dan hal ini semua tidak lepas dari pada cara manajemen untuk memperbaiki kualitas Manajemen Sumber Daya Manusianya serta memberikan Dukungan Organisasinya secara penuh.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Khaliq Alvi. et.al. 2014, *Relationship Of Perceived Organizational Support And Employee Engagement*, Departement Of Social Sciences University of Management and Technology, Lahore.
- Abuzar Asra. et.al. 2016. *Metode Penelitian Survey*. Penerbit In Media.
- Abuzar Asra. et.al. 2017, *Analisis Multivariabel, Suatu Pengantar*, Penerbit In Media.
- Adel Ali Yassin Alzyoud, 2018 *The Influence Of Human Resource Management Practices On Employee Work Engagement*, Foundations of Management, Vol. 10 (2018), ISSN 2080-7279 DOI: 10.2478/fman-2018-0019 Applied Science University, College of Administrative Sciences, Kingdom of Bahrain
- Albrecht, Simon, L. (2010). *handbook of employee engagement: perspective, issues, Research and practice*. UK: EE
- Alireza Ghasemizad, dan Kamran Mohammadkhan, 1991 *The Relationship between Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Quality of Work Life and Productivity*, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(8): 431-436, 2013 ISSN 1991-8178
- Anna L. Kralj dan David J. 2011, *The influence of perceived organizational support on engagement: a cross-generational investigation in the hospitality industry*, International CHRIE Conference-Refereed Track 2011 ICHRIE Conference. Solnet University of Queensland
- Anoraga, panji. (2001). *Psikologi Kerja*. PT.Rineka Cipta. Jakarta
- Armstrong M and Taylor S, 2015, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan.
- Armstrong, M. (2004). *Managing People : A Practical Guide for Line managers*. Mengelola Karyawan: Buku Wajib Manajer Lini. Cetakan Ke-1. Alih Bahasa: Ramelan & Dwi Prabaningtyas. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Komputer.
- Arti Chandani. et.al. 2016, *Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement*, Indian Journal of Science and Technology, Vol 9(15), DOI: 10.17485/ijst/2016/v9i15/92145, April 2016, ISSN
- Attridge, M. (2009). *Employee work engagement: Best practices for employers*. Research works 1 (2). 1-12 Retrieved March 07, 2011, from

- <http://www.workplacementalhealth.org/Publications-Surveys/Research-Works/Employee-Engagement-Best-Practices-for-Employers.aspx?FT=.pdf>.
- Baba, V. V. and Jamal, M, 1991, *Routinization of Job Context and Job Content as Related to Employees' Quality of Working Life: A Study of Psychiatric Nurses*, Journal of Organizational Behavior, 12, pp. 379-386.
- Baker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a Model of Work Engagement*. Journal Career Development International, 13, 209-223.
- Bakker & Michael. (2010). *work engagement a handbook of essential theory and research*. USA: Psychology Press.
- Bakker, A. B. (2009). *Building engagement in the workplace*. In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds), *The peak performing organization* (pp 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. (2003). *Utrecht work engagement scale – Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. Retrieved March, 08 2012, from [http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article\\_arnold\\_bakker\\_204.pdf](http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_204.pdf).
- Bandura, A. (1986). *Social learning theory*. New Jersey: Prentice hall, Inc.
- Blažej Motyka 2018 Employee engagement and performance: a systematic literature review, International Journal Of Management and Economics.
- Burns, Kelista Lea, 2016, *Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support as Antecedents of Work Engagement*, Master's Theses. 4678.
- Castaing, Sebastian. (2006). *The effects of Psychological Contract Fulfillment and public service Motivation on organizational Commitment in the French Civil Service*. Public policy and Administration, (21), 84-98. Retrieved March, 08 2012, from <http://ppa.sagepub.com>.
- Chandra Sekhar Patro, 2013, *The Impact of Employee Engagement on Organization's Productivity*, 2<sup>nd</sup> International Conference on Managing Human Resources at the Workplace, December 13-14, 2013, Department of Management Studies, VITS College of Engineering, Visakhapatnam patrocs@gmail.com.
- Chen Wei , Liu Yili , Yang Tian, 2013, *How Can HRM Help Organizations Build the Supportive "Work-Life/family" Balance Culture?* International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 9; August 2013
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). *Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis*. Retrieved August 28, 2011, from [http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol10/no1/JBAM\\_10\\_1\\_3.pdf](http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol10/no1/JBAM_10_1_3.pdf)
- Cronbach, L.J., & Meehl, P.E. 1955. *Construct validity in psychological tests*. Psychological Bulletin, 52(4), 281-302.
- D.K Suranji1 and Udayangani K Thalaspitiya, 2016 ,*Impact of Perceived Organizational Support for Work Life Balance on the Job Outcomes of the Dual Career Couples in Private Sector Banks in Colombo, Sri Lanka* , Advances in Economics and Business Management (AEBM) p-ISSN: 2394-1545; e-ISSN: 2394-1553; Volume 3, Issue 5; April-June, 2016, pp. 463-467
- Daire Hooper1, et.al. , 2006 *Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit Dublin Institute of Technology*, Dublin, Republic of Ireland , Florida Atlantic University, Florida, USA , daire.hooper@dit.ie , joseph.coughlan@dit.ie , mullen@fau.edu ©Academic Conferences Ltd,
- Datu Razali .et.al.2013, *Human Resource Practices And Employee Quality Work Life Balance*, Proceedings of the 6th International Conference of the Asian Academy of Applied Business (AAAB) 2013.
- De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). *Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers*. work & stress, 22. 201-223.
- Diana Suhr, 2015, *The Basics of Structural Equation Modeling*, University of Northern Colorado.
- Diogo José Horsta\*, .et.al. 2014, *Quality of Working Life and Productivity: An Overview of the Conceptual Framework*, International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Volume 2, Issue 5, June 2014, PP 87-98, ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-
- Dr. Jörg Henseler, *Covariance-based Structural Equation Modeling: Foundations and Applications* University of Cologne Department of Marketing and Market Research.



- Edward. G. Carmine, Richard A Zeller, *Reliability and Validity Assesment*, Sage University Paper.
- Edy Supriyadi, 2014, *Spss+Amos Perangkat Lunak Statistik*, ISBN : 978-602-7960-82-4.
- Eisenberger, R. dan R. Huntington, . 1986. *Perceived Organizational Support*. Journal of Applied Psychology. Vol. 71. No.3. Halaman 500-507.
- Elhusein H.Elasfer Azhdar Karami, 2010, *The Effectiveness of Selected Human Resources Management Practices on Organisational Performance and Objectives (A Case Study of the Libyan Iron and Steel Company*. Email: Abp204@bangor.ac.uk; elasfer@yahoo.com.
- Elise Ramstad, *Can High-involvement Innovation Practices improve Productivity and the Quality of Working-life simultaneously?* Management and Employee Views on Comparison, Ph. D., Senior Adviser, Tekes, Finland, Nordic journal of working life studies Volume 4 Number 4 December 2014 .
- Emi Murniasih dan Ketut Sudarma, 2016, *Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kompetensi Pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif*, Management Analysis Journal 5.
- Erica Volini, Michael Gretczko, Marc Solow Deloitte, 2017, *Sustainable HR in an age of disruption* .Deloitte Consulting LLP.
- Esther Aina Mesimo-Ogunsanya,2017, *Organizational Support and Employees' Work-Life Quality*, Walden Dissertations and Doctoral Studies, Walden University ScholarWorks (2017): <http://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Farid Wajdi, Rb. Dan Tri Joko Wibowo, 2017, *Pemodelan Persamaan Struktural : Penerapan Manajemen Pengetahuan Dan Faktor-Faktor Pendukungnya*, Jurnal Teknik Industri, Vol. 18, No.02, Agustus 2017, pp. 159~167 ISSN 1978-1431 print / ISSN 2527-4112 online
- Fred Luthans, 2011, *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*, 12th Edition, Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221, Avenue of the Americas, New York, NY, 10020. Copyright © 2011, by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. Gallup Leadership Institute. (2005).
- Gallup. 2004. *Study Engaged Employees Inspire Company Innovation*. Gallup Management Journal.
- Gary Dessler, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*, Penerbit PT Indeks.
- Gemma Robertson-Smith and Carl Markwick, 2009, *Employee Engagement A review of current thinking*, Institute For Employment Studies, Mantell Building, University of Sussex Campus, Brighton BN1 9RF,UK, ISBN 978 1 85184 421 0
- Gemma, R. S., Dan Carl. M.,(2009). *employee engagement a review of current thinking*. Brighton, UK.,University of sussex Campus.
- Ghozali, *Partial Least Square konsep, tehnik dan aplikasi*. 2015
- Gitosudarmo, indriyo, 2000. *Perilaku Organisasi*. BPFE-UGM Yogyakarta
- Guo Yongxing, et.al. 2017, *Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support*, © Copyright 2017: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia (Spain), ISSN print edition: 0212-9728. ISSN web edition (<http://revistas.um.es/analesps>): 1695-2294
- H.Malayu S.P. Hasibuan, 2017 *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Cetakan 18 Th. 2017, Penerbit Bumi Aksara.
- HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J. & ANDERSON, R. E. 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F., et.al. 2010. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. and Schaufeli, W.B. (2006). *Burnout and work engagement among teachers*. Journal of School Psychology, Vol. 43, pp. 495-513.
- Hasibuan, M. S. P. (2010). *Manajemen sumber daya manusia (14th Ed)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hui Shan LOH and Vinh Van THAI, 2014, *Managing Port-Related Supply Chain Disruptions: A Conceptual Paper "(2014),pp 1*, The Asians Journal of Shipping and Logistic, Vol 30, no.1.
- Hulland, J. 1999. *Use of Partial Least Squares (PLS) on Strategic Management Research: A Review Of Four Recent Studies*. Strategic Management Journal, 20, 195–204.
- Imam Chourmain, 2008. *Acuan Normatif Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Jakarta: Al-Haramain Publishing House. Hal: 36.

- Irwanti Martha Febriana dan Ayu Aprilianti [2016], Departemen Manajemen Universitas Indonesia, Analisis Pengaruh *Quality of Work Life* Terhadap *Employee Engagement* Studi Kasus pada *American Petroleum Company Indonesia*
- J. Supranto, 2010. *Analisis Multivariat Arti dan Interpretasi*, Rineka Cipta.
- Jacob Shriar - July 31, 2017, *The 10 Employee Engagement Metrics That Matter* <https://www.officevibe.com/blog/10-pillars-employee-engagement-infographic>
- James B Schreiber, et.al. 2006, *Modeling and Confirmatory Factor , Analysis Results: A Review*, The Journal of Educational Research , July/August 2006 [Vol. 99(No. 6)]
- James N. Kurtessis, et.al 2015. *Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory*. Journal of Management Vol. XX No. X, Month XXXX 1–31 DOI: 2015,20: 1.
- John J. Dziak<sup>1</sup> , Donna L. Coffman<sup>2</sup> , Stephanie T. Lanza<sup>3</sup> , and Runze Li<sup>4</sup>, *Sensitivity and Specificity of Information Criteria*, PeerJ PrePrints | <https://dx.doi.org/10.7287/peerj.preprints.1103v1> | CC-BY 4.0 Open Access | rec: 20 May 2015, publ: 20 May 2015
- Joreskog, K.G. 1971. *Statistical analysis of sets of congeneric tests*. Psychometrika, 36(2), 109-133.
- Joseph Jakisa Owor, 2016, *Human resource management practices, employee engage* Vol. 10(1), pp. 1-12, 14 January, 2016 DOI: 10.5897/AJBM2015.7954 Article Number: 984BDD357136 ISSN 1993-8233 Copyright © 2016. Author(s) retain the copyright of this article <http://www.academicjournals.org/AJBM> ment and organizational citizenship behaviours (ocb) in selected firms in Uganda,
- Kahn, W.A. 1990. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, 33, 692-724.
- Kailiang Dai , Xinyu Qin, 2016, *Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice*. Open Journal of Social Sciences, 2016, 4, 46-57 <http://www.scirp.org/journal/jss> ISSN Online: 2327-5960 ISSN Print: 2327-5952.
- Kelista Lea Burns, 2016, *Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support as Antecedents of Work Engagement*, Master's Theses. 4678. [http://scholarworks.sjsu.edu/etd\\_theses/4678](http://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/4678) 2016.
- Klaske N. Veth, et.al, 2017, *HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span?*, The International Journal of Human Resource Management, Pages 1-32 | Published online: 12 Jul 2017.
- Ladislav Sojka, 2014, *Specification of the Quality of Work Life Characteristics in the Slovak Economic Environment*, Sociológia 2014, Vol. 46 (No. 3: 283-299) .
- Lokanadha Reddy dan Mohan Reddy, P, 2010. *Quality of work life of employees: emerging dimensions*. Asian Journal Of Management Research, Online Open Access publishing platform for Management Research, © Copyright 2010 All rights reserved Integrated Publishing association, Review Article ISSN 2229 – 3795
- M. S. Plakhotnik, et.al. 2009, *Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference* (pp. 133-139). Miami: Florida International University. [http://coeweb.fiu.edu/research\\_conference](http://coeweb.fiu.edu/research_conference)
- Mahwish W. Khan and Meryem Altaf, *Important dimensions influencing employee engagement in organizations of Pakistan*, Journal of Business and Management Research, 9 (2015) 270-275, p- ISSN : 2356-5756 / e-ISSN: 2356-5764 © Knowledge Journals, [www.knowledgejournals.com](http://www.knowledgejournals.com)
- Mankunegara Anwar Prabu, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Cetakan ke 12, 2015.
- Marjolein de Kort, 2016 *The relationship between work-life balance, work engagement and participation in employee development activities: A moderated mediation model*, Master Thesis Human Resource Studies Faculty of Social and Behavioral Science, Tilburg University, August 2016
- Maslach, C., dan Leiter, M. P. 2008. *Early predictors of burnout and work engagement*. Journal of Applied Psychology, 93, 498–512.
- Meryem AYBASa, *The Effect Of HRM Practices On Employees Work Engagement And The Mediating And Moderating Role Of Positive Psychological Capital* Faculty of Economics And Administrative Sciences, Kafkas University, Kars, Turkey Ahmet Cevat ACAR Turkish Academy of Sciences, Ankara, Turkey, <http://www.bam.ac.uk/>

- Michael Bradley Shuck dan Karen K. Wollard, 2009, *A Historical Perspective of Employee Engagement: An Emerging Definition*, .Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference . Miami: Florida International University. [http://coeweb.fiu.edu/research\\_conference](http://coeweb.fiu.edu/research_conference)
- Mike W.-L. Cheung dan Wai Chan, 2004, *Testing Dependent Correlation Coefficients via Structural Equation Modeling*, Organizational Research Methods, Vol. 7 No. 2, April 2004 206-223 DOI: 10.1177/1094428104264024 © 2004 Sage Publications
- Moh.Nazir, 1988, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia.
- Nancy R. Lockwood, 2007, SPHR, GPHR, *M.A. Manager, HR Content, Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role 2007 SHRM® Research Quarterly*
- Nelson, D. L., dan Cooper, C. L. (2007). *Positive organizational behavior*. London: Sage Publications.
- Nitin Vazirani. *Employee Engagement*. SIES College of Management Studies. [www.siescoms.edu](http://www.siescoms.edu).
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry, & Wright, Patrick M. (2003). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (4th Ed). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Nuri Herachwati (2018) , Jovi Sulistiawan (Indonesia), Zainiyah Alfidaus (Indonesia), Mario Gonzales B. N. (Indonesia), *The effects of perceived organizational support and social comparison on work attitudes*. BUSINESS PERSPECTIVES LLC "CPC "Business Perspectives" Hryhorii Skovoroda lane, 10, Sumy, 40022, Ukraine [www.businessperspectives.org](http://www.businessperspectives.org). Problems and Perspectives in Management, Volume 16, Issue 1, 2018
- Oktaviani Rantelimbong, 2016, *Pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan : perang jarak kekuasaan sebagai moderator*, Studi Pada Patra Jasa Convention Hotel Semarang, FEB UNDP Semarang.
- Psychological capital: Measurement, development, and performance impact*, retrieved 29 Maret 2012., from [http:// www.gli.unl.edu](http://www.gli.unl.edu)
- R. Rozaini, A. W. Norailis, and B. Aida, 2015, *Roles of Organizational Support in Quality of Work Life in Insurance Industry*, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 8, August 2015.
- Rajasekar [2017], An Empirical Research On Quality Of Work Life Among Executive Level Employees In Shipping Industry, ELK Asia Pacific Journals – 978-93-85537-03-5 4 th IHRC -2017
- Ratlat Pardede, 2014. *Analisis Jalur*, Penerbit Rineka Cipta.
- Rebecca Weston, 2006, *A Brief Guide to Structural Equation Modeling*, The Counseling Psychologist, Vol. 34 No. 5, September 2006 719-751 DOI: 10.1177/0011000006286345 © 2006 by the Division of Counseling Psychology
- Riduwan, 2014. *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, Penerbit Alfabeta Bandung.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi* (terj. Diana Angelica Ed.12). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robert Eisenberger, Glenn P. Malone and William D. Presson, 2016, *Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement*, SHRM-SIOP Science of HR Series, University of Houston, Copyright 2016, Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology, US.
- Robinson, Sandra L., Kraatz, Matthew S., & Rousseau, Denise M. (1994). *Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study*. Academy of management Journal, 37(1), 37-152.
- Rochmat Aldy Purnomo, 2017, *Analisis Statistik Ekonomi dan Bisnis Dengan SPSS*, Perbit Cv. Wade Grup, 2017.
- Rogelberg, S. G. (2007). *encyclopedia of industrial and organizational psychology*. CA: Sage Publications, Inc.
- Rose, Raduan Che, LooSee Beh, Jegak Uli and Khairuddin Idris. 2006. An Analysis of Quality Work of Life and Carea-Related Variables. *American Journal of Applied Science*. Vol.3., No.12, pp.2151
- Rousseau, D. M. (2000). *psycjological contract inventory technical report*. (2nd, ed). USA
- Rousseau, D.M. (1995). *psychological contracts in organizations: Undrstanding written and unwritten Agreements*. California: sage publications, Inc.

- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. Journal of Managerial Psychology, Vol21, No. 7.
- Salanova M, Agut S, Peiro JM, 2005, *Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate*. Journal of Applied Psychology. 2005; 90:1217-1227.
- Salanova M, Agut S, Peiro JM. 2005. *Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate*. Journal of Applied Psychology. 2005; 90:1217-1227.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). *Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate*. Journal of Applied Psychology, 90,1217-1227.
- Saleh Ali Y. Alqarni,2016, *Quality of Work Life as a Predictor of Work Engagement among the Teaching Faculty at King Abdulaziz University*, International Journal of Humanities and Social Science Vol. 6, No. 8; August 2016.
- Saloni Devi. 2017, *Impact of employee engagement on organizational performance: A study of select private sector banks. the Business School, University of Jammu, Jammu and Kashmir*, Indi IMS Business School Presents Doctoral Colloquium – 2017 ISBN: 978-93-85895-57-9
- Sardar, Saima., Adul Rechman, Usman Yousuaf, and Asad Yousaf. 2011. Impact of HR Practices on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. January, Vol.2 No.2, pp.378-389.
- Schaufeli WB, Salanova M, Gonzalez-Roma V, Bakker AB.2002, *The measurement of engagement and burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach*. Journal of Happiness Studies. 2002; 3:71-92.
- 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,25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. (2001). *The Job Demands - Resources model of burnout*. Journal of Applied Psychology, 86, 499-512, DOI 10 1037//0021-901086 3 499, Retrieved 07 Juni 2012, from:[http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article\\_arnold\\_bakker\\_69.pdf](http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_69.pdf).
- Selahattin Kanten a dan Omer Sadullahb,2012, *An empirical research on relationship quality of work life and work engagement*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 62 ( 2012 ) 360 – 366 , Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Singgih Santoso, 2014. *Menguasai Statistik Multivariat*. Penerbit Kompas Gramedia.
- Sugiyono, 2016, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R& D*, Penerbit Alfabeta Bandung.
- Suharsimi A, 2016, *Manajemen Penelitian*, Penerbit Rineka Cipta.
- Suhr, D. D. 2000. *An investigation of mathematics and reading achievement of 5- through 14-year olds using latent growth curve methodology*. Dissertation Abstracts International, A (Humanities and Social Sciences). Vol 60(12-A), 4323, US: Univ Microfilms International
- Sunil Kumar, 2015, *Structure Equation Modeling Basic Assumptions and Concepts: A Novices Guide*.Asian Journal of Management Sciences , 03 (07), 2015; 25-28
- Suwatno dan Priansa, D. J. 2016. *MSDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- T S Nanjundeswaraswamy and Swamy DR,2013,*Quality Of Worklife Of Employees In Private Technical Institutions*, International Journal for Quality Research 7(3) 3–14, ISSN 1800-6450.
- T S Nanjundeswaraswamy Sandhya M N [2016]*Quality of Work Life Components: A Literature Review*, The International Journal of Indian Psychology ISSN 2348-5396 (e) | ISSN: 2349-3429 (p)Volume 4, Issue 1, No. 75, DIP: 18.01.042/20160401ISBN: 978-1-365-50727-<http://www.ijip.in> | October-December, 2016
- Ulker Colakoglu Osman Culha Hakan Atay, 2010, *The Effects Of Perceived Organisational Support On Employees Affective Outcomes: Evidence From The Hotel Industry*, Tourism and Hospitality Management, Vol. 16, No. 2, pp. 125-150, 2010

- Wahyu Widhiarso, 2016, *Reliabilitas dan Validitas dalam Pemodelan Persamaan Struktural SEM* [DRAFT Bahan Pengaya Mata Kuliah], Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada
- Widarto Rachbini, Iha Haryani Hatta, Tiolina Evi [2019], *Determinants of trust and customer loyalty on c2c e-marketplace in Indonesia*, International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET) Volume 10, Issue 03, March 2019, pp. 116–127, Article ID: IJCIET\_10\_03\_011 ISSN Print: 0976-6308 and ISSN Online: 0976-6316.
- Wilmar B. Schaufeli dan Arnold B. Bakker, 2004, *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*, *Journal of Organizational Behavior* J. Organiz. Behav. 25, 293–315 (2004) Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.248.
- Wu Wann-Yih, National Cheng Kung University, Taiwan, 2005, *The Impacts Of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Job Performance In Hotel Industry*, National Cheng Kung University, Taiwan, me@tharchaw.com, 06-2757575#53011
- Wu Wann-Yih, National Cheng Kung University, Taiwan, *The Impacts Of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Job Performance In Hotel Industry*, National Cheng Kung University, Taiwan, me@tharchaw.com, 06-2757575#53011
- Wuensch, K. L. 2016. *An introduction to path analysis*. Retrieved from <http://core.ecu.edu/psyc/wuensch/MV/SEM/Path.pdf>.