

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Karakteristik Demografis Objek Penelitian

Data penelitian diperoleh dan dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disebarakan pada sampel di populasi yang sudah ditentukan. Populasi yang akan diteliti adalah karyawan berstatus pekerja tetap, dengan lama kerja minimal satu tahun, dengan *level staff* sampai *departemen head* di kantor pusat PT. TPI. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional random sampling*, dengan *error margin* 5%. Total responden sebanyak 87 orang. Jawaban responden secara menyeluruh dapat dilihat dalam lampiran. Karakteristik demografis responden berdasarkan: jenis kelamin, jabatan dan lama bekerja diuraikan sebagai berikut.

1) Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah seperti tabel di bawah ini.

Tabel 5.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	59	67,8
Perempuan	28	32,2
Total	87	100.0

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Tabel 5.1. menginformasikan jumlah responden laki-laki mendominasi, dengan angka perbandingan laki-laki dan perempuan sebesar: 2,1:1. PT. TPI tidak menerapkan kebijakan khusus berkaitan dengan jenis kelamin. Laki-laki dan

perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi karyawan. Angka perbandingan pada responden (sampel) ini hampir serupa dengan perbandingan jumlah karyawan laki-laki dengan perempuan di kantor TPI (populasi keseluruhan) berdasarkan laporan tahunan 2015, yaitu: 2:1. Hasil sebaran yang hampir serupa ini diharapkan mencerminkan keterwakilan sebaran jenis kelamin (populasi) dan tidak menjadi isu dalam penelitian.

2) Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan

Pengelompokkan jenjang jabatan di PT. TPI, secara umum adalah: *staff*, *officer*, *manager*, *departemen head* dan *group head*. Jenjang jabatan yang dilibatkan dan akan diteliti adalah selain *group head*. Berdasarkan kemiripan *job description*, jenjang jabatan *staff* dan *officers* digabungkan dalam satu kelompok, sedangkan *manager* dan *departemen head* dalam kelompok lainnya. Hasil analisa data adalah seperti tabel di bawah ini.

Tabel 5.2. Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
A: Staff & Officers	44	50.6
B: Manager & Dep.Head	43	49.4
Total	87	100.0

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Tabel 5.2 menginformasikan kelompok jabatan *staff* dan *officers* memiliki jumlah yang hampir mirip dengan kelompok *manager* dan *departemen head*. Perbedaan antara *manager* dengan *departemen head* adalah *departemen head* merupakan seorang *manager* yang berada dalam struktural perusahaan, sedangkan *manager* adalah jabatan fungsional.

Jumlah kelompok *manager-departemen head* terkesan banyak, dalam penelitian ini berproporsi 1 berbanding satu dengan kelompok *staff-officers* disebabkan karena perusahaan menggunakan struktur matriks, dimana *manager* merupakan jabatan fungsional (*leader*) pada matriks fungsional atau proyek.

Jumlah proporsi yang sama antara kelompok *staff-officers* dengan kelompok *manager-departemen head* mencerminkan rentang manajemen atau rentang kendali yang kecil atau sempit, karena jumlah bawahan yang dikoordinir oleh *departemen head* berjumlah sedikit. Keuntungan proporsi seperti ini adalah koordinasi dan kooperasi dapat berkembang baik, karena setiap individu mengelola fungsi sendiri dan dengan bantuan minimum dari atasan. Pola kerja yang berjalan berbentuk fungsi dan spesialisasi individu. Kerugian proporsi seperti ini adalah peran dan fungsi manajer tidak digunakan sepenuhnya.

3) Karakteristik Responden berdasarkan Lama Kerja

Data lamanya karyawan bekerja di perusahaan dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 5.3. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Kerja

Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah	Persentase
A: 1-5	15	17.2
B: >5-10	20	23.0
C: >10	52	59.8
Total	87	100.0

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Tabel 5.3 menginformasikan jumlah karyawan dengan masa kerja di atas 10 tahun lebih banyak dibandingkan masa kerja satu sampai dengan 10 tahun. Alasan responden terbanyak adalah karyawan dengan usia kerja di atas 10 tahun

antara lain, adalah karena usia PT. TPI yang sudah cukup tua, berdiri sejak tahun 1981, sehingga populasi karyawan di atas 10 tahun lebih banyak atau dominan.

Tabel 5.3 diatas menunjukkan karyawan PT. TPI didominasi oleh pekerja berusia tua dan proses regenerasi yang lambat. Perusahaan perlu melakukan upaya percepatan pertumbuhan dengan perencanaan sumber daya manusia yang tepat (*manpower planning*), karena jika tidak PT. TPI akan sulit memiliki tenaga kerja muda yang professional dan produktif.

5.1.2. Analisa Deskriptif Variabel

Analisa statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2015: 147).

Analisa diskriptif masing-masing variabel mengacu pada tabel rating yang disusun sebagai berikut:

Tabel 5.4. Rating Penilaian

Interval Skor	Tingkat Kualitas
90 % - 100%	Outstanding
85 % - 89,99 %	Very Good
80 % - 84,99 %	Good
75 % - 79,99 %	Fair
70 % - 74,99 %	Poor
< 70 %	Very Poor

Hasil pengujian statistik deskriptif dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1) Analisa Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Seorang karyawan dengan *employee engagement* yang tinggi akan bersemangat dalam pekerjaan, peduli dengan masa depan perusahaan, dan berupaya untuk mencapai kesuksesan perusahaan. Tanggapan dari responden mengenai *employee engagement* perusahaan berdasarkan dimensi dan indikator yang digunakan dapat dilihat melalui tabel berikut:

**Tabel 5.5. Rekapitulasi Tanggapan Responden
Mengenai Variabel *Employee Engagement***

Dimensi Variabel <i>Employee Engagement</i>	Skor	Pct (%)
Vigor	3,22	80,42%
Dedication	3,37	84,25%
Absorbtion	3,00	74,92%
Rata-Rata	3,19	79,86%

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Tabel 5.5 mendeskripsikan rata-rata nilai variabel *employee engagement* yang ditampilkan oleh responden adalah 79.86%. Berdasarkan tabel rating penilaian, tingkat *employee engagement* perusahaan adalah rendah, kategori *fair* (cukup atau rata-rata) di interval tertinggi. Nilai dimensi tertinggi adalah *dedication* sebesar 84.25%, berdasarkan tabel rating, kategori *dedication* adalah *good* pada interval tinggi. Hal ini dapat diartikan, karyawan memiliki tingkat keterlibatan yang kuat di dalam pekerjaan dan menunjukkan kesediaannya untuk melakukan usaha yang besar dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dimensi terendah adalah *absorbtion* 74.92% dapat diartikan sebagai perusahaan perlu memperhatikan tingkat konsentrasi, kesesuaian atau kecocokan karyawan terhadap pekerjaannya, karena meskipun memiliki tingkat *vigor* dan

dedication yang baik, tetapi nilai *absorbtion* karyawan masuk dalam kategori rendah *poor*. Karyawan tidak terlibat terbenam secara totalitas, ditandai dengan mudahnya karyawan melepaskan diri dari pekerjaan.

2) Analisa Deskriptif Variabel Dukungan Atasan

Dukungan atasan terhadap sikap dan perilaku karyawan berhubungan secara positif dengan *employee engagement*, karyawan yang menerima *coaching* yang membantu dari atasan, dan mendapat umpan balik yang cukup, akan meningkatkan motivasi dan kontribusi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Nilai rata-rata dukungan atasan yang ditampilkan oleh responden adalah 80.02%. Berdasarkan tabel rating penilaian, tingkat dukungan atasan adalah baik, kategori *good* pada interval rendah.

Hasil analisa dimensi variabel dukungan atasan ditunjukkan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 5.6. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Dukungan Atasan

Dimensi Variabel Dukungan Atasan	Skor	Pct (%)
Umpan Balik	3,26	81,50%
Karir dan Penghargaan	3,24	80,92%
Konseling dan Coaching	3,14	78,45%
Pengambilan keputusan	3,17	79,20%
Rata-Rata	3,20	80,02%

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Tabel 5.6 mendeskripsikan dimensi tertinggi yang berpengaruh pada variabel dukungan atasan adalah umpan balik sebesar 81.50%. Berdasarkan tabel rating dimensi ini memiliki kategori baik, *good*. Hal ini dapat diartikan, karyawan

menilai umpan balik (*feed back*) yang dilakukan atasan kepada bawahan sudah baik dan umpan balik yang baik akan meningkatkan motivasi bekerja karyawan.

Dimensi terendah adalah konseling dan *coaching* 78.45%, karyawan menilai kemampuan konseling dan *coaching* para atasan pada kategori *poor* (rendah), meskipun dimensi umpan balik dan perhatian atasan kepada karir dan penghargaan kepada bawahannya memiliki kategori baik. Perusahaan perlu meningkatkan kemampuan (*skill*) konseling dan *coaching* para atasan tersebut.

3) Analisa Deskriptif Variabel Kejelasan Peran

Karyawan menginginkan peran dan penampilan mereka didefinisikan dan dideskripsikan dengan jelas. Kejelasan peran dalam bekerja akan mendatangkan kepuasan, ketenangan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan hasil kerja yang maksimal. Nilai rata-rata kejelasan peran yang ditampilkan responden adalah 80.84%, berdasarkan tabel rating penilaian, tingkat kejelasan peran adalah baik, kategori *good*, pada interval rendah.

Hasil analisa dimensi variabel kejelasan peran ditunjukkan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 5.7. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kejelasan Peran

Dimensi Variabel Kejelasan Peran	Skor	Pct (%)
Kewenangan dan tanggung jawab	3,53	88,13%
Pedoman Kerja dan Pekerjaan	3,16	78,88%
Waktu dan Sumber Daya	3,22	80,50%
Rata-Rata	3,23	80,84%

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Dimensi tertinggi yang berpengaruh kuat pada variabel kejelasan peran adalah kewenangan dan tanggung jawab (88,13%). Berdasarkan tabel rating,

kategori kewenangan dan tanggung jawab adalah *very good* pada interval tinggi. Karyawan mengetahui dan merasa memiliki kewenangan dan tanggung jawab pekerjaannya secara baik. Struktur perusahaan yang tidak terlalu tinggi serta rentang manajemen yang kecil menjadi latar belakang setiap individu untuk mengetahui dan menjalankan kewenangan dan tanggung jawab pekerjaannya.

Dimensi terendah adalah pedoman kerja dan pekerjaan, sebesar 78,88%. Perusahaan perlu memperhatikan pemuktahiran pedoman kerja agar selalu sesuai dengan kekinian dan kedisinian perkembangan bisnis perusahaan. Pedoman kerja yang telah tersedia diperusahaan, seperti: *Standard Operating Procedure* (SOP) atau *Sistim Tata Kerja* (STK), *Job Profile: Job Description* dan *Job Valuation*. Pedoman kerja yang ada tersebut harus menjadi *living document* bagi karyawan dan perusahaan.

4) Analisa Deskriptif Variabel Fokus Kerja

Fokus pada pekerjaan adalah salah satu perilaku karyawan yang ditampilkan ketika mereka memiliki *employee engagement* yang tinggi. Nilai rata-rata fokus kerja yang ditampilkan oleh responden adalah 74,62%, berdasarkan tabel rating penilaian, tingkat fokus kerja adalah rendah, kategori *poor* pada interval tinggi. Hasil analisa dimensi variabel kejelasan peran ditunjukkan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 5.8. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Fokus Kerja

Dimensi Variabel Fokus Kerja	Skor	Pct (%)
Hasil Kerja	3,04	76,08%
Proses Kerja	3,21	80,31%
Rata-Rata	2,98	74,62%

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Dimensi tertinggi yang berpengaruh kuat pada variabel fokus kerja adalah proses kerja, 80.31%. Berdasarkan tabel rating, kategori proses kerja adalah *good* pada interval rendah. Hal ini dapat diartikan, karyawan sudah mengorganisir pekerjaannya, menghindari *deadline* pekerjaan, dan setiap tahapan proses kerja dipatuhi dan dijalankan dengan baik.

Dimensi terendah adalah hasil kerja sebesar 76.08%. Berdasarkan tabel rating, kategori dimensi hasil kerja adalah rendah, *fair* pada interval rendah. Perusahaan perlu memberikan ketegasan bahwa hasil kerja perlu diperhatikan dan menjadi bagian dari penilaian performa perusahaan.

5.1.3. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Hasil Uji Reliabilitas *employee engagement*, dukungan atasan, kejelasan peran, dan fokus kerja di sajikan dalam olahan data seperti tabel di bawah ini:

Tabel 5.9. Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach
<i>Employee Engagement</i>	0.900
Dukungan Atasan	0.929
Kejelasan Peran	0.814
Fokus Kerja	0.662

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Metode *Alpha Cronbach* digunakan untuk mengetahui apakah alat ukur reliabel atau tidak. *Instrument* dinyatakan *reliabel* apabila *alpha cronbach* ≥ 0.60 dan tidak *reliabel* apabila *alpha cronbach* < 0.60 (Sekaran, 2010: 311).

Berdasarkan Tabel 5.9. diatas, uji Reliabilitas menunjukkan nilai *alpha*

cronbach dari variabel-variabel: *employee engagement*, dukungan atasan, kejelasan peran dan fokus kerja bernilai lebih besar ≥ 0.60 , sehingga dapat dinyatakan alat ukur adalah *reliable*.

5.1.4. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau *valid* tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan *valid* jika pertanyaan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan *r* hitung dengan *r* tabel atau membandingkan nilai *p* atau *sig* dengan *level of significance* = 0.05 (5%) untuk *degree of freedom (df)* = $n-2$, dalam hal ini *n* adalah jumlah sampel. Nilai *r* hitung lebih besar dari *r* tabel atau nilai *p* atau *sig* < 0.05, maka pernyataan tersebut valid.

Penelitian ini menggunakan sampel 87 orang, dengan demikian nilai *r* tabel dengan *level of significant* atau *error margin* 5%, adalah *r* = 0.211. Hasil uji validitas setiap variabel adalah seperti uraian di bawah ini.

1) Uji Validitas *Employee Engagement* (Y)

Nilai *r* tabel dengan jumlah sampel sebanyak 87 orang, adalah *r* = 0.211, maka apabila nilai *r* hitung > dari *r* tabel maka *item* dalam setiap kuesioner dianggap *valid*. *Item* kuesioner *employee engagement* berjumlah 17, dan data kuesioner yang diolah adalah sebagai berikut:

Tabel 5.10. Validitas *Employee Engagement*

Item Kuesioner	$r_{\text{tabel } 5\%}$ (87)	r_{hitung}
Y1	0.211	0.507
Y2	0.211	0.625
Y3	0.211	0.462
Y4	0.211	0.685
Y5	0.211	0.663
Y6	0.211	0.353
Y7	0.211	0.464
Y8	0.211	0.575
Y9	0.211	0.675
Y10	0.211	0.671
Y11	0.211	0.677
Y12	0.211	0.572
Y13	0.211	0.695
Y14	0.211	0.536
Y15	0.211	0.691
Y16	0.211	0.507
Y17	0.211	0.429

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Tabel diatas menunjukkan semua nilai r_{hitung} (*Corrected Item Total Correlation*) > r_{table} (0.211), maka disimpulkan bahwa tidak satupun butir pernyataan dibuang sehingga dapat dikatakan *item* kuesioner tersebut adalah *valid* untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

2) Uji Validitas Dukungan Atasan (X_1)

Variabel berikutnya adalah dukungan atasan (X_1), variabel ini memiliki 16 *item* pertanyaan, dan data kuesioner yang diolah adalah sebagai berikut:

Tabel 5.11. Validitas Dukungan Atasan

Item Kuesioner	$r_{\text{tabel } 5\%}$ (87)	r_{hitung}
X1.1	0.211	0.761
X1.2	0.211	0.693
X1.3	0.211	0.722
X1.4	0.211	0.419
X1.5	0.211	0.688

Lanjutan Tabel 5.11. Validitas Dukungan Atasan

Item Kuesioner	$r_{\text{tabel } 5\% (87)}$	r_{hitung}
X1.6	0.211	0.739
X1.7	0.211	0.482
X1.8	0.211	0.672
X1.9	0.211	0.657
X1.10	0.211	0.666
X1.11	0.211	0.71
X1.12	0.211	0.792
X1.13	0.211	0.592
X1.14	0.211	0.621
X1.15	0.211	0.727
X1.16	0.211	0.494

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Tabel diatas menunjukkan semua nilai r hitung (*Corrected Item Total Correlation*) > r table (0.211), maka disimpulkan bahwa tidak satupun butir pernyataan dibuang sehingga dapat dikatakan *item* kuesioner tersebut adalah *valid* untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

3) Uji Validitas Kejelasan Peran (X_2)

Variabel *independent* kedua dalam penelitian ini adalah kejelasan peran (X_2). Variabel kejelasan peran memiliki 13 *item* pertanyaan, dan data kuesioner yang diolah adalah sebagai berikut:

Tabel 5.12. Validitas Kejelasan Peran-Lengkap

Item Kuesioner	$r_{\text{tabel } 5\% (87)}$	r_{hitung}
X2.1	0.211	0.416
X2.2	0.211	0.454
X2.3	0.211	0.569
X2.4	0.211	0.576
X2.5	0.211	0.497
X2.6	0.211	0.484
X2.7	0.211	0.521
X2.8	0.211	0.308

Lanjutan Tabel 5.12. Validitas Kejelasan Peran-Lengkap

Item Kuesioner	$r_{\text{tabel 5\% (87)}}$	r_{hitung}
X2.9	0.211	0.009
X2.10	0.211	0.479
X2.11	0.211	0.375
X2.12	0.211	0.434
X2.13	0.211	0.558

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Item yang memiliki nilai r hitung (*Corrected Item Total Correlation*) < r table (0.211), adalah: X2.9, maka disimpulkan bahwa *item* kuesioner variabel ini dinyatakan tidak valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel dan harus dihapus. *Item* X2.9 dikeluarkan, dilakukan proses ulang, dan diperoleh data kuesioner sebagai berikut:

Tabel 5.13. Validitas Kejelasan Peran-minus X2.9

Item Kuesioner	$r_{\text{tabel 5\% (87)}}$	r_{hitung}
X2.1	0.211	0.416
X2.2	0.211	0.454
X2.3	0.211	0.569
X2.4	0.211	0.576
X2.5	0.211	0.497
X2.6	0.211	0.484
X2.7	0.211	0.521
X2.8	0.211	0.308
X2.10	0.211	0.479
X2.11	0.211	0.375
X2.12	0.211	0.434
X2.13	0.211	0.558

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Nilai *Alpha Croncbach* setelah *item* X2.9 dikeluarkan menjadi 0.814 dan semua *item* memiliki nilai r hitung (*Corrected Item Total Correlation*) > r table (0.211), maka disimpulkan bahwa *item* kuesioner ini dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

4) Uji Validitas Fokus Kerja (X₃)

Variabel *independent* ketiga dalam penelitian ini adalah fokus kerja (X₃). Variabel fokus kerja memiliki 9 *item* pertanyaan, dan data kuesioner yang diolah adalah sebagai berikut:

Tabel 5.14. Validitas Fokus kerja-Lengkap

Item Kuesioner	r tabel 5% (87)	r hitung
X3.1	0.211	0.069
X3.2	0.211	0.259
X3.3	0.211	0.366
X3.4	0.211	0.451
X3.5	0.211	0.099
X3.6	0.211	0.340
X3.7	0.211	0.352
X3.8	0.211	0.340
X3.9	0.211	0.288

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Item yang memiliki nilai *r* hitung (*Corrected Item Total Correlation*) < *r* table (0.211), adalah: X3.1 dan X3.5 maka disimpulkan bahwa kedua *item* kuesioner variabel ini dinyatakan tidak valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel dan harus dihapus.

Setelah *item* X3.1 dan X3.5 dikeluarkan, dilakukan proses ulang, dan diperoleh data kuesioner sebagai berikut:

Tabel 5.15. Validitas Fokus kerja-Minus X3.1, X3.5

Item Kuesioner	r tabel 5% (87)	r hitung
X3.2	0.211	0.259
X3.3	0.211	0.366
X3.4	0.211	0.451
X3.6	0.211	0.340
X3.7	0.211	0.352
X3.8	0.211	0.340
X3.9	0.211	0.288

Sumber: Data Primer diolah (2017)

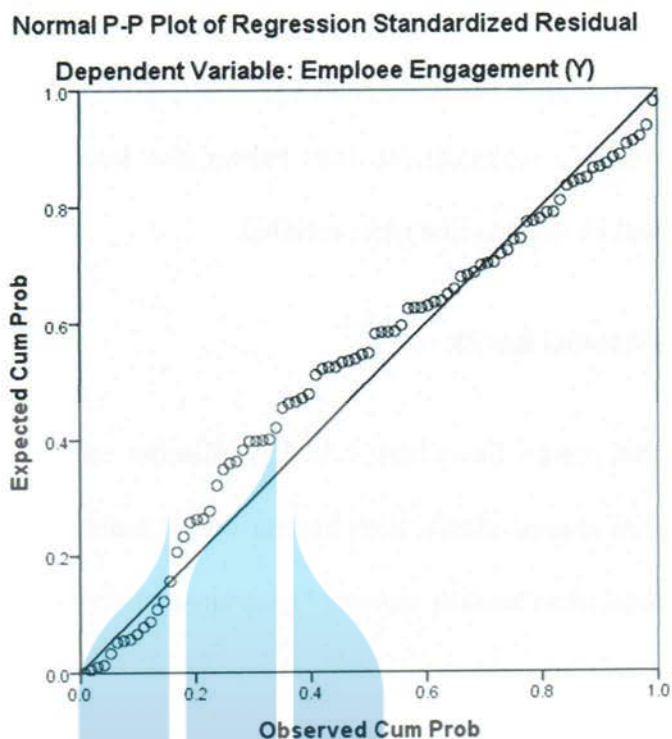
Nilai *Alpha Cronbach* setelah *item* X3.1 dan X3.5 dikeluarkan, menjadi 0.662 dan semua *item* memiliki nilai *r* hitung (*Corrected Item Total Correlation*) > *r* table (0.211), maka disimpulkan bahwa *item* kuesioner ini dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

5.1.5. Uji Asumsi Klasik

Model regresi linier berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika memenuhi uji asumsi klasik, oleh karena itu uji asumsi klasik sangat diperlukan sebelum melakukan analisa regresi. Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinearitas.

5.1.5.1. Uji Normalitas

Menurut Sarjono dan Julianita (2013: 53), uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data. Uji normalitas menjadi hal penting karena salah satu syarat pengujian *parametric-test* (uji parametrik) adalah data harus memiliki distribusi normal. Metoda yang akan digunakan untuk pengujian normalitas data dalam penelitian ini dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Gambar *probability plot* data kuesioner adalah seperti gambar di bawah ini:

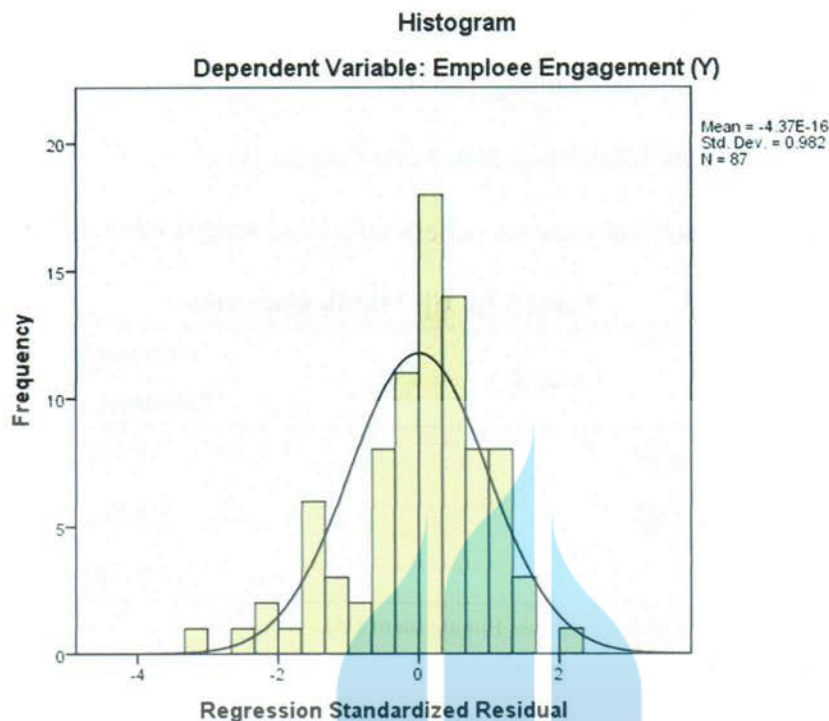


Gambar 5.1. Grafik P-Plot Normalitas

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Gambar 5.1. menginformasikan bahwa data penelitian dalam model regresi berdistribusi normal. Sebaran data disekeliling garis lurus mengikuti bentuk satu garis lurus diagonal (tidak terpecah jauh dari garis diagonal lurus), sehingga persyaratan normalitas terpenuhi.

Pengujian lain yang dapat digunakan untuk memastikan bahwa data penelitian ini terdistribusi normal adalah dengan menggunakan Grafik Histogram. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila data yang menyebar mengikuti arah grafik histogram berbentuk kurva bel atau lonceng, maka data tersebut menunjukkan pola distribusi normal, dan model regresi memenuhi uji normalitas. Gambar histogram pengujian normalitas adalah sebagai berikut:



Gambar 5.2. Grafik Histogram

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan gambar 5.2. data yang diteliti membentuk atau menyerupai kurva lonceng, sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal.

5.1.5.2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas (kolinearitas ganda) berarti adanya hubungan linear yang sempurna di antara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Korelasi yang kuat antar variabel bebas menunjukkan adanya multikolinearitas, jika terdapat korelasi yang sempurna di antara variabel bebas, maka konsekuensinya adalah koefisien-koefisien regresi menjadi tidak dapat ditaksir, nilai *standard error* setiap regresi menjadi tidak terhingga.

Gejala multikolinearitas terjadi bila:

- a) Nilai *tolerance* kurang dari 0.1.
- b) Nilai VIF lebih besar atau sama dengan 10.

Hasil uji multikolinearitas penelitian adalah seperti tabel di bawah ini:

Tabel 5.16. Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Dukungan Atasan (X_1)	0.597	1.674
Kejelasan Peran (X_2)	0.545	1.836
Fokus Kerja (X_3)	0.780	1.283

a. Dependent Variable: Employee Engagement (Y)

Sumber: Data Primer diolah (2017)

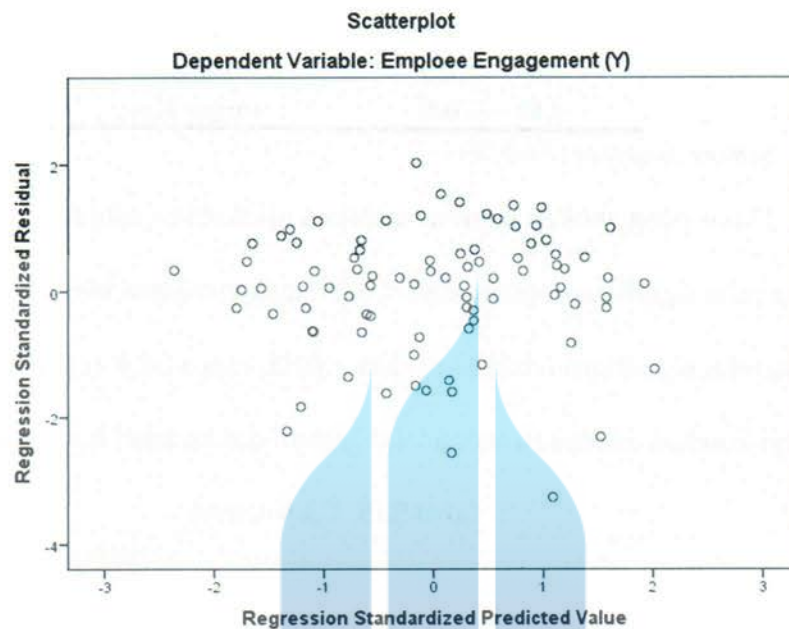
Berdasarkan tabel di atas, nilai *tolerance* semua variabel *independent* adalah di atas 0.1, dan nilai $VIF \leq 10$, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel *independent*.

5.1.5.3. Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2013: 139) menyebutkan bahwa uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual atau ke pengamatan yang lain. *Variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain yang nilainya tetap, maka akan disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Pendeteksian ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan cara melihat diagram pencarnya (*scatterplot diagram*). Heteroskedastisitas terjadi bila ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu

dan teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 5.3. Diagram Pencar

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan diagram *scatterplot* di atas, terlihat bahwa data tidak membentuk suatu pola tertentu (berpencar tidak teratur), berarti model penelitian terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

5.1.6. Analisis Korelasi dan Regresi Linear Berganda

5.1.6.1. Analisa Korelasi

Analisa korelasi bertujuan untuk mengetahui derajat keeratan hubungan antara variabel, yang dinyatakan dengan koefisien korelasi. Kuat lemahnya hubungan dua variabel ditunjukkan oleh nilai *pearson correlation* (R) dimana nilai secara umum dibagi menjadi sbb:

Tabel 5.17. Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat Rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2008: 250)

Dasar pengambilan keputusan dalam uji korelasi adalah:

- Jika nilai signifikansi kurang dari < 0.05 , maka terdapat korelasi.
- Jika nilai signifikansi lebih besar dari > 0.05 , maka tidak terdapat korelasi.

Hasil uji korelasi data kuesioner adalah seperti dalam tabel berikut ini:

Tabel 5.18. Uji Korelasi

		Employee Engagement (Y)
Dukungan Atasan (X1)	Pearson Correlation	0.455
	Sig.	0.000
Kejelasan Peran (X2)	Pearson Correlation	0.565
	Sig.	0.000
Fokus Kerja (X3)	Pearson Correlation	0.449
	Sig.	0.000

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Tabel 5.18. menginformasikan nilai signifikansi hubungan variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan variabel Y adalah 0.000, atau lebih kecil dari 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa antara masing-masing variabel mempunyai hubungan yang signifikan, detail analisa hubungan variabel bebas dan variabel terikat diuraikan sebagai berikut:

a) Hubungan (X_1, Y): Dukungan Atasan (X_1) dan *Employee Engagement* (Y)

Tabel 5.18. di atas, nilai sig = 0.000 $<$ 0.05, yang berarti ada korelasi positif yang nyata antara dukungan atasan (X_1) dan *employee engagement* (Y).

Koefisien korelasi $R = 0.455$, berdasarkan tabel 5.17. menunjukkan tingkat hubungan kedua variabel pada tingkat sedang.

b) Hubungan (X_2, Y): Kejelasan Peran (X_2) dan *Employee Engagement* (Y)

Tabel 5.18. di atas, nilai $\text{sig} = 0.000 < 0.05$, yang berarti ada korelasi positif yang nyata antara kejelasan peran (X_2) dan *employee engagement* (Y). Koefisien korelasi $R = 0.565$, berdasarkan tabel 5.17. menunjukkan tingkat hubungan kedua variabel pada tingkat sedang kuat.

c) Hubungan (X_3, Y): Fokus Kerja (X_3) dan *Employee Engagement* (Y)

Tabel di atas, nilai $\text{sig} = 0.000 < 0.05$, yang berarti ada korelasi positif yang nyata antara fokus kerja (X_3) dan *employee engagement* (Y). Koefisien korelasi $R = 0.449$, berdasarkan tabel 5.17. menunjukkan tingkat hubungan kedua variabel pada tingkat Sedang.

5.1.6.2. Analisa Regresi Linier Berganda

5.1.6.2.1. Koefisien Determinasi (R Square)

Pengujian model (*test goodness of fit model*) dilakukan dengan menggunakan analisis koefisien determinasi. Nilai koefisien determinasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah nilai *Adjusted R² (R Square)*, karena variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini lebih dari dua variabel. Nilai *Adjusted R Square* dianggap lebih baik dari nilai *R Square (R²)*, karena nilai *Adjusted R² (R Square)* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model regresi (Ghozali, 2013: 97).

Nilai *Adjusted R Square* adalah antara 0 dan 1 yang pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel

dependent. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel *independent* memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel *dependent*. Hasil analisis statistik yang dilakukan untuk koefisien determinasi adalah seperti tabel di bawah ini:

Tabel 5.19. Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.613 ^a	0.376	0.353	0.36611

a. Predictors: (Constant), Fokus Kerja (X3), Dukungan Atasan (X1), Kejelasan Peran (X2)

b. Dependent Variable: Employee Engagement (Y)

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan di atas, dihasilkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.353. Nilai *Adjusted R Square* = 0.353 dari tabel di atas menunjukkan bahwa 35.3% dari variabel *employee engagement* (Y) dapat dijelaskan oleh perubahan dalam variabel-variabel: dukungan atasan (X₁), kejelasan peran (X₂), dan fokus kerja (X₃). Sedangkan 64.7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

5.1.6.2.2. Koefisien Regresi Persamaan Linear Berganda

Hasil pengolahan data kuesioner menampilkan koefisien regresi variabel independen seperti dalam tabel dibawah ini.

Tabel 5.20. Koefisien Regresi

Variabel	Unstandardized Coefficients	
	β	Std. Error
(Constant)	0.755	0.347
Dukungan Atasan (X1)	0.116	0.096
Kejelasan Peran (X2)	0.421	0.132
Fokus Kerja (X3)	0.222	0.096

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Tabel koefisien regresi diatas menggambarkan hubungan antara variabel-variabel penelitian dan digambarkan melalui persamaan regresi linear berganda untuk tiga prediktor sebagai berikut:

$$Y = 0.755 + 0.116 * X_1 + 0.421 * X_2 + 0.222 * X_3 + e$$

Interpretasi dari persamaan regresi linear berganda di atas adalah sebagai berikut:

- a) Konstanta 0.755 menyatakan bahwa jika variabel dukungan atasan (X_1), kejelasan peran (X_2), dan fokus kerja (X_3) tetap (tidak mengalami perubahan), maka nilai konsistensi *employee engagement* (Y) sebesar 0.755.
- b) Koefisien $X_1(b_1) = 0.116$ menyatakan bahwa jika variabel dukungan atasan (X_1) bertambah 1 satuan, maka Y akan mengalami peningkatan sebesar 0.116, dengan asumsi tidak ada penambahan (konstanta) nilai X_2 dan X_3 .
- c) Koefisien $X_2(b_2) = 0.421$ menyatakan bahwa jika variabel kejelasan peran (X_2) bertambah 1 satuan, maka Y akan mengalami peningkatan sebesar 0.421, dengan asumsi tidak ada penambahan (konstanta) nilai X_1 dan X_3 .
- d) Koefisien $X_3(b_3) = 0.222$ menyatakan bahwa jika variabel fokus kerja (X_3) bertambah 1 satuan, maka Y akan mengalami peningkatan sebesar 0.222, dengan asumsi tidak ada penambahan (konstanta) nilai X_1 dan X_2 .

5.1.7. Uji Signifikasi

Uji signifikasi menentukan apakah hipotesis yang dibuat diawal penelitian akan diterima atau ditolak. Pengujian terhadap signifikasi koefisien regresi dengan mengukur variabel-variabel independen terhadap variabel dependen dengan skala pengukuran dalam persamaan linear. Uji signifikan tersebut menggunakan uji t-signifikasi parsial dan uji F-Simultan sebagai berikut:

5.1.7.1. Uji Signifikasi Parsial (Uji-t)

Uji *t* dikenal dengan uji parsial, yaitu menguji bagaimana pengaruh variabel dukungan atasan, kejelasan peran, dan fokus kerja, secara sendiri-sendiri terhadap variabel *employee engagement*. Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} atau dengan melihat kolom sig pada masing-masing t_{hitung} .

Dasar pengambilan keputusan adalah:

(a) Jika probabilitasnya (nilai sig) > 0.05 atau $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, H_1 ditolak.

(b) Jika probabilitasnya (nilai sig) < 0.05 atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, H_1 diterima.

Hasil uji *t* yang diolah dari kuesioner yang masuk adalah seperti tabel dibawah ini:

Tabel 5.21. Hitung Uji t

Variabel	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)		2.174	0.033
Dukungan Atasan (X1)	0.135	1.207	0.231
Kejelasan Peran (X2)	0.376	3.197	0.002
Fokus Kerja (X3)	0.227	2.31	0.023

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Pembahasan hasil uji t pada penelitian ini, berdasarkan tabel diatas adalah sebagai berikut:

a) Pengaruh Dukungan Atasan (X₁) dengan *Employee Engagement* (Y).

Hipotesa yang diajukan berbunyi:

H₀ : Tidak terdapat pengaruh signifikan dukungan atasan terhadap *employee engagement*.

H₁ : Terdapat pengaruh signifikan dukungan atasan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hasil analisa regresi linear berganda diketahui koefisien regresi dari variabel X₁(b₁) adalah **0.116** atau bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa X₁ berpengaruh positif terhadap Y. Apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak, maka nilai koefisien regresi linear ganda dari b₁ diuji signifikasinya sebagai berikut.

(a) Nilai **t_{tabel}** untuk tingkat kepercayaan **95%**, **α = 0.05**, sampel 87

adalah: **t_{tabel} = t_{(α/2; n-k-1) = t_{(0.025; 83) = 1.989}}**.

(b) Berdasarkan tabel hasil hitung uji t didapatkan hasil sebagai berikut:

(1) Sig (X₁): 0.231 > 0.05.

(2) **t_{hitung}(X₁): 1.207 < t_{tabel}: 1.989**

- (c) Keputusan yang diambil merujuk kepada dasar pengambilan keputusan adalah: H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti variabel dukungan atasan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Susanto, et.al (2016) yang menunjukkan variabel kepemimpinan dan dukungan atasan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* di Hotel Ibis Style Surabaya. Hasil berbeda ditemukan oleh Mujiasih (2015) yang menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara dukungan atasan dan *employee engagement* ($r = 0.631$; $p < 0.001$), pada penelitian karyawan perusahaan swasta di Semarang.

b) Pengaruh Kejelasan Peran (X_2) dengan *Employee Engagement* (Y).

Hipotesa yang diajukan berbunyi:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh signifikan kejelasan peran terhadap *employee engagement*.

H_1 : Terdapat pengaruh signifikan kejelasan peran terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hasil analisa regresi linear berganda diketahui koefisien regresi dari variabel X_2 (b_2) adalah **0.421** atau bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa X_2 berpengaruh positif terhadap Y. Apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak, maka nilai koefisien regresi linear ganda dari b_2 ini diuji signifikasinya.

- (a) Nilai t_{tabel} untuk tingkat kepercayaan **95%**, $\alpha = 0.05$, sampel 87

$$\text{adalah: } t_{\text{tabel}} = t_{(\alpha/2; n-k-1)} = t_{(0.025; 83)} = 1.989.$$

- (b) Berdasarkan tabel hasil hitung uji t didapatkan hasil sebagai berikut:

(1) Sig (X_2): $0.002 < 0.05$.

(2) $t_{hitung}(X_2)$: $3.197 > t_{tabel}$: 1.989

- (c) Keputusan yang diambil merujuk kepada dasar pengambilan keputusan adalah: H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti variabel independen ini secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y. Makin tinggi X_2 , Makin tinggi Y, demikian juga sebaliknya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Aslichati (2015) yang menemukan bahwa kepuasan terhadap informasi pekerjaan pada Dosen FISIP UT memberikan pengaruh kepada *employee engagement*. Hewitt (2013), menyebutkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh kepada *employee engagement* saat terjadi perubahan organisasi adalah kejelasan karir (*understand career path*) dan kejelasan pekerjaan dalam bentuk dorongan untuk berkembang.

c) **Pengaruh Fokus Kerja (X_3) dengan *Employee Engagement* (Y).**

Hipotesa yang diajukan berbunyi:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh signifikan fokus kerja terhadap *employee engagement*.

H_1 : Terdapat pengaruh signifikan fokus kerja terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hasil analisa regresi linear berganda diketahui koefisien regresi dari variabel $X_3(b_3)$ adalah **0.222** atau bernilai positif, sehingga dapat dikatakan bahwa X_3 berpengaruh positif terhadap Y. Apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak, maka nilai koefisien regresi linear ganda dari b_3 ini diuji signifikasinya.

(a) Nilai t_{tabel} untuk tingkat kepercayaan 95%, $\alpha = 0.05$, sampel 87

adalah: $t_{\text{tabel}} = t_{(\alpha/2; n-k-1)} = t_{(0.025; 83)} = 1.989$.

(b) Berdasarkan tabel hasil hitung uji t didapatkan hasil sebagai berikut:

(1) Sig (X_3): $0.023 < 0.05$.

(2) $t_{\text{hitung}}(X_3)$: $2.310 > t_{\text{tabel}}$: 1.989

Keputusan yang diambil merujuk kepada dasar pengambilan keputusan adalah: H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti variabel independen ini secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y. Makin tinggi X_3 , Makin tinggi Y, demikian juga sebaliknya.

5.1.7.2. Uji F-Simultan

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel *independent*: dukungan atasan, kejelasan peran, dan fokus kerja, yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel *dependent*: *employee engagement*. Uji F dapat dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} .

Dasar pengambilan keputusan adalah:

(a) Jika probabilitasnya (nilai sig) > 0.05 atau $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ maka

H_0 diterima, H_1 ditolak.

(b) Jika probabilitasnya (nilai sig) < 0.05 atau $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ maka

H_0 ditolak, H_1 diterima.

Hipotesa yang diajukan berbunyi:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh signifikan dukungan atasan, kejelasan peran, dan fokus kerja, secara bersama-sama terhadap

employee engagement.

H₁ : Terdapat pengaruh signifikan dukungan atasan, kejelasan peran, dan fokus kerja, secara bersama-sama terhadap *employee engagement*.

Hasil analisa uji F, dari data kuesioner adalah seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.22. ANOVA (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6.692	3	2.231	16.642	.000b
1 Residual	11.125	83	0.134		
Total	17.817	86			

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan tabel 5.22 di atas, analisa hubungan variabel dukungan atasan, kejelasan peran, dan fokus kerja, secara bersama-sama terhadap *employee engagement* adalah sebagai berikut:

- a) Nilai F_{tabel} untuk tingkat kepercayaan 95%, $\alpha = 0.05$, sampel 87 adalah: $F_{\text{tabel}} = F_{(k; n-k)} = F_{(3; 84)} = 2.71$
- b) Nilai F_{hitung} seperti yang ditunjukkan dalam dalam tabel 5.22 di atas adalah: 16.642.
- c) Berdasarkan tabel hasil uji F (Anova) didapatkan hasil sebagai berikut:
 - (1) Sig (X_1, X_2, X_3): $0.000 < 0.05$.
 - (2) $F_{\text{hitung}}(X_1, X_2, X_3)$: $16.642 > F_{\text{tabel}}: 2.71$

Keputusan yang diambil merujuk kepada dasar pengambilan keputusan adalah: H₀ ditolak dan H₁ diterima, yang berarti variabel-variabel: dukungan atasan, kejelasan peran, dan fokus kerja, secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel: *employee engagement*.

5.1.8 Analisa Korelasi Antar Dimensi

Matriks korelasi antar dimensi dimaksudkan untuk mengetahui hubungan yang paling kuat pada dimensi yang ada, yaitu pada variabel dukungan atasan, kejelasan peran, dan fokus kerja terhadap variabel *employee engagement*. Hasil pengolahan data kuesioner untuk korelasi antar dimensi disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 5.23. Korelasi Antar Dimensi

Variabel	Dimensi	Employee Engagement		
		Vigor	Dedication	Absorbtion
Dukungan Atasan	Umpan Balik	0.368	0.429	0.378
	Karir dan Penghargaan	0.372	0.362	0.311
	Konseling dan Coaching	0.37	0.332	0.281
	Pengambilan Keputusan	0.505	0.49	0.439
Kejelasan Peran	Kewenangan & Tanggung jawab	0.507	0.361	0.31
	Pedoman Kerja dan Pekerjaan	0.544	0.404	0.353
	Waktu dan Sumber Daya	0.447	0.437	0.386
Fokus Kerja	Fokus Hasil Kerja	0.384	0.377	0.333
	Fokus Proses Kerja	0.415	0.326	0.364

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Pada tabel 5.23 variabel dukungan atasan dengan variabel *employee engagement* memperoleh nilai *pearson correlation* yang sedang pada dimensi *vigor* dengan perolehan nilai sebesar 0.505, sumbangan paling besar terhadap perubahan variabel *employee engagement* diberikan oleh dimensi pengambilan keputusan sebesar 0.505. Berdasarkan hasil korelasi tersebut *employee engagement* dapat meningkat ketika atasan memiliki ketrampilan dalam mengambil keputusan, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan atasan mengenali kontribusi yang diberikan bawahananya.

Dimensi pedoman kerja dan pekerjaan memiliki korelasi hubungan yang paling tinggi dengan dimensi dari *employee engagement*, ditunjukkan dengan *pearson correlation* yang bernilai terbesar: 0.544, masuk pada kategori sedang kuat. Nilai besar ini dapat diartikan perubahan variabel *employee engagement* yang paling besar dipengaruhi oleh dimensi pedoman kerja dan pekerjaan, dalam bentuk ketersediaan SOP, STK, *Job description*, *job evaluation*, yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan perkembangan bisnis perusahaan.

Dimensi konseling dan *coaching* memiliki korelasi hubungan yang paling rendah dengan dimensi dari *employee engagement*, ditunjukkan dengan *pearson correlation* yang bernilai: 0.281, masuk pada kategori rendah. Nilai rendah ini (tidak nyata) dapat diartikan variabel *employee engagement* tidak dipengaruhi oleh variabel dukungan atasan karena kurangnya kemampuan dan keahlian atasan dalam melakukan konseling dan *coaching*.

5.2. Pembahasan Penelitian

5.2.1. Pengaruh Dukungan Atasan Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa nilai koefisien regresi dukungan atasan memiliki nilai positif sebesar: 0.116. Hal ini berarti dukungan atasan memiliki hubungan positif dengan *employee engagement*. Hubungan tersebut selanjutnya dianalisa dan dihitung, dengan hasil $t_{hitung}(X_1)$: 1.207 lebih rendah dari t_{tabel} : 1.989. Hal ini berarti dukungan atasan, meskipun memiliki hubungan positif, tetapi tidak berpengaruh nyata pada *employee engagement*. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Susanto (2016), yang menemukan dukungan atasan tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee*

engagement. Hasil berbeda ditemukan oleh Mujiasih (2015), yang menyatakan dukungan atasan berpengaruh pada *employee engagement*.

Salah satu hal yang menjadi penyebab perbedaan hasil dengan penelitian Mujiasih (2015), adalah pada kriteria responden sampel. Penelitian Mujiasih (2015) memberikan kriteria responden sampel pada karyawan swasta berstatus kontrak atau tidak tetap dengan masa kerja satu tahun, dengan asumsi karyawan kontrak mengharapkan adanya peluang untuk menjadi karyawan tetap. Penelitian ini menggunakan kriteria karyawan tetap, dengan masa kerja minimal satu tahun, jenjang karyawan staff sampai manajer atau *departemen head*.

Pengaruh dukungan atasan bernilai rendah salah satu penyebabnya adalah PT. TPI menggunakan struktur organisasi fungsional matriks sejak tahun 2002 sampai tahun 2014. Level pada struktur organisasi fungsional matriks hanya satu, yaitu Direksi kepada Group Head. Hubungan antar karyawan diatur dalam bentuk matriks fungsi profesi dan menggambarkan kondisi seorang karyawan dapat menjadi *leader* pada sebuah matriks fungsional sekaligus menjadi *member* pada matriks fungsional lainnya. Karyawan pada struktur organisasi matriks, memiliki dua atasan, yaitu: atasan struktural (*departemen head* atau *group head*) dan atasan fungsional (*matrix leader*).

Dimensi tertinggi yang berpengaruh pada variabel dukungan atasan adalah umpan balik dan karir penghargaan. Kedua dimensi tersebut berpengaruh kuat pada variabel dukungan atasan dan memiliki kategori baik, *good*. Karyawan menilai umpan balik (*feed back*), karir dan penghargaan yang dilakukan atasan

kepada bawahan sudah baik dan umpan balik yang baik akan meningkatkan motivasi bekerja karyawan.

Dimensi terendah adalah konseling dan *coaching* 78.45%, karyawan menilai kemampuan konseling dan *coaching* para atasan pada kategori *poor* (rendah), meskipun dimensi umpan balik dan perhatian atasan kepada karir dan penghargaan kepada bawahannya memiliki kategori baik. Perusahaan perlu meningkatkan kemampuan (*skill*) konseling dan *coaching* para atasan tersebut.

Peningkatan hubungan atasan karyawan yang berdampak pada variabel dukungan atasan, dapat dilakukan dengan berfokus pada dimensi umpan balik, karir dan penghargaan. Mekanisme yang dilakukan antara lain melibatkan karyawan dalam merencanakan sasaran kerja, instruksi pekerjaan yang jelas dan menumbuhkan rasa keadilan dalam penetapan sanksi.

5.2.2. Pengaruh Kejelasan Peran Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa nilai koefisien regresi kejelasan peran memiliki nilai positif sebesar: 0.421. Hal ini berarti kejelasan peran memiliki hubungan positif dengan *employee engagement*. Hubungan positif tersebut selanjutnya dianalisa dan dihitung, dengan hasil $t_{hitung}(X_2)$: 3.197 lebih besar dari t_{tabel} : 1.989. Hal ini berarti kejelasan peran berpengaruh positif dan nyata pada *employee engagement*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Aslichati (2015), yang menemukan bahwa kepuasan terhadap informasi pekerjaan (kejelasan peran) pada Dosen FISIP UT memberikan pengaruh kepada *employee engagement*. Hewitt (2013), menyebutkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh kepada *employee engagement* saat terjadi perubahan organisasi adalah kejelasan

karir (*understand career path*) dan kejelasan pekerjaan dalam bentuk dorongan untuk berkembang.

Dimensi tertinggi yang berpengaruh kuat pada variabel kejelasan peran adalah kewenangan dan tanggung jawab (88.13%). Karyawan mengetahui dan merasa memiliki kewenangan dan tanggung jawab pekerjaannya secara baik. Struktur matriks membuat karyawan yang terlibat menjadi fungsional spesialis, mereka sangat mengetahui dan memahami kewenangan dan tanggung jawab dalam lingkup spesialisasinya.

Dimensi terendah adalah pedoman kerja dan pekerjaan sebesar 78.88%. Hasil analisa kuesioner dan wawancara menggambarkan kebutuhan karyawan terhadap pedoman kerja yang selalu diperbarui, sesuai dengan kekinian, kedisinian, dan kebutuhan perkembangan bisnis perusahaan. Pedoman kerja yang menjadi *living document* bagi karyawan dan perusahaan. Struktur matriks menyebabkan pemutakhiran dokumen pedoman kerja menjadi lebih sering dan dinamis, bergantung pada jenis matriks fungsional (proyek) yang sedang dikerjakan.

Peningkatan pengaruh kejelasan peran dengan *employee engagement* dapat dilakukan dengan berfokus pada peningkatan pemahaman tanggung jawab dan kewenangan kerja.

5.2.3. Pengaruh Fokus Kerja Terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa nilai koefisien regresi fokus kerja memiliki nilai positif sebesar: 0.222. Hal ini berarti fokus kerja

memiliki hubungan positif dengan *employee engagement*. Hubungan tersebut selanjutnya dianalisa dan dihitung, dengan hasil $t_{hitung}(X_3)$: 2.310 lebih besar dari t_{tabel} : 1.989. Hal ini berarti fokus kerja berpengaruh positif dan signifikan pada *employee engagement*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Brenninkmeijer, *et.al* (2010), yang menemukan hubungan yang positif antara fokus hasil kerja (*promotion focus*) yang kuat dengan *employee engagement* yang tinggi.

Dimensi tertinggi yang berpengaruh kuat pada variabel fokus kerja adalah fokus proses kerja, 80.31%. Karyawan sudah mengorganisir pekerjaannya, menjalankan time management sehingga terhindar dari *deadline* pekerjaan dan setiap tahapan proses kerja dipatuhi dan dijalankan dengan baik.

Dimensi terendah adalah fokus hasil kerja sebesar 76.08%. Perusahaan perlu memberikan ketegasan bahwa hasil kerja menjadi bagian dari performa pekerjaan. Hasil wawancara, memberikan gambaran bahwa nilai fokus hasil kerja yang rendah disebabkan oleh karyawan berada pada matriks fungsional pekerjaan dalam jumlah lebih dari tiga pada rentang waktu yang bersamaan. Jumlah tersebut dinilai terlalu banyak, sehingga menyebabkan karyawan tidak dapat fokus pada hasil setiap pekerjaannya. Perusahaan perlu mengkaji lebih jauh, sehingga dapat ditentukan batas minimum dan maksimum seorang karyawan berada pada matriks fungsional.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA