

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN
KELOMPOK GENERASI TERHADAP *EMPLOYEE*
*ENGAGEMENT***

TESIS



OLEH

**IDA APRIANI
201804021**

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Kelompok Generasi
terhadap *Employee Engagement*

Nama : Ida Apriani

NPM : 201804021

Menyetujui :

Pembimbing I



Dr. Nefi Darmayanti, M.Si

Pembimbing II



(Dr. Patisina, ST, M.Eng)

Ketua Program Studi
Magister Psikologi



Dr. Rahmi Lubis, M.Psi

Direktur
Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti, K. M.S

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat memperoleh gelar Magister Psikologi merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Medan, 8 April 2022



Ida Apriani
201804021

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

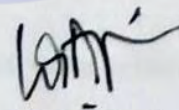
Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ida Apriani
NPM : 201804021
Program Studi : Magister Psikologi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalti-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : “Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Kelompok Generasi terhadap *Employee Engagement*” beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada tanggal : 8 April 2023
Yang menyatakan


Ida Apriani

KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala berkat dan limpahan rahmat-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan proposal penelitian tesis dengan judul “**Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Kelompok Generasi Terhadap *Employee Engagement***”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Di dalam proses penulisan tesis ini, peneliti banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya peneliti sampaikan kepada :

1. Ibu Dr. Nefi Darmayanti, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I;
2. Bapak Dr. Patisina, ST, M.Eng, selaku Dosen Pembimbing II;
3. Ibu Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, selaku Sekretaris pada Sidang Tesis dan Ketua Program Magister Psikologi;

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran beserta kritikan yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Banda Aceh, Januari 2023

Penulis

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* dan *Kelompok Generasi* terhadap *Employee Engagement*, dengan menggunakan metode intervensi *Focus Group Discussion (FGD)* pada variabel *POS*. Penelitian ini dilaksanakan pada badan migas di Aceh. Populasi berjumlah 126 orang sedangkan subjek penelitian berjumlah 7 orang. Metode penelitian menggunakan kuasi eksperimen dengan satu kelompok perlakuan dan pascaperlakuan. Hipotesa dirancang berdasarkan kerangka teori dan konsep penelitian. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa ada pengaruh *POS* yang signifikan terhadap *employee engagement* merujuk ke hasil uji wilconxon dengan nilai Koefisien Z : -2,371 dan $p < 0,05$ atau nilai Asymp Sig 0,018 $< 0,05$. Hal ini sesuai dengan teori yang sudah ada yang menyatakan bahwa *POS* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Namun keterikatan pegawai lebih ke pekerjaan dibandingkan ke organisasi yang masih relatif rendah. Dinamika kelompok selama *FGD* berlangsung cukup terlihat, peserta saling mengeluarkan pendapat dan persepsi yang berbeda tentang *POS* sehingga dapat memberikan *insight* baru menuju ke perubahan pendapat dan persepsi tentang *POS* yang akan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Sedangkan kelompok generasi tidak ditemukan pengaruhnya terhadap *employee engagement* berdasarkan uji statistic Chi-Square dengan hasil nilai Asymp Sig 0,292 $> 0,05$. Hal ini disebabkan karena keterbatasan dari jumlah subjek penelitian. Selama proses *FGD* berlangsung peserta memberikan masukan yang positif bagi peningkatan dukungan organisasi terhadap pegawai yang diyakini nantinya dapat memberi pengaruh terhadap peningkatan *engagement* di organisasi.

Kata kunci : *perceived organizational support, kelompok generasi. employee engagement dan focus group discussion.*

Abstract

This study aims to determine the effect of Perceived Organizational Support (POS) and Generational Groups on Employee Engagement, using the Focus Group Discussion (FGD) intervention method on the POS variable. This research was conducted at a government agency in Aceh. The population is 126 people, for research subjects or FGD participants there are 7 people. The research method used a quasi-experimental with one treatment and post-treatment group. The hypothesis is designed based on the theoretical framework and research concept. Based on the results of data analysis it is known that there is a significant influence of POS on employee engagement referring to the results of the Wilconxon test with a coefficient of Z: -2.371 and $p < 0.05$ or an Asymp Sig value of $0.018 < 0.05$. This is consistent with the existing theory which states that POS has an effect on employee engagement. However, employee engagement is more to the job than to the organization which is still relatively low. The group dynamics during the FGD were quite visible, participants exchanged different opinions and perceptions about POS so that they could provide new insights leading to changes in opinions and perceptions about POS which would affect employee engagement. Meanwhile, the generation found no effect on employee engagement based on the Chi-Square statistical test with an Asymp Sig value of $0.292 > 0.05$. This is due to the limited number of research subjects. During the FGD process the participants provided positive input for increasing organizational support for employees which they believed would later have an impact on increasing engagement in the organization.

Keywords : perceived organizational support, generation, employee engagement, and focus group discussion

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
Halaman Persetujuan	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Pernyataan	iii
Kata Pengantar	iv
Abstrak.....	v
<i>Abstract</i>	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Gambar	ix
Daftar Lampiran	x
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1. 1. Latar Belakang Masalah	1
1. 2. Identifikasi Masalah	15
1. 3. Rumusan Masalah	16
1. 4. Tujuan Penelitian.....	16
1. 5. Manfaat Penelitian.....	17
1. 5. 1. Manfaat Teoritis	17
1. 5. 2. Manfaat Praktis.....	18
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA.....	19
2. 1. Defenisi <i>Employee Engagement</i>	19
2. 2. Konsep dan Dimensi <i>Employee Engagement</i>	21
2. 3. Faktor-Faktor Pendorong (<i>Key Drivers</i>) <i>Employee Engagement</i>	35
2. 4. Model Pengukuran <i>Employee Engagement</i>	46
2. 4. 1. Model Pengukuran <i>Job Demand-Resources (JD-R)</i>	47
2. 4. 2. Model Pengukuran <i>Aon Hewitt's Engagement</i>	48
2. 4. 3. Model Pengukuran <i>Gallup Q12</i>	50
2. 5. Defenisi <i>Perceived Organizational Support</i>	56
2. 6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Perceived Organizational Support</i>	60
2.7. Defenisi Kelompok Generasi	64
2.8. Pengelompokan Generasi	66
2.9. Keterhubungan Antar Variabel	76
2.9.1. Hubungan <i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>Employee Engagement</i>	76
2.9.2. Hubungan Kelompok Generasi dengan <i>Employee Engagement</i>	79

2.10. Kerangka Konsep Penelitian	82
2.11. Hipotesa Penelitian.....	84
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	84
3.1. Desain Penelitian	84
3.2. Identifikasi Variabel Penelitian	86
3.3. Defenisi Operasional	87
3.4. Subjek dan Objek Penelitian	88
3.4.1. Subjek Penelitian.....	88
3.4.2. Objek Penelitian.....	90
3.5. Metode Pengumpulan Data	91
3.5.1. Angket	92
3.5.2. Observasi	93
3.5.3. Wawancara	94
3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas	95
3.7. <i>FGD</i> sebagai Teknik Intervensi	96
3.7.1. Hal-Hal Penting dalam <i>FGD</i>	99
3.7.2. Kelebihan dan Kelemahan <i>FGD</i>	103
3.8. Prosedur Penelitian.....	104
3.8.1. Tahap Pre Test.....	104
3.8.1.1. Persiapan	104
3.8.1.2. Pengumpulan Data Pertama	105
3.8.2. Tahap Pemberian Intervensi Psikologis	105
3.8.3. Tahap Post Test	106
3.8.3.1. Tahap Pengumpulan Data Kedua	106
3.8.3.2. Tahap Analisis Data dan Penarikan Kesimpulan.....	106
3. 8. Teknik Analisis Data	107
3. 9. Penyusunan Modul Panduan <i>Focus Group Discussion</i>	108
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	109
4.1. Orientasi Kancha Penelitian	109
4.1.1. Gambaran Umum Subjek Penelitian	109
4.1.2. Susunan Organisasi	110
4.2. Persiapan Penelitian.....	112
4.2.1. Persiapan Administrasi.....	112
4.2.2. Persiapan Alat Ukur	113
4.2.3. Persiapan Fasilitator	114
4.3. Pelaksanaan Penelitian	117
4.3.1. Uji Coba Angket <i>Employee Engagement</i>	118
4.3.2. Pelaksanaan <i>Focus Group Discussion</i>	119
4.3.2.1. Tahap Orientasi dan Eksplorasi.....	121
4.3.2.2. Tahap Transisi	122
4.3.2.3. Tahap Penutup / Refleksi Diri.....	125
4.4. Analisis Data dan Hasil Penelitian	125
4.5. Pembahasan Penelitian	130

4.5.1. Pengaruh Pemberian *Perceived Organizational Support* melalui

<i>Focus group Discussion</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	130
4.5.1.1. Hasil Wawancara	140
4.5.2. Pengaruh Kelompok Generasi terhadap <i>Employee Engagement</i>	159
4.6. Keterbatasan Penelitian	161
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	163
5.1. Simpulan	163
5.2. Saran.....	164
DAFTAR PUSTAKA	168
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1. 1.	Tingkat Engagement Kelompok Generasi Peserta Survey.....	10
1. 2.	Tingkatan 4 Dimensi <i>Engagement</i> Pengukuran Gallup's Survey Index.....	11
1.3.	Sebaran Data Usia Pegawai (Tetap dan Kontrak).....	15
2.1.	Gallup's Survey Index.....	52
2.2.	Pengelompokan Generasi.....	71
2.3.	Perbandingan Karakter dan Peristiwa Penting Antar Generasi.....	73
2.4.	Karakteristik Pegawai Lintas Generasi	74
2.5.	Perbedaan Karakter Kelompok Generasi	76
3.1.	Sebaran Kelompok Usia Responden.....	90
3.2.	Penilaian Angket <i>Employee Engagement</i>	93
3.3.	Kisi-kisi Kuesioner <i>Employee Engagement</i>	94
4.1.	Data Pegawai di Tempat Penelitian	111
4.2.	Alat Ukur <i>Employee Engagement</i> yang Sahih dan Valid.....	120
4.3.	Data Kehadiran Peserta <i>Focus Group Discussion</i>	121
4.4.	Materi Pembahasan <i>FGD</i>	125
4.5.	Data Subjek Penelitian	127
4.6.	Analisis Data Pengaruh Pemberian <i>POS</i> melalui <i>FGD</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i>	128
4.7.	Analisis Data Pengaruh Generasi Terhadap <i>Employee Engagement</i>	130

DAFTAR GAMBAR

No. Judul	Halaman
2.1. Posisi <i>Employee Engagement</i> di antara beberapa variabel kerja.....	29
2.2. Tiga perilaku <i>engagement</i> menurut Hewitt	30
2.3. Dimensi <i>Employee Engagement</i>	35
2.4. Elemen pendorong keterlibatan pegawai dari Delliott (2015)	39
2.5. Faktor-faktor Pendorong <i>Employee Engagement</i>	46
2.6. <i>AON Hewitt (2015) Model of Employee Engagement (2004)</i>	51
2.7. <i>Gallup Engagement Hierarchy</i>	54
2.8. <i>Maslow hierarchy of Needs Applied to Employee Engagement</i>	56
2.9. Kerangka Konsep Penelitian	82
3.1. Desain penelitian <i>quasi experiment</i> dengan rancangan satu kelompok praperlakuan dan pascaperlakuan (<i>One-group pretest-posttest design</i>)	86
3.2. Proses Terjadinya Perubahan Dalam <i>FGD</i>	99

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. <i>Informed Consent</i>	174
2. Kuesioner Penelitian.....	176
3. Master Data Penelitian	179
4. Hasil uji Validitas dan Reliabilitas	181
5. Hasil Analisis Data	183
6. Panduan Modul Pelaksanaan Pemberian <i>Perceived Organizational Support</i> Melalui <i>FGD</i>	185
7. Laporan Observasi <i>Focus Group Discussion</i>	216
8. Dokumentasi.....	227
8.1. Foto-foto pelaksanaan <i>Focus Group Discussion</i>	227
8.2. Absensi peserta <i>Focus Group Discussion</i>	229
9. Surat Izin Penelitian dari Magister Psikologi Universitas Medan Area	230
10. Surat pemberitahuan penyelesaian pengambilan data dari tempat penelitian	232
11. CV Fasilitator	234
12. Daftar Riwayat Hidup	240

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset yang tidak bisa dilepaskan dari keberlangsungan hidup suatu organisasi. Sumber daya manusia tetap menjadi modal utama yang dinamis, terutama untuk menyokong pertumbuhan organisasi, kapanpun dan di zaman apapun. Hal ini dapat terlihat dari sejak perkembangan revolusi industri dari 1,0 yang dimulai pada tahun 1750, pada saat itu dunia industri menggunakan mesin dalam pengolahan bahan-bahan pertanian, namun tetap manusia memegang peranan penting sebagai operator mesin pertanian; sampai pada saat ini yang sudah masuk ke revolusi industri 4.0 di abad 21.

Dengan memanfaatkan perkembangan teknologi, tetap saja manusia memegang peranan sentralnya dikarenakan manusialah yang menjadi penemu, pengembang dan pemakai dari teknologi itu sendiri. Perkembangan teknologi memang dapat menggantikan tugas manusia dalam mengerjakan banyak pekerjaan. Namun pekerjaan-pekerjaan dan peranan manusia yang digantikan oleh mesin teknologi, hanya bersifat pekerjaan rutinitas dan atas instruksi, tidak ada pengembangan atau inisiatif maupun semangat yang bisa dilakukan oleh mesin operator tanpa perintah dari manusia sebagai *programmernya*.

Hal ini menunjukkan betapa peranan sumber daya manusia di suatu organisasi tidak terbantahkan. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi penting untuk memastikan sumber daya manusia dapat bekerja dengan nyaman dan aman.

Pengelolaan sumber daya manusia yang lebih dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia, menjadi hal yang selalu tercantum di dalam visi dan misi suatu organisasi. Hal ini dikarenakan dengan konsep manajemen sumber daya manusia yang baik, akan mempengaruhi perkembangan organisasi, baik dari sisi perolehan keuntungan (*margin*) yang akan dicapai maupun dari sisi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Menurut Friedman (2007) manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai bidang yang mampu memberikan kontribusi strategis pada organisasi. Hal ini dikarenakan manajemen sumber daya manusia langsung berkaitan dengan penggunaan aset sumber daya manusia dalam mencapai target yang sudah ditentukan oleh organisasi, baik dalam kelanjutan operasional organisasi maupun keberhasilan organisasi itu sendiri dalam pencapaian target yang sudah ditetapkan. Organisasi akan memperoleh keuntungan jika memberikan dan melakukan hal-hal terbaik untuk pengelolaan sumber daya manusianya.

Di sisi lain, pegawai sebagai aset penting bagi organisasi juga dituntut untuk memberikan kontribusi terbaik dari dirinya untuk pencapaian tujuan organisasi. Kontribusi terbaik dan signifikan bagi fungsi-fungsi di organisasi, sebenarnya juga tidak terlepas dari peranan organisasi itu untuk bisa menumbuhkan atau mengeluarkan semua potensi yang ada di dalam diri individu sebagai aset dinamis pada organisasi.

Di dalam manajemen sumber daya manusia, pengelolaan pegawai harus menjadi hal yang pokok sehingga pegawai merasa menjadi bagian yang penting dari organisasi, dipenuhi kebutuhannya, dikembangkan kemampuannya,

diharapkan semua aktivitas-aktivitas yang terfokus pada pengembangan diri pegawai dalam upaya untuk menumbuhkan potensi-potensinya dapat memberikan pengaruh yang positif bagi organisasi.

Pengaruh positif terhadap organisasi menjadi sangat penting melihat dampaknya pada persepsi, sikap dan perilaku pegawai. Dengan pengelolaan pegawai yang baik, maka organisasi akan mendapatkan pegawai-pegawai yang memiliki persepsi, sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasi dan pekerjaannya. Dalam perkembangan selanjutnya, sikap positif pegawai ini akan menciptakan keterikatan yang positif dari pegawai terhadap organisasi maupun pekerjaannya (Shuck, et all, 2016).

Keterikatan pegawai atau lebih dikenal dengan istilah *employee engagement* sebagai bagian dari perilaku organisasi menjadi hal yang menarik dibicarakan akhir-akhir ini karena *employee engagement* adalah faktor yang utama dalam memberikan kontribusi kesuksesan dan kelangsungan hidup jangka panjang dari suatu organisasi (Swarnalatha dan Prasanna, 2012).

Blessing-White dalam *Employee Engagement Report* (2011) menyatakan bahwa *employee engagement* di dalam organisasi atau perusahaan menjadi elemen penting atau sebagai “penggerak bisnis” yang paling efektif dalam kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Pegawai yang terlibat dalam pekerjaan mereka dan berkomitmen terhadap organisasinya, akan mendukung dan mendorong organisasi mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan produktivitas yang lebih tinggi dan tingkat *turnover* yang lebih rendah.

Shaw (dalam Febriansyah dan Ginting, 2020) menganggap *employee engagement* sebagai upaya pegawai untuk mengoptimalkan potensi yang mereka miliki untuk peningkatan kinerja. Hal ini dapat terlihat dari tiga aspek penting pengelolaan sumber daya manusia yaitu : tingkat *turnover*, produktivitas dan *profitabilitas*.

Merujuk ke definisi dari beberapa ahli tentang *employee engagement*, istilah ini pertama sekali diperkenalkan pada tahun 1990 oleh Kahn (dalam Bija et al, 2021) yang meneliti sekelompok Konselor pada acara kemping dan sekelompok pegawai Biro Arsitektur dalam hal peran kerja dan partisipasi atau derajat keterlibatan mereka di pekerjaan. Kahn berpendapat bahwa *employee engagement* merupakan pemanfaatan diri individu secara penuh baik secara fisik, kognitif dan emosional dengan menjalankan peran pekerjaannya masing-masing (*described engaged employees as being fully physically, cognitively and emotionally connected with their work roles*). Menurut Kahn, ada tiga hal yang harus muncul ketika pegawai dikatakan *engaged*, yaitu *meaningfulness* (kebermaknaan), keamanan dan kesediaan.

Sedangkan Schaufeli, et al., (2010) menyatakan *employee engagement* adalah keadaan pikiran positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan keterikatan (*engagement as “ a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption”*). *Employee engagement* juga tentang bagaimana mencapai tujuan strategis organisasi dengan menciptakan sumber daya manusia yang berkembang dari setiap tingkatan mulai dari staf, manajer, maupun eksekutif yang sepenuhnya diaktifkan dalam pekerjaan mereka

sehingga dapat memberikan upaya terbaiknya. *Employee engagement* juga dapat berarti bagaimana mendorong pegawai ke kinerja terbaik mereka sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap organisasi (Febriansyah dan Ginting, 2020).

Menurut Hewitt (2015) *employee engagement* dideskripsikan sebagai kondisi sadar secara emosional yang melekatkan dirinya pada pekerjaan dengan mengidentifikasi tiga perilaku umum (*three key behaviours*) yang secara konsisten ditunjukkan oleh individu yang *engaged*, yakni perilaku *say*, *stay* dan *strive*. Perilaku *say* digambarkan dengan konsistensi dalam menyampaikan informasi dan hal-hal positif tentang organisasi kepada orang lain. Sedangkan perilaku *stay*, digambarkan sebagai memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi meskipun memiliki kesempatan untuk bekerja di tempat lain. Sedangkan *strive* digambarkan sebagai upaya untuk memanfaatkan kelebihan waktu, tenaga dan ide (inisiatif) untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Dalam penelitian ini menggunakan definisi *employee engagement* dari teori Hewitt ini.

Employee engagement memang suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dari kinerja organisasi seperti pendapat ahli di atas. *Employee engagement* menjadi hal yang menarik untuk dibahas dalam konteks perilaku organisasi karena dapat melihat pegawai yang bersemangat dalam bekerja, sangat terlibat di dalam pekerjaannya, bersedia untuk menginvestasikan waktu dan upaya lebih banyak di dalam penyelesaian pekerjaan, lebih proaktif dan memiliki ide-ide segar yang diberikan ke organisasi, pegawai bersedia untuk memberi lebih banyak dari apa yang diwajibkan oleh organisasi. Hal ini dapat menjelaskan bahwa pegawai

dengan *employee engagement* tinggi akan dapat memberikan lebih banyak tenaga dan pikiran terhadap pekerjaannya sehingga dipastikan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi serta berkontribusi terhadap kemajuan organisasi.

Employee engagement merupakan faktor penting bagi kesuksesan suatu organisasi yang dapat memberikan kelebihan bagi organisasi itu sendiri. Pegawai yang memiliki *engagement* yang tinggi, biasanya digambarkan dengan bersemangat, energik, loyalitas tinggi serta berkomitmen dan memiliki kebanggaan yang kuat terhadap organisasi (Wellins & Concelman dalam Febriansyah dan Ginting, 2020).

Menurut Federman (2009) pegawai yang memiliki *engagement* yang tinggi menunjukkan karakteristik atau ciri tertentu yaitu :

1. Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya.
2. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
3. Merasakan mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.
4. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Employee engagement tidak hanya berlaku bagi pegawai yang potensial untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga berlaku bagi pegawai yang tergolong berpotensi sedang maupun yang kurang, di mana mereka dapat bekerja semampu mereka untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, reputasi organisasi,

dan menciptakan nilai bagi pihak-pihak yang terkait dengan organisasi (Lockwood, 2007).

Gambaran tentang konsep *employee engagement* juga dijelaskan oleh Gallup melalui penelitiannya. Gallup mengembangkan penelitian tentang *engagement* yang membagi menjadi tiga kategori yaitu *engaged*, *not engaged* dan *actively disengaged*. Kategori *engaged* digambarkan sebagai seorang pegawai Pembangun (*builder*). Pegawai kategori ini selalu menunjukkan kinerja pada level tinggi, bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja, bekerja penuh dengan gairah, dan inovatif dengan tujuan untuk kemajuan organisasi (Bedarkar & Pandita, 2014). Sedangkan kategori *not engaged* adalah gambaran pegawai yang mengarahkan fokusnya terhadap tugas dibandingkan dengan mencapai tujuan dari pekerjaan tersebut (Shen & Jiang, 2019). Untuk kategori *actively disengaged* adalah gambaran sebagai pegawai Penunggu Gua (*cave dweller*). Pegawai dalam kategori ini memiliki konsistensi dalam menunjukkan perlawanan di semua aspek. Dengan kata lain, pegawai dalam kategori ini hanya melihat sisi negatif dari organisasi di berbagai kesempatan yang ada. Pegawai seperti ini dapat melemahkan apa-apa yang sudah dilakukan oleh pegawai dengan kategori *engaged* (Valentin, 2014).

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Organisasi Gallup pada semester pertama tahun 2021 ini yang melibatkan 112.312 unit bisnis di 54 industri dan mengikutsertakan 2.708.538 pegawai di Amerika (Jim Harter, dalam <https://www.gallup.com/workplace/352949/employee-engagement-holds-steady-first-half-2021.aspx>). Hasil studi ini menunjukkan bahwa 36% pegawai di

Amerika masuk dalam kategori *engaged*. Sedangkan *actively disengaged* berjumlah 15%. Selanjutnya studi ini juga menjelaskan bahwa dari 15% pegawai dengan kategori *actively disengaged*, sebanyak 70% nya secara aktif mencari pekerjaan baru atau lowongan kerja.

Penelitian ini nantinya direncanakan akan dilakukan pada badan pemerintah yang bergerak dalam bidang pengawasan migas di Aceh. Selama ini badan ini belum pernah melakukan pengukuran terhadap *employee engagement*. Berdasarkan data awal yang diambil dari data kehadiran pegawai dalam mengikuti kegiatan-kegiatan *virtual* sepanjang tahun 2020 dan 2021 yang diikuti oleh seluruh pegawai, hanya 43,26% pegawai yang mengikuti kegiatan ini. Data tersebut memberikan arti bahwa dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dengan mengundang seluruh pegawai untuk hadir, jumlah kehadiran pegawai dibawah 50%, ini menunjukkan partisipasi yang relatif rendah dari pegawai.

Kemudian didapatkan informasi lain dari hasil diskusi dengan pegawai pada awal November 2021 dan observasi yang dilakukan selama ini, didapatkan data bahwa adanya sikap yang kurang positif dari pegawai terhadap organisasi. Hal ini dibuktikan dengan keluarnya data-data organisasi ke pihak eksternal sehingga data-data itu menjadi konsumsi publik. Keluarnya data dan informasi-informasi organisasi ke pihak luar tentu saja mengakibatkan hal-hal yang kurang baik bagi citra organisasi serta berdampak tidak baik juga ke dalam organisasi itu sendiri khususnya menumbuhkan sikap saling curiga serta mengurangi rasa saling percaya diantara pegawai dan manajemen.

Jika dikaitkan dengan teori *employee engagement* dari Hewitt, dengan rendahnya tingkat keterlibatan atau kehadiran pegawai pada kegiatan-kegiatan organisasi dapat diartikan bahwa aspek *strive* cenderung rendah. *Strive* digambarkan sebagai upaya untuk memanfaatkan kelebihan waktu, tenaga dan ide (inisiatif) untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Sedangkan untuk informasi-informasi yang keluar dari organisasi ke pihak luar, bertentangan dengan aspek *say* dari teori Hewitt ini, yaitu pembicaraan tentang organisasi yang mengarah ke hal-hal kurang menguntungkan bagi organisasi.

Sedangkan jika dikaitkan dengan teori *engagement* dari Schaufeli, maka aspek dedikasi yang ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, inspirasi dan kebanggaan, tidak terlihat. Terungkapnya informasi organisasi ke pihak luar menandakan kebalikannya, yaitu perilaku yang tidak memiliki dedikasi dan tidak memiliki kebanggaan terhadap organisasi.

Jika merujuk ke teori *employee engagement* yang dikemukakan oleh Kahn dan Hewitt yang menggambarkan keterlibatan pegawai sebagai keterhubungan secara emosional dengan pekerjaan dalam menjalankan peranan pegawai di organisasi; maka keterhubungan ini belum sepenuhnya terbentuk sehingga perilaku-perilaku pegawai yang terjadi lebih kearah kontraproduktif dalam membangun citra organisasi ke pihak luar. Diperkirakan tingkat *employee engagement* masih relatif rendah yang tentunya kurang menguntungkan bagi keterikatan terhadap organisasi (*Employee Organization*).

Untuk mendukung penelitian ini, penulis mencoba mendapatkan data awal tentang kondisi nyata di tempat penelitian dengan memberikan survey awal

tentang tingkat *employee engagement* kepada 15 orang pegawai dengan level menengah. Lima belas pegawai ini berjenis kelamin laki-laki dan dengan jenjang usia antara 34 s/d 51. Jika dikaitkan dengan kelompok generasi, maka generasi X di periode kelahiran 1965 s/d 1980 dan generasi Y di periode kelahiran 1981 s/d 2000. Survey ini menggunakan *Gallup's Survey Index* yang terdiri dari 12 pernyataan. Hasil dari survey ini didapatkan bahwa 40% atau 6 orang masuk dalam kategori *engaged* dan 60% atau 9 orang masuk kategori *not engaged*. Berikut hasil awal dari survey *engagement* ada dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1. Tingkat *Engagement* Kelompok Generasi peserta survey

ITEM	KELOMPOK GENERASI		JUMLAH	%
	X	Y		
<i>Engaged</i>	4	2	6	40,0%
<i>Not Engaged</i>	5	4	9	60,0%
<i>Actively Disengaged</i>	0	0	0	0%
TOTAL	9	6	15	100,0%

1. Nilai 65 – 80 *Engaged*
2. Nilai 33 – 64 *Not Engaged*
3. Nilai 16 – 32 *Actively Disengaged*

Sumber: Peneliti

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa kelompok generasi X dengan usia diantara 42-57 sebanyak 9 orang memiliki tingkat *engagement* yang relatif rendah yaitu 56% atau sebanyak 5 orang. Sedangkan kelompok generasi Y dengan usia diantara 22-41 sebanyak 6 orang memiliki tingkat *engagement* yang relatif rendah juga yaitu sebanyak 67% atau 4 orang.

Berikut tabel tingkatan dimensi *engagement* berdasarkan pengukuran *Gallup's Survey Index*.

Tabel 1.2. Tingkatan 4 Dimensi *Engagement*
Pengukuran *Gallup's Survey Index*

Responden	Nilai	Arti	Dimensi <i>Engagement</i>			
			Q1 - Q2= <i>Basic Need</i>	Q3 - Q6 = <i>Management Support</i>	Q7 - Q10= <i>Teamwork</i>	Q11-Q12 = <i>Growth</i>
1	69	Engaged	16	19	16	18
2	68	Engaged	20	16	16	16
3	70	Engaged	18	19	17	16
4	63	Not Engaged	16	16	19	12
5	70	Engaged	20	17	17	16
6	42	Not Engaged	10	9	13	10
7	62	Not Engaged	16	16	16	14
8	74	Engaged	20	20	18	16
9	62	Not Engaged	14	15	15	18
10	52	Not Engaged	18	11	11	12
11	58	Not Engaged	16	10	15	17
12	78	Engaged	18	20	20	20
13	54	Not Engaged	14	14	16	10
14	55	Not Engaged	20	11	12	12
15	58	Not Engaged	16	13	15	14
			252	226	236	221
			<i>Basic Need</i>	<i>Management Support</i>	<i>Team Work</i>	<i>Growth</i>

Sumber : Pengelolaan Data Peneliti

Melihat hasil dari penelitian awal ini didapatkan bahwa dimensi *engagement* yang rendah adalah *management support* dan *growth*. Namun jika ditelaah lebih lanjut dari kedua dimensi ini maka yang paling utama dalam mempengaruhi *employee engagement* adalah *management support*. Hal ini dapat dijelaskan bahwa *growth* pada pegawai akan diperoleh jika ada dukungan dari manajemen. Dukungan ini baik terhadap pertumbuhan pribadi pegawai maupun dalam hal mendorong atau mendukung pegawai untuk selalu melakukan hal yang terbaik di pekerjaannya serta dihargai dalam bekerja, termasuk juga terhadap

pertumbuhan dari sisi *skill* dalam penguasaan pekerjaan yaitu kesempatan untuk mendapatkan promosi ataupun kesempatan mengikuti training / sertifikasi suatu bidang keahlian.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Saks (2006) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mendukung *employee engagement* adalah dukungan organisasi atau diistilahkan dengan *organizational support* atau *management support*. Menurut Saks ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, yaitu :

1. *Job Characteristic*
2. *Reward & Recognition*
3. *Perceived Organizational & Supervisor*
4. *Distributive & Procedural Justice*

Pembahasan tentang *perceived organizational support* dipaparkan oleh Mujiasih (2015) menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support (POS)* adalah persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada mereka dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat mereka membutuhkannya.

Menurut Eisenberger dan Rhoades (2002) *perceived organizational support* mengacu pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. *Perceived organizational support* juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap pegawai mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap

kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya *supervisor*) dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka.

Berdasarkan laporan dari Harvard Business Review (dalam Fajrina dan Noer, 2021) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan salah satu faktor penting di perusahaan untuk mencapai sebuah kesuksesan atau keberhasilan. Namun fakta menunjukkan bahwa masih banyak perusahaan yang terkendala dalam meningkatkan *employee engagement* di perusahaan mereka. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh GALLUP pada tahun 2017 yang menyebutkan bahwa dari 155 negara yang telah disurvei, rata-rata pegawainya merasa *engaged* dengan perusahaan hanya mencapai 15%. Indonesia pun menjadi salah satu negara dengan *employee engagement* yang rendah. Hal ini dibuktikan dengan survei yang dilakukan oleh GALLUP pada tahun 2013 yang menyebutkan bahwa *employee engagement* di Indonesia sangatlah rendah, hanya terdapat 8% pekerja di Indonesia yang merasa *engaged* dengan pekerjaan mereka. GALLUP mengidentifikasi bahwa meningkatnya jumlah generasi Millennial di Indonesia merupakan salah satu penyebab rendahnya *employee engagement* di Indonesia.

Merujuk ke teori pengelompokan generasi, generasi Millennial atau disebut juga dengan Generasi Y, lahir pada kisaran tahun 1981 – 1996, atau saat ini berusia sekitar 26 - 41 tahun. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (2018) menyatakan bahwa generasi Millennial telah menduduki urutan pertama, yaitu sebesar 33.75% dari total seluruh penduduk Indonesia. Dengan jumlah

tersebut, generasi Millennial juga telah menduduki urutan pertama dalam partisipasi angkatan kerja di Indonesia yaitu sebesar 67.24% dari total seluruh Angkatan kerja di Indonesia. Namun terdapat sifat Millennial yang tidak linear terhadap *employee engagement* yaitu mereka cenderung mudah berpindah pekerjaan, karakter tersebut tidak kondusif terhadap karakteristik *stay* yang dimiliki oleh pegawai yang *engaged* dengan pekerjaan dan perusahaan mereka, hal inilah yang mengakibatkan *employee engagement* di Indonesia rendah dan dapat merugikan perusahaan. Hal ini juga didukung dengan hasil survei yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia (2017) yang menyatakan bahwa hanya terdapat 25% tenaga kerja Millennial yang merasa *full engaged* dengan perusahaan (dalam Fajrina dan Noer, 2021).

Berdasarkan data jumlah pegawai yang ada di tempat penelitian :

Tabel 1.3. Sebaran Data Usia Pegawai (Tetap dan Kontrak)

No.	Tahun Lahir	Kelompok Generasi	Usia saat ini	Jumlah orang	%
1.	1965 – 1980	X	42 – 57	48	38,1%
2.	1981 - 1999	Y (Millenial)	23 - 41	78	61,9%
Jumlah				126	100%

Sumber : Peneliti

Melihat data ini maka tergambar bahwa pegawai pada tempat penelitian didominasi oleh generasi Millenial atau generasi Y dengan karakteristik yang kurang mendukung untuk peningkatan *engagement* terutama pada loyalitas atau komitmen untuk tetap bertahan di perusahaan.

Melihat pemaparan di atas penulis merasa perlu dan tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang hal ini sehingga nantinya dapat diketahui kondisi *employee engagement* di organisasi ini serta apakah ada

pengaruh *perceived organizational support* melalui *Focus Group Discussion* dan Generasi terhadap *engagement* pegawai baik pada sisi organisasi maupun pada pekerjaannya.

1. 2. Identifikasi Masalah

Penelitian ini difokuskan pada pengaruh pemberian *perceived organizational support* melalui *Focus Group Discussion (FGD)* dan Generasi terhadap *employee engagement*. Jika terbukti dengan memberikan perlakuan pada *perceived organizational support* melalui *Focus Group Discussion* dapat memberikan pengaruh secara positif terhadap *engagement* maka model rancangan *Focus Group Discussion* dapat dilakukan secara berkesinambungan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan *employee engagement*.

Masalah lainnya sebagai alasan melakukan penelitian ini adalah dari data awal didapat bahwa tingkat kehadiran pegawai dalam mengikuti kegiatan-kegiatan organisasi terlihat rendah yaitu dibawah 50% yang didapat dari tahun 2020 dan 2021. Kegiatan-kegiatan organisasi yang seharusnya diikuti oleh pegawai berkaitan dengan sosialisasi kebijakan baru atau prosedur kerja yang baru, training massal untuk peningkatan pribadi (*personal development*) serta kegiatan *outdoor* kesemuanya mengundang seluruh pegawai untuk terlibat. Indikasi lain yang menunjukkan pentingnya untuk meneliti *engagement* di tempat penelitian adalah keluarnya informasi internal organisasi ke pihak luar. Hal ini bisa mempengaruhi nama baik organisasi di pihak eksternal dan masyarakat luas.

Berdasarkan data di tabel 1.3. tentang sebaran data usia pegawai dikaitkan dengan karakteristik setiap generasi, terlihat bahwa karakteristik dari generasi atau kelompok usia pegawai yang ada di organisasi ini kurang mendukung terciptanya *engagement* terutama pada aspek loyalitas atau komitmen untuk tetap bertahan di perusahaan. Oleh sebab itu penelitian ini juga akan melihat pengaruh generasi pada *employee engagement*.

1. 3. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh pemberian *perceived organizational support* melalui *Focus Group Discussion* terhadap *employee engagement* pada badan migas X di Aceh ?
2. Apakah ada pengaruh Kelompok Generasi terhadap *employee engagement* pada badan migas X di Aceh ?

1. 4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka dapat disimpulkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pemberian *Perceived Organizational Support* melalui *Focus Group Discussion* dan Kelompok Generasi terhadap *Employee Engagement* pada badan migas X di Aceh.

1.5. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini memiliki manfaat pada dunia Psikologi Industri dan Organisasi secara umum dan khususnya pada bidang manajemen Sumber Daya Manusia baik secara langsung maupun tidak langsung yang berkaitan dengan pemberian *Perceived Organizational Support (POS)* melalui *Focus Group Discussion (FGD)* dan Kelompok Generasi terhadap *Employee Engagement*.

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.5.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat antara lain untuk :

- a. Memperkaya serta mengembangkan ilmu dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi terutama pemahaman tentang keterhubungan antara *perceived organizational support*, generasi dan *employee engagement* sebagai variabel-variabel dalam penelitian ini, serta *FGD* yang dipergunakan sebagai intervensi untuk mempengaruhi *employee engagement*.
- b. Memberikan sumbangan ilmiah dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi khususnya dalam hal pemberian *perceived organizational support* melalui *FGD* terhadap *employee engagement*.
- c. Sebagai acuan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang terkait dengan *employee engagement* serta *FGD* sebagai salah satu teknik intervensi perubahan perilaku.

1. 5. 2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut :

a. Bagi Pengelola Organisasi

Mengetahui tingkat *engagement* seluruh pegawai serta faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di organisasi untuk kemudian mendapatkan dan mengadaptasi model peningkatan *engagement* yang sesuai untuk diterapkan di organisasi.

b. Bagi Pegawai

Dapat menambah wawasan tentang *employee engagement* dan mengukur tingkat *engagementnya* sendiri terhadap pekerjaan serta perusahaan sehingga bisa menjadi bahan evaluasi diri untuk peningkatan produktivitas kerja dan pengembangan diri secara pribadi.

c. Bagi Pemerhati Manajemen Sumber Daya Manusia

Dapat menjadi bahan untuk pengembangan organisasi dalam meningkatkan *employee engagement* untuk dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai.

d. Bagi Penelitian Lain

Dapat menjadi sumber informasi dan referensi untuk melakukan penelitian lanjutan terkait *employee engagement* karena hal ini sangat mempengaruhi produktivitas pegawai maupun produktivitas organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2. 1. Definisi *Employee Engagement*

Menurut Kahn (1990), *employee engagement* adalah pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan masing-masing dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan perannya di dalam organisasi. Sedangkan menurut Moretti dan Postruznik (dalam Susanto, et al; 2016) menyatakan bahwa *employee engagement* dipahami sebagai kondisi yang diinginkan yang mana kondisi tersebut mencakup tujuan dari organisasi serta komitmen, keterlibatan, antusiasme, *passion*, fokus pada usaha dan energi.

Menurut Perryman, et al (2004) *employee engagement* merupakan suatu perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pegawai terhadap organisasi dengan nilai-nilai organisasi. Seorang pegawai yang *engaged* akan peduli dengan kelangsungan hidup organisasinya, meningkatkan kinerjanya dan pada akhirnya dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Sedangkan menurut Macey, et al., (2009) *employee engagement* didefinisikan kedalam sebuah penghayatan seseorang terhadap tujuan dan pemusatan energi dalam bentuk inisiatif, adaptabilitas, usaha dan kegigihan kepada tujuan organisasi.

Sementara menurut Schaufeli dan Baker (2010) mendeskripsikan *engagement* sebagai pernyataan pikiran yang positif atau keadaan motivasional positif dan pemenuhan yang terkait dengan pekerjaan dan pengalaman yang

menyenangkan bagi para pegawai. Hal ini datang bersamaan dengan perilaku semangat atau kekuatan mental (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*). Menurut Robinson et al. (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang ditampilkan seorang pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilainya, dimana pegawai memiliki kesadaran akan konteks bisnis dan bekerja untuk meningkatkan kesadaran akan efektivitas organisasi. Keterikatan merupakan suatu keadaan individu secara emosional dan intelektual berkomitmen pada organisasi atau kelompok.

Sementara menurut Hewitt (2015) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah pernyataan komitmen emosional dan intelektual terhadap perusahaan atau kelompok yang menghasilkan perilaku yang akan membantu memenuhi janji-janji perusahaan kepada pelanggan. *Employee engagement* diartikan sebagai penciptaan peluang bagi pegawai untuk terhubung dengan rekan-rekan, manajer dan organisasi yang lebih luas, menurut Gatenby, et al (2008).

Sedangkan menurut Newman dan Harrison (2008) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kehadiran simultan dari tiga perilaku pegawai yaitu kinerja pegawai dalam pekerjaan, *citizenship behaviour* dan keterikatan. Menurut Shuck (2020) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sebuah kondisi kognitif, emosi dan perilaku pegawai yang didedikasikan untuk kepentingan pencapaian kinerja perusahaan. Menurut Cook (2008) menyatakan *employee engagement* adalah sikap positif pegawai tentang organisasi,

perasaannya pada organisasi dan proaktif dalam kaitannya untuk mencapai tujuan organisasi bagi pelanggan, kolega dan *stakeholder* lainnya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan *employee engagement* adalah sikap positif pegawai terhadap organisasi dan pekerjaan yang ditandai dengan keterlibatan secara penuh baik pikiran, emosi dan perilaku maupun fisiknya; sikap positif tergambar melalui antusiasme, *passion* dalam bekerja, fokus pada usaha, pemusatan energi pada pekerjaan dalam bentuk berinisiatif, proaktif, adaptabilitas dan usaha dengan kegigihan untuk meningkatkan produktivitas kerja serta untuk mencapai tujuan organisasi.

2. 2. Konsep dan Dimensi *Employee Engagement*

Istilah *employee engagement* pertama sekali diperkenalkan oleh William Kahn pada tahun 1990 melalui dua penelitian kualitatifnya. Penelitian Kahn dilakukan terhadap sekelompok konselor dan sekelompok pegawai Biro Arsitektur dalam hal peran kerja dan partisipasi atau derajat keterlibatan mereka di dalam pekerjaan. Penggunaan kata *engagement* dideskripsikan secara khusus pada keterlibatan pegawai dalam berbagai tugas dipekerjaannya. Keterikatan pegawai pada pekerjaannya dapat menguatkan motivasi ekstrinsik maupun intrinsik dan hal ini dapat meningkatkan peran diri pegawai pada pekerjaannya (dalam Bija et al, 2021).

Kahn, et al (dalam Bija et al, 2021) sepakat bahwa *employee engagement* adalah suatu pengalaman individual dan *personal* yang tidak ada kaitannya dengan perasaan kelompok terhadap keadaan tertentu. Mereka juga mengabaikan

adanya pengaruh dari anggota organisasi lain terhadap pengayaan *employee engagement*. Menurut Kahn, orang-orang yang *engaged* akan menginvestasikan banyak waktu dan usaha pribadi untuk mencapai keberhasilan dalam penyelesaian tugas mereka. Mereka siap untuk mentransfer energi pribadi ke dalam pekerjaan fisik, kognitif dan emosional. Ketiga komponen ini berinteraksi untuk mencapai tingkat kinerja tinggi dan hasil yang baik. Untuk menghasilkan kinerja yang tinggi ini, pegawai harus memiliki keyakinan dan perasaan positif serta motivasi yang pada akhirnya menghasilkan energi mental dan fisik untuk melaksanakan pekerjaan. Interaksi dari ketiga aspek ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Aspek Kognitif, meliputi keyakinan dari anggota terhadap organisasi, pemimpin dan kondisi kerja
2. Aspek Emosi, terkait dengan bagaimana anggota merasakan dan menghayati kondisi organisasi, pemimpin dan kondisi kerja
3. Aspek fisik, meliputi energi fisik yang dikeluarkan anggota untuk memenuhi perannya di organisasi.

Pendapat lain didapat dari Gallup yang menyatakan bahwa *Employee engagement* adalah sikap kerja positif yang digambarkan bekerja dengan “gairah” dan merasa “hubungan yang mendalam” dengan seorang atasan (dalam Bija et al, 2021).

Gallup melalui penelitiannya menggambarkan *engagement* dengan membaginya menjadi tiga kategori yaitu *engaged*, *not engaged* dan *actively disengaged*. Kategori *engaged* digambarkan sebagai seorang pegawai

Pembangun (*builder*). Pegawai kategori ini selalu menunjukkan kinerja pada level tinggi, bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja, bekerja penuh dengan gairah dan inovatif dengan tujuan untuk kemajuan organisasi (Bedarkar & Pandita, 2014). Secara natural mereka memiliki keingintahuan tentang organisasi dan tempat di mana mereka saat ini bekerja. Pegawai dengan kategori *engaged* bekerja dengan penuh semangat dan gairah serta menemukan hubungan yang erat dengan organisasinya. Mereka loyal dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Mereka memiliki emosi yang kuat dan setia pada tempat kerja dan terdorong untuk sukses. Mereka juga menunjukkannya dengan inovasi demi memajukan organisasinya. Sedangkan kategori *not engaged* adalah gambaran pegawai yang mengarahkan fokusnya terhadap tugas dibandingkan dengan mencapai tujuan dan sasaran dari pekerjaan tersebut untuk diselesaikan (Shen & Jiang, 2019). Mereka hanya ingin mengetahui apa yang harus dikerjakan kemudian melakukan dan mengatakan bahwa mereka telah menyelesaikannya. Mereka fokus pada pemenuhan tugas dibandingkan untuk mencapai suatu hasil. Oleh karena itu pegawai memilih untuk menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan dan kemampuan mereka tidak memberi manfaat. Mereka seringkali merasa bahwa mereka tidak memiliki hubungan yang produktif dengan rekan kerja lain. Pegawai dengan kategori ini disejajarkan dengan sudah “*check out*” dari organisasi. Mereka bekerja hanya sebatas asal hadir, menghabiskan waktu tanpa memberikan *passion* atau energi dalam bekerja. Pegawai dalam kategori ini masih produktif namun mereka tidak memiliki hubungan secara psikologis

dengan organisasi, mereka sering meninggalkan pekerjaan di hari-hari kerja. Mereka kurang memiliki dorongan untuk sukses dibandingkan dengan rekan sekerja yang terikat dan mereka memiliki perilaku yang akan meninggalkan organisasi jika ada tawaran yang lebih menarik di tempat lain. Sedangkan kategori *actively disengaged* adalah gambaran sebagai pegawai Penunggu Gua (*cave dweller*). Pegawai dalam kategori ini memiliki konsistensi dalam menunjukkan perlawanan di semua aspek. Dengan kata lain, pegawai dalam kategori ini hanya melihat sisi negatif dari organisasi diberbagai kesempatan yang ada. Pegawai seperti ini dapat melemahkan apa-apa yang sudah dilakukan oleh pegawai dengan kategori *engaged* (Valentin, 2014). Pegawai dengan kategori ini secara fisik memang berada di organisasi namun secara psikologis mereka sudah tidak berada di dalam organisasi itu, mereka tidak bahagia dan berusaha keras untuk berbagi ketidakbahagiaan ini kepada rekan kerja lain. Mereka menyebarkan benih-benih negatif dalam setiap kesempatan. Mereka secara aktif melepaskan diri merusak apa yang harus diselesaikan oleh rekan kerja mereka yang terikat. Pegawai dalam kategori ini secara emosi dan secara kognitif telah “bercerai” dengan pekerjaan mereka, mereka memiliki suatu perasaan untuk keluar dari organisasi meskipun secara fisik mereka masih berada di dalam organisasi.

Kemudian Gallup juga membagi 4 dimensi *engagement* yaitu :

1. Pertumbuhan, adalah kesempatan pegawai untuk belajar dan tumbuh / berkembang

2. Kerja sama tim, adalah bagaimana pegawai merasa merupakan bagian dari tim kerja
3. Manajemen dan dukungan, adalah bagaimana pegawai memiliki perasaan sukses dengan pekerjaan mereka, kesempatan untuk melakukan yang terbaik, pengakuan untuk pekerjaan yang baik, dan seseorang yang peduli pada pekerjaan kita di tempat kerja
4. Kebutuhan dasar, adalah kebutuhan yang harus mereka penuhi jika pegawai bekerja

Konsep *employee engagement* memang memiliki kemiripan dengan konsep lain yang berhubungan dengan berbagai variabel kerja seperti motivasi, kinerja, kepuasan kerja, komitmen pegawai dan lainnya sehingga sering disalahartikan.

Konsep *employee engagement* menunjukkan keterlibatan yang lebih luas dan mencakup tingkat motivasi serta kinerja yang lebih tinggi daripada kepuasan. Pengukuran tingkat kepuasan lebih menunjukkan kondisi yang agak pasif, berbeda dengan tingkat keterlibatan yang didasarkan pada kondisi yang lebih aktif. Pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi bersedia memberikan kontribusi positif dengan gagasan dan tindakan nyata, tetap berada di dalam organisasi untuk waktu yang lama, walaupun mereka tidak selalu puas dengan beberapa aspek dalam organisasi. Pegawai yang puas belum tentu menjadi pegawai yang terlibat aktif, mereka bisa saja hanya memanfaatkan fasilitas organisasi dan tidak mau berkontribusi (Febriansyah dan Ginting, 2020).

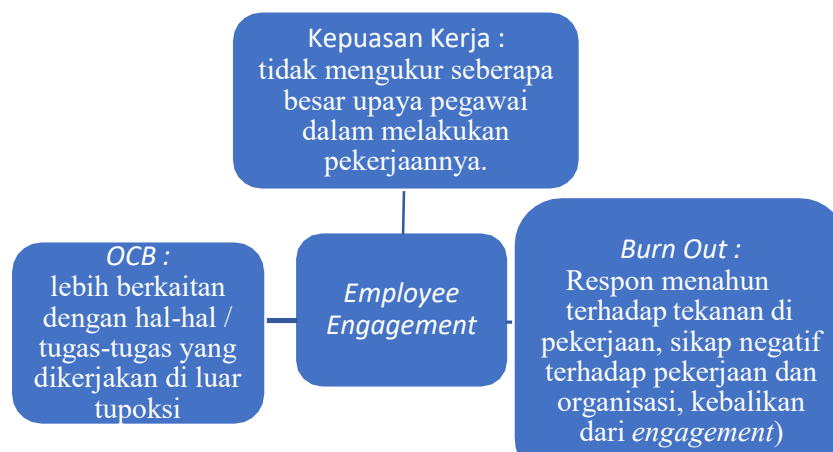
Konstruk *employee engagement* yang *multi dimensional* ini memberi kesempatan kepada para ahli untuk melakukan interpretasi dan pengertian dari istilah *engagement* dengan berbagai cara. Tiga konstruk yang paling sering digunakan bergantian dengan *employee engagement* yaitu perilaku yang berkaitan dengan *organisational citizenship*, kepuasan kerja dan *burnout* (Febriansyah dan Ginting, 2020).

Menurut Robinson et, al, (2004) *Organisational Citizenship Behaviour (OCB)* hampir sama dengan *engagement* karena *employee engagement* juga mengandung elemen komitmen yang terdapat dalam *OCB*, namun ada perbedaan elemen lain di dalam *employee engagement* yang tidak ada di *OCB* yaitu hubungan pegawai dan organisasi serta kesadaran keterlibatan pegawai terhadap bisnis perusahaan. Dilanjutkan dengan pendapat dari Shuck (2020) yang menambahkan bahwa pegawai yang *engaged* selalu fleksibel dan adaptif dalam mencapai tujuan pekerjaan. Sedangkan menurut Macey dan Schneider (2008) mengatakan bahwa pegawai yang *engaged* akan berfokus pada pekerjaannya sendiri sehingga dimensi ini berbeda dengan *OCB* yang lebih berkaitan dengan hal-hal di luar tanggung jawab pekerjaannya.

Sedangkan untuk perbedaan *employee engagement* dengan kepuasan kerja adalah kepuasan kerja diukur dengan melihat sejauh mana pegawai menyenangi pekerjaannya dan lingkungan kerjanya saat ini (Spector, dalam Febriansyah dan Ginting, 2020). Kepuasan kerja juga mengukur seberapa bahagia seseorang terhadap kondisi namun tidak mengukur seberapa besar upaya pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Harter et al. (2003) pegawai yang

engaged “terhisap” atau terserap atau terpengaruh sepenuhnya dalam peran kerjanya dan mengalami kepuasan dengan antusias melakukan peran di dalam pekerjaan tersebut. Selanjutnya McBain (2007) berpendapat bahwa *engagement* tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga mempengaruhi komitmen.

Kemudian *employee engagement* juga sering disamakan dengan konsep *burnout*. Hal ini tentu saja berbeda dikarenakan *burnout* merupakan respons yang menahun terhadap tekanan di dalam pekerjaan, yang terlihat dari kelelahan fisik dan psikis, sinisme serta tidak efisien dari pegawai (Maslach, Schaufeli dan Leiter, 1997). Hal ini didukung oleh penemuan mereka yang mensyaratkan pentingnya bagi manajemen organisasi untuk meminimalkan *burnout* dan meningkatkan *engagement* di tempat kerja. Dilanjutkan juga dengan menegaskan bahwa *burnout* adalah kebalikan dari *employee engagement*, yang dicirikan oleh pikiran positif, antusiasme dan efisiensi kerja. Harter, Schmidt dan Hayes (2003) menyatakan bahwa organisasi yang memperhatikan kedua konsep yang saling berlawanan ini pada dasarnya juga memahami seberapa besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan ekonomi organisasi.



Gambar 2.1 :

Posisi *Employee Engagement* di antara beberapa variabel kerja

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 18/7/23

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

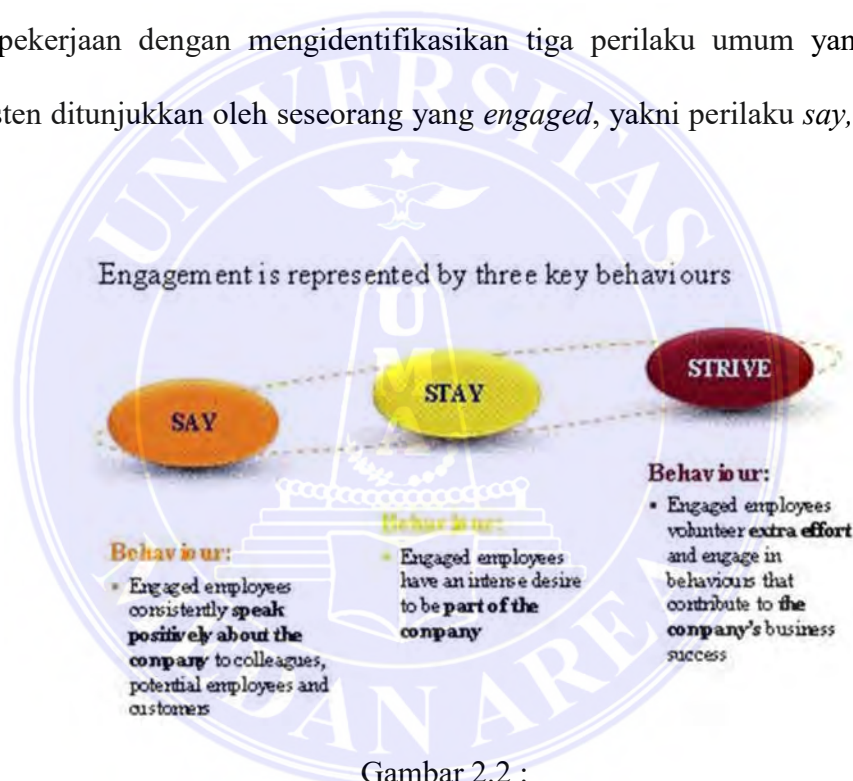
Keterikatan pegawai sebagai bentuk gairah kerja yang melibatkan perasaan positif tentang pekerjaan, serta siap untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk memastikan pekerjaan yang terbaik dengan mengerahkan segenap kemampuan (CIPD – *Chartered Institute of Personal Development*, dalam Febriansyah dan Ginting, 2020). Dalam studi CIPD ini mengidentifikasi tiga dimensi dari keterikatan pegawai yaitu : keterikatan emosional yang berarti sangat terlibat secara emosional dengan pekerjaan; kemudian keterikatan kognitif yang diartikan sebagai fokus yang sangat tinggi di tempat kerja dan yang terakhir adalah keterikatan fisik yang diartikan sebagai bersedia untuk bekerja ekstra untuk organisasi.

Sedangkan Schaufeli et al, (2010) yang mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan pikiran positif dari pegawai yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan keterikatan (*absorption*) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Vigor* / semangat, mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus energik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan yang ditandai oleh tingginya tingkat kekuatan dan *resiliensi* mental dalam bekerja, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedication* / dedikasi, ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, inspirasi dan kebanggaan. Pengorbanan tenaga, pikiran dan waktu demi keberhasilan suatu usaha untuk mencapai tujuan.

3. *Absorption* / keterikatan, ditandai dengan seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa begitu cepat dan individu sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

Selanjutnya konsep *employee engagement* yang dijelaskan oleh Hewitt (2015) dideskripsikan dengan kondisi sadar secara emosional melekatkan dirinya pada pekerjaan dengan mengidentifikasi tiga perilaku umum yang secara konsisten ditunjukkan oleh seseorang yang *engaged*, yakni perilaku *say*, *stay* dan *strive*.



Gambar 2.2 :
Tiga perilaku *Engagement* menurut Hewitt

Perilaku *say* digambarkan dengan konsistensi dalam menyampaikan informasi dan hal-hal positif tentang organisasi kepada bawahan, calon pegawai dan pelanggan. Kondisi *say* ini adalah kondisi organisasi dalam menciptakan daya tarik yang unik dan bermakna sebagai posisi tawar bagi pegawai sehingga pegawai secara konsisten mengatakan hal-hal positif mengenai organisasi kepada

rekan kerja, pegawai baru, calon pegawai dan kepada para pelanggan. Hal ini tentunya berdampak besar kepada kualitas pelayanan pelanggan.

Sementara itu kondisi perilaku *stay* digambarkan sebagai memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi, meskipun memiliki kesempatan untuk bekerja di tempat lain. *Stay* ini adalah kondisi organisasi yang memiliki daya tarik bagi pegawai agar pegawai mempunyai keinginan yang besar untuk tetap menjadi bagian dari organisasi sehingga kondisi ini dapat menekan angka *turnover* pegawai menjadi sangat rendah.

Sedangkan perilaku *strive* digambarkan sebagai upaya memanfaatkan kelebihan waktu, tenaga dan ide (inisiatif) untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Kondisi *strive* adalah kondisi organisasi yang mampu menciptakan daya dorong kepada pegawai agar pegawai secara proaktif memberikan usaha yang lebih dan menunjukkan perilaku yang berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan. Dalam penelitian ini menggunakan aspek perilaku dari teori Hewitt untuk mengukur *employee engagement*nya.

Selanjutnya menurut Febriansyah dan Ginting (2020) ada tujuh dimensi *employee engagement* yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Energi fisik dan psikis

Energi dalam *employee engagement* tercermin dalam kapasitas individu untuk mengerahkan seluruh sumber daya yang ada pada dirinya baik secara fisik dan mental, untuk bekerja yang ditunjukkan dalam kapasitas yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas dipekerjaannya sesuai dengan target yang ditentukan. Konsep energi dianalogikan dengan besarnya energi mental dan

fisik yang mempengaruhi kekuatan seseorang di tempat kerja. Besarnya energi ini adalah bawaan, relatif tidak akan berubah secara signifikan sepanjang hidup. Cara meningkatkan energi terkait dengan bagaimana energi digunakan lebih efektif untuk mendukung produktivitas di tempat kerja sehingga dapat menjadi pegawai yang terlibat sepenuhnya (*engaged*).

2. Kebanggaan terhadap institusi

Organisasi yang baik salah satunya dicirikan oleh pegawai yang senang bekerja di dalam organisasinya, memiliki kebanggaan menjadi bagian dari organisasi tersebut dan tidak ingin berpindah pekerjaan ke organisasi lain. Kebanggaan terhadap organisasi berkaitan dengan identitas diri seseorang yang memiliki keselarasan antara jati diri seseorang serta nilai-nilai dan identitas dari suatu organisasi. Proses identitas diri ini didukung oleh lingkungan individu yang dapat memberikan faktor-faktor atau aspek-aspek yang mendukung anggotanya untuk memiliki rasa bangga terhadap lingkungannya.

3. Intensi untuk tetap bertahan di organisasi

Menurut Macey et al. (2009) keterlibatan pegawai dalam rasa keterlibatan itu sendiri, komitmen dan keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, kesetiaan dan kebanggaan dalam pekerjaan di dalam organisasi. Park dan Gursoy (2012) menyatakan bahwa ketika pegawai terlibat dalam pekerjaannya, maka ini akan mempengaruhi karakter psikologis pegawai, seperti kepercayaan diri dan optimisme yang akan mendorong lebih banyak pegawai untuk melakukan hal yang sama. Kondisi seperti ini akan

menghasilkan suatu penggerak kepuasan pelanggan dan menurunkan niat pegawai untuk keluar.

4. Sikap proaktif

Saat ini pegawai dituntut tidak hanya memiliki inisiatif dan kreativitas yang tinggi, tetapi juga dituntut untuk mampu melakukan pekerjaan lain di luar bidang kerjanya serta mempunyai sikap proaktif untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi. Sikap proaktif ini merupakan perilaku inisiatif seseorang dalam mengambil tindakan dan mengubah keadaan sekitar menjadi lebih baik (Febriansyah dan Ginting, 2020). Menurut Bateman dan Crant (1993) mendefinisikan bentuk dasar kepribadian proaktif sebagai seseorang yang relatif tidak didesak oleh kekuatan situasional dan seseorang yang mempengaruhi perubahan lingkungan. Orang yang memiliki sifat proaktif dapat mengenali peluang dan bertindak atas peluang tersebut, menunjukkan inisiatif dan gigih dalam memperjuangkan perubahan yang berarti. Sedangkan menurut Covey (2015) bahwa perilaku proaktif adalah mengambil inisiatif dan mampu mengendalikan hidupnya sendiri dan membuat pilihan menurut nilai, berpikir sebelum beraksi, sadar bahwa tidak bisa mengendalikan segala yang sudah terjadi.

5. Kritik membangun

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi adalah dengan menumbuhkan sikap konstruktif. Kritik konstruktif merupakan kemampuan seseorang dalam berkomunikasi dengan baik dan bisa menyampaikan ide, gagasan, serta kritik

yang membangun. Kritik konstruktif adalah bagian dari proses komunikasi untuk membangun, membina dan memperbaiki suatu keadaan sehingga kritik konstruktif dapat dilakukan seseorang dengan mengatakan langsung ke pokok permasalahannya, mana bagian yang keliru dan harus diperbaiki (Febriansyah dan Ginting, 2020).

6. Daya tahan

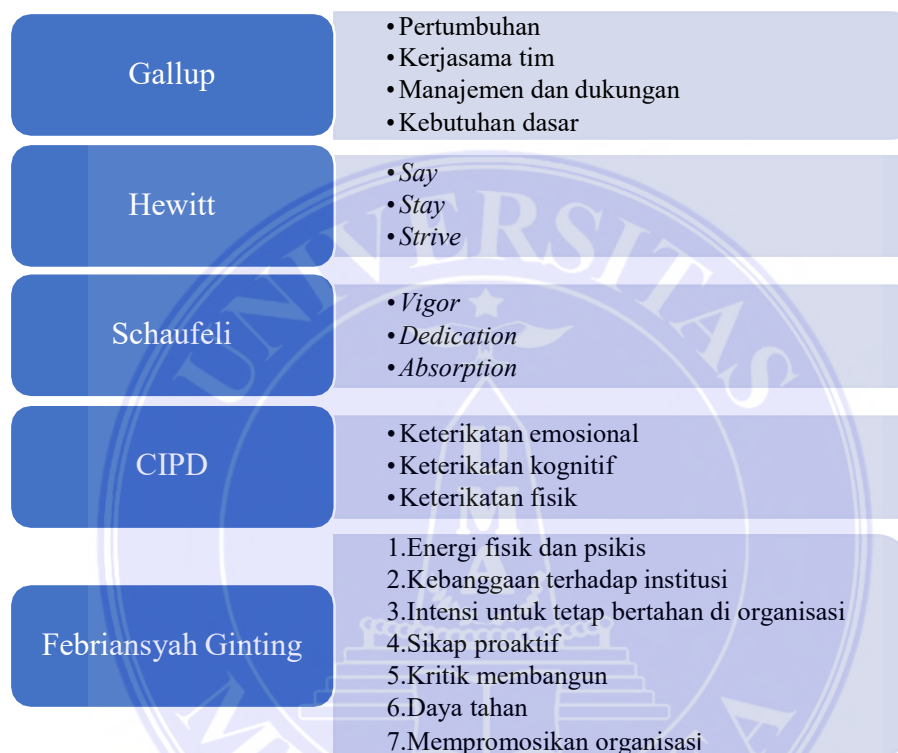
Perubahan yang sering terjadi di dalam suatu organisasi menuntut pegawainya untuk cepat dalam proses penyesuaian diri, baik terhadap pekerjaan maupun sikap kerjanya. Apabila pegawai tidak bisa menyesuaikan diri maka akan mengakibatkan stress di tempat kerja. Stres merupakan suatu keadaan seseorang yang mengalami ketegangan karena kondisi-kondisi, baik dari internal maupun eksternal organisasi yang mempengaruhi dirinya. Stres pekerjaan dapat diartikan sebagai tekanan yang dialami oleh pegawai karena tugas-tugas pekerjaan yang tidak mampu mereka penuhi.

7. Mempromosikan organisasi

Mempromosikan organisasi merupakan perilaku yang dapat dilakukan pegawai dengan menonjolkan kelebihan-kelebihan organisasi dimana mereka bekerja kepada pihak eksternal. Hal ini dikarenakan pegawai merasa puas, bangga dan nyaman dalam bekerja di organisasi itu. Salah satu tanda bahwa pegawai memiliki keterlibatan yang baik pada organisasi adalah dengan mempromosikan organisasinya kepada orang lain. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Schiemann (2011) bahwa bentuk tertinggi perilaku yang menunjukkan keterlibatan adalah kerelaan untuk melakukan advokasi atas

nama organisasi, yaitu kerelaan mempromosikan organisasi sebagai tempat bekerja, membeli, bahkan berinvestasi.

Berdasarkan beberapa teori yang menjelaskan dimensi dari *employee engagement* di atas, dapat disimpulkan dalam gambar sebagai berikut ;



Gambar 2.3. Dimensi *Employee Engagement*

Berdasarkan penjelasan di atas dan melihat kondisi serta situasi di tempat penelitian, maka teori yang nantinya akan dipakai menggunakan teori dari Hewitt. Definisi dari Hewitt menyatakan bahwa *employee engagement* dideskripsikan sebagai kondisi sadar secara emosional yang melekatkan dirinya pada pekerjaan dengan mengidentifikasi tiga perilaku umum (*three key behaviours*) yang secara konsisten ditunjukkan oleh individu yang *engaged*, yakni perilaku *say, stay dan strive*. Dalam teori Hewitt juga memuat dimensi

employee engagement berdasarkan 3 hal yaitu *Say*, *Stay* dan *Strive*. Penggunaan teori Hewitt ini didasarkan pada hasil observasi di tempat penelitian yang menggambarkan pegawai yang kurang mampu menyampaikan informasi dan hal-hal positif tentang organisasi kepada orang lain atau di luar lingkungan organisasi (*say*) serta cenderung kurang memanfaatkan kelebihan waktu dan tenaga untuk berkontribusi terhadap organisasi yang terlihat dari rendahnya keterlibatan pegawai dari kegiatan-kegiatan massal organisasi.

2. 3. Faktor Faktor Pendorong (*Key Drivers*) *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan gagasan yang menarik untuk dibahas, pegawai menjadi bersemangat di dalam bekerja, terlibat didalamnya dan bersedia untuk menginvestasikan waktu dan upaya didalamnya untuk mencapai dan menjadi proaktif dalam mengejar tujuan kerjanya. *Employee engagement* menggambarkan bagaimana pegawai dapat memberi lebih banyak dari apa yang dituntut oleh organisasi. Hal ini akan menghasilkan pegawai yang terlibat di dalam pekerjaan, pegawai menjadi produktif yang mendukung produktivitas organisasi.

Meningkatkan *engagement* pegawai dengan menemukan cara untuk mendorong individu agar menginvestasikan lebih banyak energi psikis dalam pekerjaan adalah tugas penting yang harus menjadi prioritas organisasi apabila ingin meningkatkan produktivitas.

Faktor pendorong peningkatan *employee engagement* menurut Macey et al. (2009) ada empat faktor kuncinya yaitu :

1. Pegawai memiliki kapasitas untuk terlibat.
2. Pegawai memiliki alasan atau motivasi untuk terlibat.
3. Pegawai memiliki kebebasan untuk terlibat.
4. Bagaimana mengetahui untuk terlibat.

Macey menjelaskan bahwa pegawai tahu seberapa besar kapasitas energi mereka ketika menghadapi hambatan yang ada ketika mencapai tujuan. Energi ini mengalir dari rasa kompetensi dan kemandirian yang dimiliki setiap orang. Keterlibatan secara alami terbentuk karena motivasi pegawai yang memiliki otonomi dan kompetensi. Beliau mengatakan juga bahwa agar pegawai memiliki motivasi untuk terikat, maka pegawai harus memiliki alasan untuk menginvestasikan energi mereka secara penuh selama pekerjaan. Tingkat motivasi intrinsik dalam pekerjaan dapat meningkatkan *employee engagement* di organisasi. Pekerjaan yang meningkatkan motivasi intrinsik adalah pekerjaan yang menarik bagi pegawai yaitu pekerjaan yang membuat mereka merasa tertantang sehingga pegawai menganggap pekerjaannya berarti, dan pekerjaan yang mereka jalani menawarkan lebih banyak peluang daripada pekerjaan lain. Keterlibatan pegawai terjadi ketika pekerjaan yang sejalan dengan nilai-nilai pribadi yang dianutnya.

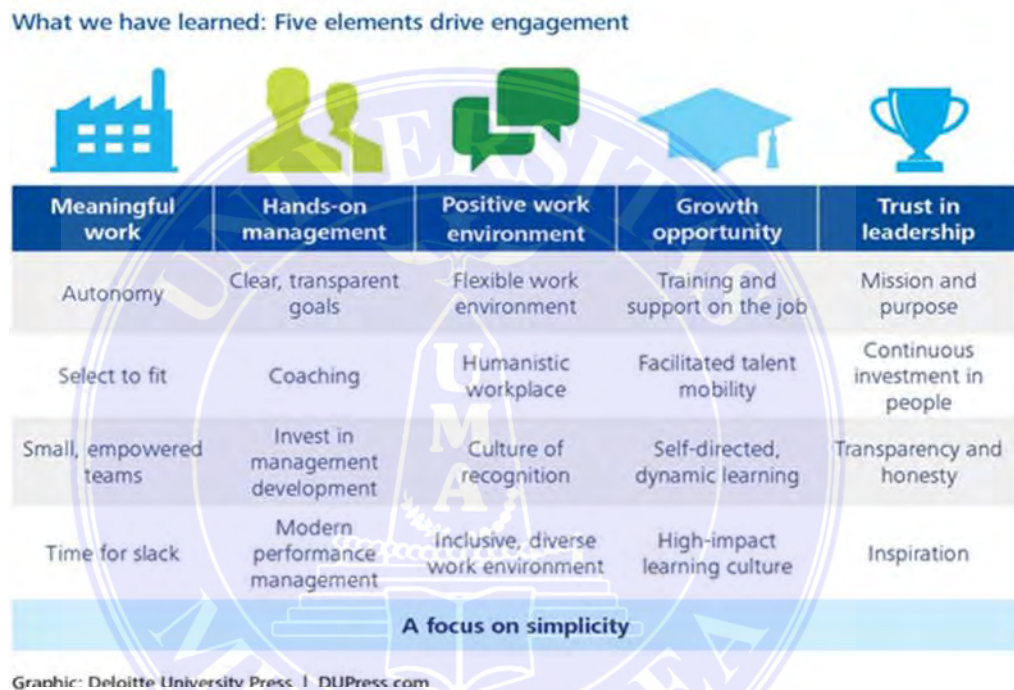
Kemudian bila dilihat dari sisi organisasi, organisasi berkontribusi sebagai fasilitator energi, artinya organisasi berkewajiban memberikan informasi kepada pegawai tentang apa yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara optimal. Organisasi memberikan kesempatan untuk mereka belajar dan mendapatkan umpan balik agar dapat mengembangkan kepercayaan diri,

serta mendukung pegawai dalam peningkatan kompetensi diri baik secara keterampilan kerja maupun perkembangan pribadi. Dengan kata lain, organisasi harus memberikan kesempatan untuk pegawai berkembang dan terlibat di dalam pekerjaannya dan organisasi.

Selanjutnya menurut Deloitte (2016) yang memiliki lima model elemen dalam mendorong keterlibatan pegawai yaitu :

1. Pekerjaan yang bermakna (*meaningful work*), Pegawai perlu dikerjakan untuk posisi yang benar, diberi alat dan kekuasaan *otonomi* untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka sebagai bagian dari tim yang mendukung dan tahu bahwa kontribusi mereka penting.
2. Manajemen langsung (*hands-on management*), tim berkembang ketika diberikan tujuan yang jelas dan dapat dicapai, ditambah pelatihan secara berkala. Organisasi harus berinvestasi dalam mengembangkan kemampuan manajerial pegawai untuk memastikan bahwa para pemimpin memiliki keterampilan yang tepat untuk menjaga agar tim mereka tetap terlibat.
3. Lingkungan kerja yang positif (*positive work environment*), tempat kerja yang *inklusif* dan beragam membuat pegawai merasa betah dengan *fleksibilitas* dan manfaat yang mendukung kesejahteraan mereka dan keseimbangan kehidupan kerja membuat mereka merasa dihargai.
4. Peluang pertumbuhan (*growth opportunity*), Pegawai yang berkinerja tinggi membutuhkan ruang untuk tumbuh. Menciptakan peluang untuk pengembangan karir dan kemajuan dalam organisasi sangat penting untuk mengurangi *turnover*.

5. Kepercayaan dalam kepemimpinan (*trust in leadership*) organisasi membutuhkan misi pemersatu yang dapat membuat pegawai merasa bangga untuk berkontribusi. Kejujuran, transparansi, dan kepemimpinan yang kuat sangat penting untuk menginspirasi pegawai dan mendorong keterlibatan.



Gambar 2.4 :
Elemen pendorong keterlibatan pegawai dari Delliott (2015)

Key Drivers lainnya dikemukakan oleh Hewitt (2015) yang menggambarkan bahwa pemimpin organisasi perlu menyesuaikan enam pendorong keterlibatan pegawai untuk mencapai hasil keterlibatan yang diinginkan. Pendorong-pendorong ini dapat dipecah menjadi pendorong keterlibatan dasar (*foundational engagement drivers*) dan pendorong keterlibatan yang berbeda (*differentiating engagement drivers*).

Pendorong keterlibatan dasar (*foundational engagement drivers*) yaitu fokus pada infrastruktur inti organisasi. Ini adalah elemen inti yang dibutuhkan untuk keterlibatan yaitu :

1. Praktik organisasi (*company practice*), seperti komunikasi perilaku terhadap konsumen, keberagaman dan inklusi, penyediaan infrastruktur organisasi dan pembekalan.
2. Prinsip organisasi (*the basic*), seperti manfaat, keamanan bekerja, keselamatan, lingkungan kerja, keseimbangan kerja dan pola hidup.
3. Pekerjaan (*the work*), mencakup kerjasama dengan rekan kerja, otonomi, tugas pekerjaan.

Sedangkan pendorong keterlibatan yang berbeda (*Differentiating engagement drivers*) adalah elemen yang membedakan pegawai dari pesaingnya dan menjadikan organisasi sebagai tempat yang membuat orang bangga bekerja. Berikut adalah faktor-faktor yang akan membuat pegawai ingin bertahan, berusaha untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka, dan mengatakan hal-hal hebat tentang perusahaan yaitu :

4. Kinerja (*work performance*), mencakup jenjang karir, pelatihan dan pengembangan, manajemen performansi, manajemen sumber daya manusia, penghargaan dan pengakuan diri.
5. Kepemimpinan (*leadership*), mencakup gaya kepemimpinan dan struktur organisasi.

6. Citra organisasi (*brand*), mencakup reputasi, *EVP (Employee Value Proposition)* dan tanggung jawab sosial organisasi (*corporate social responsibility*).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bedarkar dan Pandita (2014) dengan judul “A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance” menyatakan bahwa ada tiga *key drivers* yang mempengaruhi *employee engagement*. Ketiga faktor pendorong ini secara langsung akan mempengaruhi *performance* pegawai dan *performance* organisasi atau menjadi faktor pendorong *employee engagement* yaitu :

1. *Leadership*

Xu dan Thomas Cooper (2011), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah anteseden kunci dari keterlibatan. Penelitian kepemimpinan menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan tertentu memiliki hubungan yang jelas dengan konstruksi keterlibatan seperti motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku proaktif dan *OCB*. Kepercayaan pada pemimpin, dukungan dari pemimpin dan menciptakan lingkungan yang bebas dari kesalahan dianggap sebagai komponen keamanan psikologis, suatu kondisi yang diusulkan oleh Kahn, yang mengarah pada keterlibatan pegawai. Studi oleh Judge dan Piccolo, (2004) memberikan bukti bahwa hubungan antara perilaku pemimpin yang positif dan sikap serta perilaku anggota kelompok saling terkait dengan keterlibatan. Beberapa penelitian lain juga memberikan bukti langsung hubungan antara kepemimpinan dan keterlibatan pegawai. Sebuah studi oleh Atwater dan Brett (2006) mengidentifikasi tiga perilaku

kepemimpinan, yaitu pengembangan pegawai, memberikan pertimbangan atau masukan dari pemimpin dan orientasi kinerja. Dua perilaku pertama diberi label berorientasi hubungan dan yang ketiga berorientasi tugas. Mereka menyatakan bahwa keterlibatan pegawai mencakup aspek pekerjaan di mana para pemimpin dapat mengambil tindakan. Metcalfe dan Metcalfe (2008) menyajikan korelasi positif antara skala kepemimpinan dan konstruksi keterlibatan seperti pekerjaan dan komitmen organisasi, motivasi dan kepuasan kerja. Hal yang terpenting dari hasil-hasil penelitian-penelitian ini adalah menemukan bahwa hanya perilaku pemimpin tertentu yang terkait dengan keterlibatan, terutama yang meningkatkan kinerja pegawai dan yang memberi ruang kepada pegawai untuk berhubungan dengan tujuan organisasi. Studi oleh May et al, Saks dan Bakker et al menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan pegawai yang lebih tinggi diamati adalah hubungan mereka dengan atasan yang menunjukkan lebih banyak perilaku yang saling berhubungan dengan keterlibatan.

2. *Communication*

Komunikasi memiliki peranan yang sangat penting dalam memastikan keterlibatan pegawai. MacLeod dan Clarke (2009) menekankan bahwa pegawai membutuhkan komunikasi yang jelas dari atasan untuk menghubungkan peran mereka dengan visi kepemimpinan. Komunikasi yang buruk sebagai penghalang untuk munculnya keterlibatan. Keterlibatan dipengaruhi oleh komunikasi internal. Komunikasi internal adalah praktik di dalam organisasi yang secara efektif menyampaikan nilai-nilai organisasi

kepada semua pegawai yang secara tidak langsung untuk memperoleh dukungan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu komunikasi internal sangat penting untuk memastikan keterlibatan pegawai (Bindle, dkk, 2010). Menilik ke hasil penelitian, Welch (2011) yang mengembangkan model konseptual menjelaskan dampak komunikasi pada keterlibatan pegawai. Model ini mengakui keterlibatan konstruksi dari tiga komponen yaitu dimensi emosional, kognitif dan fisik yang sesuai dengan pendapat Kahn. Konstruksi ini selanjutnya terkait juga dengan tiga dimensi lain yang diusulkan oleh Schaufeli et al dan Schaufeli dan Bakker (2010) yaitu *dedication*, *absorption* dan *vigour*. Model ini juga mengintegrasikan komitmen organisasi sebagai anteseden dari *engagement*. Ini menghubungkan 'komunikasi kepemimpinan di level manajemen senior' dengan keterlibatan pegawai yang memposisikan 'komitmen terhadap organisasi' dan 'rasa memiliki terhadap organisasi' sebagai variabel pendahuluan dari *engagement*, sementara hasil akhirnya terkait komunikasi adalah 'kesadaran dan pemahaman tentang perubahan lingkungan dan tujuan organisasi'. Hasil yang dikonseptualisasikan adalah inovasi, daya saing, dan efektivitas organisasi yang didorong oleh komunikasi internal organisasi.

3. *Work Life Balance*

Work life balance yang diartikan sebagai keseimbangan kehidupan kerja, *issue* ini menjadi menarik akhir-akhir ini. *Work life balance* muncul sebagai pendorong penting keterlibatan pegawai. Keseimbangan kehidupan kerja, dalam arti luas, didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan yang memuaskan

atau 'kesesuaian' antara berbagai peran dalam kehidupan seseorang. Kemampuan pegawai untuk menemukan dan menyeimbangkan waktu untuk pekerjaan dan keluarganya merupakan faktor penting bagi keberhasilan kinerjanya di tempat kerja. *Work life balance* biasanya mengacu pada salah satu dari berikut ini yaitu dukungan organisasi untuk permasalahan perawatan pribadi termasuk keluarga, misalnya pilihan kerja yang fleksibel dan keluarga atau hak cuti pribadi (Estes & Michael, dalam Bedarkar dan Pandita, 2014). Sebagian besar *Work life balance* terdiri dari waktu fleksibel yang memberik kesempatan kepada pegawai untuk memvariasikan waktu awal dan akhir kerja mereka dalam sejumlah jam kerja tertentu; bekerja dari rumah (*working from home*), berbagi pekerjaan penuh waktu antara dua pegawai, program liburan keluarga, penitipan anak serta bantuan keuangan dan/atau informasi tentang layanan pengasuhan anak dan orang tua. Namun studi lain (Hallberg et al, 2007) mencapai dua hasil yaitu mereka mengidentifikasi hubungan antara beban kerja yang berlebihan dan kelelahan emosional. Namun mereka menemukan bahwa peningkatan beban kerja terkait dengan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi.

Selain itu, ada juga pendapat dari Saks (2006) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *engagement* yang nantinya digunakan menjadi dasar dalam penelitian ini, yaitu :

1. *Job Characteristic*, pekerjaan yang memiliki karakteristik pekerjaan tinggi maka dapat mendorong pegawai untuk lebih memaknai pekerjaan atau menjadi lebih engaged.

2. *Reward & Recognition*, kurangnya reward & recognition dapat mendorong terjadinya *burnout* dan *disengagement*. Saat pegawai menerima reward & recognition dari organisasi, mereka akan memiliki rasa kewajiban untuk merespon dengan tingkat yang lebih tinggi.
3. *Perceived Organizational & Supervisor Support*, hubungan yang di dasari oleh dukungan dan rasa saling percaya dari atasan serta organisasi dapat menciptakan rasa aman secara psikologis. Dukungan dari orang lain akan dapat mendorong terjadinya keterikatan. Faktor ini akan dijadikan dasar untuk dihubungkan dengan variabel lain di dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi *employee engagement*.
4. *Distributive & Procedural Justice*, ketika pegawai memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan organisasi, maka mereka akan terikat terhadap perusahaan. Di sisi lain persepsi yang rendah terhadap keadilan akan menyebabkan pegawai melakukan *withdrawal dan disengaged*.

Menurut Kahn (1990) ada 3 faktor yang dapat mempengaruhi *engagement*. Pegawai merasa terikat baik pada organisasi maupun pada tugasnya ketika mereka mengalami :

1. Kebermaknaan psikologis (*psychological meaningfulness*) pada pekerjaan. *Psychological meaningfulness* dipandang sebagai perasaan berguna dan berharga atas kontribusi yang sudah diberikan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya. *Job enrichment* (pengayaan pekerjaan) dan *role fit* (kesesuaian jabatan) bisa menjadi alat untuk menumbuhkan dan meningkatkan *psychological meaningfulness* ini.

2. Keamanan psikologis (*psychological safety*) yang diartikan sebagai pengalaman yang mampu bertindak dengan cara yang alami, serta dapat menggunakan semua keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki tanpa adanya rasa takut akan adanya konsekuensi negatif. Untuk variabel ini bisa diperoleh dari dukungan rekan kerja dan atasan.
3. Kebersediaan psikologis (*psychological availability*) didefinisikan sebagai perasaan memiliki yang diwujudkan dengan menginvestasi diri sepenuhnya ke dalam peran kinerja. Ini bisa didapat dari mengikuti aturan dan peran yang diberikan organisasi pada pegawai.

Berikut gambar dari resume faktor-faktor pendorong *employee engagement* berdasarkan beberapa teori di atas.

Macey, et al (2009)	Deloitte (2015)	Hewitt (2015)	Bedarkar & Pandita (2014)	Saks (2006)	Kahn (1990)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai memiliki kapasitas untuk terlibat 2. Pegawai memiliki alasan untuk terlibat 3. Pegawai memiliki kebebasan untuk terlibat 4. Bagaimana mengetahui untuk terlibat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang bermakna 2. Manajemen langsung 3. Lingkungan kerja yang positif 4. Peluang pertumbuhan 5. Kepercayaan dalam kepemimpinan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Praktik organisasi 2. Prinsip organisasi 3. Pekerjaan Kinerja 4. Kepemimpinan 5. Citra Organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leadership 2. Communication 3. Work Life Balance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Job Characteristic 2. Reward & Recognition 3. Perceived Organizational & Supervisor Support 4. Distributive & Procedural Justice 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebermanaknaan psikologis 2. Keamanan psikologis 3. Kebersediaan psikologis

Gambar 2.5. Faktor-faktor Pendorong *Employee Engagement*

Berdasarkan penjelasan tentang faktor-faktor pendorong *employee engagement* di atas yang kemudian dikaitkan dengan hasil observasi ditempatkan penelitian, maka penulis melihat kesesuaian kondisi di tempat penelitian dengan teori yang dikemukakan oleh Saks tentang faktor-faktor pendorong dari *employee*

engagement ini. Keempat faktor yang dikemukakan oleh Saks, bersesuaian dengan situasi di tempat penelitian yaitu pada faktor *job characteristic*.

Mengingat penelitian ini dilakukan di organisasi yang bergerak dalam bidang hulu migas di Aceh, melihat karakteristik tugas dan fungsi dari masing-masing bidang pekerjaan cukup menantang atau memberikan tantangan tersendiri bagi setiap pegawai serta organisasi ini adalah badan pemerintah yang baru terbentuk sehingga memberikan tantangan-tantangan baru bagi para pegawainya. Seharusnya pegawai memiliki *engagement* yang tinggi terhadap pekerjaan dikarenakan adanya tantangan dan hal-hal baru di pekerjaan. Faktor yang berkesesuaian lainnya dengan situasi di tempat penelitian yaitu *Perceived Organizational & Supervisor Support*. Hubungan yang didasari oleh dukungan dan rasa saling percaya diantara sesama pegawai dan antara manajemen dengan pegawai, perlu ditingkatkan. Hal ini terbukti dengan terungkapnya informasi organisasi ke luar organisasi baik disengaja maupun tidak, menunjukkan adanya ketidakharmonisan dalam hubungan manajemen dengan pegawainya yang berakibat pada nama baik organisasi ke pihak eksternal.

2. 4. Model Pengukuran *Employee Engagement*

Salah satu bentuk *engagement* yang tinggi dapat berupa kerelaan untuk melakukan advokasi untuk organisasi, yaitu berupa kerelaan mempromosikan organisasi sebagai tempat bekerja, membeli bahkan berinvestasi sehingga keterikatan pegawai dapat diukur dari beberapa indikator, antara lain kepuasan yang terdiri dari kepuasan terhadap organisasi, kepuasan kerja, perlakuan adil

dan stres yang dirasakan. Selanjutnya *engagement* dapat diukur dari komitmen dalam bentuk komitmen terhadap visi organisasi, identifikasi dengan organisasi, rasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan yang terakhir adalah dapat diukur dari advokasi yang diartikan sebagai adanya upaya ekstra, kemauan untuk merekomendasikan kepada teman-teman untuk bergabung dengan organisasi dan pelanggan untuk menggunakan produk/jasa organisasi (Schiemann, 2011). Menurut Lockwood (2007) pegawai dengan *engagement* yang tinggi akan bekerja lebih keras, lebih berkomitmen dan cenderung untuk bekerja melebihi persyaratan dan harapan dari pekerjaan itu sendiri.

2. 4. 1. Model Pengukuran *Job Demand-Resources (JD-R)*

Model pengukuran dari *Job Demand-Resource (JD-R)*, didasarkan pada anggapan bahwa *burnout* disebabkan oleh tingginya tuntutan pekerjaan yang berdampak buruk terhadap kesehatan fisik maupun mental dan pada akhirnya mempengaruhi kinerjanya. JD-R beranggapan bahwa *engagement* didukung oleh *job resources* atau sumber daya di dalam pekerjaan. Model JD-R digunakan salah satunya oleh Bakker et al. dan Demerouti et al, untuk meneliti bagaimana tuntutan (*demands*) dan sumber daya (*resources*) di dalam pekerjaan mempengaruhi *employee engagement*. Stres, kelelahan, dan *burnout* sebagai akibat dari tuntutan pekerjaan menjadi prediktor yang akurat terhadap hasil kerja.

Hal ini terjadi apabila tuntutan pekerjaan melebihi batas toleransi pegawai. Sebaliknya sumber daya pekerjaan (*job resources*) seperti dukungan dari pihak manajemen, merupakan prediktor yang signifikan untuk meningkatkan *employee engagement* dan motivasi. Pegawai yang memiliki akses kepada

sumber daya pekerjaan, seperti pelatihan, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan dukungan oleh manajemen, lebih mudah untuk mengatasi tuntutan pekerjaan karena sumber daya tersebut membuat mereka mengantisipasi pekerjaan yang berpotensi menciptakan stres berlebihan. Adapun pegawai yang memiliki sumber daya pekerjaan seperti batas waktu dan jam kerja yang panjang maka akan lebih mudah mengalami stres dan *burnout* yang dapat membawa ke permasalahan kesehatan yang lebih serius seperti depresi dan penyakit jantung (Bakker dan Leiter, 2010).

Untuk mengimplementasi konsep ini, Schaufeli & Bakker (2010) menyusun alat ukur *employee engagement* yang dinamakan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* dalam bentuk kuesioner yang terdiri dari 40 pernyataan. Sebanyak 23 item pernyataan untuk mengungkap *job demand* dan 17 item pernyataan untuk mengungkap *job resources*.

2. 4. 2. Model Pengukuran Aon Hewitt's Engagement

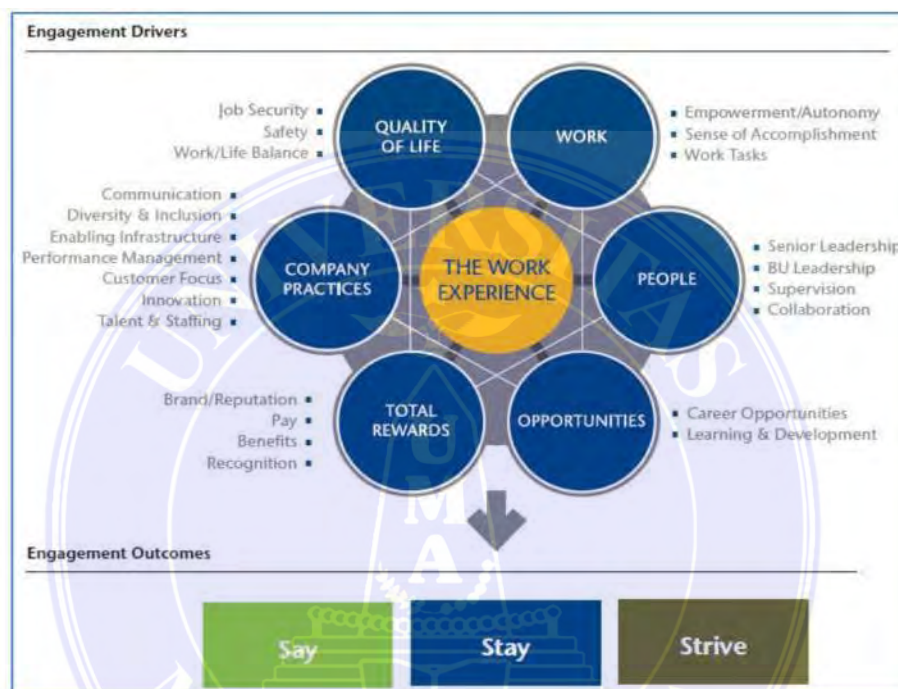
Aon Hewitt (2015) yang mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu sikap pegawai yang secara emosional dan intelektual berkomitmen penuh terhadap organisasi. *Engagement*nya menurut Hewitt bisa diukur melalui tiga keluaran perilaku yaitu *say*, *stay* dan *strive*. Kemudian Hewitt melakukan penelitian dengan mengembangkan 23 *drivers* dari *engagement* yang digolongkan dalam beberapa kategori yaitu :

A. Praktik Perusahaan

1. Komunikasi
2. *Customer Focus*

3. Keberagaman dan Inklusi
 4. Penyediaan Infrastruktur
 5. Pembekalan dan *staffing*
- B. Kebutuhan Dasar
6. Manfaat (*benefit*)
 7. Keamanan Pekerjaan
8. Keselamatan
9. Lingkungan Kerja
 10. Keseimbangan Kerja dan Pola Hidup
- C. Citra Perusahaan
11. Reputasi Perusahaan
 12. *Employee Value Proposition (EVP)*
 13. *Corporate Social Responsibility (CSR)*
- D. Kepemimpinan
14. Kepemimpinan atasan/senior
 15. Kepemimpinan birokratis
- E. Prestasi
16. Kesempatan Karir
 17. Pembelajaran dan Pengembangan
 18. Manajemen Performansi
 19. Manajemen SDM
 20. Penghargaan dan Pengakuan diri
- F. Pekerjaan

21. Kolaborasi
22. Pemberdayaan / otonomi
21. Tugas Pekerjaan



Gambar 2. 6 : AON Hewitt (2015) Model of Employee Engagement

2.4.3. Model Pengukuran Gallup Q12

George Horace Gallup mengembangkan penelitian tentang *engagement* yang membaginya kedalam tiga bagian kategori yaitu : *engaged*, *not engaged* dan *actively disengaged*. Menurut penelitian Gallup ini (dalam Bija et al, 2021) memberikan gambaran bahwa *engagement* tidak hanya terbatas pada *engaged* dan *disengaged* saja, tetapi juga memberikan adanya kategori kelompok pegawai “perusak” yang diistilahkan sebagai *actively disengaged*.

Untuk memperhatikan pegawai berada pada kategori mana dalam perspektif *engagement*, ia mengembangkan pengukuran *employee engagement* yang dikenal dengan istilah *The Gallup Q12 Index*. Gallup mengembangkan kuesioner dengan 12 pernyataan. Q12 index ini memiliki validitas dan reliabilitas yang teruji dengan sampel yang sangat besar dan bervariasi. Skor Q12 berkaitan erat dengan keuntungan finansial perusahaan, produktivitas pegawai dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan meta analisis di tahun 2009 terhadap 199 penelitian yang sudah dipublikasikan, terdapat korelasi yang sangat tinggi antara *employee engagement* dan sembilan ukuran kinerja organisasi yang menunjukkan generalitas dari Q12.

Melalui model yang dikembangkan tersebut, Gallup menyediakan 12 pernyataan yang dapat memprediksi tingkat *engagement* pegawai :

Tabel 2.1
Gallup's Survey Index

No.	Pertanyaan
1.	<i>Do you know what is expected of you at work ?</i> Apakah Anda tahu apa yang diharapkan dari Anda di tempat kerja ?
2.	<i>Do you have the materials and equipment to do your work right ?</i> Apakah Anda memiliki bahan dan peralatan untuk melakukan pekerjaan Anda dengan benar ?
3.	<i>At work, do you have the opportunity to do what you do best every day ?</i> Di tempat kerja, apakah Anda memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik setiap hari ?
4.	<i>In the last seven days, have you received recognition or praise for doing good work ?</i> Dalam tujuh hari terakhir, apakah Anda menerima pengakuan atau pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik ?
5.	<i>Does your supervisor, or someone at work, seem to care about you as a person?</i> Apakah atasan Anda, atau seseorang di tempat kerja, tampaknya peduli dengan Anda sebagai pribadi ?
6.	<i>Is there someone at work who encourages your development ?</i> Apakah ada seseorang di tempat kerja yang mendorong perkembangan Anda?

7.	<i>At work, do your opinions seem to count ?</i> Di tempat kerja, apakah pendapat Anda dianggap penting ?
8.	<i>Does the mission/purpose of your company make you feel your job is important ?</i> Apakah misi/tujuan perusahaan Anda membuat Anda merasa pekerjaan Anda penting?
9.	<i>Are your associates (fellow employees) committed to doing quality work ?</i> Apakah rekan kerja Anda berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas?
10.	<i>Do you have a best friend at work ?</i> Apakah Anda memiliki sahabat di tempat kerja?
11.	<i>In the last six months, has someone at work talked to you about your progress ?</i> Dalam enam bulan terakhir, apakah seseorang di tempat kerja berbicara dengan Anda tentang kemajuan Anda?
12.	<i>In the last year, have you had opportunities to learn and grow ?</i> Dalam setahun terakhir, apakah Anda memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang ?

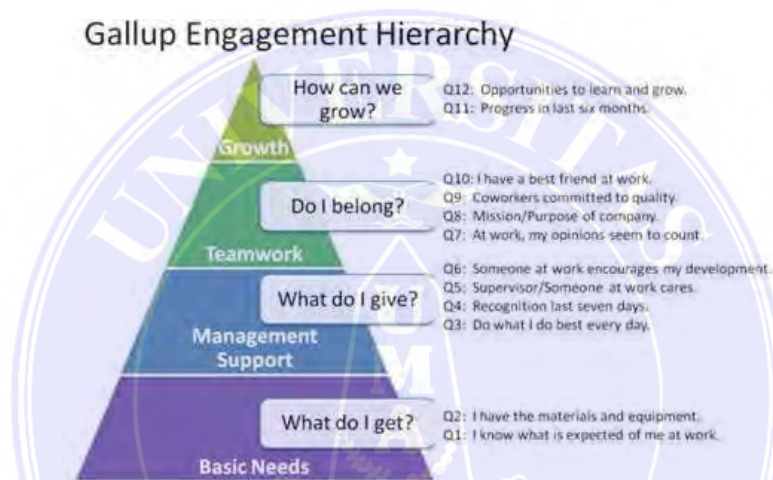
Sumber : Survei Gallup (dalam Bija, 2021)

Pertanyaan-pertanyaan di atas didasarkan pada empat dimensi yang bisa diukur yaitu :

1. Pertumbuhan, adalah kesempatan untuk belajar dan tumbuh / berkembang (bagaimana pegawai bisa bertumbuh ?), dikaitkan dengan Q11 = kemajuan; Q12 = belajar dan berkembang.
2. Kerja sama tim, adalah merasa bagian dari tim (apakah saya termasuk di dalam tim ?), dikaitkan dengan Q07 = jumlah opini; Q08 = misi/tujuan; Q09 = berkomitmen pada kualitas; Q10 = sahabat.
3. Manajemen dan dukungan, adalah memiliki perasaan sukses dengan pekerjaan mereka, kesempatan untuk melakukan yang terbaik, pengakuan untuk pekerjaan yang baik, dan seseorang yang peduli pada pekerjaan kita di tempat kerja (kontribusi apa yang saya berikan kepada organisasi ?), dikaitkan dengan

Q03 = kesempatan untuk melakukan yang terbaik; Q04 = pengakuan untuk pekerjaan yang baik; Q05 = seseorang yang peduli pada kita di tempat kerja; Q06 = mendorong perkembangan kita.

4. Kebutuhan dasar, adalah kebutuhan yang harus mereka penuhi jika mereka bekerja (apa yang saya dapat ?), dikaitkan dengan Q01 = ekspektasi; Q02 = bahan dan peralatan.



Gambar 2. 7 : Gallup Engagement Hierarchy (2004)

Selain itu penelitian Gallup juga membandingkan kondisi *engagement* seorang pegawai dihadapkan dengan teori hirarki dari Abraham Maslow. Hasil penelitian yang membandingkan ini didapatkan lima kategori tingkatan *engagement* yaitu : *disengaged*, *not engaged*, *almost engaged*, *engaged* dan *highly engaged* yang sejalan dengan pemenuhan terhadap kebutuhan menurut *Need Hierarchy* Maslow (dalam Bija et al, 2021).

1. Highly Engaged

Pegawai dengan tipe ini berada di tingkat teratas dalam teori "*Hierarchy of Needs*" menurut Maslow. Mereka telah memenuhi segala kebutuhan

mendasar serta menyadari peran pentingnya dalam organisasi, pegawai ini benar-benar mencintai pekerjaannya dan bahkan berminat untuk menginspirasi orang-orang lain disekitarnya di dalam organisasi.

2. *Engaged*

Pegawai dengan tipe ini sudah merasa *engaged* dengan organisasinya, pegawai merupakan individu yang memiliki hasrat untuk meraih hal-hal yang lebih besar dan berarti di organisasi serta untuk mendapatkan rasa hormat dan kebebasan. Mereka adalah para pegawai yang menyadari peran pentingnya di dalam organisasi serta selalu fokus dan sibuk dalam pekerjaan mereka.

3. *Almost Engaged*

Tipe pegawai ini berada pada tahapan dimana mereka belum sepenuhnya *engaged* dengan organisasi. Mereka masih membutuhkan rasa cinta dan kasih sayang, pegawai ini berada dalam sebuah *breaking point* antara loyalitas dan *lack of interest* pada organisasi. Dalam kehidupan sehari-hari, mereka adalah pegawai yang merasa bangga dengan pekerjaan mereka namun masih membuka kesempatan untuk bekerja di tempat lain. Hal ini mereka lakukan karena mereka merasa bahwa pekerjaan mereka sekarang tidak memberikan peluang untuk mengembangkan karir sesuai keinginan mereka.

4. *Not Engaged*

Tipe pegawai ini masih memiliki kebutuhan untuk mendapatkan stabilitas dan perlindungan dari hukum serta peraturan yang berlaku dalam hidup mereka. Ciri-ciri tipe pegawai ini dalam sebuah organisasi adalah mereka yang sering meminta izin sakit melebihi jatah yang seharusnya dan mengambil jatah

lembur. Selain itu, pegawai ini juga tidak selalu menyukai pekerjaan mereka dan bahkan masih mencari-cari pekerjaan lain di luar organisasinya.



Gambar 2. 8 : Maslow hierarchy of Needs Applied to Employee Engagement

5. Disengaged.

Seorang pegawai yang baru terpenuhi pada tingkatan *survival* dapat dikelompokkan ke dalam tingkat *disengaged*, pegawai seperti ini sama sekali tidak terhubung atau *engaged* dengan organisasi. Tipe pegawai ini hanya bekerja untuk memenuhi kebutuhan *survival* seperti makanan, air, dan tempat tinggal. Pegawai ini adalah mereka yang hanya memperdulikan upah yang mereka peroleh tanpa bekerja demi tercapainya visi dan misi organisasi.

Penjelasan di atas tentang keterkaitan teori *Employee Engagement* dari Gallup yang dikaitkan dengan teori *Hirarki Kebutuhan* dari Maslow dapat dijelaskan pada gambar berikut.

2. 5. Definisi *Perceived Organizational Support*

Dalam bidang manajemen sumber daya manusia terdapat istilah *Perceived Organizational Support (POS)* yang merupakan bagian dari perilaku organisasi. Dukungan organisasi merupakan sebuah konsep yang penting dalam literatur perilaku sebuah organisasi dikarenakan hal ini dapat memberikan penjelasan mengenai keterkaitan antara perlakuan organisasi, sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Organisasi memberikan suatu *treatment* atau perlakuan dan ditangkap atau dipersepsikan oleh pegawai sebagai suatu stimulus dukungan organisasi terhadap dirinya secara pribadi dan untuk kesejahteraannya termasuk pekerjaannya.

Merujuk ke dasar teori *Perceived Organizational Support (POS)*, berasal dari *Organizational Support Theory (OST)* yang menggunakan *social exchange theory* (teori pertukaran sosial) yang menyatakan bahwa pekerjaan dipandang sebagai „perdagangan“ usaha dan loyalitas pegawai terhadap organisasi untuk mendapatkan keuntungan dan sumber daya sosial dari organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Namun teori pertukaran sosial ini berbeda dengan *OST*, dimana *OST* melihat komitmen afektif organisasi muncul dari peningkatan diri pegawai dan pertukaran sosialnya. Peningkatan diri dilakukan ketika *perceived organizational support* menghadirkan identifikasi organisasi yang mengarah pada komitmen afektif organisasional melalui pengembangan nilai-nilai bersama dan mendorong hubungan positif yang semakin kuat di antara pegawai dengan organisasinya (Kurtessis et al, 2017). *OST* merupakan bentuk integrasi dari

POS, *OST* menggarisbawahi proses peningkatan diri sedangkan *POS* lebih pada pemenuhan kebutuhan sosio emosional (persetujuan, penghargaan, afiliasi dan dukungan emosional) yang mengarah pada identifikasi pegawai terhadap organisasinya.

Perceived organizational support didefinisikan sebagai keyakinan umum pegawai tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger, 2002). Kemudian dilanjutkan dengan penjelasan bahwa *perceived organizational support* merupakan persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. *Perceived organizational support* juga dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh setiap pegawai mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya supervisor) dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka yang pada akhirnya mendasari perlakuan tersebut. Pola pembentuk *POS* yang dapat dirasakan oleh pegawai secara psikologis didapat dari perlakuan keadilan, berupa perlakuan hubungan timbal balik yang adil yang dialami pegawai untuk menciptakan rasa kepercayaan antara pegawai dengan organisasi tempat ia bekerja sebagai pemicu untuk meraih tujuan organisasi.

Eisenberger (2022) juga menyatakan bahwa jika pegawai menganggap bahwa *perceived organizational support* yang diterimanya tinggi, maka pegawai

tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan pengaruh dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut.

Fuller dan Hester (2006) menyatakan bahwa *perceived organizational support* sebagai sebuah penilaian pegawai terhadap dukungan atau kepedulian organisasi terhadap dirinya. *Perceived organizational support* dipandang sebagai komitmen organisasi kepada pegawainya yang berefek pada keadaan sebaliknya yaitu komitmen pegawai kepada organisasinya. Apabila pihak organisasi dapat menghargai dedikasi dan loyalitas pegawainya sebagai bentuk komitmen pegawai terhadap organisasi, maka pegawai akan juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dipersepsikan pada memberikan keuntungan bagi pegawai, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan akses-akses informasi, serta bentuk-bentuk bantuan lain yang dibutuhkan pegawai untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Terdapatnya norma timbal balik seperti ini menyebabkan pegawai dan organisasi harus saling memperhatikan tujuan-tujuan yang ada dalam pengaruh kerja tersebut dalam menjalankan dan mengembangkan organisasi termasuk para pegawainya.

Sedangkan menurut Krishnan & Mary (dalam Putra, 2019), *Perceived Organizational Support* didefinisikan sebagai sensitivitas dan pendapat pegawai mengenai sejauh mana keterlibatan mereka dihargai dan diakui oleh organisasi tempat mereka bekerja. Adanya keyakinan pegawai bahwa organisasi peduli dan

menghargai kontribusinya dalam keberhasilan pengembangan organisasi serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini memiliki konsekuensi penting pada kinerja dan kesejahteraan pegawai di dalam kehidupan berorganisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2017) *perceived organizational support* adalah sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Menurut Robbins dan Judge pegawai menganggap organisasi mereka mendukung ketika penghargaan diberikan secara adil, atau ketika pegawai memiliki hak untuk bersuara dalam keputusan serta ketika pegawai melihat supervisor mereka bertindak mendukung mereka. Tetapi di lain sisi *perceived organizational support* juga dipengaruhi oleh budaya. *Perceived organizational support* menjadi begitu penting di negara yang rentang kekuasaannya pendek atau rendah, seperti Amerika Serikat. Orang-orang lebih cenderung melihat pekerjaan sebagai pertukaran daripada sebagai kewajiban moral, jadi pegawai merasa mencari alasan untuk merasa didukung oleh organisasi mereka. Sedangkan di negara dengan jarak kekuasaan panjang atau tinggi seperti Cina, *perceived organizational support* tidak begitu mendalam atau penting karena didasarkan pada faktor keadilan, dukungan dan dorongan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* adalah adanya suatu keyakinan pegawai akan dukungan, penerimaan dan pengakuan dari organisasi terhadap kontribusi yang diberikannya kepada organisasi serta organisasi juga memperhatikan dan memperdulikan kesejahteraan pegawai dengan memberikan akses informasi,

kesempatan untuk berkembang baik secara pribadi maupun pengembangan karirnya di dalam lingkungan kerja. Jadi di dalam *perceived organizational support* ada rasa atau komitmen timbal balik antara organisasi dengan pegawainya.

2.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Menurut Eisenberger et. al., (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support* adalah pengalaman yang dimiliki oleh individu serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan pegawai atau orang yang terlibat dengan organisasi. Ada tiga aspek yang menjadi perhatian utama pegawai kepada organisasi yaitu :

a. Sikap organisasi terhadap ide-ide pegawai.

Bila organisasi melihat ide-ide dari pegawai sebagai sumbangan yang konstruktif atau membangun yang dapat diwujudkan melalui perencanaan yang matang, maka pegawai yang bekerja di tempat tersebut memiliki persepsi yang positif akan dukungan organisasi terhadap diri mereka pribadi. Namun sebaliknya, dukungan kepada organisasi akan menjadi negatif bila perusahaan selalu menolak ide dari pegawai dan segala sesuatunya merupakan keputusan hasil dari pimpinan puncak.

b. Respon terhadap pegawai yang menghadapi masalah

Perceived organizational support juga dipengaruhi oleh respon terhadap pegawai yang sedang menghadapi masalah. Bila organisasi cenderung untuk berdiam diri atau bersikap pasif atau cenderung mendiamkan dan tidak memperlihatkan usaha ataupun respon untuk membantu pegawai yang terlibat

masalah, maka pegawai akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan organisasi terhadap pegawai.

c. Respon Terhadap Kesejahteraan dan Kesehatan Pegawai

Perhatian organisasi akan kesejahteraan pegawai juga mempengaruhi tingkat *perceived organizational support* pegawai. Pegawai yang melihat bahwa organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja didalamnya, akan melihat hal ini sebagai suatu hal yang positif. Pegawai melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama. Pada dasarnya *perceived organizational support* merupakan suatu persepsi pegawai bahwa dirinya dihargai dan diperhatikan oleh organisasi tempatnya bekerja. Bila organisasi memperhatikan dan menghargai upaya yang dilakukan oleh pegawai untuk mencapai tujuan organisasi maka pegawai akan mempersepsikan bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap mereka.

Kemudian ada tiga aspek perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan pegawai (Eisenberger et. al., 2002) yaitu :

a. Keadilan

Adalah keadilan yang prosedural, yaitu cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber-sumber daya yang ada di dalam suatu organisasi. Terjadinya keadilan yang berulang dalam membuat keputusan tentang distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap

perceived organizational support yang dirasakan oleh pegawai yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan pegawai .

b. Dukungan Atasan

Tindakan atasan sebagai wakil organisasi yang bertanggung jawab untuk mengatur dan menentukan kinerja bawahan, maka para pegawai memandang tindakan-tindakan yang diambil oleh atasan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai merupakan bagian dari perwujudan *perceived organizational support*.

c. Imbalan-imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja

Imbalan-imbalan berupa penghargaan, gaji, dan promosi, membantu mengkomunikasikan suatu penilaian positif dari kontribusi pegawai yang selanjutnya juga akan berkontribusi pada peningkatan *perceived organizational support* yang dirasakan pegawai. Juga adanya keamanan kerja yang memiliki arti dapat memberikan kepastian bahwa organisasi akan tetap mempertahankan keanggotaan pegawai di masa depan dan diharapkan akan menyebabkan semakin tinggi *perceived organizational support* yang dirasakan oleh pegawai. Kepercayaan organisasi terhadap kecakapan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya juga akan meningkatkan dukungan organisasi yang dapat dirasakan oleh pegawai. Tekanan-tekanan peran seperti: pekerjaan yang terlalu banyak, tuntutan pekerjaan yang mustahil diselesaikan dalam waktu yang terbatas, kekaburan peran, serta tidak adanya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab individu beserta aturan-aturan prosedurnya, termasuk tanggung jawab kerja yang saling

bertentangan akan dapat menurunkan *perceived organizational support* yang dirasakan oleh pegawai.

Menurut Sigit (dalam Mawaddah, 2019) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor kompleks yang masuk dalam *perceived organizational support* yaitu :

- a. *Halo Effect*, yaitu memberikan tambahan penilaian (*judgement*) kepada seseorang atau sesuatu yang masih berkaitan dengan hasil persepsi yang telah dibuat. *Halo effect* juga dapat diartikan sebagai adanya atau hadirnya sesuatu, sehingga kesimpulan yang dibuat tidak murni.
- b. *Attribution*, mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi adalah proses kognitif dimana orang menarik kesimpulan mengenai faktor yang mempengaruhi atau masuk akal terhadap perilaku orang lain. Ada dua jenis atribusi yaitu atribusi disposisional, yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi, atau kemampuan; dan atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti peralatan atau pengaruh sosial dari orang lain..
- c. *Stereotyping*, yaitu memberi sifat kepada seseorang semata-mata atas dasar sifat yang ada pada kelompok, rasa tahu secara umum sebagaimana pernah didengar atau diketahui dari sumber lain. Stereotip menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang dinilai.
- d. *Projection*, suatu mekanisme meramal, apa yang akan dilakukan oleh orang yang dipersepsikan, dan sekaligus orang yang mempersepsi itu melakukan

persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang akan diperbuat orang yang di persepsi.

2.7. Definisi Kelompok Generasi

Perbedaan kelompok generasi dalam lingkungan kerja menjadi salah satu variabel yang tidak dapat dibiarkan dalam pengelolaan manajemen dan pengembangan sumber daya manusia. Konsep perbedaan kelompok generasi terus berkembang dari waktu ke waktu. Penelitian yang pertama terkait perbedaan kelompok generasi dan perkembangan nilai-nilai generasi, dilakukan oleh Mannheim pada tahun 1952. Mannheim (1952) mengungkapkan bahwa kelompok generasi yang lebih muda tidak dapat bersosialisasi dengan sempurna di pekerjaan karena adanya gap antara nilai-nilai ideal yang diajarkan oleh kelompok generasi yang lebih tua, dengan realitas yang dihadapi saat ini oleh generasi muda. Kemudian ditambahkan bahwa lokasi sosial memiliki pengaruh yang besar terhadap terbentuknya kesadaran dan perilaku individu pada suatu kurun waktu tersebut.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kelompok generasi adalah sekalian orang yang kira-kira sama waktu hidupnya; angkatan; turunan atau bisa juga diartikan sebagai masa orang-orang satu angkatan hidup.

Sedangkan menurut Mannheim (1952) kelompok generasi adalah suatu konstruksi sosial dimana didalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur dan pengalaman historis yang sama. Lebih lanjut Mannheim (1952) menjelaskan bahwa individu yang menjadi bagian dari satu kelompok

generasi, adalah mereka yang memiliki kesamaan tahun lahir dalam rentang waktu 20 tahun dan berada dalam dimensi sosial dan dimensi sejarah yang sama.

Kemudian menurut Kupperschmidt's (dalam Putra, 2016) mengatakan bahwa kelompok generasi adalah sekelompok individu yang mengidentifikasi kelompoknya berdasarkan kesamaan tahun kelahiran, umur, lokasi, dan kejadian-kejadian dalam kehidupan kelompok individu tersebut yang memiliki pengaruh signifikan dalam fase pertumbuhan mereka.

Sedangkan Strauss dan Howe (2009) mendefinisikan kelompok generasi sebagai agregat dari semua orang yang lahir selama rentang waktu sekitar dua puluh tahun atau sekitar panjang satu fase dari masa kanak-kanak, dewasa muda, usia pertengahan dan usia tua. Menurutnya terdapat tiga kriteria yang harus dimiliki oleh sebuah generasi yaitu usia lokasi dalam sejarah, kepercayaan dan perilaku yang sama, serta keanggotaan periode yang sama. Kriteria pertama maksudnya adalah generasi yang sama akan mengalami peristiwa sejarah penting dan trend sosial bersamaan. Hal ini akan menyebabkan sebuah generasi akan berbagi beberapa kepercayaan dan perilaku yang sama. Kriteria terakhir artinya sebuah generasi akan mengidentifikasi dirinya sebagai kelompok yang berbeda dibanding generasi lainnya.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan generasi adalah sekelompok orang yang mengalami kejadian-kejadian sosial yang sama dan dalam kurun waktu yang sama.

2.8. Pengelompokan Generasi

Teori perbedaan generasi dipopulerkan pertama sekali oleh Neil Howe dan William Strauss pada tahun 1991. Howe & Strauss (2009) membagi generasi berdasarkan kesamaan rentang waktu kelahiran dan kesamaan kejadian-kejadian historis yang dialami oleh sekelompok individu. Hal yang penting dari teori perbedaan generasi dari Howe-Strauss adalah asumsinya yang merumuskan bahwa setiap generasi memiliki karakter masing-masing. Setiap generasi akan cenderung menjadi oposisi kepada generasi selanjutnya. Misalnya suatu generasi akan mencoba untuk memperbaiki dan mengkompensasi apa yang mereka persepsikan dari generasi sebelumnya yang berkuasa pada saat itu.

Penjelasan yang hampir sama mengenai pengelompokan generasi juga dikemukakan oleh (Noble & Schewe, 2001) yang menjelaskan bahwa kelompok generasi adalah sekelompok individu yang dipengaruhi oleh kejadian – kejadian bersejarah dan fenomena budaya yang terjadi dan dialami pada fase kehidupan mereka. Kejadian serta fenomena tersebut menyebabkan terbentuknya ingatan secara kolektif yang berdampak dalam kehidupan mereka sehingga kejadian historis, sosial, dan efek budaya bersama dengan faktor-faktor lain ini akan berpengaruh terhadap terbentuknya perilaku individu, nilai, dan kepribadian mereka di masa mendatang.

Teori Generasi dari Howe & Strauss (dalam Nugroho, 2016) menyatakan bahwa ada 6 generasi manusia masa kini berdasarkan tahun kelahiran, yakni :

1. *G.I Generation*, lahir di tahun 1901 – 1924

Peristiwa yang terjadi adalah setelah Perang Dunia I, Pemerintah Amerika memberikan subsidi yang besar kepada veteran yang kembali dari perang dunia sehingga membuat generasi pada masa dunia menjadi manja

2. *Silent Generation*, lahir di tahun 1925 – 1942

Peristiwa yang terjadi adalah kehidupan pada masa itu diwarnai dengan krisis, masyarakat banyak yang depresi di masa perang dunia kedua bahkan saat terjadi peristiwa Pearl Harbour, generasi ini disebut generasi diam

3. *Boom Generation*, lahir di tahun 1943 – 1960

Peristiwa pada masa ini adalah angka kelahiran meningkat drastis karena kemakmuran saat itu sehingga generasi ini disebut Baby Boomers. Hal ini terjadi karena setelah perang dunia II rakyat Amerika mengalami optimisme pasca perang

4. *X Generation*, lahir di tahun 1961 – 1981

Peristiwa pada masa ini adalah banyak terjadi pemberontakan sehingga kesejahteraan tidak menjadi prioritas sosial yang utama, angka perceraian tinggi

5. *Millennial Generation (Generation Y)*, lahir tahun 1982-2004

Adanya penerapan undang-undang Pendidikan yang baru di Amerika yaitu peningkatan untuk Sekolah Dasar, Menengah dan Umum, program ini membuat generasi Millennial dibesarkan dalam kondisi baik walaupun mereka hadir pada masa perang budaya

6. *Homeland Generation (Generation Z)*, lahir di tahun 2005 dan setelahnya

Pada masa ini anak dibesarkan secara *overprotective*, generasi ini dijaga dari media yang tidak baik dan perhatian public tidak lagi berfokus ke anak.

Teori pengelompokan generasi yang lain dikemukakan oleh Graeme Codrington & Sue Grant-Marshall (dalam Yudha, 2018) yang membagi 5 generasi manusia berdasarkan tahun kelahirannya, yaitu:

1. Generasi Baby Boomer, lahir 1946-1964

Generasi yang lahir setelah Perang Dunia II ini memiliki banyak saudara, akibat dari banyaknya pasangan yang berani untuk mempunyai banyak keturunan. Generasi yang adaptif, mudah menerima dan menyesuaikan diri. Dianggap sebagai orang lama yang mempunyai pengalaman hidup.

2. Generasi X, lahir 1965-1980

Tahun-tahun ketika generasi ini lahir merupakan awal dari penggunaan PC (personal computer), video games, tv kabel, dan internet. Penyimpanan data nya pun menggunakan floppy disk atau disket. MTV dan video games sangat digemari masa ini. Perilaku dari sebagian generasi ini memiliki tingkah laku negatif seperti tidak hormat pada orang tua, mulai mengenal musik punk, dan mencoba menggunakan ganja.

Ciri-ciri dari generasi X ini antara lain : mampu beradaptasi, mampu menerima perubahan dengan baik dan disebut sebagai generasi yang tangguh, memiliki karakter mandiri dan loyal (setia), sangat mengutamakan citra, ketenaran, dan uang, tipe pekerja keras, kekurangan adalah selalu menghitung kontribusi yang telah diberikan perusahaan terhadap hasil kerjanya

3. Generasi Y, lahir 1981-1994, sering disebut generasi millennial

Dikenal dengan sebutan generasi milenial atau milenium. Generasi ini banyak menggunakan teknologi komunikasi instan seperti email, SMS, instant messaging dan media sosial seperti facebook dan twitter. Mereka juga suka main game online.

Ciri-ciri dari generasi ini antara lain adalah pola komunikasinya sangat terbuka dibanding generasi-generasi sebelumnya, pemakai media sosial yang fanatik dan kehidupannya sangat terpengaruh dengan perkembangan teknologi, lebih terbuka dengan pandangan politik dan ekonomi, sehingga mereka terlihat sangat reaktif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi di sekelilingnya, memiliki perhatian yang lebih terhadap *„wealth‘* atau kekayaan

4. Generasi Z, lahir 1995-2010, disebut juga iGeneration, Generasi Net, Generasi Internet).

Disebut juga iGeneration, generasi net atau generasi internet. Mereka memiliki kesamaan dengan generasi Y, tapi mereka mampu mengaplikasikan semua kegiatan dalam satu waktu seperti nge-tweet menggunakan ponsel, browsing dengan PC, dan mendengarkan musik menggunakan headset. Apapun yang dilakukan kebanyakan berhubungan dengan dunia maya. Sejak kecil mereka sudah mengenal teknologi dan akrab dengan gadget canggih yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kepribadian mereka.

Ciri-ciri dari generasi ini antara lain : merupakan generasi digital yang mahir dan sangat menyenangi teknologi informasi dan berbagai aplikasi komputer; sangat suka dan sering berkomunikasi dengan semua kalangan khususnya

lewat jejaring sosial seperti facebook, twitter atau SMS. Melalui media ini mereka jadi lebih bebas berekspresi dengan apa yang dirasa dan dipikir secara spontan; cenderung toleran dengan perbedaan kultur dan sangat peduli dengan lingkungan; terbiasa dengan berbagai aktivitas dalam satu waktu yang bersamaan. Misalnya membaca, berbicara, menonton, dan mendengarkan musik secara bersamaan. Hal ini karena mereka menginginkan segala sesuatu serba cepat, tidak bertele-tele dan berbelit-belit; cenderung kurang dalam berkomunikasi secara verbal, cenderung egosentris dan individualis, cenderung ingin serba instan, tidak sabaran, dan tidak menghargai proses.

5. Generasi Alpha, lahir 2011-2025.

Generasi yang lahir sesudah generasi Z, lahir dari generasi X akhir dan Y. Generasi yang sangat terdidik karena masuk sekolah lebih awal dan banyak belajar, rata-rata memiliki orang tua yang kaya.

Beberapa teori pengelompokan generasi dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 2.2. Pengelompokan Generasi

Teori	Generasi dan Kurun Waktu Kelahiran				
Tapscott (1998)	-	Baby Boom Generation (1946-1964)	Generatio n X (1965-1975)	Digital Generation (1976-2000)	-
Zemke et al (2000)	Veterans (1922-1943)	Baby Boomers (1943-1960)	Gen-Xers (1960-1980)	Nexters (1980-1999)	-
Lancaster & Stillman (2002)	Traditionalist (1900-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Generatio n Xers (1965-1980)	Generatio n Y (1981-1999)	-

Martin & Tulgan (2002)	Silent Generation (1925-1942)	Baby Boomers (1946-1964)	Generasi X (1965-1977)	Millennials (1978-2000)	-
Oblinger & Oblinger (2005)	Matures (<1946)	Baby Boomers (1947-1964)	Generasi Xers (1965-1980)	Gen Y / NetGen (1981-1995)	Post Millennials (1995-present)
Graeme Codrington & Sue Grant-Marshall (2004)	Baby Boomer (1946 – 1964)	Generasi X (1965-1980)	Generasi Y (1981-1994)	Generasi Z (1995-2010)	Generasi Alpha (2011-2025)

Sumber : Yanuar Surya Putra (2016) dan Yudha (2018)

Howe & Strauss (1997)	G.I Generation (1901-1924)	Silent Generation (1925-1942)	Boom Generation (1943-1960)	Generasi X (1961-1981)	Millennial Generation / Y (1982-2004)	Homeland Generation/Z (2005-...?)
-----------------------	----------------------------	-------------------------------	-----------------------------	------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------

Sumber : Nugroho (2016)

Merujuk ke definisi Angkatan kerja Departemen Tenaga Kerja, yang disebut angkatan kerja adalah penduduk yang sudah memasuki usia kerja, baik yang sudah bekerja, belum bekerja, atau sedang mencari pekerjaan, yang berkisar di usia 15 tahun sampai 65 tahun (departemen Tenaga Kerja RI).

Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), angkatan kerja adalah penduduk yang usianya masuk dalam kategori usia kerja, termasuk penduduk yang saat ini sudah bekerja maupun penduduk yang sedang dalam proses mencari pekerjaan itu sendiri.

Jika kita menghubungkannya dengan teori pengelompokan generasi diatas, terlihat bahwa usia kerja yang saat ini menjadi angkatan kerja di semua bidang pekerjaan dengan kisaran usia 18 s/d 55 tahun, didominasi oleh generasi

X (saat ini berusia sekitar 42-57 tahun), generasi Y (saat ini berusia sekitar 23-41 tahun) dan generasi Z (saat ini berusia sekitar 12-22 tahun).

Perbedaan rentang usia dari tiga generasi ini, tentu saja memiliki karakter masing-masing. Sesuai dengan penjelasan diatas bahwa perbedaan karakter dari tiap-tiap generasi ini disebabkan oleh kejadian-kejadian historis dan fenomena budaya yang terjadi pada fase kehidupan mereka sehingga menyebabkan terbentuknya ingatan secara kolektif dan berdampak pada kehidupan sosial budaya serta perilaku, nilai dan kepribadian mereka.

Berikut tabel tentang perbandingan karakter dan peristiwa penting antar generasi menurut Anantatmula (2012).

Tabel 2.3. Perbandingan Karakter dan Peristiwa Penting Antar Generasi

KELOMPOK GENERASI				
	Veteran	Baby Boomers	Gen X	Gen Y
Periode	1925-1944	1945-1964	1965-1981	1982-2000
Istilah	Tradisional; mature; silent generation	Boomers	Post boomer's Baby buster	Millennials; nexter; megeneration
Peristiwa Penting	Depresi besar; perang dunia kedua	Perang dingin; kemakmuran	Hak asasi manusia; persamaan hak wanita	Perang Irak dan teluk, jatuhnya komunis; revolusi internet
Ciri di dunia kerja	Etos kerja tinggi; respek; menghargai otoritas	Berorientasi tim, optimis; loyal; pekerja keras	Praktis; pesimis; mengejar keseimbangan hidup; independent; cepat beradaptasi	Ambisius; <i>multitasking</i> ; percaya diri; independen
Gaya kepemimpinan	Militer; rantai komando	Mempengaruhi ; monitoring	Praktis; berorientasi tujuan	Fleksibel

Motivasi	Penghargaan atas pengalaman ; ketekunan; kesetiaan	Kemampuan; bonus; insentif; kontribusi	Insentif liburan	Jabatan; uang; kebutuhan persetujuan sosial rendah
Gaya belajar	Ruang kelas; <i>on the job training</i>	Ruang kelas; penggunaan instruktur	Penggunaan teknologi; mentor	Berpikir kreatif; visual

Sumber : Anantatmula, 2012

Pada tabel diatas terlihat perbedaan nilai-nilai dalam bekerja, harapan dan cara kerjanya. Generasi X dan Y memiliki orientasi tujuan dan lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerjanya, sementara generasi baby boomers memperoleh kepuasan dari kecocokan hubungan atau saling pengaruh mempengaruhi dari suatu interaksi di lingkungan kerja. Tabel diatas juga menunjukkan bahwa generasi X dan Y cenderung independen, sedangkan baby boomers lebih cenderung menikmati kekuasaan dan jabatan sebagai pengambilan keputusan otoritas.

Kriteria berbeda dari lintas generasi juga dijelaskan oleh Tolbize (dalam Adiwaty, 2019) seperti pada tabel berikut :

Tabel 2.4. Karakteristik Pegawai Lintas Generasi

No.	Karakteristik	Baby Boomers	Gen X	Gen Y
1.	Sikap terhadap pekerjaan	<i>Workaholic</i>	Bekerja sesuai dengan kebutuhan	
2.	Sikap terhadap peraturan/otoritas	Sebagian merasa tidak nyaman berinteraksi dengan figure otoritas, 5% termasuk dalam otoritas	Nyaman dengan otoritas dan tidak tertekan ketika diintimidasi, menemukan interaksi yang lama dengan atasan	Percaya bahwa otoritas harus dihargai

3.	Penghargaan	Hormat, penanganan khusus, menghargai pendapat mereka	Ingin dihargai, didengarkan, tidak mengharapkan penghormatan	Ingin dihargai, didengarkan, tidak mengharapkan penghormatan
4.	Kecenderungan mempelajari <i>soft skill</i>	<i>On the job</i> , diskusi kelompok, satu orang satu pelatih, belajar dalam kelas interaksi dengan teman dan umpan balik	<i>On the job</i> , diskusi kelompok, satu orang satu pelatih, interaksi dengan teman, penilaian dan umpan balik, kelompok diskusi	<i>On the job</i> , interaksi, umpan balik teman, kelompok diskusi, satu pelatih, penilaian dan umpan balik
5.	Kecenderungan mempelajari <i>hard skill</i>	Belajar dikelas, <i>on the job</i> , buku kerja dan manual, membaca buku-buku, satu orang satu pelatih	<i>On the job</i> , belajar dikelas, buku kerja dan manual, membaca buku-buku, satu orang satu pelatih	<i>On the job</i> , belajar di kelas, buku kerja dan manual, membaca buku-buku, satu orang satu pelatih
6.	Umpan balik dan supervisi	Merasa terhina dengan umpan balik yang terus menerus	Segera dan berkesinambungan	Segera dan berkesinambungan
7.	Sikap pada pemberi kerja	Menghargai komitmen dan setia pada organisasi, sekitar 65% dari mereka yang diwawancarai ingin tinggal dengan organisasi untuk menghabiskan sisa masa kerja mereka	Kurang setia kepada Perusahaan dibanding generasi sebelumnya tetapi setia pada orang, sekitar 40% dari mereka yang diwawancarai ingin tinggal dengan organisasi untuk menghabiskan sisa masa kerja mereka	Komit dan loyal ketika didedikasikan pada ide, penyebab, sekitar 20% dari mereka yang diwawancarai ingin tinggal dengan organisasi untuk menghabiskan sisa masa kerja mereka
8.	Keseimbangan kehidupan/kerja	Mengorbankan kehidupan pribadi untuk pekerjaan	Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan	Keseimbangan kehidupan dan pekerjaan
9.	Faktor kesuksesan	Menggunakan komputer, mau belajar hal-hal	Menggunakan komputer, mau belajar hal-hal	Menggunakan komputer, <i>deadline</i> ,

		baru, memiliki keterampilan organisasi, <i>deadline</i>	baru, memiliki keterampilan organisasi, <i>deadline</i>	<i>multitasking</i> , bersedia belajar hal-hal baru, berbicara jelas dan ringkas
10.	Prioritas pengembangan	Pelatihan ketrampilan di bidang keahlian pribadi, kepemimpinan, pelatihan komputer	Pelatihan keterampilan di bidang keahlian pribadi, kepemimpinan, membangun tim	Kepemimpinan, <i>team building</i> , pemecahan masalah, pelatihan pengambilan keputusan, keterampilan di bidang keahlian pribadi
11.	Kecenderungan pada gaya kepemimpinan	Kredibel, dipercaya, Berpandangan jauh ke depan	Kredibel, dipercaya, berpandangan jauh ke depan	Pendengar yang baik, dapat diandalkan, berdedikasi

Sumber : Tolbize (2008)

Beberapa hasil penelitian yang secara konsisten membandingkan karakteristik dari setiap generasi menunjukkan bahwa ada karakteristik dari 3 kelompok generasi, yaitu generasi baby boomers, generasi X dan generasi Y. Salah satunya adalah penelitian dari Lancaster & Stillman (2002), yang memberikan hasil sebagai berikut :

Tabel 2.5
Perbedaan Karakter Kelompok Generasi (Lancaster & Stillman, 2002)

Faktor	Baby Boomers	Generation Xers	Millenia Generation
<i>Attitude</i>	Optimis	Skeptis	Realistis
<i>Overview</i>	Generasi ini percaya pada adanya peluang dan seringkali terlalu idealis untuk membuat perubahan positif di dunia. Mereka juga kompetitif dan mencari cara untuk melakukan perubahan dari sistem yang sudah ada.	Generasi yang tertutup, sangat independent dan punya potensi, tidak bergantung pada orang lain untuk menolong mereka	Sangat menghargai perbedaan, lebih memiliki bekerja sama daripada menerima perintah, dan sangat pragmatis ketika memecahkan persoalan.
<i>Work Habits</i>	Punya rasa optimis yang tinggi, pekerja keras yang menginginkan penghargaan secara personal, percaya pada perubahan dan perkembangan diri sendiri	Menyadari adanya keragaman dan berpikir global, ingin menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan, bersifat informal, mengandalkan diri sendiri, menggunakan pendekatan praktis dalam bekerja, ingin bersenang-senang dalam bekerja, senang bekerja dengan teknologi terbaru	Memiliki rasa optimis yang tinggi, fokus pada prestasi, percaya diri, percaya pada nilai-nilai moral dan sosial, menghargai adanya keberagaman

Sumber : Yanuar Surya Putra (2016) dan Yudha (2018)

2.9. Keterhubungan antar Variabel

2.9.1. Hubungan *Perceived Organizational Support* dengan *Employee Engagement*

Perceived organizational support diartikan sebagai keyakinan umum pegawai tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger, 2002). Ini merupakan persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Menurut Eisenberger (2020) *Perceived Organizational Support* dapat membantu pegawai memuaskan kebutuhan sosial emosinya seperti harga diri, afiliasi, dukungan emosional, dan persetujuan sosial; dukungan organisasi harus membuat pegawai merasa menyatu dengan organisasi dan menjadi terikat secara emosional dengan organisasi

Sedangkan Fuller dan Hester (2006) menyatakan bahwa *perceived organizational support* sebagai sebuah penilaian pegawai terhadap dukungan atau kepedulian organisasi terhadap dirinya. *Perceived organizational support* dipandang sebagai komitmen organisasi kepada pegawainya yang berefek pada keadaan sebaliknya yaitu komitmen pegawai kepada organisasinya. Apabila pihak organisasi dapat menghargai dedikasi dan loyalitas pegawainya sebagai bentuk komitmen pegawai terhadap organisasi, maka pegawai akan juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Terdapatnya norma timbal balik seperti ini menyebabkan pegawai dan organisasi harus saling memperhatikan tujuan-tujuan yang ada dalam pengaruh kerja tersebut dalam menjalankan dan mengembangkan organisasi termasuk para pegawainya.

Sedangkan *Employee engagement* diartikan sebagai pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan masing-masing dengan

menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan perannya di dalam organisasi (Kahn, 1990). *Employee engagement* juga bisa diartikan sebagai sikap kerja yang positif yang digambarkan sebagai bekerja dengan “gairah” dan merasa “hubungan yang mendalam” dengan seorang atasan. Gallup melalui penelitiannya menggambarkan *engagement* dengan membaginya menjadi tiga kategori yaitu *engaged*, *not engaged* dan *actively disengaged*.

Kemudian dalam penelitiannya, Gallup membagi 4 aspek yang diukur dari *employee engagement* ini yaitu *basic need* dan *management support*, kedua aspek ini dikaitkan dengan kepuasan, *performa* dan *retensi* dalam bekerja. Kemudian aspek *teamwork dan growth*, yang dikaitkan dengan jalinan kerjasama dan perkembangan atau pertumbuhan pegawai di dalam organisasi (dalam Bija et al, 2021).

Menurut Rhoades & Eisenberger (2022) *employee engagement* akan timbul apabila ada dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja, hal ini tampak sejalan dengan pendapat dari Saks diatas. Rhoades & Eisenberger menemukan bahwa dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support* berdampak pada peningkatan komitmen organisasi, perasaan terhadap pekerjaan seperti kepuasan kerja dan *positive mood*, *job involvement* atau keterlibatan kerja pegawai, *performa* kerja, keinginan untuk menetap dalam organisasi dan menurunkan ketegangan dalam bekerja serta menurunkan tingkat *withdrawal behaviour* sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa teori di atas terlihat bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi terbentuknya keterikatan pegawai baik pada organisasi maupun ke pekerjaannya adalah faktor dukungan organisasi atau *organizational support*. Jika organisasi bisa menaikkan *support* atau minimal persepsi atau keyakinan (*perceived organizational support*) pegawai akan dukungan dari organisasi kepadanya maka diperkirakan pegawai juga akan dapat menaikkan tingkat *engagement*nya kepada organisasi dan pekerjaannya.

2.9.2. Hubungan Kelompok Generasi dengan *Employee Engagement*

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kelompok generasi adalah sekalian orang yang kira-kira sama waktu hidupnya; angkatan; turunan atau bisa juga diartikan sebagai masa orang-orang satu angkatan hidup. Sedangkan menurut Mannheim (1952) kelompok generasi adalah suatu konstruksi sosial dimana didalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur dan pengalaman historis yang sama.

Kemudian menurut Kupperschmidt's (dalam Putra, 2016) mengatakan bahwa generasi adalah sekelompok individu yang mengidentifikasi kelompoknya berdasarkan kesamaan tahun kelahiran, umur, lokasi, dan kejadian-kejadian dalam kehidupan kelompok individu tersebut yang memiliki pengaruh signifikan dalam fase pertumbuhan mereka. Sedangkan Strauss dan Howe (2009) mendefinisikan generasi sebagai agregat dari semua orang yang lahir selama rentang waktu sekitar dua puluh tahun atau sekitar panjang satu fase dari masa kanak-kanak, dewasa muda, usia pertengahan dan usia tua. Menurutnya terdapat tiga kriteria yang harus dimiliki oleh sebuah generasi yaitu usia lokasi dalam

sejarah, kepercayaan dan perilaku yang sama, serta keanggotaan periode yang sama.

Menurut Saks (2006) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, yaitu :

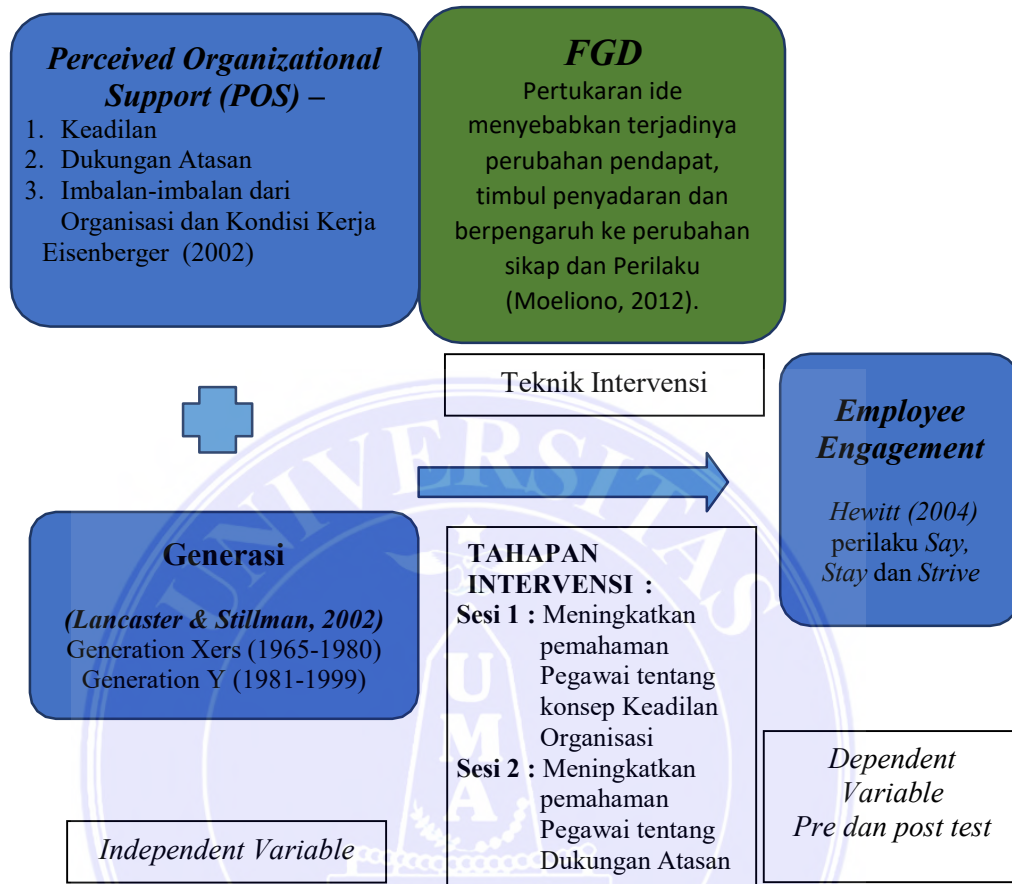
1. *Job Characteristic*
2. *Reward & Recognition*
3. *Perceived Organizational & Supervisor Support*
4. *Distributive & Procedural*

Berdasarkan 4 faktor diatas, selain *Perceived Organizational & Supervisor Support* yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, ada juga faktor *job characteristic* yang diartikan sebagai pekerjaan yang memiliki karakteristik pekerjaan tinggi akan dapat mendorong pegawai untuk lebih memaknai pekerjaan untuk menjadi lebih *engaged*. Mengingat penelitian ini dilakukan pada organisasi yang bergerak dalam bidang hulu migas di Aceh, melihat karakteristik tugas dan fungsi dari masing-masing bidang pekerjaan memiliki tantangan tersendiri bagi pegawai. Jenis pekerjaan ini lebih banyak melakukan kegiatan pengawasan di lapangan dengan segala dinamika permasalahan serta dituntut untuk mampu memberikan rekomendasi-rekomendasi pemecahan masalah dalam pelaksanaan kegiatan pengelolaan hulu migas sehingga membutuhkan sertifikasi keahlian di bidang pekerjaannya. Dengan situasi pekerjaan yang dinamis ini seharusnya pegawai memiliki *engagement* yang relatif tinggi terhadap pekerjaan.

Berdasarkan data pada tabel 1.3 tentang Sebaran Data Usia Pegawai, terlihat bahwa pegawai pada organisasi ini dapat dikelompokkan kedalam generasi X dan generasi Y (millennial) yang memiliki karakteristik tersendiri seperti yang dijelaskan oleh Tolbize (2008), antara lain : keinginan untuk bertahan di organisasi untuk generasi X berjumlah 40% ke bawah sedangkan generasi Y berjumlah 20% yang berkeinginan untuk tetap bertahan di organisasi; berdedikasi dan memiliki komitmen pada pekerjaan; memiliki rasa ingin dihargai, didengarkan, namun tidak mengharapkan penghormatan; menyukai kelompok diskusi, melakukan penilaian dan umpan balik, yang bisa diartikan bahwa generasi ini memiliki keterbukaan dalam cara berpikir (*open minded*).

Paparan di atas memberikan titik keterhubungan antara variabel Kelompok Generasi dengan *Employee Engagement*. Karakteristik dari setiap kelompok generasi mampu mempengaruhi *engagement* pegawai. Karakteristik generasi X dan generasi Y memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan namun relatif rendah untuk komitmennya pada organisasi. Kemudian generasi Millennial dikatakan tidak memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik, cenderung menggunakan komunikasi yang terbuka dan spontan. Karakteristik seperti ini tentu saja kurang menguntungkan untuk membentuk *engagement* yang tinggi di organisasi. Memperhatikan karakter kelompok usia atau generasi X dan Y, terlihat kurang mendukung untuk menciptakan *engagement* yang tinggi dari pegawai ke organisasi; namun akan menjadi tinggi jika terkait dengan komitmen pegawai kepada pekerjaannya.

2. 10. Kerangka Konsep Penelitian



Gambar 2. 9 : Kerangka Konsep Penelitian

Pada bagian pertama dari penelitian ini akan dilakukan *try out* alat ukur *employee engagement* untuk melihat validitas dan reliabilitas alat ukurnya. Alat ukur ini diberikan dalam bentuk kuesioner kepada responden penelitian sebagai *pre test*.

Setelah mendapatkan tingkat validitas dan reliabilitas dari alat ukur, dilanjutkan dengan memberikan alat ukur *employee engagement* yang sudah terukur validitas dan reliabilitasnya. Memberikan alat ukur ini sebagai *pre test* dari penelitian ini terhadap *employee engagement*.

Kemudian dilakukan *FGD* dalam tiga sesi yang disesuaikan dengan aspek perlakuan organisasi yang dianggap baik, menurut teori dari Eisenberger. Kesemua aspek ini bertujuan untuk memberikan dukungan, penghargaan atas kontribusi sebagai bentuk dukungan manajemen terhadap pegawai. *FGD* ini diperkirakan akan memakan waktu 1 bulan menyesuaikan dengan jadwal kerja responden penelitian.

Setelah pelaksanaan *FGD* kemudian dilakukan pengukuran kembali sebagai *post test* pada variabel *employee engagement*. Hasil dari pengukuran ini nantinya dilakukan perbandingan antara tingkat *engagement* sebelum dan sesudah diberikan intervensi dalam bentuk *FGD* dengan metode perhitungan statistik. Perbandingan nilai antara *pre test* dan *post test* akan dapat menjelaskan apakah ada pengaruh pemberian *FGD* terhadap *employee engagement* atau tidak.

2. 11. Hipotesa Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh pemberian *Perceived Organizational Support* melalui *Focus Group Discussion* terhadap *Employee Engagement* pada badan migas X di Aceh.
2. Adanya pengaruh Kelompok Generasi terhadap *Employee Engagement* pada badan migas X di Aceh.

BAB III

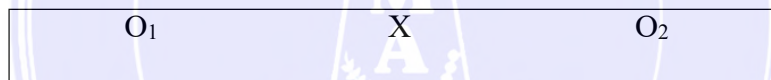
METODOLOGI PENELITIAN

3. 1. Desain Penelitian

Menurut McMillan dan Schumacher (dalam Buku Panduan Direktorat Tenaga Kependidikan, Departemen Pendidikan Nasional, 2008) memberikan pemahaman tentang metode penelitian dengan mengelompokkan penelitian dalam dua tipe utama yaitu Kuantitatif dan Kualitatif yang masing-masing terdiri atas beberapa jenis metode. Sedangkan metode penelitian eksperimen adalah bagian dari metode kuantitatif yang dilakukan dengan percobaan, digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (*treatment*/perlakuan) terhadap variabel dependen (hasil) dalam kondisi yang terkendalikan (Sugiyono, 2019).

Dalam penelitian, penulis menggunakan metode *quasi experiment* yang merupakan bagian dari metode penelitian *True experiment*, namun karena metode *true experiment* cenderung sulit dilakukan sehingga dirancang satu bentuk desain penelitian eksperimen yaitu *quasi experiment*. Desain penelitian ini mempunyai kelompok kontrol tetapi tidak dapat berfungsi sepenuhnya untuk mengontrol variabel-variabel dari luar yang mempengaruhi pelaksanaan eksperimen. *Quasi experiment design* dapat digunakan karena pada kenyataannya di perusahaan sering tidak memberi kesempatan untuk menggunakan sebagian pegawainya ikut dalam eksperimen dan sebagiannya lagi tidak. Hal ini dikhawatirkan dapat mengganggu rutinitas dan lingkungan kerja pegawai (Sugiyono, 2019).

Mengingat penelitian ini nantinya akan dilakukan pada suatu perusahaan dengan keterbatasan waktu kerja dan mempertimbangkan untuk tetap terjadinya kelancaran dalam proses bekerja serta menjaga lingkungan kerja tetap kondusif selama penelitian berlangsung; kondisi ini tidak memberi peluang untuk melakukan pemilahan dan membagi pegawai menjadi kelompok kontrol dan kelompok eksperimen. Oleh karena itu penulis memilih jenis penelitian *quasi experiment* dengan menggunakan rancangan satu kelompok praperlakuan dan pasca perlakuan (*one group pretest-posttest design*) dengan menggunakan sampel yang terbatas, menelaah hasil perbedaan tingkat *engagement* sebelum dan sesudah diberikan intervensi pada subjek yang sama, dengan desain penelitiannya dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1. Desain penelitian *quasi experiment* dengan rancangan satu kelompok pra perlakuan dan pasca perlakuan (*One-group pretest-posttest design*).

Keterangan :

O₁ : *Pre test*

X : Perlakuan (Variabel Independen)

O₂ : *Post test*

Pre Test diberikan sebelum dilakukan perlakuan pada subjek penelitian.

Sedangkan pemberian *post test* dilakukan saat subjek setelah diberikan perlakuan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh suatu perlakuan terhadap *independent variable*.

Jika hasil posttest (O_2) lebih tinggi nilainya dari O_1 maka diprediksi bahwa intervensi psikologis dalam bentuk pemberian perlakuan pada variabel independen memberi pengaruh terhadap peningkatan variabel dependen.

Dalam penelitian ini dilakukan 3x *FGD* terhadap subjek penelitian. Tiga kali intervensi dilakukan disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai masing-masing *FGD* yang dihubungkan dengan aspek-aspek *Purposive Organizational Support* yaitu aspek keadilan, dukungan atasan dan imbalan-imbalan dari organisasi dan kondisi kerja.

3.2. Identifikasi Variabel Penelitian

Merujuk ke pembahasan sebelumnya bahwa penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *perceived organizational support (POS)* dan kelompok generasi melalui *FGD* terhadap *employee engagement* pada badan migas X di Aceh; maka variabel dalam penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat.

Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2019).

Pada penelitian ini yang menjadi variabel bebasnya adalah *perceived organizational support* dan kelompok generasi serta sebagai variabel terikatnya

adalah *employee engagement*. Sedangkan intervensi yang dipergunakan adalah *focus group discussion*.

3.3. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat hal yang didefinisikan yang dapat diamati (observasi). Hal yang dapat diamati ini membuka kesempatan bagi orang lain dan penulis untuk melakukan hal yang serupa sehingga apa yang dilakukan oleh penulis terbuka untuk diuji kembali oleh orang lain (Suryabrata, 2013).

Adapun definisi operasional dari variabel penelitian ini adalah :

1. *Perceived Organizational* adalah adanya suatu keyakinan pegawai akan dukungan, penerimaan dan pengakuan dari organisasi terhadap kontribusi yang diberikannya kepada organisasi serta organisasi juga memperhatikan dan memperdulikan kesejahteraan mereka yang ditandai dengan pegawai mendapatkan akses informasi, diberi kesempatan untuk berpendapat dengan baik, diberi kesempatan untuk berkembang baik secara pribadi maupun kesempatan untuk dipromosikan, adanya sistem pengembangan karir yang jelas, adanya sistem remunerasi dan benefit yang jelas, serta hal-hal lainnya yang terkait dengan pemenuhan kebutuhan emosional pegawai yang membentuk rasa atau komitmen timbal balik antara organisasi dengan pegawainya yang ditandai dengan tingkat *turnover* yang rendah, absensi kehadiran yang baik dan pegawai terlibat dalam kegiatan-kegiatan massal organisasi.

2. Kelompok Generasi adalah adalah sekelompok orang yang mengalami kejadian-kejadian sosial yang sama dan dalam kurun waktu yang sama yang ditandai dengan golongan umur yang hampir sama.
3. *Employee Engagement* adalah mengeluarkan seluruh kemampuan diri secara maksimal baik secara kognitif, emosional dan perilaku terhadap pekerjaan dan organisasi yang ditandai dengan bersemangat, antusias, berdedikasi yang tinggi, loyal terhadap organisasi, merasa bahagia dengan pekerjaan dan organisasi serta selalu berkeinginan untuk maju dan berkembang.

3. 4. Subjek dan Objek Penelitian

3.4.1. Subjek Penelitian

Menurut Arikunto (1989) subjek penelitian adalah batasan penelitian di mana penulis bisa menentukannya dengan benda, hal atau orang untuk melekatnya variabel penelitian. Subjek dan objek penelitian menurut Sugiyono (2013) adalah subjek penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variabel tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia subjek penelitian adalah orang, tempat, atau benda yang diamati dalam rangka penyebutan sebagai sasaran.

Populasi merupakan subjek penelitian. Menurut Corper, dkk (dalam Sugiyono, 2019) populasi adalah keseluruhan elemen yang akan dijadikan wilayah generalisasi, elemen populasi adalah keseluruhan subjek

yang akan diukur yang merupakan unit yang diteliti yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap di badan pengelola migas X di Aceh. Jumlah populasi yang dipergunakan menjadi responden adalah sebanyak 69 orang dengan kriteria sebagai berikut :

a. Pegawai tetap

b. Level staf

Populasi penelitian dijadikan sebagai responden untuk menguji alat ukur *employee engagement*. Kemudian subjek yang mengikuti *FGD* juga dari populasi yaitu pegawai tetap di badan pengelola migas X di Aceh dengan jumlah yang relatif kecil. Hal ini mengingat penelitian ini merupakan penelitian eksperimen dengan memberikan intervensi pada subjek penelitian yang berarti bahwa subjek harus dihadirkan secara fisik di dalam pelaksanaan penelitian, maka kesamaan waktu untuk menghadirkan subjek di waktu bersamaan membuat jumlah subjek yang mengikuti penelitian ini menjadi terbatas.

Berikut tabel sebaran Kelompok Usia Responden pada populasi penelitian.

Tabel 3.1. Sebaran Kelompok Usia Responden

No.	Tahun Lahir	Usia saat ini	Jumlah orang	%	Generasi	Karakter (Tolbize, 2008)
1.	1965 – 1980	42 – 57	25	36,23 %	X	<ul style="list-style-type: none"> • Keinginan untuk bertahan di organisasi sebanyak 40% pada Generasi X dan 20% pada Generasi Y • Keinginan untuk bertahan di organisasi sebanyak 20% • Berdedikasi • Kredibel, dipercaya • Berpandangan jauh ke depan • Pendengar yang baik • Dapat diandalkan • Pelatihan keterampilan bidang keahlian pribadi
2.	1981 - 2004	18 - 40	44	63,77 %	Y (Millennial)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan membangun tim • Memiliki komitmen pada pekerjaan • Rasa ingin dihargai, didengarkan • Tidak mengharapkan penghormatan • Menyukai kelompok diskusi • Melakukan penilaian dan umpan balik
Jumlah			69	100%		

Sumber : Peneliti

3.4.2. Objek Penelitian

Menurut Sugiyono (2019) objek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu hal objektif, valid dan reliabel tentang suatu hal (variabel tertentu). Sedangkan menurut Supriati (2012) objek penelitian adalah variabel yang diteliti oleh penulis di tempat penelitian dilakukan. Menurut pendapat

Arikunto (1989) objek penelitian diartikan sebagai sesuatu perihal yang akan dilakukan penelitian guna tujuan tertentu. Penentuan objek penelitian adalah bagian dari inti dari problematika penelitian.

Objek penelitian dalam penelitian ini meliputi : (1) *Perceived Organizational Support*, (2) Kelompok Generasi, (3) *Employee Engagement* dengan menggunakan metode intervensi (4) *Focus Group Discussion* yang diberikan pada variabel *Perceived Organizational Support*.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Instrumen merupakan alat bantu bagi penulis di dalam menggunakan metode pengumpulan data. Dengan demikian terdapat kaitan antara metode dengan instrumen pengumpulan data. Pemilihan satu jenis metode pengumpulan data terkadang dapat memerlukan lebih dari satu jenis instrumen. Sebaliknya satu jenis instrumen dapat digunakan untuk berbagai macam metode.

Menurut Arikunto (1989) instrumen penelitian diartikan sebagai alat bantu, merupakan sarana yang diwujudkan dalam benda, misalnya kuesioner, daftar cocok (*checklist*), pedoman wawancara (*interview guide* atau *interview schedule*), lembar pengamatan atau panduan pengamatan (*observation sheet* atau *observation schedule*). soal tes, inventori, skala dan lain sebagainya.

Metode penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah :

3.5.1. Angket

Angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kumpulan dari pertanyaan ataupun pernyataan yang diajukan secara tertulis kepada seseorang (yang dalam hal ini responden) dan cara menjawab juga dilakukan dengan tertulis untuk mendapatkan informasi dan tanggapan yang dibutuhkan oleh peneliti. Dalam penelitian ini digunakan alat ukur angket dengan memberikan beberapa pernyataan dengan sudah menyediakan alternatif pilihan jawabannya. Angket dipergunakan dengan pertimbangan waktu pengisian yang lebih singkat dan cara pengisian yang lebih sederhana. Kuesioner diberikan kepada 54 orang responden secara langsung. Untuk angket dapat dilihat pada lampiran 2, kuesioner penelitian.

Dalam angket ini, responden disediakan 4 alternatif jawaban dari tingkatan sangat positif hingga sangat negatif dengan menggunakan rentang mulai dari 4 – 1 yaitu dari sangat setuju (poin 4), setuju (poin 3), tidak setuju (poin 2) dan sangat tidak setuju (poin 1). Berikut tabel untuk pengukuran angket *Employee Engagement*.

Tabel 3.2
Penilaian Angket *Employee Engagement*

No.	Alternatif Jawaban	Skor Untuk Tiap Butir Pernyataan	
		Favourable	Unfavourable
1.	Sangat Setuju	4	1
2.	Setuju	3	2
3.	Tidak Setuju	2	3
4.	Sangat Tidak Setuju	1	4

Sumber : Peneliti

Angket ini terdiri dari 50 item pertanyaan/pernyataan yang meliputi item *favourable* dan *unfavourable* yang terdiri dari 3 aspek *employee engagement* berdasarkan teori Hewiit (2015), sebagai berikut :

Tabel 3.3.
Kisi-kisi Kuesioner *Employee Engagement*

No.	Aspek-aspek <i>Employee Engagement</i>	Pernyataan		Jumlah
		Favourable	Unfavourable	
1.	<i>Say</i> (mengatakan hal positif tentang perusahaan, rekan kerja)	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11	12,13,14,15,16,17	17
2.	<i>Stay</i> (pegawai memiliki <i>sense of belonging</i> yang kuat terhadap organisasi)	18,19,20,21,22,23,24,25,26	27,28,29,30,31,32,33	16
3.	<i>Strive</i> (Pegawai termotivasi dan mengerahkan segala upaya untuk sukses dalam pekerjaan)	34,35,36,37,38,39,40,41,42,43	44,45,46,47,48,49,50	17
Jumlah		30	20	50

Sumber : Peneliti

Untuk variabel independen yaitu *perceived organizational support* dan kelompok generasi tidak dilakukan pengukuran secara kuantitatif tetapi dilakukan dengan metode kualitatif yaitu dengan wawancara.

3.5.2. Observasi

Observasi adalah suatu proses pengamatan dan pencatatan secara sistematis, logis, objektif, dan rasional dari berbagai fenomena, baik dalam situasi yang sebenarnya maupun di dalam situasi buatan untuk mencapai tujuan tertentu. Fungsi dari observasi adalah untuk mengetahui kesesuaian pelaksanaan tindakan dengan rencana tindakan yang disusun sebelumnya dan mengetahui

pelaksanaan tindakan yang sedang berlangsung, sehingga dapat diharapkan menghasilkan perubahan yang diharapkan.

Dalam penelitian ini observasi dilakukan pada saat *FGD* berlangsung. Dinamika kelompok yang terjadi selama observasi dilakukan pencatatan untuk kemudian nantinya dibahas lebih lanjut dalam hasil penelitian. Hasil observasi dapat dilihat pada lampiran 7, Laporan Observasi *Focus Group Discussion*.

3.5.3. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik dalam pengumpulan data yang dipakai penulis selain Angket dan Observasi. Wawancara dapat digunakan untuk mendapatkan informasi-informasi yang lebih mendalam tentang suatu topik penelitian dengan jumlah responden yang sedikit/kecil. Menurut Sugiyono (2019) anggapan yang perlu dipegang oleh penulis dalam menggunakan metode wawancara atau interview dan juga kuesioner (angket) adalah sebagai berikut:

1. Bahwa subjek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subjek kepada penulis adalah benar dan dapat dipercaya.
3. Bahwa interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan penulis kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.

Wawancara dapat dibagi dalam 2 cara yaitu terstruktur dan tidak terstruktur. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik wawancara terstruktur. Dalam wawancara terstruktur penulis terlebih dahulu mempersiapkan daftar pertanyaan untuk subjek penelitian yaitu :

1. Bagaimana pendapat Saudara tentang keadilan di organisasi ini
2. Bagaimana pendapat Saudara tentang dukungan atasan pada karir dan pribadi Saudara
3. Bagaimana pendapat Saudara tentang imbalan-imbalan yang diberikan organisasi pada Saudara selama ini

Pertanyaan ini diberikan kepada subjek penelitian setelah dilakukan *FGD* sebanyak 3x. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk melihat pengaruh *POS* yang diberikan melalui *FGD* terhadap *engagement* subjek penelitian

3. 6. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas menurut Azwar (2012) adalah uji untuk mengetahui sejauh mana akurasi suatu tes atau skala dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Pengukuran dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila menghasilkan data yang secara akurat memberikan gambaran mengenai variabel yang diukur sesuai dengan tujuan pengukuran yang ditentukan. Indikator dalam kuesioner dapat dikatakan valid apabila nilai r hitung hasilnya $>$ dari r tabel. Sebaliknya jika nilai r hitung $<$ dari r tabel, maka item pertanyaan tersebut dapat dikatakan tidak valid (Sugiyono, 2016).

Sedangkan uji reliabilitas pada suatu alat ukur penelitian adalah sebuah uji yang digunakan untuk mengetahui data yang memiliki tingkat konsistensi, keterandalan, keterpercayaan, kestabilan, keajegan, dan sebagainya, namun dalam konsep sejauh mana hasil atau suatu proses pengukuran dapat dipercaya (Azwar, 2012). Suatu alat ukur dikatakan reliabel atau handal jika jawaban

seseorang terhadap pernyataannya adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji signifikan dilakukan pada taraf 0,05 yang artinya alat ukur dapat dikatakan reliabel jika nilai $\alpha >$ nilai *r*-kritis *product moment* atau dapat diterima bila menggunakan batasan 0,7.

3.7. *Focus Group Discussion* sebagai Teknik Intervensi

Focus Group Discussion (FGD) atau sering disebut juga sebagai kelompok diskusi terarah adalah suatu metode pengumpulan data kualitatif mendalam melalui suatu diskusi kelompok mengenai suatu isu sosial atau topik spesifik (Sugarda, 2020). Oleh sebab itu sifatnya lebih pada menggali secara mendalam, menjajagi variabel-variabel baru yang penting dan punya keterhubungan yang tinggi dengan isu atau topik yang dibahas.

Dalam penelitian ini menggunakan *FGD* sebagai intervensi yang diberikan pada variabel *POS (perceived organizational support)*. *FGD* merupakan metode intervensi yang paling banyak diminati sebab dianggap ekonomis, mudah dan menguntungkan. Dimana keuntungan di dalam *FGD* dapat mewawancarai secara langsung kepada subjek dibantu dalam kelompok (Paramita & Kristiana, 2013). *FGD* didefinisikan sebagai salah satu teknik pengumpulan data kualitatif yang didesain untuk memperoleh informasi keinginan, kebutuhan, sudut pandang, kepercayaan dan pengalaman peserta tentang suatu topik, dengan pengarahan dari seorang fasilitator atau moderator.

FGD adalah sebuah teknik intervensi dalam bentuk wawancara dalam kelompok dengan cara berdiskusi saling bertukar pikiran antara sesama peserta

yang dipandu oleh seorang fasilitator yang memberikan sebuah topik diskusi, dimana pada dasarnya termasuk metodologi riset kualitatif karena menggunakan *guide* wawancara terstruktur, semi terstruktur dan tidak terstruktur (Boateng, 2012). Sedangkan menurut Dilshad & Latif (dalam Laksana, 2018) FGD merupakan teknik pengumpulan data dalam kelompok yang terdiri dari karakteristik tertentu biasanya berjumlah 6-9 orang yang disatukan oleh moderator handal untuk mengeksplorasi sikap dan persepsi, perasaan dan gagasan tentang sebuah topik.

Menurut Irwanto (2006), *FGD* adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. *FGD* bukanlah cara untuk menyelesaikan masalah secara langsung atau untuk mendapatkan konsensus, tetapi adalah salah satu metode untuk mendapatkan gambaran lebih jelas dan menyeluruh tentang suatu permasalahan spesifik untuk nantinya mendapatkan suatu pemecahan masalah. *FGD* merupakan suatu usaha untuk menggunakan interaksi kelompok untuk menghasilkan data dan *insight*. Adanya interaksi kelompok di dalam *FGD* menjadi suatu hal yang penting dan utama. Dengan interaksi kelompok ini akan terjadi pertukaran ide atau pendapat diantara peserta ketika mereka menjawab berbagai topik atau pertanyaan yang dikemukakan dalam diskusi kelompok. Dalam *FGD* peserta bisa saling mempengaruhi sehingga pandangan bisa berubah dan *insight-insight* baru bisa bermunculan selama proses diskusi berlangsung. Peserta akan saling belajar dan bisa mempengaruhi pandangan dan sikap peserta terhadap topik yang dibahas (Moeliono, 2012).

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *FGD* adalah suatu teknik pengumpulan data kualitatif yang dilakukan secara sistematis di dalam diskusi kelompok yang sudah ditentukan sebelumnya dan spesifik; memiliki tujuan untuk mendapatkan gambaran informasi tentang topik yang dibahas secara mendalam dan luas serta dapat merubah pengetahuan (kognisi), kesadaran (afeksi) dan perilaku (psikomotorik) peserta.

Salah satu karakteristik *Focus Group Discussion* adalah adanya stimulus yang diberikan tentang suatu topik bahasan dari Fasilitator sebagai pemimpin jalannya diskusi (Dilshad & Latif, dalam Laksana 2018). Stimulus ini menyebabkan terjadinya interaksi antara peserta diskusi yaitu saling bertukar pikiran, pengalaman dan perasaannya terhadap stimulus yang diberikan. Dengan adanya pertukaran pendapat ini serta diperkuat dengan arahan untuk evaluasi diri dari Fasilitator dapat berguna dalam menyadarkan peserta untuk mengubah perasaan dan pemikiran peserta tentang *engagement* pada organisasi.

Proses terjadinya *sharing* pendapat sehingga dapat mempengaruhi perubahan pendapat atau persepsi orang lain sampai pada kearah perubahan perilaku atau sikap, dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 3.2
Proses Terjadinya Perubahan dalam *FGD*

3.7.1. Hal-Hal Penting dalam *Focus Group Discussion (FGD)*

Menurut Sugarda (2020), hal-hal yang perlu menjadi catatan penting dalam pelaksanaan *FGD* antara lain :

1. Fokus pada topik atau isu yang sedang dibahas sehingga dapat digali secara mendalam dan pengayaan yang dilakukan bisa menemukan lebih banyak variabel penting tanpa terikat pada asumsi baku.
2. Fokus dalam ciri demografis dan pola perilaku peserta yang memiliki ciri yang homogen.
3. Fokus dalam menciptakan suasana rileks dan santai untuk memunculkan ekspresi spontan dan sopan. Perbedaan-perbedaan apapun di dalam kelompok dapat memunculkan sifat defensif pada individu yang bisa menghambat spontanitas secara psikologis. Individu akan lebih mudah mengekspresikan diri pada kelompok yang homogen daripada yang heterogen disebabkan karena perbedaan-perbedaan diantara mereka serta dalam suasana yang tegang.
4. Jumlah peserta didalam kelompok berkisar 7-10 orang, jika lebih besar, dikhawatirkan diskusi menjadi tidak efektif.
5. Tidak ada penilaian yang benar dan salah dalam mengungkapkan pendapat oleh peserta.

Menurut Moeliono (2012), ada 5 ciri dari *Focus Group Discussion (FGD)*, yaitu :

1. Peserta terdiri dari 6-12 orang
2. Peserta relatif homogen, yang berarti memiliki ciri-ciri khusus yang sama

3. *FGD* adalah suatu proses pengumpulan data, tidak mencari konsensus, tidak untuk mengambil keputusan mengenai tindakan yang harus diambil
4. *FGD* mengumpulkan data kualitatif yang memberikan data mendalam mengenai persepsi atau pandangan peserta, karena itu di dalam *FGD* digunakan pertanyaan terbuka yang memberi kesempatan pada peserta untuk memberikan penjelasan-penjelasan atas jawaban atau pendapatnya
5. *FGD* menggunakan diskusi yang terfokus, topik diskusi ditentukan terlebih dahulu dan diatur secara berurutan.

Sedangkan menurut Erizal (2017), ada 8 karakteristik dari *FGD*, yaitu :

1. Diikuti oleh 7 – 11 orang peserta
2. Peserta *FGD* terdiri dari orang-orang dengan ciri-ciri yang sama atau relatif homogen yang ditentukan berdasarkan tujuan dan kebutuhan studi atau proyek
3. *FGD* merupakan sebuah proses pengumpulan data dan karenanya mengutamakan proses. *FGD* tidak dilakukan untuk tujuan menghasilkan pemecahan masalah secara langsung ataupun untuk mencapai konsensus
4. *FGD* adalah metode dan Teknik pengumpulan data kualitatif. Oleh sebab itu di dalam metode *FGD* biasanya digunakan pertanyaan terbuka yang memberi peluang kepada peserta memberi jawaban dengan penjelasan-penjelasan
5. *FGD* adalah diskusi terarah dengan adanya fokus masalah atau topik yang jelas untuk didiskusikan dan dibahas bersama
6. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk melakukan Diskusi Kelompok Terarah ini berkisar antara 60 sampai dengan 90 menit. Jika waktu terlalu

pendek dikhawatirkan diskusi dan pembahasan masih terlalu dangkal sehingga data yang diperoleh sangat terbatas.

7. Dalam suatu studi yang menggunakan *FGD*, lazimnya *FGD* dilakukan beberapa kali. Jumlahnya tergantung tujuan dan kebutuhan proyek serta pertimbangan teknis seperti ketersediaan dana dan apakah masih ada informasi baru yang perlu dicari
8. *FGD* sebaiknya dilaksanakan di suatu tempat atau ruang netral disesuaikan dengan pertimbangan utama bahwa peserta dapat secara bebas dan tidak merasa takut untuk mengeluarkan pendapatnya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan *FGD* antara lain :

1. Peserta *FGD* antara 6-12 orang
2. Peserta relatif homogen artinya secara umum memiliki karakteristik yang sama
3. Fokus pada topik yang dibahas
4. Tidak ada pendapat yang benar atau salah
5. *FGD* adalah diskusi terarah yang mengutamakan proses untuk mengumpulkan pendapat, bukan mencari konsensus karena itu *FGD* bukan tempat untuk menarik suatu kesimpulan dalam pemecahan masalah

Kemudian sebagai sebuah metode intervensi, Menurut Irwanto (2012), *FGD* memiliki 2 tujuan, yaitu :

1. Untuk memperoleh informasi mendalam menyangkut pikiran, perasaan, pandangan, sikap, nilai, kepercayaan sekelompok orang mengenai suatu isu atau fenomena.
2. Menghasilkan perubahan. Dengan mengungkapkan / mengekspresikan pikiran dan perasaan dalam bentuk diskusi, serta mendapat tanggapan dari peserta *FGD* lainnya, maka pada saat yang sama terjadi sebuah proses perubahan pada diri peserta. Perubahan dapat terjadi dalam pengetahuan mengenai isu/phenomena yang didiskusikan. Perubahan juga bisa terjadi dalam bentuk kesadaran yang menyangkut isu yang didiskusikan. Proses kesadaran ini bisa mempengaruhi perubahan sikap dan perilaku peserta di kemudian hari.

Sedangkan menurut Erizal (2017), tujuan dari *FGD* adalah untuk :

1. Merancang kuesioner survey
2. Menggali informasi yang mendalam mengenai pengetahuan, sikap dan persepsi
3. Mengembangkan hipotesa penelitian
4. Untuk mengumpulkan data kualitatif dalam studi proses-proses peninjauan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi pemberdayaan masyarakat

Berdasarkan dua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dilakukannya *FGD* antara lain :

1. Memperoleh informasi, pendapat, persepsi, perasaan, keyakinan, sikap dan hal-hal di dalam internal individu yang dapat menjadi data awal dalam studi perencanaan penelitian
2. Menjadi metode untuk menghasilkan perubahan perilaku
3. Merancang suatu kuesioner
4. Dasar dalam membuat hipotesa

3.7.2. Kelebihan dan Kelemahan *Focus Group Discussion (FGD)*

Menurut Sugarda (2020), *FGD* memiliki kelebihan dan kelemahan, yaitu :

a. Kelebihan :

1. Dapat memberikan hasil dan gambaran yang komprehensif secara cepat, bahkan saat diskusi berlangsung, penulis langsung bisa mendapatkan masukan awal tentang topik yang sedang dibahas.
2. Mampu menggali informasi lebih dalam dan lebih bervariasi karena adanya kebebasan berekspresi dan spontanitas dari peserta.
3. Biaya relatif lebih kecil karena tidak membutuhkan sampel yang banyak.
4. Penyelenggaraan *FGD* tidak membebani peserta dengan keterbatasan waktu sehingga peserta menjawabnya dalam suasana lebih santai daripada wawancara perorangan.

b. Kelemahan :

1. Disebabkan karena sifatnya kualitatif, *FGD* tidak bisa mewakili atau memproyeksikan pada populasi seperti halnya penelitian kuantitatif.

2. Didalam pelaksanaan *FGD* terkadang mengalami kendala disebabkan karena ada peserta yang terlalu dominan sehingga peserta lain kurang mendapat kesempatan untuk memberikan pendapat.
3. Terkadang peserta ada yang menolak untuk memberikan pendapat.
4. Biasanya *FGD* dilakukan selama rentang waktu 45 – 120 menit untuk menghindari kelelahan, hal ini terkadang membuat peserta terkendala dalam memberikan pendapat.
5. Terkadang sering salah tanggap bahwa pendapat mayoritas kelompok adalah hal yang penting. Padahal yang penting adalah gagasan dan pendapat masing-masing peserta.

3.8. Prosedur Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap yaitu tahap *pre test*, pemberian perlakuan dan *post test*. Tiga bagian dari prosedur penelitian ini dijabarkan sebagai berikut :

3.8.1. Tahap Pre Test

3.8.1.1. Persiapan

1. a. Tahap persiapan penelitian diawali dengan menyusun proposal yang menggambarkan tentang pentingnya *employee engagement* untuk diteliti. Kemudian dipaparkan juga teori-teori *employee engagement* beserta faktor-faktor pendorong *employee engagement*. Untuk menguatkan data perumusan masalah maka dilakukan pengambilan

data pra penelitian dengan memberikan survey Gallup kepada 15 orang responden di tempat penelitian.

- 1.b. Kemudian dirancang alat ukur untuk mengukur *employee engagement* yang berbentuk kuesioner dengan berdasarkan pada teori AON Hewitt yang memiliki 3 aspek *employee engagement* yaitu *say*, *stay* dan *strive*. Alat ukur ini diujicobakan untuk mengukur validitas dan reliabilitasnya. Alat ukur yang sudah valid dan reliabel ini kemudian yang dipergunakan sebagai *pre test* dan *post test*.
- 1.c. Kemudian dirancang juga modul intervensi psikologis dalam bentuk pemberian perlakuan *FGD* pada *POS* terhadap subjek penelitian. Modul intervensi *FGD* ini dibuat sebagai pedoman dalam pelaksanaan *FGD*.
- 1.d. Setelah dilakukan rancangan modul *FGD*, penulis melakukan pembekalan pada Fasilitator *FGD* untuk menyamakan persepsi dalam melaksanakan *FGD* nantinya. Modul *FGD* dibahas secara detail dengan Fasilitator dan penulis mengarahkan fasilitator untuk nantinya mendapatkan tujuan dari penelitian ini melalui *FGD*.

3.8.1.2. Pengumpulan Data Pertama

Setelah alat ukur valid dan reliabel, dilakukan pengambilan data pertama melalui *pre test* yang diberikan kepada subjek penelitian sebelum memulai *FGD* 1. Subjek penelitian dikaitkan dengan teori Kelompok Generasi dari Lascasuer & Stillman (2002).

3.8.2. Tahap Pemberian Intervensi Psikologis

Setelah dilakukan pengambilan data pertama dengan memberikan alat ukur *employee engagement*, maka dilakukan penghitungan dan menganalisa hasil dari alat ukur tersebut. Kemudian responden diberikan perlakuan intervensi psikologi pada *POS* melalui *FGD*. *FGD* dipimpin oleh seorang Fasilitator yang bertugas mengarahkan diskusi kelompok agar bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan dari setiap sesi *FGD* berbeda-beda disesuaikan dengan teori *POS*.

Tiga aspek perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan pegawai (Eisenberger dan Rhoades, 2002) yaitu :

- a. Keadilan.
- b. Dukungan Atasan
- c. Imbalan-imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja

3.8.3. Tahap Post Test

3.8.3.1. Tahap Pengumpulan Data Kedua

Setelah dilakukan pemberian perlakuan (intervensi psikologis) maka diberikan kembali alat ukur *employee engagement* yang kedua setelah *FGD* ke 3 selesai dilakukan.

3.8.3.2. Tahap Analisis Data dan Penarikan Kesimpulan

Hasil dari pengukuran ini akan diketahui apakah ada pengaruh pemberian *POS* melalui *FGD* terhadap *employee engagement* serta pengaruh kelompok generasi terhadap *employee engagement*.

3.8. Teknik Analisis Data

Langkah selanjutnya dalam dalam metode penelitian adalah melakukan Analisa data. Kegiatan menganalisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2019).

Setelah dilakukan rangkaian dari intervensi dalam penelitian ini, kemudian dilanjutkan dengan menganalisis keseluruhan dari hasil proses intervensi. Data-data yang didapat baik dari *pre test* dan *post test* kemudian diolah secara statistik dengan menggunakan program *SPSS for windows versi 23* yaitu menggunakan analisa *non parametric* (subjek <30) *Wilcoxon* untuk mengetahui perbedaan hasil dari sebelum dan sesudah diberikan intervensi pada subjek yang terbatas. Sedangkan untuk melihat apakah *independent variable* yang kedua (Kelompok Generasi) berpengaruh terhadap *dependent variable* (*employee engagement*), dipergunakan uji *Chi-Square*. Kemudian penulis membahas secara keseluruhan hasil dari analisa tersebut dengan data-data penunjang seperti hasil observasi dan hasil wawancara yang nantinya digabungkan menjadi suatu kesimpulan untuk menjawab dari hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini.

3.9. Penyusunan Modul Panduan Pelaksanaan *Focus Group Discussion*

Sebelum melaksanakan *Focus Group Discussion (FGD)* sebagai teknik intervensi, penulis menyusun buku panduan *FGD* sebagai pedoman dalam melaksanakan *FGD*. Dalam buku panduan ini, dijelaskan dasar-dasar teori *FGD*, tujuan pelaksanaan *FGD*, langkah-langkah pelaksanaan *FGD*, topik-topik di sesi *FGD* yang disesuaikan dengan teori yang dipakai pada variabel *POS*, aturan-aturan selama pelaksanaan *FGD* dan lainnya yang merupakan keseluruhan dari pelaksanaan *FGD*. Buku panduan *FGD* ada di lampiran 3.2.

Dalam buku panduan *FGD* ini secara garis besar berisi persiapan dan langkah-langkah dalam melaksanakan *FGD*. Kemudian dibuatkan juga naskah *FGD* sehingga nantinya *sharing* pendapat diantara subjek dapat terlaksana dengan terarah untuk mencapai tujuan yang diharapkan

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian pengaruh pemberian *Perceived Organizational Support* melalui *Focus Group Discussion (FGD)* dan kelompok generasi terhadap *Employee Engagement* pada badan migas X di Aceh, dapat disimpulkan bahwa :

- a. Hipotesa pertama diterima, yaitu ada pengaruh yang signifikan antara pemberian *Perceived Organisational Support* melalui *Focus Group Discussion* terhadap *Employee Engagement* berdasarkan analisis data menggunakan uji Wilcoxon yang ditunjukkan oleh nilai koefisien Z sebesar -2.371 dengan $p < 0.05$ atau ada perbedaan nilai pre test dan post test. *Perceived Organisational Support* merupakan salah satu aspek yang penting untuk peningkatan *employee engagement*. Semakin baik tingkat *Perceived Organisational Support* didalam organisasi, diprediksi akan semakin baik pula tingkat *employee engagement* nya.
- b. Hipotesa kedua ditolak, yaitu tidak ada pengaruh yang signifikan antara kelompok generasi terhadap *Employee Engagement* berdasarkan uji statistik dengan menggunakan Chi-square, hasilnya Asymp.signifikan sebesar 0.292 yang lebih besar dari 0.05 atau tidak ada perbedaan nilai pre test dan post test.

Hasil ini harus dilihat secara lebih mendetail dikarenakan secara teori menyatakan karakteristik dari kelompok usia kurang mendukung pembentukan *engagement* terutama untuk aspek keinginan untuk terus bekerja disuatu organisasi (Tolbize, 2008). Hal ini diartikan ada hubungan antara kelompok generasi dengan *engagement* dalam hal tersebut. Namun ini tidak terjadi di organisasi tempat penelitian berlangsung disebabkan karena organisasi ini adalah badan pemerintah sehingga untuk *turnover* tidak menjadi permasalahan yang signifikan.

- c. Intervensi *FGD* dapat menjadi salah satu teknik rancangan perubahan untuk peningkatan *employee engagement*.

FGD merupakan diskusi terarah yang secara langsung peserta dapat mengeluarkan pendapatnya. Tukar pendapat, ide, persepsi dan perasaan dengan orang lain terhadap suatu hal, cukup efektif untuk mengeluarkan emosi-emosi negatif dan mulai menerima pendapat-pendapat, ide, serta persepsi sehingga menjadi *insight* dan terjadi perubahan pendapat, persepsi, perasaan serta sikap yang lebih positif terhadap organisasi.

5.2. Saran

Untuk mengurangi keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini maka penulis menyarankan untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Perlu melakukan pembedaan antara *engagement* terhadap organisasi dan pekerjaan. Dua hal ini bisa saling berhubungan dan bisa saling berdiri sendiri

sehingga perlu untuk dilihat secara parsial dan kemudian digabungkan untuk dianalisa kembali.

- b. Perlu menambahkan metode kualitatif sehingga hasil penelitian menjadi lebih baik.
- c. Pelaksanaan *FGD* sebaiknya ditempat khusus dengan waktu yang sudah ditentukan sehingga peserta *FGD* bisa lebih fokus mengikuti kegiatan ini karena hanya memiliki agenda *FGD* saja pada hari tersebut, hal ini memberi peluang untuk mendapatkan hasil *FGD* yang maksimal.
- d. Pelaksanaan *FGD* diupayakan untuk menjadi bagian dari pekerjaan atau peserta *FGD* diperintahkan khusus oleh atasan untuk mengikuti *FGD*.
- e. Penambahan peserta *FGD* dengan mempertimbangkan usia dan jenis kelamin dari peserta sehingga jumlah peserta diupayakan dapat seimbang.
- f. Penambahan peserta dari level manajerial agar peserta lebih bermacam tingkatan jabatan serta perwakilan dari masing-masing departemen.

Sedangkan untuk organisasi, penulis menyarankan agar manajemen memberikan dukungan kepada pegawai dengan cara antara lain :

- a. Memberikan ruang komunikasi yang resmi kepada pegawai untuk bisa menanyakan hal-hal yang menurut pegawai masih belum jelas.
- b. Melakukan sosialisasi atas kebijakan atau aturan-aturan yang diterapkan pada pegawai dan membuat suatu kegiatan diskusi secara berkala untuk memberi pemahaman kepada pegawai secara layak.
- c. Melakukan komunikasi yang lebih terbuka dalam menjelaskan keputusan-keputusan yang diambil dan bersikap adil untuk semua pegawai.

- d. Melakukan *FGD* atau sejenisnya untuk membicarakan isu-isu yang dianggap penting sehingga tidak sampai pada tahap pembentukan opini ditengah-tengah pegawai yang kurang menguntungkan bagi *engagement* didalam organisasi dengan melibatkan pegawai dari semua level serta *FGD* khusus untuk level manajerial. Ini diperlukan mengingat di data awal penelitian ini menunjukkan bahwa tingkatan *engagement* di level manajerial relatif rendah. Oleh karena itu dibutuhkan intervensi *FGD* untuk level ini sehingga dapat mempengaruhi tingkat *engagement*. Jika dikalangan manajerial tingkatan *engagement*nya cukup baik, hal ini akan dapat mempengaruhi atau memaparkan *engagement* yang sudah baik ini kepada team kerja di divisinya masing-masing.
- e. Secara berkala melakukan pertemuan di level manajemen (setingkat Kepala Divisi ke atas) untuk membicarakan isu-isu organisasi yang ada di tengah pegawai dengan tujuan meningkatkan keterlibatan unsur manajemen (Kepala Divisi ke atas) untuk mengatasi isu-isu tersebut di team masing-masing
- f. Membuat program rutin yang terkait dengan pemberian *reward* atau penghargaan kepada pegawai sehingga pegawai merasa diperhatikan atau dihargai hasil kerjanya oleh manajemen.

Sedangkan untuk pegawai di organisasi tempat penelitian, penulis menyarankan sebagai berikut :

- a. Tetap memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi untuk lingkup kecil dan kontribusi kepada negara untuk ruang lingkup yang lebih besar serta untuk kepentingan pegawai sendiri secara pribadi.

- b. Memberi masukan kepada organisasi (melalui atasan langsung) jika dianggap ada keputusan yang tidak adil bagi pegawai ataupun hal-hal yang dapat menurunkan kinerja pegawai.
- c. Tidak membicarakan permasalahan-permasalahan internal organisasi ke pihak eksternal terutama media.
- d. Belajar untuk mensyukuri yang ada saat ini untuk berusaha dan selalu memberikan yang terbaik bagi organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Agung Nugroho dan Fithriana, Noora. (2018). *Employee Engagement Pada Sektor Bisnis dan Publik*. Malang: CV. IRDH (research & Publishing).
- Adiawaty, Susi. (2019) Tantangan Perusahaan Mengelola Perbedaan Generasi Karyawan. *Esensi : Jurnal Manajemen Bisnis*, Vo 22 No. 3
- Albrecht, Simon L. (2010). *Handbook of Employee Engagement; Perspectives, Issues, Research and Practise*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Ardiansyah, Tedy. (2020). Employee Engagement Terhadap Employee Performance. *Jurnal*. Jurnal Sosio E-Kons Volume 12 No. 2 Agustus 2020, Universitas Indraprasta PGRI.
- Ariarni, Nurmalia dan Afrianty, Tri Wulida. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun). *Jurnal*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 50 No. 4.
- Arikunto, Suharsimi. (1989). *Manajemen Penelitian*. Buku panduan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, Jakarta.
- Ariyanti, Emilia Sekti. (2012). Intervensi Untuk Meningkatkan Keterikatan Kerja Karyawan Melalui Pengembangan Kegiatan Berbagi Pengetahuan Pada Manajer. Studi Kasus Pada PT X Indonesia. *Jurnal*. Fakultas Psikologi, Program Pasca Sarjanan, Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan, Human Capital & Knowledge Management, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Bedarkar, Madhura dan Pandita, Deepika. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Jurnal*. Journal Elsevier – Procedia – Social and Behavioral Science 133 (2014) 106-115.
- Baliartati, Beta Oki. (2016). Pengaruh Organizational Support Terhadap Satisfaction Tenaga Edukatip Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti. *Jurnal*. Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Vo. 9 No. 1, Fakultas ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, Jakarta.
- Bija, Andarias Pong; Hamidah dan Tunas, Billy. (2021). *Employee Engagement Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kepuasan Kerja*. Klaten: Lakeisha.
- Baker, Arnold B and Leiter, Michael P. (2010). *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. USA: Psychology Press.

- Blessing-White. (2011). *Employee Engagement Report. Blessing White Research*. <https://blessingwhite.com/>
- Boateng, William. (2012). Evaluating the Efficacy of Focus Group Discussion (FGD) in Qualitative Social Research. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 No. 7
- Chandra, Chintya. (2017). Analisis Dampak Perceived Organizational Support terhadap Tingkat Turnover Intention. *Jurnal jibeka Volume 11*.
- Claire, Valentin. (2014). The Extra mile deconstructed: a critical and discourse perspective on employee engagement and HRD. *Journal of Human Resource Development International* Volume 17, 2014 - Issue 4: Special Issue on Critical Management Studies.
- Cook, Sarah. (2008). *The essential Guide to employee engagement : better business performance through staff satisfaction*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Covey, Stephen R. (2015). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Dewi, Shinta Kurnia dan Sudaryanto, Agus. (2020). Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Pengetahuan, Sikap dan Perilaku Pencegahan Demam Berdarah. *Jurnal. Prosiding Seminar Nasional Keperawatan Universitas Muhammadiyah Surakarta*, E-ISSN : 2715-616X.
- Direktorat Tenaga Kependidikan, Departemen Pendidikan Nasional. (2008). *Pendekatan, Jenis dan Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Kurtessis, James N; Eisenberger, Robert; Ford T, Michael; Buffardi, Louis C; Steward, Kathleen A; dan Adis, Cory A. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management* Vol. XX No. X, Month XXXX 1–31 DOI: 10.1177/0149206315575554, Universitas of Houston.
- Eisenberger, Robert (2022). Perceived Organizational Support. *DR. Eisenberger*. Diunduh di : <http://classweb.uh.edu/eisenberger/perceived-organizational-support/>.
- Fajrina, Devita Ayu Nur dan Noer, Bustanul Arifin. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement Generasi Millennial (Studi Kasus : PT PLN Tarakan). *Jurnal. Jurnal Sains dan seni ITS* Vol. 10 No. 1, 2337-3520. Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya.
- Febriansyah, Hary dan Ginting, Henndy. (2020). *Dimensi Employee Engagement*. Jakarta: Prenada.

- Finney, Martha I. (2011). *Engagement, Cara Pintar Membuat Karyawan Mencurahkan Kemampuan Terbaik untuk Perusahaan*. Jakarta: PPM Manajemen
- Harter, Jim. (2021). *Gallup Workspace*. Diunduh di <https://www.gallup.com/workplace/352949/employee-engagement-holds-steady-first-half-2021.aspx>. Tanggal 12 Januari 2022.
- Hastjarjo, T. Dicky. (2019). Rancangan Eksperimen-Kuasi. *Jurnal. Buletin Psikologi* Vo. 27 No. 2, ISSN 0854-7106, ISSN2528-8585. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Indrizal, Edi. (2017). Dikusi Kelompok Terarah, Focus Group Discussion (FGD) (Prinsip-Prinsip dan Langkah Pelaksanaan Lapangan). *Jurnal Antropologi: Isu-Isu Sosial Budaya*, 16 (1). pp. 75-82. ISSN 2355-5963
- Irwanto. (2006). *Focused Group Discussion (FGD) - Sebuah Pengantar Praktis*. Jakarta: Yayasan obor Indonesia.
- Kartono. (2017). *Personality, Employee Engagement, Emotional Intelligence, Job Burnout, Pendekatan dalam Melihat Turn Over Intention*. Yogyakarta: deepublish.
- Kurniawan, Ignatius Soni dan Harsono, Mugi. (2021). Dukungan Organisasi yang Dirasakan : Anteseden, Proses dan Hasil. *Jurnal. Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, vol. 12 No. 1, P-ISSN:2088-9372 E-ISSN:2527-8991.
- Krishnan, Jayasree dan Mary, V Sheela. (2012). Perceived Organisational Support – an Overview on its Antecedents and Consequences. *Jurnal. International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol.2 Issue 4, ISSN 2231 5780, Aarupadai Veedu Institute of Technology, Paiyanoor.
- Lubis, Bertha dan Mulianingsih, Sunasih. (2019). Keterkaitan Bonus demografi dengan Teori Generasi. *Jurnal Registratie Prodi Studi Kependudukan dan Catatan Sipil Fakultas Perlindungan Masyarakat IPDN Jatinango*, VI. 1 No. 1, Februari 2019 : 21 – 36 21 ISSN 2715-5218
- Laksana, I. Made Abdi Dharma. (2018). Focus Group Discussion (FGD) untuk mengurangi prokrastinasi akademik pada siswa sekolah menengah pertama (SMP) *Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang*.
- Lockwood, Nancy R. (2007). *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role*. HR Magazine : Alexandria Vol. 52, Iss. 3
- Lina, Ni Putu Irma Mei Lina dan Silvianita, Anita. (2019). Analisis Faktor-Faktor Penentu Employee Engagement di PT. ABC Bandung. *Jurnal. Jurnal Ekuitas : Jurnal Pendidikan Ekonomi*, Volume 7 Number 2, 2019. P-ISSN ,, 2354-6107 E-ISSN : 2549-2292. Universitas Telkom, Bandung – Indonesia.

- Macey, William H; Schneider, Benjamin; Barbera, Karen M dan Young, Scott A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Hoboken, New Jersey, Amerika: Wiley-Blackwell.
- Mannheim, Karl. (1952). *The Problem of Generations*. © BSB Munchen.
- Marler, Fuller, J.B ., and K. L.E., Hester. (2006). Promoting Felt Responsible For Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of an Elaborated Model of Work Design”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 1089-1120
- Martin Carolyn A and Tulgan, Bruce (2002). *Managing the Generational Mix : Second Edition From Urgency to Opportunity*. Amherst, Massachusetts: Hrd Press, Inc.
- Maula, Lailiy Anisatul dan Afrianty, Tri Wulida. (2017). Perceived Organizational Support dan Pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Jawa Timur Park 1). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 50 No. 4. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang*
- Mawaddah, Nur. (2019). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Organizational-Based Self Esteem Terhadap Work Engagement (Pada Balai Besar Meteorologi, Klimatologi dan Geofisika Wil. IV Makassar). *Skripsi*. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Mujiasih, Endah. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal. Jurnal Psikologi Undip Volume 14 No. 1, Fakultas Psikologi Universitas Dipengoro, Semarang*.
- Miawati, Tita; Sunaryo, Widodo dan Yusnita, Nancy. (2020). Exploration Study of Employee Engagement. *Jurnal, JHSS (Journal of Humanities and Social Studies) Volume 04, Number 02. E-ISSN: 2598-120X, p-ISSN:2598-117X, universitas Pakuan, Bogor, Indonesia*.
- Meoliono, Laurike. (2012). *Focus Group Discussion*. Jakarta: Univesitas Katholik Atma Jaya – Jakarta
- Oehler, Ken. (2015). Aon Hewitt’s Model of Employee Engagement. *Global Engagemnt Practice Leader Aon Hewitt, AON Empower Results*. Diunduh di : <https://www.asia.aonhumancapital.com/document-files/thought-leadership/people-and-performance/model-of-employee-engagement.pdf>. Tanggal 14 Januari 2022.
- Paramita, Astridya dan Kristiana, Lusi. (2013). Teknik Focus Group Discussion Dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Buletin Penelitian Sistem Kesehatan – Vol. 16 No. 2 April 2013*).

- Putra, Okta P. Bayu. (2019). Perceived Organizational Support (part 1). Diunduh di : <https://bbs.binus.ac.id/management/2019/12/perceived-organizational-support-part-1/> Tanggal 20 Februari 2022.
- Putra, Yanuarger Surya. (2016). Theoretical Review : Teori Perbedaan Generasi. *Among Makarti, journal of economics & Business*, Beranda Vol 9, No 2, E-ISSN:2774-5163 EIIM:1979-7400
- Prihutani, Nurul Dwi; Hubeis, Musa; dan Puspitawati, Herien. (2015). Strategi Human Capital Group Department dalam mengembangkan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) (Studi Kasus Unit Operasional PT Bumitama Gunajaya Agro). *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 13 No 4*.
- Purnawijaya, Fregrace Meissy. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Fasilitas kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada kedai 27 di Surabaya. *Jurnal. Agora Vol. 7, No. 1, Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya*.
- Ramadhani, Yogi Nurstya & Hadi, Cholichul. (2018). Pengaruh Job Demands-Resources terhadap Employee Engagement pada Staf Account Officer PT. X Wilayah Jombang. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi e-ISSN 2301-7090* Departemen Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Rawal, Poonam Abhijit dan Dadas, Anand B. (2019). A Study of Employee Engagement Models to Build New Business Approaches. *Journal Human Resource Management ISSN : 2230-9667*. Neville Wadia Institute of Management and Research, Pune.
- Rhoades, Linda and Eisenberger, Robert. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology 2002, Vol. 87, No. 4, 698-714*. University of Delaware. Copyright by the American Psychological Association, Inc.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2017). *Organizational Behaviour*. Global Edition, Published by Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM20 2JE, England.
- Robinson, Dilys., Parryman, Sarah., dan Hayday, Sue. (2004). The Drivers of Employee Engagement. IES Research Networks Report. Institute for Employment Studies.
- Saks, M Alan. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology Vol. 21 No. 7*.
- Sari, Mia Noor. (2019). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi (Studi pada ED Aluminium Yogyakarta. *Skripsi*. Program Studi

Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

- Sari, Rahma. (2018). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterikatan Kerja Karyawan di Perusahaan X Bekasi. *Skripsi*. Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Santosa, T Elisabeth Cintya. (2012). Memahami dan Mendorong Terciptanya Employee Engagement Dalam Organisasi. *Jurnal Management*, Vol. 11 No. 2, Staf Pengajar Akademi Enterpreneurship Terang Bangsa Semarang.
- Schaufeli, Wilmar B and Bakker, Arnold B. (2010). Defining and measuring work engagement : bringing clarifity to the concept. London: Psychology Press
- Seniati, Liche; Yulianto, Aries dan Setiadi, Bernadetta N. (2011). *Psikologi Eksperimen*. Jakarta: PT. Indeks.
- Shahid, Amena. (2019). The Employee Engagement Framework : High Impact Drivers and Outcomes. *Journal of Management Research ISSN 1941-899X 2019, Vol 11, No 2 Macrothink Institute – Sheridan College Institute of Technology and Advanced Learning, Ontario L5B 0G5, Canada.*
- Shen, Hongmei & Jiang, Hua.(2019). Engagement at Work? An employee engagement model in public relations. *Journal of Public Relations Research*, Volume 31, 2019 - Issue 1-2.
- Strauss, William dan Howe, Neil (2009). *The Fourth Turning An American Prophecy*. New York; Broad Ways Book
- Strauss, William and Howe, William. (1991). *Generations: The History of America's Future 1584-2069*. New York: William Morrow and Company
- Shuck, Brad; Nimon, Kim dan Zigarmi, Drea. (2016). Untangling the predictive nomological validity of employment engagement : Partitioning variance in employee ngagement using job attitude measure. *Sage Journals, Group & Organization Management*.
- Shuck, Brad. (2020). *Employee Engagement A Research Overview*. New York: Routledge.
- Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sun, Li. (2019). Employee Engagement : A Literature Review. *International Journal of Human Resources Studies*, ISSN 2162-3058 Vo 9 No. 1, Macrothink Institute, Phd Candidate, School of Management, Shinawatra University, Thailand.
- Suryabrata, Sumadi. (2013). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

- Sugarda, Yanti B. (2020). *Panduan Praktis Pelaksanaan Focus Group Discussion*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Susanto, Fredy, dkk. (2016). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement di Hotel Ibis Style di Surabaya. *Skripsi*. Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra.
- Swarnalatha, C dan Prasanna, T.S (2012). Employee Engagement : The Key To Organizational Success. *Jurnal. Volume 3, Issue 3, September- December pp. 216-227* © IAEME: www.iaeme.com/ijm.html
- Titien. (2016). Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur Employee Engagement. *Jurnal Psikohumaniora : Jurnal Penelitian Psikologi Volume 1 No. 1, November 2016, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta*.
- Tolbize, Anick. (2008). *Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota: Driven to Discover*
- VS, Anantatmula dan B Shrivastav. (2012). Evolution of project teams for generation Y worface. *International Journal of Managing Projects in Business* 51:9–26.
- Wellins, R.S., Bernthal, P. and Phelps, M. (2005). Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage. *Journal Development Dimension International*.

Lampiran 1 : *Informed Consent***INFORMED CONSENT**

Saya adalah mahasiswa pascasarjana Program Studi Psikologi Universitas Medan Area yang bernama Ida Apriani. Saat ini saya sedang melakukan tugas akhir (tesis) dengan tujuan untuk mengetahui tingkat *engagement* dan *treatment* yang dapat mempengaruhinya.

Terdapat 1 (satu) macam skala yang berbentuk kuesioner sebagai alat perolehan data *engagement*. Didalam skala ini masing-masing memiliki item pertanyaan dengan dengan total 50 item. Estimasi waktu yang dibutuhkan dalam mengisi skala ini adalah 5-10 menit.

Jumlah responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini sekitar 50 orang dari semua golongan jabatan di perusahaan ini. Saudara diharapkan bersedia untuk ikut berpartisipasi menjadi salah satu responden.

Keseluruhan data yang didapat sebagai hasil penelitian ini akan diolah hanya untuk kepentingan penelitian dan akan dijamin kerahasiaannya. Peneliti akan menyediakan souvenir dalam bentuk tumbler sebagai rasa terima kasih kepada responden agar dapat dimanfaatkan.

Sedangkan resiko yang mungkin saudara terima saat mengikuti penelitian ini adalah sedikit rasa letih dalam mengisi skala penelitian maupun saat menjadi responden dalam diskusi kelompok terarah (*FGD*).

Saudara diberikan kesempatan untuk menanyakan hal yang belum jelas sehubungan dengan penelitian ini. Bila sewaktu-waktu saudara membutuhkan keterangan lebih lanjut dapat menghubungi :

1. Ida Apriani : 081360032666
2. Dr. Nefi Darmayanti, M.Si, Psi : 08116125164

LEMBAR PERSETUJUAN PARTISIPASI SUBJEK PENELITIAN

Dengan ini saya menyatakan persetujuan untuk dapat ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian yang terkait *employee engagement*. Saya menyatakan bahwa keikutsertaan saya dalam penelitian ini saya lakukan secara sukarela atau tanpa paksaan dari pihak manapun.

Saya juga memperkenankan kepada peneliti untuk menggunakan data-data yang saya berikan untuk dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian. Saya menyadari dan memahami bahwa data yang saya berikan dan yang akan digunakan memuat informasi-informasi yang jelas tentang diri saya. Walaupun demikian berbagai informasi tersebut hanya saya izinkan untuk diketahui oleh peneliti.

Sebagai responden dalam penelitian ini, saya menyetujui untuk mengisi skala yang diberikan peneliti. Bila dikemudian hari diperlukan wawancara, saya juga memperkenankan peneliti untuk memakai alat bantu perekam untuk menghindari kesalahan atau adanya informasi yang tidak lengkap yang akan digunakan dalam menganalisis penelitian tersebut.

Banda Aceh, November 2022

Ida Apriani
Peneliti

.....
Responden

Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian

PENGANTAR

Kepada Yth : Bapak/Ibu Pegawai BPMA

Di Tempat

Dengan hormat,

Saya mahasiswa program Pascasarjana Program Studi Psikologi dari Universitas Medan Area, Medan. Saat ini dalam rangka penyelesaian tugas akhir, mengadakan penelitian tentang *Employee Engagement*. Oleh karena itu mohon bantuan dari Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini.

Pengisian kuesioner ini akan saya gunakan sebagai salah satu sumber data dalam rangka penyelesaian tugas akhir.

Demikian permohonan ini disampaikan, atas kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Penulis

Ida Apriani

Identitas Responden

Bapak/Ibu diminta untuk menjawab pertanyaan dibawah ini dengan mengisi kolom yang sudah disediakan, sesuai dengan keadaan dan kondisi yang sebenarnya.

Nama :

Usia Tahun

Pendidikan akhir :

Petunjuk :

Terdiri dari 33 pernyataan dimana setiap pernyataan memiliki 4 alternatif jawaban :

1. Sangat Setuju (SS) : skor 4
2. Setuju (S) : skor 3
3. Tidak Setuju (TS) : skor 2
4. Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1

Bapak/Ibu diminta untuk memilih jawaban sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu rasakan dan pikirkan dengan cara memberi tanda silang (X) dikolom yang tepat.

KUESIONER *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

NO	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN			
		SS	S	TS	STS
1.	Perusahaan memberikan fasilitas kerja yang baik bagi saya				
2.	Perusahaan mampu mengimplementasikan visinya secara bertahap				
3.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk peningkatan kompetensi				
4.	Perusahaan memberi kesempatan untuk pengembangan karir				
5.	Perusahaan sangat menghargai ide/pendapat pegawai				
6.	Perusahaan mau mendengarkan keluhan dari pegawai				
7.	Kompensasi dan benefit yang diberikan Perusahaan sudah sangat baik				
8.	Perusahaan selalu memenuhi hak-hak pegawai secara konsisten				
9.	Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini				
10.	Saya selalu merekomendasikan kepada orang lain untuk bergabung di perusahaan ini				
11.	Perusahaan ini merupakan perusahaan terbaik yang pernah saya masuki				
12.	Perusahaan tidak memiliki kejelasan dalam peningkatan karir pegawai				
13.	Terkadang perusahaan menerapkan aturan secara tidak adil				
14.	Sarana keselamatan dan Kesehatan kerja masih kurang memadai di Perusahaan				
15.	Lingkungan kerja kurang kondusif sehingga saya tidak nyaman dalam bekerja.				
16.	Saya akan tetap bekerja disini sampai pensiun				
17.	Kerjasama dengan tim kerja sangat terasa di perusahaan ini				

NO	PERNYATAAN	JAWABAN RESPONDEN			
		SS	S	TS	STS
18.	Rekan-rekan kerja sangat membantu pekerjaan saya				
19.	Saya tidak tertarik untuk pindah ke perusahaan lain walaupun ditawarkan dengan gaji lebih tinggi				
20.	Saya merasakan ikatan kekeluargaan sangat kuat di perusahaan ini				
21.	Atasan selalu memberikan dukungan kepada saya untuk mengimplementasikan ide-ide/gagasan-gagasan terkait pekerjaan				
22.	Saya merasa puas dengan capaian pekerjaan yang saya peroleh saat ini				
23.	Saya bersedia membantu rekan kerja demi tercapainya tujuan tim kerja				
24.	Saya mulai merasa bosan dengan situasi kerja saat ini				
25.	Lingkungan kerja membuat saya tidak bisa berkembang secara pribadi				
26.	Rekan kerja terkadang mengambil ide / gagasan saya sehingga saya terlihat seperti pegawai yang tanpa ide				
27.	Rasa saling menghargai antara sesama pegawai, masih kurang di perusahaan ini				
28.	Gaji yang saya terima dari perusahaan, masih belum sebanding dengan apa yang saya berikan				
29.	Apapun akan saya lakukan demi kemajuan perusahaan				
30.	Waktu terasa berlalu dengan cepat ketika saya sedang bekerja.				
31.	Saya sangat menikmati pekerjaan saya saat ini				
32.	Terkadang saya malas memberikan pendapat karena keadaan tidak akan berubah				
33.	Tingkat koordinasi antar bagian masih relatif rendah sehingga saya merasakan saat ini setiap bagian bekerja masing-masing dalam mencapai tujuan team				

..... TERIMA KASIH

Lampiran 3 : Master Data Penelitian

No. Subyek Penelitian	HASIL SCORING KUESIONER EMPLOYEE ENGAGEMENT - PRE TEST (24 NOV 2022)																																
	Say															Stay										Strive							
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X2.16	X2.17	X2.18	X2.19	X2.20	X2.21	X2.22	X2.23	X2.24	X2.25	X2.26	X2.27	X2.28	X3.29	X3.30	X3.31	X3.32	X3.33
1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	4	4	3	1	1
2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	4	1	1	2	1	2	3	3	3	2	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2
6	3	3	3	1	2	2	2	3	4	3	2	1	1	1	1	3	1	1	1	2	2	1	4	2	1	2	1	2	4	4	3	2	1
7	3	3	3	3	1	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	4	3	3	4	1	3	2	4	4	2	3	1	4	3	4	4	4	3
8	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	2
9	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2

No. Subyek Penelitian	HASIL SCORING KUESIONER EMPLOYEE ENGAGEMENT - POST TEST (25 NOV 2022)																																
	Say															Stay										Strive							
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X2.16	X2.17	X2.18	X2.19	X2.20	X2.21	X2.22	X2.23	X2.24	X2.25	X2.26	X2.27	X2.28	X3.29	X3.30	X3.31	X3.32	X3.33
1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	4	3	3	2	2
2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	3	2	4	2	1	2	1	3	3	3	3	3	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	
4																																	
5																																	
6																																	
7	4	3	3	3	2	3	3	1	3	2	2	2	1	2	2	4	3	3	3	1	2	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	2
8	3	3	4	3	3	4	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	2	3	2	1	4	2	4	3	3
9	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2

Lampiran 4 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Scale: SKALA ENGAGEMENT

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	54	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	50

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	135.4815	163.085	.486	.885
VAR00002	135.7593	163.054	.571	.885
VAR00003	135.7407	160.686	.552	.884
VAR00004	135.9444	158.091	.605	.883
VAR00005	135.5926	162.586	.569	.885
VAR00006	135.7222	162.204	.627	.884
VAR00007	135.6481	159.742	.587	.884
VAR00008	135.6667	161.208	.565	.884
VAR00009	135.3519	164.308	.430	.886
VAR00010	135.9259	161.391	.490	.885
VAR00011	135.9630	156.867	.608	.883
VAR00012	136.1111	158.101	.587	.883

VAR00022	135.9815	161.679	.530	.885
VAR00023	135.7222	161.789	.578	.884
VAR00024	136.0000	162.453	.503	.885
VAR00025	135.2778	166.355	.314	.888
VAR00026	135.7222	166.921	.207	.889
VAR00027	136.4259	176.891	-.292	.898
VAR00028	136.3889	173.638	-.178	.894
VAR00029	135.8704	160.455	.613	.884
VAR00030	135.8889	156.893	.705	.882
VAR00031	135.5556	161.874	.526	.885
VAR00032	136.2037	158.731	.642	.883
VAR00033	136.1852	163.852	.406	.886
VAR00034	135.1296	166.794	.291	.888
VAR00035	135.2593	167.101	.255	.888
VAR00036	135.6481	164.987	.292	.888
VAR00037	135.5741	167.381	.216	.889
VAR00038	135.5000	164.443	.431	.886
VAR00039	135.5000	165.802	.359	.887
VAR00040	135.3889	168.657	.178	.889
VAR00041	135.5185	164.330	.422	.886
VAR00042	135.4444	166.742	.287	.888
VAR00043	135.5185	169.273	.077	.890
VAR00044	136.6481	174.497	-.254	.894
VAR00045	135.5370	170.970	-.031	.892
VAR00046	136.3519	159.930	.500	.885
VAR00047	135.9074	176.350	-.293	.897
VAR00048	136.5556	169.686	.034	.892
VAR00049	136.8704	171.549	-.069	.892
VAR00050	136.2778	159.186	.561	.884

Lampiran 5 : Hasil Analisis Data

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
gen * Employee Engagement	7	100.0%	0	0.0%	7	100.0%

gen * Employee Engagement Crosstabulation

Count

		Employee Engagement					Total
		Rendah	Agak Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat tinggi	
gen	gen X	0	1	1	0	1	3
	gen Y	1	0	1	2	0	4
Total		1	1	2	2	1	7

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.958 ^a	4	.292
Likelihood Ratio	6.788	4	.148
Linear-by-Linear Association	.105	1	.746
N of Valid Cases	7		

a. 10 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .43.

NPar Tests

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Pre-test	7	89.29	14.762	68	109
Post-test	7	94.71	14.739	72	116

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Post-test - Pre-test	Negative Ranks	0 ^a	.00	.00
	Positive Ranks	7 ^b	4.00	28.00
	Ties	0 ^c		
	Total	7		

- a. Post-test < Pre-test
- b. Post-test > Pre-test
- c. Post-test = Pre-test

Test Statistics^a

Post-test - Pre-test	
test	
Z	-2.371 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	.018

- a. Wilcoxon Signed Ranks Test
- b. Based on negative ranks.

Lampiran 6 :

PANDUAN MODUL PELAKSANAAN

**PEMBERIAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
MELALUI *FOCUS GROUP DISCUSSION***

OLEH

**Ida Apriani
201804021**

**Dr. Nefi Darmayanti, M.Si
Dr. Patisina, ST. M,Eng**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

KATA PENGANTAR

Modul *Focus Group Discussion (FGD)* dengan judul Pengaruh Pemberian *Perceived Organizational Support (POS)* melalui *FGD* dan Generasi terhadap *Employee Engagement* disusun untuk memberikan pedoman kepada Fasilitator dalam melakukan *FGD* di perusahaan yang melibatkan para pegawai sebagai pesertanya. Modul ini merupakan lampiran dari penelitian tesis sehingga menjadi bagian yang tidak terpisahkan di dalam penyelesaian penulisan tesis nantinya.

Modul *FGD* ini terdiri dari latar belakang, definisi konsep, tahapan-tahapan serta data yang diperoleh selama pelaksanaan *FGD* berlangsung.

FGD merupakan metode intervensi yang paling banyak diminati sebab dianggap ekonomis, mudah dan menguntungkan. Salah satu keuntungan di dalam melakukan *FGD* adalah dapat mewawancarai secara langsung subjek di dalam kelompok diskusi. *FGD* atau sering disebut juga sebagai kelompok diskusi terarah merupakan suatu metode pengumpulan data kualitatif mendalam melalui suatu diskusi kelompok mengenai suatu isu sosial atau topik spesifik

Di dalam modul *FGD* ini menekankan pada pengaruh *POS* dan generasi terhadap *employee engagement*. Sesuai dengan teori *POS*, *FGD* akan dilakukan dengan mendiskusikan aspek-aspek yang ada di dalam teori *POS* yaitu aspek keadilan secara prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara pegawai. Kemudian aspek pandangan pegawai tentang sejauh mana atasan dalam menilai kontribusi mereka terhadap organisasi dan sejauh mana atasan peduli terhadap kesejahteraannya.

Terakhir adalah aspek Pendapat peserta terhadap imbalan-imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja; dapat berupa penghargaan, gaji, promosi, keberlangsungan organisasi dan pekerjaan, termasuk juga status kepegawaian.

Tujuan dari pemberian *FGD* terkait dengan *POS* ini diharapkan dengan mendiskusikan secara terarah aspek-aspek yang ada di dalam *POS* maka akan ada pengaruh terhadap tingkatan *engagement* peserta *FGD*. Interaksi di antara peserta, saling tukar pendapat, saling beradu argumentasi akan berpengaruh pada pendapat dan pemikiran peserta terhadap *engagement*. Dalam perubahan pendapat ini akan dapat menimbulkan perubahan sikap yang nantinya akan berwujud ke perubahan perilaku yang positif terhadap *engagement*.

Dengan dikembangkannya modul *FGD* ini diharapkan pelaksanaan *FGD* dapat dilakukan sesuai dengan yang diharapkan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Fasilitator dan peserta *FGD* dapat mengikuti *FGD* dengan lebih mudah dan Fasilitator juga dapat memahami fungsinya untuk mengawal pelaksanaan *FGD* dengan baik.

Dalam penyusunan modul ini penulis mendapatkan arahan dan bimbingan dari dosen pembimbing dan pihak lainnya yang terlibat, terkait dengan *content validity*, sumber literatur dan tata cara metode penulisan modul serta hal lainnya. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih untuk arahan dan masukan-masukan yang diberikan.

Terakhir harapan penulis semoga modul *FGD* ini dapat menjadi tambahan wawasan dan pedoman bagi pembaca pada umumnya serta Fasilitator *FGD* pada khususnya saat akan melakukan *FGD* di dalam suatu kegiatan pendampingan di

perusahaan. Kritik dan saran dari semua pihak sangat diharapkan untuk penyempurnaan modul *FGD* ini.

Banda Aceh, November 2022



Penulis

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
1. PENDAHULUAN	185
1. 1. Latar Belakang Masalah.....	185
1. 2. Tujuan FGD	186
1. 3. Deskripsi Singkat	186
2. FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)	188
2. 1. Pengertian <i>FGD</i>	188
2. 2. Topik <i>FGD</i>	189
2. 3. Kriteria <i>FGD</i>	190
2. 4. Keuntungan dan Keterbatasan <i>FGD</i>	192
2. 5. <i>Focus Group Discussion</i> sebagai Teknik Intervensi.....	193
3. LANGKAH-LANGKAH PELAKSANAAN <i>FGD</i>	194
3. 1. Persiapan dan Perlengkapan <i>FGD</i>	194
3.1.1. Persiapan dan Pembekalan Fasilitator	194
3.1.2. Panduan Observasi	197
3. 2. Pelaksanaan <i>Focus Group Discussion</i>	197
3.2.1. Tahap orientasi dan eksplorasi	197
3.2.2. Tahap Transisi	198
3.2.3. Penutup / Evaluasi	199
3. 3. Naskah <i>FGD</i>	199
4. PENUTUP	213
DAFTAR PUSTAKA	215

1. PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang

Dinamika dalam interaksi timbal balik antara organisasi dengan pegawai memberikan banyak dampak baik terhadap organisasi itu sendiri maupun kepada para pegawainya. Dampak ini diharapkan selalu positif walaupun tidak menutup kemungkinan berdampak negatif pada dua unsur ini yang akhirnya bermuara pada produktivitas kerja.

Permasalahan dalam organisasi salah satunya adalah mengenai *engagement* ataupun keterikatan pegawai dengan organisasi dan pekerjaannya. Pada umumnya semua organisasi mengharapkan tingkat *engagement* pegawainya tinggi, namun beberapa permasalahan diorganisasi menyebabkan tingkat *engagement* pegawai menjadi terbatas.

Blessing-White dalam *Employee Engagement Report* (2011) menyatakan bahwa *Employee Engagement* di dalam organisasi menjadi elemen penting atau sebagai “penggerak bisnis” yang paling efektif dalam kesuksesan suatu organisasi. Pegawai yang terlibat dalam pekerjaan mereka dan berkomitmen terhadap organisasinya, akan mendukung dan mendorong organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan produktivitas yang lebih tinggi dan tingkat *turnover* yang lebih rendah.

Modul ini dibuat dengan tujuan untuk menjadi panduan dalam melakukan *Focus Group Discussion (FGD)* dalam rangka melihat pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)* dan Generasi terhadap *Employee Engagement*.

FGD sebagai salah satu rancangan intervensi yang dipilih untuk melihat pengaruh *POS* terhadap *employee engagement* dianggap sebagai teknik yang tepat karena melalui *FGD* organisasi dapat memperoleh informasi-informasi, aspirasi, keinginan dan harapan-harapan yang langsung dari pegawai.

Rancangan intervensi melalui *FGD* ini yang paling banyak diminati sebab dianggap ekonomis, mudah dan menguntungkan. Dimana keuntungan di dalam

FGD salah satunya adalah kita dapat melakukan tanya jawab secara langsung kepada subjek yang ada didalam kelompok diskusi.

1. 2. Tujuan *FGD*

Tujuan dari *FGD* ini adalah untuk mendapatkan informasi tentang gambaran *Perceived Organizational Support (POS)* dari para peserta. Persepsi maupun pandangan dari peserta tentang *POS* atau persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi mungkin berbeda-beda berdasarkan pengalaman dari setiap pegawai selama berada di dalam organisasi.

Tujuan lain yang diharapkan dari *FGD* ini nantinya akan adanya perubahan dalam hal persepsi, sikap atau mengekspresikan pendapat tentang dukungan atasan maupun organisasi terhadap diri pribadi pegawai yang diharapkan pada akhirnya menuju ke arah perubahan perilaku. Dengan mengungkapkan / mengekspresikan pikiran dan perasaan dalam bentuk diskusi, serta mendapat tanggapan dari peserta *FGD* lainnya, maka pada saat yang sama terjadi sebuah proses perubahan pada diri peserta. Perubahan dapat terjadi dalam pengetahuan mengenai dukungan atasan atau organisasi pada diri pribadi peserta. Perubahan juga bisa terjadi dalam bentuk kesadaran yang menyangkut hal tersebut. Proses kesadaran ini bisa mempengaruhi perubahan sikap dan perilaku peserta terhadap dukungan atasan dan organisasi yang berpengaruh pada perilaku *engagement* pegawai.

1 3. Deskripsi Singkat

Untuk setiap pelaksanaan *FGD* ini membutuhkan waktu sekitar 90 s/d 120 menit. Biasanya dalam proses *FGD* berlangsung peserta dibagi dalam kelompok-kelompok kecil yang kemudian diberikan tugas-tugas untuk nantinya dipresentasikan dan dicarikan resume atau kesimpulan dari hasil tugas secara bersama-sama dengan dipandu oleh Fasilitator.

FGD dilakukan di dalam satu kelompok yang terdiri dari 8-12 orang. Dengan dipandu oleh seorang Fasilitator, kelompok ini nantinya akan berdiskusi tentang 3 tema pokok yang merupakan aspek dari *POS*. Sebelum dimulai *FGD*

pertama, peserta akan diberikan kuesioner tentang *employee engagement* yang merupakan *pre test*. Kemudian pada *FGD* ketiga (terakhir), peserta juga akan diberikan kuesioner yang sama namun sebagai pengukuran dari post test nya setelah diberikan intervensi *FGD*.

Pada *FGD* pertama, kelompok akan berdiskusi tentang keadilan secara prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara pegawai. Pada bagian ini akan didiskusikan secara bersama-sama tentang persepsi pegawai akan keadilan yang diterimanya selama ini baik keadilan yang terkait dengan penerimaan fasilitas kantor, keadilan dalam mendapatkan kesempatan pengembangan karir, keadilan di dalam menerima perlakuan *punishment* ataupun *reward* dari organisasi maupun hal-hal lainnya.

Untuk *FGD* kedua akan dibahas tentang pandangan pegawai tentang sejauh mana atasan dalam menilai kontribusi mereka terhadap organisasi dan sejauh mana atasan peduli terhadap kesejahteraannya. Pada bagian ini akan didiskusikan tentang persepsi pegawai akan penilaian atasannya terhadap hasil kerjanya termasuk dalam memberikan tugas-tugas dan mengevaluasi tugas-tugas yang diberikan. Bagaimana atasan memberikan penghargaan maupun pengarahan kepada bawahan. Pada aspek ini juga dibahas tentang kepedulian atau perhatian atasan terhadap kesejahteraan bawahannya, termasuk dalam hal kesempatan untuk belajar dan promosi jabatan ataupun peningkatan karir bawahan.

Terakhir adalah aspek pendapat peserta terhadap imbalan-imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja; dapat berupa penghargaan, gaji, promosi, keberlangsungan organisasi dan pekerjaan, termasuk juga status kepegawaian. Aspek ini menjadi agak „sensitif“ mengingat berkaitan langsung dengan kompensasi dan benefit yang diberikan organisasi kepada pegawai. Juga dibahas tentang pendapat pegawai terkait rencana pegawai untuk tetap di organisasi maupun keberlangsungan organisasi itu sendiri kedepannya.

2. FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)

2.1. Pengertian FGD

Menurut asal katanya *FGD* merupakan akronim dari Bahasa Inggris yang kepanjangannya adalah *Focus Group Discussion*. Jika diterjemahkan memiliki arti sebagai diskusi kelompok terarah (Indrizal, 2017). Sedangkan menurut Boateng, dalam Laksana, 2018) *FGD* adalah sebuah teknik intervensi dalam bentuk wawancara dalam kelompok dengan cara berdiskusi saling bertukar pikiran antara sesama peserta yang dipandu oleh seorang fasilitator yang memberikan sebuah topik diskusi, dimana pada dasarnya termasuk metodologi riset kualitatif karena menggunakan guide wawancara terstruktur, semi terstruktur dan tidak terstruktur.

Focus Group Discussion biasa juga disebut sebagai pengumpulan data kualitatif dengan cara wawancara kelompok. *FGD* dapat didefinisikan sebagai suatu metode dan teknik dalam mengumpulkan data kualitatif dimana sekelompok orang berdiskusi tentang suatu fokus masalah atau topik tertentu yang dipandu oleh seorang Moderator atau Fasilitator.

Menurut Dilshad & Latif (dalam Laksana 2018) *FGD* merupakan teknik pengumpulan data dalam kelompok yang terdiri dari karakteristik tertentu biasanya berjumlah 6-9 orang yang disatukan oleh Fasilitator handal untuk mengeksplorasi sikap dan persepsi, perasaan dan gagasan tentang sebuah topik.

Menurut Irwanto (2006), *FGD* adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. *FGD* bukanlah cara untuk menyelesaikan masalah secara langsung atau untuk mendapatkan konsensus, tetapi adalah salah satu metode untuk mendapatkan gambaran lebih jelas dan menyeluruh tentang suatu permasalahan spesifik untuk nantinya mendapatkan suatu pemecahan masalah.

Focus Group Discussion merupakan suatu usaha untuk menggunakan interaksi kelompok untuk menghasilkan data dan *insight*. Adanya interaksi kelompok di dalam *FGD* menjadi suatu hal yang penting dan utama. Dengan interaksi kelompok ini akan terjadi pertukaran ide atau pendapat di antara peserta

ketika mereka menjawab berbagai topik atau pertanyaan yang dikemukakan di dalam diskusi kelompok. Dalam *FGD* peserta bisa saling mempengaruhi sehingga pandangan bisa berubah dan *insight-insight* baru bisa bermunculan selama proses diskusi berlangsung. Peserta akan saling belajar dan bisa mempengaruhi pandangan dan sikap peserta terhadap topik yang dibahas (Moeliono, 2012).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *FGD* adalah suatu teknik pengumpulan data kualitatif yang dilakukan secara sistematis di dalam diskusi kelompok yang sudah ditentukan sebelumnya dan spesifik; memiliki tujuan untuk mendapatkan gambaran informasi tentang topik yang dibahas secara mendalam dan luas serta dapat merubah pengetahuan (kognisi), kesadaran (afeksi) dan perilaku (psikomotorik) peserta.

2. 2. Topik *Focus Group Discussion*

Focus Group Discussion ini dilakukan dalam 3 kali sesi dengan bahasanya masing-masing yang mengacu pada teori dari Eisenberger (1986). Untuk *FGD* pertama akan dibahas tentang keadilan, secara prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara pegawai. Topik yang akan dibahas dalam sesi pertama ini adalah :

1. Mengidentifikasi sumber daya organisasi
2. Menganalisa sumber daya organisasi yang belum diberdayakan secara optimal
3. Mendapatkan cara-cara dalam mendistribusikan sumber daya organisasi secara berkeadilan untuk seluruh pegawai.

Sedangkan untuk sesi kedua adalah tentang pandangan pegawai tentang sejauh mana atasan dalam menilai kontribusi mereka terhadap organisasi dan sejauh mana atasan peduli terhadap kesejahteraannya. Topik yang dibahas dalam sesi kedua ini adalah :

1. Persepsi pegawai tentang dukungan atasan kepada pegawai
2. Persepsi pegawai tentang penilaian atasan terhadap kinerja atau kontribusinya
3. Persepsi pegawai tentang kepedulian atasan terhadap kehidupan pribadi (keluarga) pegawai

Untuk sesi ketiga adalah tentang Pendapat peserta terhadap imbalan-imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja; dapat berupa penghargaan, gaji, promosi, keberlangsungan organisasi dan pekerjaan, termasuk juga status kepegawaian. Topik yang dibahas dalam sesi ketiga ini adalah tentang :

1. Kompensasi dan benefit serta *reward* organisasi, termasuk jenjang karir dan promosi
2. Kondisi lingkungan kerja, berupa ketersediaan fasilitas kerja serta hubungan antar pegawai
3. Keberlangsungan Organisasi dan pekerjaan

Dalam mengawal pelaksanaan diskusi *FGD* ini Fasilitator akan menanyakan kepada peserta pendapatnya tentang topik-topik dari setiap sesi yang dibahas yang kemudian Fasilitator dapat mengajak peserta untuk berdiskusi dengan meminta pendapat atau komentar lebih lanjut dari peserta tentang pendapat peserta lain terkait topik yang dibahas (Fasilitator melempar pendapat peserta ke peserta yang lain) sehingga terjadi pertukaran pendapat dari peserta ataupun terjadi perbedaan-perbedaan pendapat yang nantinya mengarah ke saling pengaruh mempengaruhi persepsi tentang topik yang sedang dibahas. Akhir dari sesi ini adalah dengan Fasilitator merangkum semua pendapat peserta tentang topik yang dibahas.

2. 3. Kriteria *Focus Group Discussion*

Focus Group Discussion dilakukan oleh para peserta di dalam kelompok kecil maksimal 10 orang. Dilakukan dalam kelompok kecil agar setiap individu mendapatkan kesempatan mengeluarkan pendapatnya sekaligus agar cukup memperoleh pandangan dari anggota kelompok yang mungkin akan bervariasi. Dalam jumlah yang relatif terbatas ini diharapkan juga penggalan masalah melalui diskusi atau pembahasan kelompok dapat dilakukan secara memadai. Sebaiknya peserta dalam *FGD* ini harus homogen sehingga mereka memiliki permasalahan yang sama, akan memudahkan untuk bertukar pikiran, pengalaman serta pengetahuan satu sama lain.

Menurut Moeliono (2012), ada 5 ciri-ciri dari *FGD*, yaitu :

1. Peserta terdiri dari 6-12 orang
2. Peserta relatif homogen, yang berarti memiliki ciri-ciri khusus yang sama
3. *Focus Group Discussion* adalah suatu proses pengumpulan data, tidak mencari konsensus, tidak untuk mengambil keputusan mengenai tindakan yang harus diambil
4. *Focus Group Discussion* mengumpulkan data kualitatif yang memberikan data mendalam mengenai persepsi atau pandangan peserta, karena itu di dalam *FGD* digunakan pertanyaan terbuka yang memungkinkan peserta untuk memberikan penjelasan-penjelasan atas jawaban atau pendapatnya
5. *Focus Group Discussion* menggunakan diskusi yang terfokus, topik diskusi ditentukan terlebih dahulu dan diatur secara berurutan.

Sedangkan menurut Erizal (2017), ada 8 karakteristik dari *FGD*, yaitu :

1. Diikuti oleh 7 – 11 orang peserta
2. Peserta *FGD* terdiri dari orang-orang dengan ciri-ciri yang sama atau relatif homogen yang ditentukan berdasarkan tujuan dan kebutuhan studi atau proyek
3. *Focus Group Discussion* merupakan sebuah proses pengumpulan data dan karenanya mengutamakan proses. *FGD* tidak dilakukan untuk tujuan menghasilkan pemecahan masalah secara langsung ataupun untuk mencapai consensus.
4. *Focus Group Discussion* adalah metode dan Teknik pengumpulan data kualitatif. Oleh sebab itu di dalam metode *FGD* biasanya digunakan pertanyaan terbuka yang memungkinkan peserta memberi jawaban dengan penjelasan-penjelasan
5. *Focus Group Discussion* adalah diskusi terarah dengan adanya fokus masalah atau topik yang jelas untuk didiskusikan dan dibahas bersama
6. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk melakukan Diskusi Kelompok Terarah ini berkisar antara 60 sampai dengan 90 menit. Jika waktu terlalu pendek dikhawatirkan diskusi dan pembahasan masih terlalu dangkal sehingga data yang diperoleh sangat terbatas.
7. Dalam suatu studi yang menggunakan *FGD*, lazimnya *FGD* dilakukan beberapa kali. Jumlahnya tergantung tujuan dan kebutuhan proyek serta

pertimbangan teknis seperti ketersediaan dana dan apakah masih ada informasi baru yang perlu dicari

8. *Focus Group Discussion* sebaiknya dilaksanakan di suatu tempat atau ruang netral disesuaikan dengan pertimbangan utama bahwa peserta dapat secara bebas dan tidak merasa takut untuk mengeluarkan pendapatnya.

2. 4. Keuntungan dan Keterbatasan *Focus Group Discussion*

Menurut Sugarda (2020), *FGD* memiliki kelebihan dan kelemahan, yaitu :

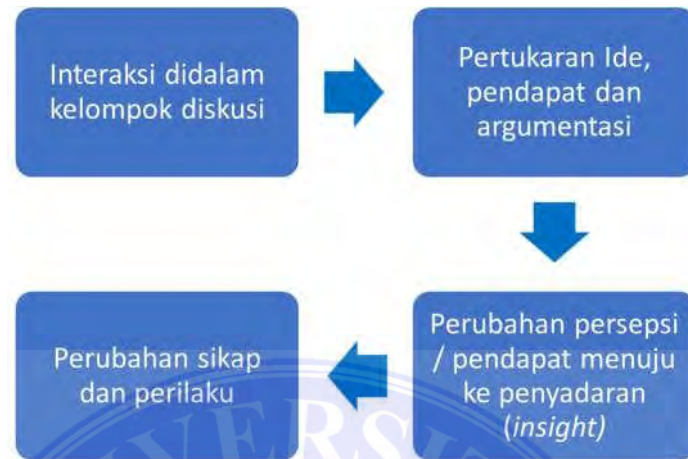
a. Kelebihan :

1. Dapat memberikan hasil dan gambaran yang komprehensif secara cepat, bahkan saat diskusi berlangsung, penulis langsung bisa mendapatkan masukan awal tentang topik yang sedang dibahas.
2. Mampu menggali informasi lebih dalam dan lebih bervariasi karena adanya kebebasan berekspresi dan spontanitas dari peserta.
3. Biaya relatif lebih kecil karena tidak membutuhkan sampel yang banyak.
4. Penyelenggaraan *FGD* tidak membebani peserta dengan keterbatasan waktu sehingga peserta menjawabnya dalam suasana lebih santai daripada wawancara perorangan.

b. Kelemahan :

1. Disebabkan karena sifatnya kualitatif, *FGD* tidak bisa mewakili atau memproyeksikan pada populasi seperti halnya penelitian kuantitatif.
2. Di dalam pelaksanaan *FGD* terkadang mengalami kendala disebabkan karena ada peserta yang terlalu dominan sehingga peserta lain kurang mendapat kesempatan untuk memberikan pendapat.
3. Terkadang peserta ada yang menolak untuk memberikan pendapat.
4. Biasanya *FGD* dilakukan selama rentang waktu 45 – 120 menit untuk menghindari kelelahan, hal ini terkadang membuat peserta terkendala dalam memberikan pendapat.
5. Terkadang sering salah tanggap bahwa pendapat mayoritas kelompok adalah hal yang penting. Padahal yang penting adalah gagasan dan pendapat masing-masing peserta.

2. 5. Focus Group Discussion sebagai Teknik Intervensi

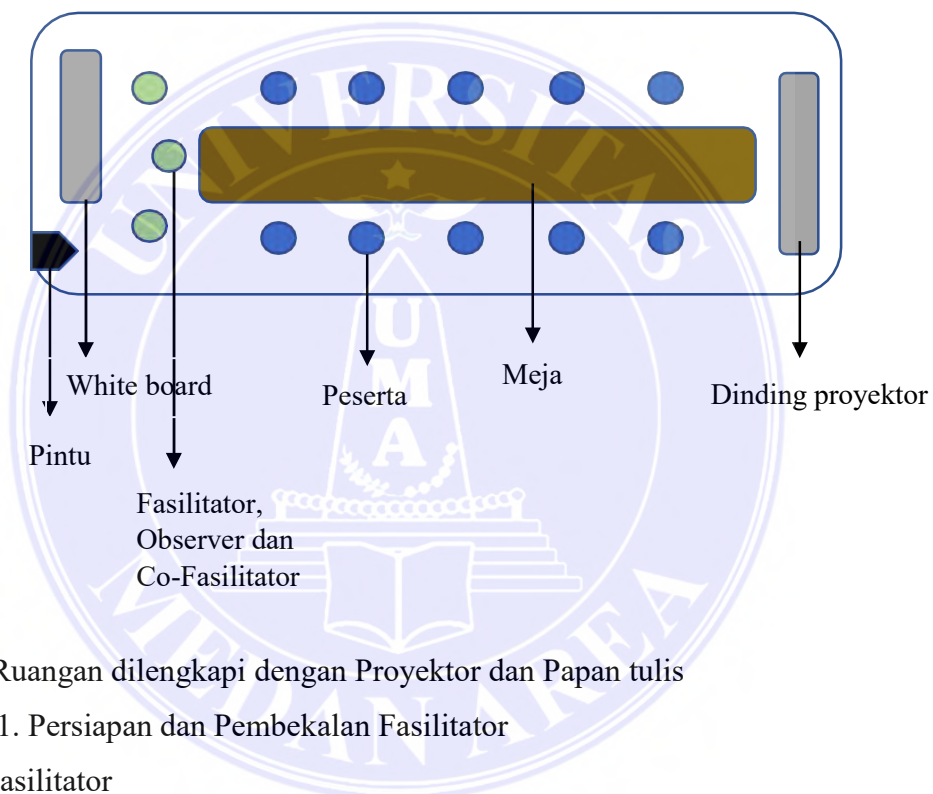


Salah satu tujuan dilakukannya *FGD* adalah untuk menghasilkan suatu perubahan. Perubahan disini dimulai dari perubahan pendapat sebagai akibat dari adanya pertukaran informasi selama *FGD* berlangsung di antara sesama peserta. Perubahan pendapat akan terlihat dari cara mengungkapkan / mengekspresikan pikiran dan perasaan dalam bentuk berkomunikasi, berdiskusi yang mendapat tanggapan dari peserta *FGD* lainnya. Pada saat yang sama terjadi sebuah proses perubahan pada diri peserta. Perubahan dapat terjadi dalam pengetahuan mengenai isu/phenomena yang didiskusikan. Perubahan juga bisa terjadi dalam bentuk penyadaran yang menyangkut isu yang didiskusikan. Proses penyadaran ini nantinya akan dapat mempengaruhi perubahan sikap dan perilaku peserta di kemudian hari terutama yang terkait dengan isu yang dibicarakan pada saat berlangsungnya *FGD* yaitu terkait dengan dukungan atasan atau organisasi dan ini diharapkan akan berdampak pada peningkatan *engagement* di diri peserta.

3. LANGKAH-LANGKAH PERSIAPAN *FOCUS GROUP DISCUSSION*

3.1. Persiapan dan Perlengkapan *FGD*

1. *FGD* dilakukan di suatu ruangan tertentu yang hanya dihadiri oleh peserta *FGD*
2. Formasi duduk dari peserta *FGD* dibuat dalam bentuk huruf U dan Fasilitator duduk di tengah depan



3. Ruangan dilengkapi dengan Proyektor dan Papan tulis

3.1.1. Persiapan dan Pembekalan Fasilitator

a. Fasilitator

Mempertimbangkan penulis mengenal peserta *FGD* maka untuk mendapatkan objektivitas, penulis mengundang fasilitator dari luar organisasi yang tidak dikenal oleh peserta. Setelah mendapatkan Fasilitator penulis memberikan pengarahan kepada kepadanya sebelum dilaksanakannya *FGD*. Secara umum pengarahan dan diskusi dengan Fasilitator bertujuan untuk menjelaskan tentang *FGD* serta tugas-tugas dari Fasilitator. Untuk melancarkan pelaksanaan *FGD*, penulis melakukan diskusi dan pengarahan kepada Fasilitator dalam 3 kali pertemuan yang terdiri dari :

1. Materi *FGD*

Penulis menjelaskan kepada Fasilitator tentang topik yang dibahas dalam *FGD*. Beberapa hal yang dijelaskan kepada Fasilitator meliputi antara lain :

- a. Latar belakang *FGD* dilakukan
- b. *FGD* sebagai teknik intervensi untuk melihat pengaruhnya terhadap variabel *employee engagement*
- c. *FGD* berisikan aspek-aspek yang ada di dalam *POS* sebagai variabel bebasnya
- d. *FGD* terdiri dari 3 sesi yang setiap sesi topiknya didasarkan pada teori *POS*
- e. Sesi ke 1 *FGD* yaitu tentang Keadilan, sesi ke 2 berkaitan dengan Dukungan Atasan dan sesi ke 3 *FGD* berkaitan dengan Imbalan-Imbalan Organisasi
- f. *FGD* berlangsung selama 90-120 menit
- g. Sebelum dilakukan *FGD* ada angket *employee engagement* yang harus diisi oleh peserta sebagai pre test
- h. Pada akhir *FGD* di sesi 3 ada angket *employee engagement* sebagai post test nya
- i. Saat *FGD* berlangsung, Fasilitator diharapkan dapat mengendalikan diskusi untuk tetap fokus membahas pada topik yang ada sehingga diskusi tetap berjalan terarah dan mencapai tujuan
- j. Dikarenakan topik bahasan di dalam *FGD* adalah sesuatu yang sifatnya relatif sensitif di organisasi saat ini, maka jika ada peserta yang mengungkapkan perasaan-perasaannya, baik terhadap organisasi, atasan ataupun terhadap hal-hal lainnya di internal organisasi, diharapkan Fasilitator dapat menanggapi dengan normatif dan diusahakan agar peserta lain tidak terprovokasi, Fasilitator diharapkan dapat mengendalikan diskusi agar tetap berjalan secara konstruktif sesuai dengan topik yang sedang dibahas

2. Pengenalan Peserta dan Organisasi

Penulis menginformasikan kepada Fasilitator tentang data dari peserta, meliputi :

- a. Jumlah peserta
- b. Jenis kelamin
- c. Level jabatan peserta
- d. Latar belakang pendidikan
- e. Peserta yang dominan
- f. Peserta yang pasif
- g. Karakter umum dari setiap peserta

Penulis juga menginformasikan tentang organisasi antara lain :

- h. Berdirinya organisasi
- i. Bidang organisasi
- j. Tupoksi dari organisasi
- k. Gaya komunikasi yang umum terjadi antar pegawai di organisasi dan hal-hal lain yang ingin diketahui oleh Fasilitator.

3. Materi Presentasi *FGD*

Pada akhir pertemuan ke 2 sebelumnya, penulis meminta Fasilitator untuk membuat slide yang menjadi panduan dalam berlangsungnya *FGD*. Pada pertemuan ke 3 dengan Fasilitator, penulis dan Fasilitator membahas tentang bahan *slide presentasi* yang dibuat oleh Fasilitator. *Slide presentasi* terdiri dari 3 materi yang disesuaikan dengan masing-masing sesi. *Slide presentasi* terdiri dari pengenalan diri Fasilitator kepada seluruh peserta pada awal sesi 1, kemudian dilanjutkan dengan topik sesi *FGD*, tujuan sesi *FGD*, materi bahasan, pertanyaan-pertanyaan yang akan didiskusikan, studi kasus, kesimpulan dari sesi *FGD*, refleksi diri, ajakan untuk selalu bersyukur dan penutup.

b. Tugas Fasilitator :

1. Memimpin doa sebelum *FGD* dimulai
2. Menjelaskan topik bahasan dari setiap sesi *FGD*
3. Menjelaskan aturan-aturan selama *FGD* berlangsung

4. Mendorong peserta aktif mengeluarkan pendapat
5. Mengarahkan kelompok (bukan diarahkan kelompok)
6. Bersifat netral (tidak memberikan penilaian terhadap jawaban bermuatan salah) dan hindari penyampaian pendapat pribadi
7. Mampu mengendalikan diri sendiri
8. Mengamati peserta dan tanggap terhadap reaksi peserta
9. Memberikan komentar, jawaban atas pertanyaan peserta namun segera mengembalikan/melanjutkan diskusi
10. Menciptakan suasana informal dan santai tetapi serius, fleksibel dan terbuka terhadap saran & perubahan

3.1.2. Panduan Observasi

Dalam melakukan *FGD* kita perlu mengamati dan mencatat hal-hal yang terjadi selama *FGD* berlangsung. Catatan-catatan hasil observasi ini sangat penting untuk melengkapi laporan hasil *FGD*. Catatan selama berlangsungnya *FGD* dapat menjadi tambahan narasi dalam menggambarkan situasi pelaksanaan *FGD* serta reaksi-reaksi dari peserta baik secara verbal maupun non verbal.

Berikut hal-hal yang perlu dicatat dalam observasi *FGD*, antara lain :

- ✓ Peserta aktif dan pasif
- ✓ Cara mengeluarkan pendapat
- ✓ Gaya komunikasi
- ✓ Kualitas pendapat
- ✓ Mendengarkan peserta lain
- ✓ Peranan dalam diskusi (misal dominan atau pengikut)
- ✓ Ungkapan perasaan (sisi emosi) dalam mengikuti diskusi

3. 2. Pelaksanaan *Focus Group Discussion*

1. Tahap orientasi dan eksplorasi

Dalam tahap ini peserta dan Fasilitator akan membangun *rapport* seperti perkenalan, menyampaikan aturan dan kesepakatan selama kegiatan

intervensi berlangsung. Kemudian melakukan *ice breaking* dan dilanjutkan dengan memaparkan tujuan kegiatan. Selanjutnya peserta akan mengisi kuesioner *employee engagement* (untuk *FGD* pertama) sebagai *pre test*. Pada *FGD* yang ketiga, peserta akan mengisi angket *employee engagement* di akhir *FGD* sebagai *post test*.

Pada tahap eksplorasi Fasilitator akan menjelaskan tentang topik bahasan *FGD*. Kemudian Fasilitator akan meminta pendapat dari semua peserta tentang topik Bahasan ini. Fasilitator nantinya akan melemparkan kembali pendapat-pendapat dari peserta ke peserta-peserta lain sehingga timbul pertukaran pendapat dan diskusi tentang bahasan dari topik *FGD*.

2. Tahap Transisi

Dalam tahap ini peserta akan mereview terkait topik yang dibahas yang sudah didapatkan dari Fasilitator dan mulai mengeluarkan argumentasi dari pendapat maupun pandangan yang sudah dikemukakannya. Semua peserta berhak untuk mengeluarkan pendapat beserta alasan-alasannya.



Pada tahap transisi ini informasi-informasi baru yang diterima melalui 5 panca indera kita dibandingkan atau dianalisa dengan informasi, pengalaman, keyakinan atau semua yang ada di dalam diri kita untuk kemudian diputuskan apakah informasi baru itu dapat diterima atau ditolak.

Informasi-informasi baru dapat diterima oleh pikiran jika informasi-informasi baru itu dapat menembus area *critical factor*. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan penjelasan-penjelasan yang disertai dengan data-data maupun fakta tentang kebenaran dari informasi baru, bisa juga dengan melakukan sugesti sehingga secara tidak sadar kita akan mengikuti atau menyetujui informasi-informasi yang diberikan kepada kita.

3. Tahap Penutup / Refleksi Diri

Pada akhirnya Fasilitator akan mereview terkait topik yang dibahas beserta alasan-alasan yang sudah dijelaskan oleh semua peserta dari awal sampai akhir *FGD*. Kemudian Fasilitator menjelaskan rangkuman inti diskusi selama *FGD* berlangsung.

Fasilitator akan mengajak seluruh peserta melakukan refleksi diri tentang apa yang sudah diberikan organisasi kepada peserta dan apa yang sudah diberikan peserta kepada organisasi. Peserta diajak untuk mensyukuri apa yang sudah diterima sampai dengan saat ini dan mendukung organisasi dengan memberikan hasil kerja terbaik.

3.3. Naskah *FGD*

Pemberian *Perceived Organizational Support* melalui *Focus Group Discussion*

<p>Sesi 1 : Keadilan, secara prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara pegawai.</p>
<p>Waktu : 90 – 120 menit</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 5 menit pengisian pre test 2. 5 menit opening 3. 5 menit doa dan penjelasan aturan diskusi 3. 30 - 60 menit tanggapan dan diskusi 4. 25 menit pemaparan 5. 15 menit kesimpulan
<p>Tujuan dari <i>FGD</i> ini adalah untuk :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pemahaman tentang keadilan organisasi 2. Meningkatkan kesepahaman tentang pendistribusian sumber daya organisasi

secara merata kepada pegawai
<p>Materi Pembahasan nya adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi sumber daya organisasi 2. Menganalisa sumber daya organisasi yang belum diberdayakan secara optimal 3. Mendapatkan cara-cara dalam mendistribusikan sumber daya organisasi secara berkeadilan untuk seluruh pegawai
<p>Metode :</p> <p>Ceramah, diskusi, pembahasan kasus, dan tanya jawab</p>
<p>Alat Bantu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. In focus / LCD 2. Lembar tayang materi sesi 2 3. Laptop 4. Alat tulis (buku, pulpen, white board, marker)
<p>Langkah-Langkah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitator dibantu dengan Co-Fasilitator mempersiapkan : ruangan, fasilitas ruangan, alat tulis, angket <i>employee engagement</i> sebagai <i>pre test</i> 2. Fasilitator membuka slide presentasi (dibantu oleh Co-Fasilitator) 3. Fasilitator menyapa peserta dengan ramah dan memberikan pengantar sesi 1 <i>Script</i> (5 menit) : Assalamualaikum Wr Wb Selamat Pagi Peserta <i>FGD</i> . Assalamualaikum Wr. Wb Terima kasih atas kehadiran Saudara-saudara semuanya pada <i>FGD</i> hari ini. Sebagaimana diberitahukan sebelumnya melalui undangan via email, kegiatan ini dilakukan untuk tujuan akademis yaitu penelitian tugas akhir dari Sdri. Ida Apriani. Penelitian beliau bertemakan tentang <i>employee engagement</i>. <i>FGD</i> ini akan dilakukan selama 3x. Selama berlangsungnya <i>FGD</i> kita nantinya akan membuat dokumentasi baik dalam bentuk foto kegiatan maupun rekaman-rekaman , mohon untuk tidak berkeberatan akan hal ini. <i>FGD</i> ini untuk keperluan akademis, namun nantinya hasilnya bisa juga dipakai sebagai masukan bagi organisasi ini, jika diperlukan. Semua pendapat dan diskusi yang dilakukan selama <i>FGD</i> berlangsung akan dijamin kerahasiaannya dan tidak untuk dikonsumsi secara umum. Karena itu semua peserta bebas dalam mengeluarkan pendapat sepanjang dalam batas-batas norma umum yang berlaku. <i>FGD</i> akan berlangsung selama 90-120 menit. Kita akan berdiskusi secara sehat sesuai dengan topik yang dibahas.

Saya sebagai Fasilitator akan mengawal diskusi kita selama 3x ini. Saya harapkan kerjasama dan keaktifan dari Bapak Ibu untuk saling curah pendapat, perasaan dan persepsi di kegiatan ini untuk setiap topik yang akan kita diskusikan nanti.

Demikian kata pembuka ini dan saya ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum, Wr.Wb.

(sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang topik sesi)

4. Sebelum memulai, Fasilitator memimpin doa bersama yang kemudian dilanjutkan dengan Fasilitator menyampaikan tujuan materi sesi 1
Script (2 menit) :
Sebelum kita memulai diskusi kita, alangkah baiknya kita memulai kegiatan ini dengan berdoa terlebih dahulu. Berdoa dimulai.
Doa selesai.
(sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang tujuan sesi 1)
5. Fasilitator membacakan kesepakatan/aturan main, jika ada pertanyaan peserta dapat langsung menanyakan.
Script (3 menit) :
Selama mengikuti *FGD* ada beberapa hal yang perlu kita sepakati bersama antara lain:
 - ✓ Saudara dipersilahkan mengeluarkan pendapat, persepsi dan perasaan secara bebas, namun dengan tetap menjaga etika dan sopan santun
 - ✓ Saudara dipersilahkan menanggapi pendapat dari peserta lain namun dengan tidak menyalahkan pendapat yang berbeda
 - ✓ Saudara juga boleh memberikan contoh kasus yang terkait dengan topik dengan tidak perlu menyebutkan nama atau tempat kejadian atau keterangan detail lainnya tentang contoh tersebut
 - ✓ Tidak dibenarkan memotong pembicaraan peserta lain
 - ✓ Mengangkat tangan jika ingin memberi pendapat
 - ✓ Ada yang mau bertanya atau kurang sependapat dengan aturan main kita ...?
 (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang topik sesi 1 tentang aturan main)
6. Fasilitator menggali dua sampai empat pendapat atau pemahaman dari peserta tentang keadilan yang diterima pegawai di tempat kerja serta pertanyaan tentang sumber daya yang ada diorganisasi.
(sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang Materi Pembahasan sesi 1)
Script (30 menit) :
Untuk *FGD* pertama ini kita akan mendiskusikan tentang keadilan yang diterima pegawai.
Bagaimana pendapat dan persepsi Saudara tentang hal itu. Silahkan berikan pendapat.

7. Kemudian masing-masing peserta diminta untuk mengidentifikasi jenis-jenis sumber daya organisasi dan serta cara-cara mendistribusikannya ke pegawai secara adil
Script (30 menit) :
 Kemudian hal yang kedua, bagaimana Saudara melihat sumber-sumber daya yang ada di organisasi ini, apakah sudah dimanfaatkan dan didistribusikan secara adil kepada seluruh pegawai.
 Silahkan berikan pendapat Saudara.
8. Fasilitator menegaskan tujuan dari penugasan ini (fasilitator membacakan tujuan dari FGD sesi pertama)
9. Kemudian Fasilitator memberikan pertanyaan-pertanyaan diskusi agar lebih mengarah ke topik yang dibahas (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang Pertanyaan Diskusi sesi 1)
Script (30 menit) :
 Kita melangkah ke bagian-bagian yang perlu kita diskusikan bersama dan saya meminta pendapat secara jujur dari masing-masing peserta untuk pertanyaan-pertanyaan ini.
Pertanyaan Diskusi :
 - a. Apakah peserta sudah merasa mendapatkan keadilan dalam memperoleh sumber daya yang ada di organisasi ?
 - b. Bagaimana organisasi sudah berusaha untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada yang diberikan kepada Pegawai
 - c. Menurut peserta bagaimana kebijakan terbaik yang perlu diambil organisasi untuk dapat mendistribusikan sumber daya organisasi secara adil kepada seluruh pegawai
10. Fasilitator memberikan tanggapan atas jawaban peserta secara umum dan mengklarifikasi hasil diskusi
11. Selama proses tanya jawab, Fasilitator membuka kesempatan kepada seluruh peserta untuk diskusi dan tanya jawab
12. Fasilitator selanjutnya masuk pada contoh kasus terkait pendistribusian sumber daya organisasi ke seluruh pegawai (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang contoh kasus sesi 1)
Script (30 menit) :
 Sekarang kita masuk ke contoh kasus, ini cuma contoh kasus jika ada kesamaan dengan kasus yang ada di organisasi ini, berarti itu hanya faktor kebetulan saja. Ini ada 2 contoh kasus, karena itu kita bagi kelompok dibagian kanan saya membahas kasus 1 dan dibagian kiri saya membahas kasus ke 2 (fasilitator kemudian membacakan kasusnya satu persatu).
Kasus 1 :
 Sewaktu dilakukan pembayaran tunjangan kinerja di akhir tahun, Andi mendapatkan pembayaran tunjangan kinerja di bawah standar. Andi merasa

selama ini beliau bekerja cukup baik, atasan juga tidak memberikan penilaian yang buruk atas hasil kerjanya. Kemudian Andi mendapatkan informasi yang valid bahwa rekan satu teamnya mendapatkan insentif lebih besar dari dirinya. Hal ini membuatnya merasa diperlakukan tidak adil. Andi mencoba menanyakan hal ini kepada atasannya namun atasannya juga tidak mengetahui besaran insentif masing-masing bawahan karena itu adalah keputusan pimpinan.

Pertanyaan diskusi :

- a. Langkah-langkah apa yang sebaiknya dilakukan Andi untuk mengatasi rasa ketidakadilannya ?
- b. Apa yang sebaiknya dilakukan oleh atasan maupun organisasi untuk menjawab rasa ketidakadilan menurut persepsi Andi

Kasus 2 :

Ronald memiliki pengalaman kerja lebih dari 15 tahun dalam bidang migas dan berkualifikasi Pendidikan magister dengan serta memiliki beberapa sertifikasi di bidang oil and gas. Namun sewaktu promosi jabatan, Ronald tidak mendapatkan promosi, malah bawahannya yang masih junior dipromosikan untuk posisi tersebut. Ronald merasa promosi jabatan dilakukan secara tidak objektif.

Pertanyaan diskusi :

- a. Apa yang harus dilakukan Ronald ?
- b. Apa yang sebaiknya dilakukan oleh organisasi untuk menjawab ketidakobjektifan promosi jabatan menurut persepsi Ronald?

13. Setiap kelompok diminta memberikan pemaparan dan langkah-langkah untuk merespon kasus tersebut (10 menit)

14. Fasilitator menutup diskusi kelompok

15. Setiap kelompok diminta membacakan kesimpulannya tentang pendistribusian sumber daya organisasi secara berkeadilan untuk seluruh pegawai

16. Setiap peserta diminta untuk memberi tanggapan terhadap hasil kesimpulan dari kedua kelompok

17. Fasilitator menyampaikan kesimpulan yang dapat diambil dari diskusi (10 menit)

18. Selanjutnya Fasilitator mengajak seluruh peserta untuk melakukan refleksi bersama tentang pembahasan materi. Fasilitator mengingatkan peserta untuk selalu mensyukuri apa yang sudah diberikan organisasi kepada pegawai sampai dengan saat ini (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi terakhir sesi 1)

Script (5 menit) :

Masa kerja Saudara-saudara di tempat ini sudah lebih dari 3 tahun. Apapun yang saat ini Saudara rasakan dan terima dari organisasi, ideal ataupun tidak, sudah sepantasnya untuk disyukuri. Harapan-harapan atau ide-ide yang tadi keluar saat

diskusi untuk perbaikan organisasi, semoga bisa terwujud dengan kita mensyukuri yang sudah ada saat ini.

19. Fasilitator menutup sesi ini dengan memberikan apresiasi atas keterlibatan aktif seluruh peserta.

Script (3 menit) :

Saya sangat senang sekali dengan diskusi kita hari ini, semua peserta aktif dan bersemangat dalam mengeluarkan pendapat dan perasaannya. Saya sangat mengapresiasi keaktifan dari semua peserta serta mengucapkan terima kasih untuk partisipasi aktifnya. Saya harapkan tujuan dari diskusi kita hari ini dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

Sekali lagi terima kasih dan saya tutup diskusi kita dengan mengucapkan Hamdalah, wassalamualaikum wr, wb.

Sesi 2 : Pandangan pegawai tentang sejauh mana atasan dalam menilai kontribusi mereka terhadap organisasi dan sejauh mana atasan peduli terhadap kesejahteraannya.

Tujuan :

1. Meningkatkan pemahaman dan kesadaran tentang penilaian atasan terhadap kontribusi pegawai
2. Meningkatkan pemahaman dan kesadaran tentang kepedulian atasan terhadap kesejahteraan pegawai

Materi Pembahasan :

1. Persepsi pegawai tentang dukungan atasan kepada pegawai
2. Persepsi pegawai tentang penilaian atasan terhadap kinerja atau kontribusinya
3. Persepsi pegawai tentang kepedulian atasan terhadap kehidupan pribadi (keluarga) pegawai

Waktu : 90 – 120 menit

1. 10 menit pembukaan
2. 30 - 60 menit tanggapan dan diskusi
3. 25 menit pemaparan
4. 15 kesimpulan

Metode :

Ceramah, diskusi, pembahasan kasus, dan tanya jawab

Alat Bantu :

1. In focus / LCD

2. Lembar tayang materi sesi 2
3. Laptop
4. Alat tulis (buku, pulpen, white board, marker)

Langkah-Langkah FGD :

1. Fasilitator dibantu dengan Co-Fasilitator mempersiapkan : ruangan, fasilitas ruangan, dan alat tulis
2. Fasilitator menyapa peserta dengan ramah dan memberikan pengantar sesi 2
Script (5 menit) :
 Selamat Siang Peserta *FGD*. Assalamualaikum Wr. Wb.
 Terima kasih atas kehadiran Saudara-saudara semuanya pada *FGD* ke 2 pada hari ini. Waktunya di siang hari, saya harap tetap bersemangat seperti kemarin di Sesi 1. *FGD* kita hari ini bertemakan tentang dukungan atasan kepada pegawai atau bagaimana penilaian atasan terhadap kontribusi kita ke organisasi atau team kerja.
 Aturan main kita masih sama seperti kemarin.
 Demikian kata pembuka dari saya dan *FGD* akan kita mulai.
 Wassalamualaikum Wr.Wb.
 (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang topik sesi 2)
3. Sebelum memulai, Fasilitator memimpin doa bersama yang kemudian dilanjutkan dengan Fasilitator menyampaikan tujuan materi sesi 2
Script (2 menit):
 Sebelum kita memulai diskusi kita, alangkah baiknya kita memulai kegiatan ini dengan berdoa terlebih dahulu. Berdoa dimulai.
 Doa selesai.
 (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang Tujuan dari sesi 2)
4. Fasilitator menggali dua sampai empat pendapat dari peserta tentang penilaian atasan terhadap kinerjanya, kontribusinya terhadap team dan organisasi serta kepedulian atasan terhadap kesejahteraannya
Script (30 menit) :
 Untuk *FGD* kedua ini kita akan mendiskusikan tentang penilaian atasan terhadap kinerjanya, kontribusinya terhadap team dan organisasi serta kepedulian atasan terhadap kesejahteraannya
 Bagaimana pendapat dan persepsi Saudara tentang hal itu. Silahkan berikan pendapat.
5. Masing-masing peserta diminta untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk penilaian atasan terhadap kinerjanya, penilaian atasan terhadap kontribusinya pada team dan organisasi serta mengidentifikasi bentuk-bentuk kepedulian

atasan terhadap kesejahteraan hidup pegawai (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang Materi Pembahasan dari sesi 2)

Script (30 menit) :

Saya meminta Saudara untuk melihat bentuk-bentuk penilaian atasan terhadap kinerja Anda, penilaian Atasan terhadap kontribusi Anda pada team kerja dan pada organisasi. Kemudian saya juga ingin Saudara identifikasi bentuk kepedulian Atasan terhadap kesejahteraan hidup Anda, jadi kepedulian Atasan terhadap kehidupan pribadi Anda.

Silahkan berikan pendapatnya.

6. Setelah itu Fasilitator menegaskan tujuan dari penugasan kelompok (membacakan tujuan dari sesi ini)

7. Kemudian Fasilitator memberikan pertanyaan-pertanyaan terkait dengan topik *FGD* untuk lebih memfokuskan jalannya diskusi (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang Pertanyaan Diskusi dari sesi 2)

Script (30 menit) :

Kita melangkah ke bagian-bagian yang perlu kita diskusikan bersama dan saya meminta pendapat secara jujur dari masing-masing peserta untuk pertanyaan-pertanyaan ini.

Pertanyaan Diskusi :

- a. Bagaimana atasan dalam memberikan perhatian dan dukungan kepala Pegawai terkait dengan pekerjaan
- b. Bagaimana objektifitas penilaian atasan selama ini terhadap kinerja pegawai memberikan penilaian
- c. Bagaimana perhatian dan kepedulian Atasan terhadap pengembangan karir pegawai serta kehidupan pribadi pegawai
- d. Bagaimana sebaiknya yang diinginkan peserta dari Atasan terkait dukungan dan kepedulian terhadap karir dan kehidupan pribadi pegawai

8. Fasilitator memberikan tanggapan atas jawaban peserta secara umum dan mengklarifikasi hasil diskusi

9. Selama proses tanya jawab, Fasilitator membuka kesempatan kepada seluruh peserta untuk diskusi dan tanya jawab

10. Fasilitator selanjutnya masuk pada contoh kasus terkait penilaian atasan terhadap pegawai (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang Contoh Kasus dari sesi 2)

Script (30 menit) :

Sekarang kita masuk ke contoh kasus, ini cuma contoh kasus jika ada kesamaan dengan kasus yang ada di organisasi ini, berarti itu hanya faktor kebetulan saja.

Ini ada 2 contoh kasus, karena itu kita bagi kelompok dibagian kanan saya membahas kasus 1 dan dibagian kiri saya membahas kasus ke 2 (fasilitator kemudian membacakan kasusnya satu persatu).

Kasus 1 :

Memasuki akhir tahun saat dilakukan wawancara penilaian kinerja, Jasmine mendapatkan hasil yang tidak baik atas penilaian kinerja yang diberikan atasan. Sewaktu wawancara berlangsung Jasmine merasa atasannya memberikan alasan yang dibuat-buat seolah-olah ia tidak menyiapkan pekerjaan yang diberikan, tidak mampu menyelesaikan target kerja dan beberapa kali tidak mau menyelesaikan pekerjaan. Intinya Jasmine dinilai sebagai bahwa yang tidak bisa memberikan kontribusi maksimal kepada team. Sedangkan Jasmine sama sekali tidak merasa seperti itu. Jasmine merasa atasannya tidak memberikan penilaian yang objektif terhadap hasil kerjanya selama ini.

Pertanyaan diskusi :

- a. Apa yang harus dilakukan Jasmine ?
- b. Apa yang sebaiknya dilakukan oleh atasan dan organisasi untuk penilaian yang tidak objektif menurut persepsi Jasmine ?

Kasus 2 :

Anggara sudah merasa tidak nyaman bekerja di bagiannya. Beliau ingin pindah ke bagian lain, sudah mencoba mengajukan pindah bagian ke SDM namun masih belum diproses. Anggara merasa tidak bisa bekerjasama dengan Atasan. Atasan tidak paham dengan pekerjaannya namun hanya bisa menyalahkannya saja. Anggaran merasa tidak didukung oleh atasan. Semua pekerjaan Anggara tidak pernah direspon atau diberikan komentar apalagi diarahkan untuk kerja yang lebih baik. Anggara merasa sudah bukan menjadi anggota dari bagian nya saat ini.

Pertanyaan diskusi :

- a. Apa yang harus dilakukan Anggara ?
- b. Apa yang sebaiknya dilakukan oleh atasan dan organisasi terhadap persepsi Anggara yang sudah tidak menjadi bagian dari team nya ?

11. Setiap kelompok diminta memberikan pemaparan dan langkah-langkah untuk merespon kasus tersebut (10 menit)
12. Fasilitator menutup diskusi kelompok
13. Setiap kelompok diminta membacakan kesimpulannya tentang pendistribusian sumber daya organisasi secara berkeadilan untuk seluruh pegawai
14. Setiap peserta diminta untuk memberi tanggapan terhadap hasil kesimpulan dari kedua kelompok
15. Fasilitator menyampaikan kesimpulan yang dapat diambil dari diskusi (10 menit)

16. Selanjutnya Fasilitator mengajak seluruh peserta untuk melakukan refleksi bersama tentang pembahasan materi. Fasilitator memberikan motivasi dan kesadaran kepada seluruh peserta dan tetap mengingatkan kepada peserta untuk selalu mensyukuri apa yang sudah diberikan organisasi kepada pegawai sampai dengan saat ini (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi terakhir sesi 2)

Script (5 menit) :

Saya yakin Saudara-saudara semua sebelum masuk ke organisasi ini, sudah memiliki pengalaman kerja lebih dari 5 tahun, berarti dengan masa kerja Anda disini, minimal bekerja hampir 10 tahun. Tidak ada atasan yang ideal, begitu juga dengan kita sebagai bawahan, ada masa-masa kita tidak mau ikut dengan arahan Atasan. Apapun hubungan atasan-bawahan yang Anda jalani saat ini, tetap tujuan dan target pekerjaan menjadi nomor satu sesuai dengan tujuan Anda bekerja disini dan yang lebih penting juga untuk menjaga kredibilitas Anda. Atasan anda bisa jadi berganti tapi kredibilitas Anda dalam bekerja harus tetap dijaga. Dan jangan lupa untuk tetap bersyukur atas semua yang ada sudah ada miliki saat ini.

17. Fasilitator menutup sesi ini dengan memberikan apresiasi atas keterlibatan aktif seluruh peserta.

Script : (3 menit)

Saya sangat senang sekali dengan diskusi kita siang-sore ini, walau suasana waktu yang sudah mencapai lelah, tapi semua peserta masih bisa aktif dalam mengeluarkan pendapat dan perasaannya. Saya sangat mengapresiasinya dan mengucapkan terima kasih untuk partisipasi aktifnya.

Sekali lagi terima kasih dan saya harapkan untuk tetap bisa hadir di Sesi ke 3 FGD kita sebagai sesi terakhir. Saya tutup diskusi kita dengan mengucapkan Hamdalah, Wassalamualaikum wr, wb.

Sesi 3 : Pendapat peserta terhadap imbalan-imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja; dapat berupa penghargaan, gaji, promosi, keberlangsungan organisasi dan pekerjaan, termasuk juga status kepegawaian.

Tujuan :

1. Meningkatkan pemahaman dan kesadaran tentang kompensasi dan benefit yang diperoleh pegawai
2. Meningkatkan pemahaman dan kesadaran tentang lingkungan kerja di organisasi
3. Meningkatkan kesadaran tentang keuntungan dan fasilitas dari organisasi, berupa status kepegawaian, keberlangsungan organisasi dan pekerjaan serta nama baik organisasi

<p>Materi Pembahasan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi dan benefit serta <i>reward</i> organisasi, termasuk jenjang karir dan promosi 2. Kondisi lingkungan kerja, berupa ketersediaan fasilitas kerja serta hubungan antar pegawai 3. Keberlangsungan Organisasi dan pekerjaan
<p>Waktu : 90 – 120 menit</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 10 pembukaan 2. 30 - 60 menit tanggapan dan diskusi 3. 25 menit pemaparan 4. 15 kesimpulan 5. 5 menit pengisian post test 6. 5 menit Penutupan
<p>Metode : Ceramah, diskusi, pembahasan kasus, dan tanya jawab</p>
<p>Alat Bantu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. In focus / LCD 2. Lembar tayang materi sesi 2 3. Laptop 4. Alat tulis (buku, pulpen, white board, marker)
<p>Langkah-Langkah FGD :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitator dibantu dengan Co-Fasilitator mempersiapkan : ruangan, fasilitas ruangan, alat tulis dan angket <i>employee engagement</i> sebagai <i>post test</i> 2. Fasilitator menyapa peserta dengan ramah dan memberikan pengantar sesi 3 <i>Script</i> (5 menit) : Selamat Sore Peserta <i>FGD</i>. Assalamualaikum Wr. Wb. Terima kasih atas kehadiran Saudara-saudara semuanya pada <i>FGD</i> ke 3 pada hari ini. Waktunya di sore hari, saya harap masih bisa bersemangat dalam mengikuti <i>FGD</i> ini. <i>FGD</i> kita di sesi terakhir ini bertemakan tentang imbalan-imbalan organisasi kepada pegawai. Aturan main kita masih sama seperti kemarin. Ini adalah sesi terakhir <i>FGD</i> kita. Nanti setelah <i>FGD</i> selesai, kita akan mengisi angket kembali sebagai penutup dari sesi ini. Aturan main kita masih sama seperti <i>FGD-FGD</i> sebelumnya, etika dalam berpendapat harus tetap dijaga. Demikian kata pembuka dari saya dan <i>FGD</i> akan kita mulai. Wassalamualaikum Wr.Wb.

(sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang topik sesi 3)

3. Sebelum memulai, Fasilitator memimpin doa bersama yang kemudian dilanjutkan dengan Fasilitator menyampaikan tujuan materi sesi 3
Script (2 menit):
 Sebelum kita memulai diskusi kita, alangkah baiknya kita memulai kegiatan ini dengan berdoa terlebih dahulu. Berdoa dimulai.
 Doa selesai.
 (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang Tujuan dari sesi 3)
4. Fasilitator menggali dua sampai empat pendapat dari peserta tentang imbalan-imbalan organisasi serta lingkungan kerja
Script (30 menit) :
 Untuk *FGD* kedua ini kita akan mendiskusikan tentang kepuasan terhadap kompensasi dan benefit yang diberikan organisasi, kepuasan terhadap pekerjaan, serta lingkungan kerja
 Bagaimana pendapat dan persepsi Saudara tentang hal itu. Silahkan berikan pendapat.
5. Masing-masing peserta diminta untuk mengidentifikasi jenis-jenis kompensasi dan benefit yang diperoleh, reward dan hal-hal positif yang diberikan organisasi kepada pegawai, termasuk hal-hal yang masih perlu ditingkatkan (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang Materi Pembahasan dari sesi 3)
Script (30 menit) :
 Saya meminta Saudara untuk melihat bentuk-bentuk kompensasi dan benefit yang diperoleh, reward dan hal-hal positif yang diberikan organisasi kepada pegawai, termasuk hal-hal yang masih perlu ditingkatkan.
 Silahkan berikan pendapatnya.
6. Fasilitator menegaskan tujuan dari penugasan kelompok (Fasilitator membacakan tujuan dari sesi ini)
7. Kemudian Fasilitator memberikan pertanyaan-pertanyaan terkait dengan topik *FGD* untuk lebih memfokuskan jalannya diskusi (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang Pertanyaan Diskusi dari sesi 3)
Script (30 menit) :
 Kita melangkah ke bagian-bagian yang perlu kita diskusikan bersama dan saya meminta pendapat secara jujur dari masing-masing peserta untuk pertanyaan-pertanyaan ini.
Pertanyaan Diskusi :
 - a. Bagaimana pendapat dan perasaan Peserta tentang kompensasi dan benefit yang ada saat ini di organisasi, apakah sudah sesuai dengan beban kerja atau tupoksi yang dibebankan pada jabatan
 - b. Bagaimana pendapat dan perasaan Peserta dengan kelengkapan fasilitas serta lingkungan kerja termasuk hubungan dengan antar pegawai

- c. Bagaimana pendapat dan perasaan Peserta tentang keberlangsungan organisasi, hubungan kerja organisasi dengan stakeholder serta keberlangsungan dari posisi atau jabatan peserta di organisasi
8. Fasilitator memberikan tanggapan atas jawaban peserta secara umum dan mengklarifikasi hasil diskusi
9. Selama proses tanya jawab, Fasilitator membuka kesempatan kepada seluruh peserta untuk diskusi dan tanya jawab
10. Fasilitator selanjutnya masuk pada contoh kasus terkait pengaruh kompensasi dan benefit serta lingkungan kerja (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi tentang Contoh Kasus dari sesi 3)
- Script (30 menit) :*
 Sekarang kita masuk ke contoh kasus, ini cuma contoh kasus jika ada kesamaan dengan kasus yang ada di organisasi ini, berarti itu hanya faktor kebetulan saja. Ini ada 2 contoh kasus, karena itu kita bagi kelompok dibagian kanan saya membahas kasus 1 dan dibagian kiri saya membahas kasus ke 2 (fasilitator kemudian membacakan kasusnya satu persatu).
- Kasus 1 :**
 Kualifikasi Rudi cukup tinggi dengan memiliki ijazah bersertifikasi Magister lulusan Jerman. Namun di organisasi beliau hanya dijadikan staf biasa dengan gaji yang juga biasa. Sedangkan rekan kerjanya dengan kualifikasi yang lebih rendah, mendapatkan jabatan yang lebih tinggi yang secara otomatis juga gaji yang lebih tinggi. Rudi merasa organisasi tidak tepat dalam menempatkan golongan jabatannya.
- Pertanyaan diskusi :
- Apa yang harus dilakukan Rudi?
 - Apa yang sebaiknya dilakukan oleh organisasi untuk kesalahan dalam penempatan golongan jabatan menurut persepsi Rudi ?
- Kasus 2 :**
 Akhir-akhir ini banyak isu yang berkembang di organisasi bahwa akan ada penggabungan jabatan dan isu yang lebih mengkhawatirkan adalah organisasi akan digabungkan dengan organisasi di bawah kementerian. Semua pegawai membicarakan hal ini. Jabatan yang diisukan akan dihapuskan adalah jabatan Dery dengan memberikan pensiun dini kepada pemegang jabatannya. Dery khawatir dengan isu-isu yang berkembang saat ini. Pernah coba ditanyakan kepada atasan, namun atasan tidak mengetahui kejelasan dari isu-isu ini.
- Pertanyaan diskusi :
- Apa yang harus dilakukan Dery?
 - Apa yang sebaiknya dilakukan oleh organisasi untuk mengatasi isu-isu yang tidak jelas mengenai organisasi ?

11. Setiap kelompok diminta memberikan pemaparan dan langkah-langkah untuk merespon kasus tersebut (10 menit)
12. Fasilitator menutup diskusi kelompok
13. Setiap kelompok diminta membacakan kesimpulannya tentang pendistribusian sumber daya organisasi secara berkeadilan untuk seluruh pegawai
14. Setiap peserta diminta untuk memberi tanggapan terhadap hasil kesimpulan dari kedua kelompok
15. Fasilitator menyampaikan kesimpulan yang dapat diambil dari diskusi (10 menit)
16. Selanjutnya Fasilitator mengajak seluruh peserta untuk melakukan refleksi bersama tentang pembahasan materi. Fasilitator memberikan motivasi dan penyadaran kepada seluruh peserta dan tetap mengingatkan kepada peserta untuk selalu bersyukur apa yang sudah diberikan organisasi kepada pegawai sampai dengan saat ini (sambil Co-Fasilitator membuka slide presentasi terakhir sesi 3)
Script (5 menit) :
 Organisasi ini adalah Badan Pemerintah sehingga semua kita tahu pasti ada aturan yang langsung dari pemerintah untuk pengaturan kompensasi dan benefitnya. Merubah atau menaikkan kompensasi dan benefit itu, tidak semudah seperti di perusahaan swasta, prosesnya panjang dan melibatkan semua pihak. Apapun yang saat ini sudah menjadi paket kompensasi dan benefit di organisasi ini, selayaknya untuk disyukuri. Dan kalau saat ini kita merasa bahwa tingkatan level jabatan kita belum sesuai dengan kompetensi dan kontribusi kita ke organisasi, berikan kinerja terbaik dan kumpulkan bukti kalau kita memang individu yang punya kompetensi lebih.
17. Fasilitator menutup sesi ini dengan memberikan apresiasi atas keterlibatan aktif seluruh peserta dan tetap memberikan motivasi untuk tetap bersyukur atas apa yang sudah diterima saat ini.
Script : (3 menit)
 Saya sangat senang sekali dengan diskusi kita sore ini, walau suasana kita sudah lelah, namun saudara-saudara semua tetap memberikan pendapatnya dengan aktif. Saya atas nama penulis mengucapkan banyak terima kasih, semua curah pendapat akan dicatat dan menjadi masukan bagi manajemen untuk perbaikan kedepannya. Dan bagi semua peserta *FGD*, semua pendapat dan curahan perasaan yang disampaikan saat *FGD* berlangsung, akan dijamin kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi status atau posisi kepegawaian Saudara di organisasi ini. Sekali lagi kami mengucapkan terima kasih dan apresiasi yang setinggi-tingginya untuk partisipasi dalam *FGD* ini. Sebagai pengingat untuk kita semua untuk selalu bersyukur atas nikmat yang sudah kita terima saat ini, dan semua dari kita disini tahu bahwa banyak orang di luar sana yang ingin bergabung di organisasi ini, dan saat ini kita sudah ada disini dengan segala keterbatasan yang dimiliki oleh organisasi ini, kita yang berkewajiban untuk memperbaikinya.
 Demikian yang dapat saya sampaikan, akhir kata tetap semangat dalam bekerja.
 Wassalamualaikum Wr. Wb.
18. Co-Fasilitator membagikan angket *employee engagement* sebagai *post test*

4. PENUTUP

FGD adalah diskusi terarah dengan adanya fokus masalah atau topik yang jelas untuk didiskusikan. Topik diskusi ditentukan terlebih dahulu.. Pertanyaan dikembangkan sesuai dengan topik dan disusun secara berurutan atau teratur alurnya agar mudah dimengerti oleh peserta. Fasilitator mengarahkan diskusi dengan menggunakan panduan pertanyaan tersebut.

FGD merupakan metode intervensi yang paling banyak diminati sebab dianggap ekonomis, mudah dan menguntungkan. Salah satu keuntungannya adalah dapat mewawancarai secara langsung kepada subjek dalam kelompok (Paramita&Kristiana, dalam Laksana, 2018).

Tujuan dari penulisan modul *FGD* ini adalah sebagai panduan dalam pelaksanaan *FGD* yang dilakukan sebagai bagian dari penelitian tesis dengan judul Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Generasi melalui *FGD* terhadap *Employee Engagement* ini dilakukan adalah untuk mendapatkan informasi untuk peningkatan *POS* serta sebagai suatu Teknik menuju ke perubahan sikap maupun perilaku terhadap *engagement*

Fasilitator sebagai pemimpin dalam setiap *FGD* akan membimbing dan mengarahkan diskusi kelompok ini. Dukungan organisasi akan ditonjolkan dengan memberikan informasi-informasi tentang pencapaian organisasi, penghargaan organisasi terhadap kontribusi dan kinerja pegawai, perhatian organisasi terhadap pengembangan diri dan peningkatan skill pegawai, kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan lain, dan hal-hal lainnya untuk memperkuat dukungan organisasi kepada pegawai dengan tujuan untuk dapat meningkatkan *engagement* pegawai kepada pekerjaan dan organisasi. Hal lain juga untuk menumbuhkan kesadaran dari peserta akan hak-hak peserta yang sudah dipenuhi oleh organisasi dan fasilitas yang sudah dilengkapi oleh organisasi untuk mendukung pekerjaan peserta.

FGD ini dilakukan dalam kurun waktu 90 – 120 menit dengan peserta sekitar 8-12 orang. Diharapkan Fasilitator dapat membawa *FGD* ini menjadi tempat curah pendapat yang efektif dan berguna untuk menanamkan rasa keyakinan akan

dukungan organisasi pada pegawai sehingga dapat meningkatkan *engagement* dalam diri pegawai.

Pelaksanaan *FGD* akan dilakukan tiga kali dengan topik yang berbeda-beda disesuaikan dengan aspek yang ada di dalam *POS*, yaitu :

1. Keadilan yang prosedural, yaitu cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber-sumber daya yang ada di dalam suatu organisasi
2. Dukungan Atasan
3. Imbalan-imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja

Nantinya pada *FGD* pertama peserta akan diberikan kuesioner *employee engagement* sebagai *pre test*. Kemudian pada *FGD* yang ketiga akan dilakukan pengukuran *post test* dengan memberikan kuesioner *employee engagement* kembali.

Akhir dari tiga sesi *FGD* ini diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan dan merubah persepsi, pendapat maupun sikap peserta tentang dukungan atasan dan organisasi terhadap pegawai. Perubahan persepsi, pendapat dan sikap ini diharapkan akan berdampak pada perubahan perilaku *engagement* pegawai di organisasi. Modul ini tidak tunggal tapi digabungkan dengan Tesis yang menjadi acuan bacaan dari ketiga sesi materi di atas. Terimakasih banyak kepada para pihak yang telah mengikuti tiga sesi *FGD* ini dan memberikan dukungan untuk pelaksanaan *FGD* serta pembuatan modul ini. Pelaksanaan *FGD* ini dapat terselenggara dengan dukungan dari Badan Pengelola Migas Aceh.

DAFTAR PUSTAKA

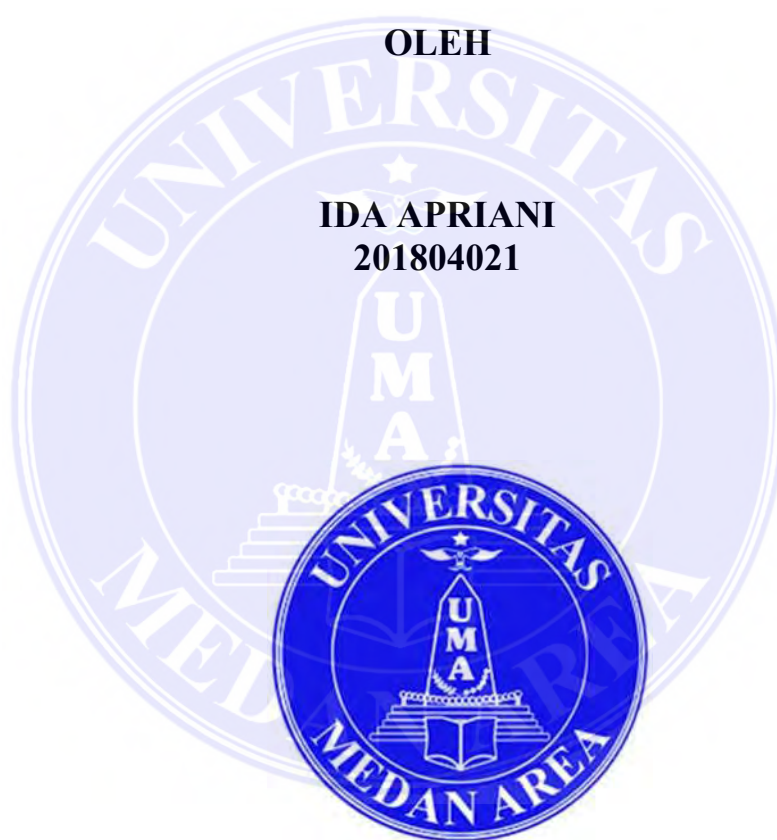
- Indrizal, Edi. (2017). Diskusi Kelok Terarah-Focus Group Discussion (FGD)-Prinsip-prinsip dan Langkah-langkah Pelaksanaan Lapangan). *Jurnal. Jurnal Antropologi: Isu-Isu Sosial Budaya*, 16 (1). pp. 75-82. ISSN 2355-5963.
- Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. *Modul Diskusi Kelompok Terarah (Focus Group Discussion- FGD). Bimbingan Teknik Pengembangan Tata Guna Air Dalam Rangka Pelatihan Teknis Instruktur PTGA*. (2019).
- Laksana, I Made Abdi Dharma. (2018). Focus Group Discussion (FGD) untuk mengurangi Prokrastinasi Akademik pada siswa Sekolah Menengah Pertama (SMP). *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang.
- Panduan FGD. (2009). *Modul. Memberdayakan Masyarakat untuk Melawan Kutukan Sumberdaya, Kabupaten Blora, Jawa Tengah*. LSM LPAW, Blora.

Lampiran 7 : Laporan Observasi *Focus Group Discussion*

UNTUK KEGIATAN
PEMBERIAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*
MELALUI *FOCUS GROUP DISCUSSION*

OLEH

IDA APRIANI
201804021



PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023
DAFTAR ISI

UNIVERSITAS MEDAN AREA

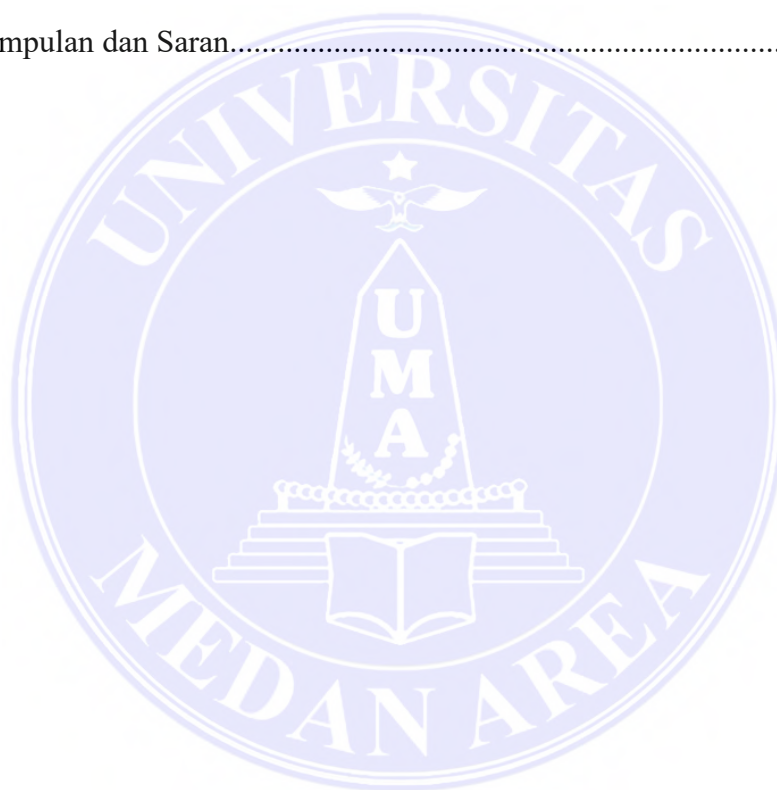
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/7/23

	Halaman
1. Data Peserta <i>FGD</i>	216
2. Tempat dan Jadwal Pelaksanaan <i>FGD</i>	216
3. Materi <i>FGD</i>	217
4. Hasil Observasi	218
a. Observasi Umum	218
b. Observasi Khusus	220
5. Kesimpulan dan Saran.....	225



1. Data Peserta *FGD*

Focus Group Discussion ini pada sesi pertama diikuti oleh 10 orang, kemudian pada sesi kedua diikuti oleh 8 orang dan pada sesi terakhir diikuti oleh 7 orang yang sama.

Berikut datanya :

Sesi	Tanggal	Peserta			Generasi	
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah	X (42-50)	Y (Millennial; 23-41)
1	24 November 2022	9	1	10	5	5
2	25 November 2022	7	1	8	3	5
3	25 November 2022	6	1	7	3	4

2. Tempat dan Jadwal Pelaksanaan *FGD*

Tempat : Ruang Rapat Rencong, di kantor tempat penelitian berlangsung

<i>FGD</i>	Hari/Tanggal	Pukul	Topik	Jadwal
Ke 1	Kamis, 24 November 2022	10.00	Keadilan	10.00 : Pengantar oleh 10.10 : Pembukaan oleh Fasilitator ✓ Berdoa ✓ Perkenalan ✓ Tujuan pelaksanaan ✓ Aturan main ✓ Jaminan kerahasiaan hasil <i>FGD</i> ✓ Topik sesi 1 10.30 : Materi Bahasan sesi 1 Diskusi 11.15 : Kasus 1 Kasus 2 11.50 : Penutup ✓ Kesimpulan dari pembahasan ✓ Refleksi diri ✓ Ucapan terima kasih untuk peserta

Ke 2	Jum'at, 25 November 2022	14.30	Dukungan Atasan	<p>14.30 : Pembukaan oleh Fasilitator</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Berdoa ✓ Topik Sesi 2 <p>14.40 : Materi Bahasan sesi 2 Diskusi</p> <p>15.20 : Kasus 1 Kasus 2</p> <p>16.00 : Penutup</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kesimpulan dari pembahasan ✓ Refleksi diri ✓ Ucapan terima kasih untuk peserta
Ke 3	Jum'at, 25 November 2022	16.30	Imbalan Organisasi dan Kondisi Lingkungan Kerja	<p>16.30 : Pembukaan oleh Fasilitator</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Berdoa ✓ Topik Bahasan Sesi 2 <p>16.40 : Materi Bahasan sesi 2 Diskusi</p> <p>17.20 : Kasus 1 Kasus 2</p> <p>17.50 : Penutup</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kesimpulan dari pembahasan ✓ Refleksi diri ✓ Ucapan terima kasih untuk peserta

3. Materi FGD

Focus Group Discussion (FGD) dilaksanakan pada hari Kamis dan Jum'at tanggal 24 – 25 November 2022 di tempat penelitian berlangsung. Materi yang menjadi bahasan dalam *FGD* disesuaikan dengan teori Eisenberger tentang *Perceived Organizational Support (POS)* yang terdiri dari 3 aspek yang dijadikan topik di pelaksanaan *FGD* yaitu : keadilan, dukungan atasan dan imbalan-imbalan organisasi dan kondisi kerja.

Topik yang dibahas pada tiap-tiap sesi yaitu :

Sesi 1 : Keadilan, secara prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara pegawai.

Materi bahasan :

- a. Mengidentifikasi sumber daya organisasi
- b. Menganalisa sumber daya organisasi yang belum diberdayakan secara optimal
- c. Mendapatkan cara-cara dalam mendistribusikan sumber daya organisasi secara berkeadilan untuk seluruh pegawai

Sesi 2 : Pandangan pegawai tentang sejauh mana atasan dalam menilai kontribusi mereka terhadap organisasi dan sejauh mana atasan peduli terhadap kesejahteraannya.

Materi bahasan :

- a. Persepsi pegawai tentang dukungan atasan kepada pegawai
- b. Persepsi pegawai tentang penilaian atasan terhadap kinerja atau kontribusinya
- c. Persepsi pegawai tentang kepedulian atasan terhadap kehidupan pribadi (keluarga) pegawai

Sesi 3 : Pendapat peserta terhadap imbalan-imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja; dapat berupa penghargaan, gaji, promosi, keberlangsungan organisasi dan pekerjaan, termasuk juga status kepegawaian.

Materi bahasan :

- a. Kompensasi dan benefit serta reward organisasi, termasuk jenjang karir dan promosi
- b. Kondisi lingkungan kerja, berupa ketersediaan fasilitas kerja serta hubungan antar pegawai
- c. Keberlangsungan Organisasi dan pekerjaan

3. Hasil Observasi

a. Observasi Umum :

Saat pembukaan dari pelaksanaan *FGD*, Fasilitator menjelaskan tujuan dari diadakannya Fasilitator juga menjelaskan bahwa selama *FGD* berlangsung akan dilakukan perekaman dan semua pendapat dari peserta akan dijamin kerahasiaannya serta *FGD* ini murni untuk keperluan akademis dari penulis. Oleh karena itu apapun hasil *FGD* tidak berkaitan dengan status kepegawaian dari peserta di organisasi ini.

Semua peserta terlihat cukup bersemangat dalam mengeluarkan pendapat-pendapatnya, namun dengan tetap menjaga etika dengan tidak menyalahkan pendapat peserta lain atau menyebutkan nama-nama pegawai lain di organisasi ini untuk dipojokkan.

Sesi pertama dengan topik yang terkait dengan Keadilan dilaksanakan pada tanggal 24 November 2022 pukul 10.00. Sesi pertama ini diikuti oleh 10 orang peserta. Semua peserta aktif dalam memberikan pendapat dan persepsinya tentang topik yang dibahas. Mereka saling memberi respon dengan memberi pendapat balik, baik mendukung maupun menyatakan ketidaksepahaman tentang pendapat peserta lain. Diskusi ini berjalan dengan santai walau semua peserta terlihat ingin memberikan pendapatnya, namun mereka sendiri cukup teratur dan sabar untuk menunggu gilirannya memberikan pendapat. Dalam memberikan komentar atau menanggapi pendapat dari peserta lain, peserta tidak bersikap menyerang peserta lain yang berbeda pendapat namun cukup dengan membandingkan pendapatnya dengan pendapat peserta lain. Topik tentang Keadilan merupakan suatu stimulus yang dapat menggugah peserta untuk mengeluarkan pendapatnya. Mereka secara spontan memberikan definisi Keadilan menurut pendapat, persepsi dan pengalaman mereka dan kemudian bagaimana implementasi tentang keadilan di organisasi ini. Pelaksanaan sesi pertama ini berlangsung sekitar 100 menit dengan peserta yang cukup aktif.

Untuk sesi kedua dengan topik terkait Dukungan Atasan, dilaksanakan pada tanggal 25 November 2022 pukul 10.00. Sesi kedua ini diikuti oleh 8 orang. Ada 2 orang yang tidak bisa mengikuti sesi kedua. Walaupun pesertanya berkurang 2 orang, namun keaktifan peserta tetap terlihat. Peserta memberikan pendapat, persepsi dan mencurahkan perasaannya serta pengalamannya. Topik yang dibahas juga cukup memberikan stimulus bagi peserta untuk mengeluarkan pendapat dan sharing pengalaman. Tidak bisa terelakkan saat peserta membicarakan permasalahannya dengan Atasannya yang sedang berlangsung dan peserta lain memberikan pendapatnya sebagai masukan ke peserta tersebut. Sesi ini juga berjalan cukup santai dengan peserta yang tetap serius mengikuti *FGD* ini. Pelaksanaan sesi kedua ini berlangsung kurang lebih 90 menit.

Sedangkan sesi ke dilaksanakan pada hari yang sama dengan sesi ke 2, yaitu tanggal 25 November 2022 pukul 14.30 dengan berbagai pertimbangan. Sesi ini diikuti oleh 7 orang peserta, ada 1 orang peserta yang tidak bisa hadir. Sesi ke 3 dengan topik imbalan-imbalan dari organisasi dan kondisi kerja, dilihat merupakan topik menyambung dari topik sebelumnya. Semua peserta sepertinya tidak ada isu yang terlalu menjadi perhatian dikarenakan imbalan jasa dan fasilitas yang diterima peserta dari organisasi, sudah ditetapkan oleh Pemerintah sehingga walaupun ada perubahan-perubahan dari sisi imbalan atau fasilitas kerja, harus melalui proses yang relatif panjang mengingat pengajuannya harus ke Pemerintah Pusat. Begitupun sesi ke 3 ini *FGD* ini tetap berjalan dengan santai dan peserta masih tetap aktif dalam memberikan pendapatnya. Ekspresi emosi memang sudah banyak berkurang di sesi ke 3 ini yang mungkin dikarenakan peserta sudah mulai lelah dan juga mungkin disebabkan karena semua perasaan emosinya sudah dikeluarkan pada sesi-sesi sebelumnya.

FGD ini dilakukan pada bulan November dimana pada bulan ini sedang dilakukan evaluasi kinerja yang mengarah pada pemberian insentif kinerja akhir tahun. Konsekuensi dari hal ini adalah selama diskusi sering dikaitkan dengan hal ini sehingga menyebabkan peserta lebih bersemangat dan sekaligus juga memberikan pendapat-pendapatnya tentang hal ini. Penilaian yang obyektif, indikator penilaian yang jelas serta aturan atau SOP harus dijalankan dengan benar dan dijelaskan kepada pegawai hasil penilaian kinerjanya.

Peserta yang mengikuti *FGD* memiliki karakter masing-masing, ada yang langsung *to the point* dalam mengeluarkan pendapat, ada yang sangat ekspresif dan emosional dalam mengeluarkan pendapatnya dan ada juga yang lebih tenang dalam menanggapi kasus yang diberikan. Ada juga peserta yang seolah berperan sebagai orang yang bertugas menggabungkan semua pendapat menjadi satu pendapat yang dapat mewakili semua pendapat dari masing-masing peserta. Namun, karena semua peserta aktif, tidak ada peserta yang terlihat sangat dominan, semua peserta memberikan pendapatnya baik diminta maupun secara spontan.

b. Observasi Khusus

Di sesi ini pertama ini, terlihat peserta cukup bersemangat dan terkadang emosional dalam mengeluarkan pendapatnya atau menceritakan pengalamannya. Beberapa pendapat peserta saat ditanya tentang keadilan di lingkungan kerja, jawaban dari beberapa peserta sebagai berikut :

Peserta A : ”tidak ada yang dispesialkan dan tidak ada yang anak tirikan

Peserta B : “setiap organisasi kan ada aturan mainnya, ada aturan hukumnya, kalau sudah ada, itu harus dijalankan sesuai dengan aturan mainnya, sesuai normanya, kalau belum ada, harus dibuat, dan organisasi harus menjalankannya dan kalau aturan mainnya itu dijalankan, maka tidak ada anak tiri dan anak kandung”

c. Peserta C : “keadilan itu adalah keseimbangan, saling menghormati tupoksi masing-masing”.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh peserta, terlihat bahwa beberapa peserta merasa diperlakukan secara tidak adil oleh organisasi yang terkait dengan perlakuan atasan kepada peserta, bukan pada pemberian fasilitas atau lainnya. Hal ini bisa diartikan sebagai hubungan yang kurang harmonis antara atasan dan bawahan atau ada hambatan dalam komunikasi atasan-bawahan sehingga ada persepsi dilakukan secara tidak adil yang dirasakan oleh bawahan atau peserta.

Para peserta sangat antusias dalam memberikan pendapat dan persepsinya tentang topik yang dibahas. Pendapat-pendapat peserta cukup masuk akal untuk diterapkan misalnya tentang keterlibatan dari Komisi Pengawas untuk ikut mengawasi jalannya operasional organisasi atau sebagai penyeimbang bagi manajemen dalam menjalankan roda organisasi. Pendapat-pendapat yang dikemukakan dengan muatan emosi atau bersemangat, mengartikan bahwa peserta memiliki emosi-emosi yang perlu untuk dituangkan atau pendapat ataupun perasaan-perasaan yang butuh penyaluran dan didengarkan oleh manajemen. Juga dapat diartikan sebagai mereka masih memiliki harapan-harapan kedepan organisasi ini dapat menjadi lebih baik dalam pengelolaannya.

Jika dilihat satu persatu perasaan para peserta tentang Keadilan yang diterima dari organisasi selama ini, dari 10 orang peserta, 7 peserta merasa diperlakukan

tidak adil oleh organisasi untuk berbagai alasan dan 3 orang peserta merasa sudah diperlakukan dengan adil. Hal ini membuktikan bahwa perasaan atau persepsi mereka tercermin lewat polling pendapat yang dilakukan pada sesi ini.

Saat masuk dalam tahap membahas contoh kasus yang diberikan, peserta memberikan respon dan pendapat cenderung dengan menyalahkan organisasi karena relatif tidak membuka komunikasi dengan pegawai atau pegawai kurang mendapatkan penjelasan tentang keputusan-keputusan yang dibuat oleh organisasi. Hal ini diartikan sebagai ada rasa kecewa di diri para peserta terhadap kebijakan-kebijakan yang diambil manajemen selama ini.

Untuk sesi 2 topik yang dibahas adalah tentang dukungan manajemen. Manajemen yang paling dekat dengan pegawai adalah atasan langsungnya sehingga yang dibahas di dalam sesi ini kebanyakan adalah pendapat maupun persepsi peserta terhadap atasan langsungnya. Peserta dimintakan untuk menceritakan pengalaman dan persepinya tentang atasan atau selama ini berinteraksi dengan atasan. Umumnya pegawai memiliki hubungan yang baik dengan atasan secara pribadi. Namun saat ini peserta merasa atasan tidak memberikan *feedback* terhadap hasil kerjanya sehingga mereka tidak mengetahui aspek apa yang harus ditingkatkan dari cara kerjanya atau pribadinya. Periode penilaian kinerja sebenarnya adalah saat yang tepat dalam memberikan penilaian atasan terhadap hasil kerja bawahan. Namun selama ini peserta merasa itu tidak terjadi.

Harapan-harapan bawahan kepada atasan tercermin dalam sesi ke 2 ini. Dukungan-dukkungan yang diharapkan peserta dari atasan seperti *feedback* hasil kerja, arahan tentang pekerjaan maupun dukungan atasan jika mereka terkendala dalam melaksanakan pekerjaan, menjadi harapan-harapan peserta. Termasuk juga perhatian-perhatian atasan kepada masalah pribadi peserta. Harapan-harapan lain adalah atasan untuk mau belajar bersama dengan bawahan untuk bidang-bidang yang mungkin tidak dikuasai atasan. Para peserta juga sepakat bahwa atasan tetap harus dihormati sebagaimana layaknya atasan dan harus ada saling menghargai antara atasan dan bawahan. Komunikasi antar atasan-bawahan harus tetap terjaga untuk menjalin hubungan yang harmonis.

Merujuk uraian diatas, pada sesi ini peserta lebih banyak menceritakan tentang pengalamannya selama ini berinteraksi dengan bawahan. Ada peserta yang memiliki hubungan harmonis dengannya dan memberikan penilaian yang obyektif pada akhir tahun, namun ada juga yang memiliki hubungan yang kurang baik dengan atasan dan malah terjadi sumbatan komunikasi sehingga team kerja tidak terbentuk. Peserta mengeluarkan perasaannya tentang hubungannya dengan atasan dan hal ini didengarkan oleh peserta lain. Hal ini menjadi pembanding bagi hubungannya dengan atasannya juga. Ini menjadi introspeksi diri bagi peserta yang menginginkan perbaikan bagi hubungannya dengan atasan dan bagi peserta yang memiliki hubungan yang sudah harmonis dengan atasannya, merasa bersyukur dengan kondisi yang ada. Semua peserta memiliki pendapat yang sama bahwa tidak ada atasan yang ideal artinya semua aspek kepemimpinan ada di diri atasan. oleh karena itu sikap saling menghargai dan menghormati pekerjaan masing-masing sangat dibutuhkan dalam menjaga hubungan baik antara atasan-bawahan. Dalam sesi ini pegawai memberikan pendapat maupun persepsinya sudah tidak terlalu seekspresif pada sesi pertama sebelumnya.

Untuk sesi ke 3 dengan topik imbalan-imbalan organisasi dan kondisi kerja, tidak terlalu menjadi isu yang menjadi perdebatan bagi peserta. Peserta sudah memahami bahwa imbalan yang didapat selama ini asalnya adalah dari aturan pemerintah dan sewaktu bergabung dalam organisasi ini, semua pegawai sudah mengetahui dan menerima imbalan dan fasilitas yang nantinya diterima oleh mereka.. Namun hal yang menjadi perhatian dari peserta adalah permasalahan penempatan pegawai di golongan atau level tertentu. Juga permasalahan promosi jabatan ataupun kenaikan golongan jabatan. Beberapa peserta menganggap bahwa manajemen masih belum berlaku objektif dalam penempatan golongan jabatan dari pegawai serta promosi yang diberikan kepada orang-orang yang dekat dengan manajemen. Persepsi seperti ini terbentuk di diri peserta namun ada peserta yang memiliki pendapat yang berbeda. Seandainya pegawai merasa golongan jabatan masih belum sesuai dengan kompetensinya, maka pegawai harusnya bisa menunjukkan tingkat kompetensinya yang diatas golongan jabatannya saat ini dengan menunjukkan prestasi kerja yang sangat baik. Perbedaan pendapat seperti

ini terjadi selama *FGD* berlangsung sehingga peserta saling mendengarkan pendapat orang lain yang ternyata berbeda dengan pendapatnya.

Untuk masalah kepuasan pekerjaan dan imbalan yang diterima, beberapa peserta menyampaikan pendapat :

Peserta A : “cukup puas dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini karena pekerjaan saat ini sebenarnya kurang lebih sama seperti pekerjaan yang dilakukan pada pekerjaan sebelumnya. Kemudian kepuasan untuk benefit dan kompensasi, yaaa...seimbanglah...hak dan kewajiban...jadi hak dan kewajiban itu harus seimbang...jadi saya sudah melaksanakan kewajiban saya, pastinya saya akan mendapatkan apa yang menjadi hak saya”.

Peserta B : “kita puas dengan imbalan yang diterima saat ini, namun bukan berarti kita puas dan tidak menginginkan peningkatan, karena berbagai macam sudah kita urus dan kalau memang ada peluang untuk kenaikan atau bisa di upgrade imbalan yang didapat dan organisasi bisa meningkat, terus kita bisa meminta reward juga dari organisasi, tapi kalo dibilang puas, kita puas juga karena ada peningkatan dari waktu pertama bergabung”.

Pada sesi 3 ini terlihat peserta lebih tenang dan lebih *soft* dalam memberikan pendapatnya dan terkesan bisa menerima situasi serta kondisi yang ada, tidak terlihat menuntut organisasi untuk harus bisa melakukan hal-hal tertentu. Peserta juga lebih objektif dalam melihat permasalahan dan memberikan penilaian. Peserta tidak lagi selalu menyalahkan organisasi atau manajemen sebagai pihak yang paling bertanggung jawab untuk ketidakidealan situasi saat ini. Peserta tampak menyadari organisasi ini sebagai badan pemerintah yang masih relatif baru terbentuk sehingga membutuhkan waktu untuk membuat regulasi dan menjalankan regulasi dengan konsisten. Peserta memahami bahwa tidak semua keinginan pegawai bisa dipenuhi oleh organisasi.

Selama proses *FGD* berlangsung, peserta juga memberikan masukan-masukan bagi organisasi menuju ke arah perbaikan. Masukan-masukan tersebut cukup konstruktif misalnya masukan tentang peningkatan keterlibatan komisi pengawas untuk mengevaluasi kinerja organisasi, dukungan bagi organisasi untuk konsisten dalam menerapkan aturan secara konsisten, manajemen terbuka kepada

pegawai tentang kebijakan-kebijakan yang diambil yang langsung berkaitan dengan pegawai, dan masukan-masukan lainnya. Dilihat dari masukan dan harapan-harapan yang diberikan oleh peserta dapat ditangkap bahwa peserta memiliki keterikatan dengan organisasi sehingga menginginkan adanya perbaikan di organisasi sehingga organisasi dapat menjadi lebih baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai amanah undang-undang serta dalam pengelolaan kepegawaian. Semua peserta selama proses *FGD* berlangsung juga tidak pernah ada yang berkeinginan untuk meninggalkan organisasi atau *resign* walau dalam beberapa kali peserta memberikan kritikan-kritikan kepada organisasi dan manajemennya. Hal ini membuktikan bahwa ada rasa keterikatan emosi dan kebutuhan terhadap organisasi ini dengan diri peserta, organisasi sebagai tempat pegawai berkarya. Peserta juga sering mengatakan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang potensial yang bisa dikembangkan oleh organisasi untuk memperbaiki organisasi menjadi lebih baik dalam pengelolaannya. Hal ini membuktikan bahwa jika pengelolaan organisasi bisa diperbaiki khususnya dalam hal dukungan organisasi atau manajemen terhadap pegawai, berkemungkinan akan dapat menaikkan tingkat *engagement* pegawai terhadap organisasi maupun terhadap pekerjaannya.

Setelah menyelesaikan ketiga sesi *FGD*, Fasilitator kemudian melakukan resume untuk semua sesi ini. Fasilitator mengajak semua peserta untuk mensyukuri apa yang sudah diberikan organisasi kepada peserta dan memikirkan juga apa yang sudah diberikan peserta kepada organisasi sehingga organisasi dapat berkembang dan meningkat seiring dengan peningkatan dari diri peserta sendiri.

4. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan uraian diatas selama *FGD* berlangsung dapat disimpulkan bahwa :

- a. Peserta cukup aktif dalam mengikuti *FGD* yang ditandai dengan semua peserta memberikan pendapatnya tanpa harus diminta oleh Fasilitator.

- b. Dalam memberikan pendapat dengan antusias dan penuh emosi, terlihat bahwa ada kebutuhan untuk didengarkan dan penumpahan emosi-emosi baik terhadap organisasi maupun atasan.
- c. Peserta memberikan penilaian yang kurang positif bagi organisasi namun juga diiringi dengan harapan-harapan dari peserta untuk organisasi bisa memperbaiki hal-hal yang terkait dengan hubungan pegawai dengan manajemen, termasuk dengan atasan langsung.
- d. Diskusi sharing pendapat seperti pada *FGD* ini dapat menjadi tempat pegawai untuk mencurahkan seluruh pendapat dan perasaannya sehingga akhirnya pegawai dapat berpikir lebih objektif dan memberikan pendapat yang lebih logis tentang suatu terhadap organisasi.
- e. Masukan dan harapan-harapan dari peserta terhadap organisasi membuktikan bahwa peserta memiliki keterikatan terhadap organisasi sehingga menginginkan adanya perubahan yang positif di organisasi. Jika organisasi dapat memperbaiki pengelolaan kepegawaian khususnya dukungan organisasi terhadap pegawai maka berkemungkinan dapat mempengaruhi atau meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

Sedangkan hal-hal yang bisa disarankan berdasarkan hasil *FGD* sebagai berikut :

- a. Terlihat *FGD* cukup efektif dalam menampung pendapat dan persepsi pegawai tentang organisasi sehingga perlu dilakukan *FGD* sejenisnya sebagai salah satu sarana pengumpulan pendapat untuk mencari solusi dari suatu permasalahan.
- b. Masukan-masuk dari peserta selama *FGD* berlangsung, dapat diakomodir dan ditindaklanjuti dengan membuat suatu kegiatan sosialisasi atau kegiatan lainnya.
- f. Pendapat yang diberikan oleh peserta cukup masuk akal dan menjadi masukan yang baik bagi organisasi antara lain sebagai berikut :
 1. Manajemen untuk lebih terbuka kepada pegawai dalam menjelaskan kebijakan-kebijakan yang diambil.
 2. Atasan langsung perlu memberikan penilaian yang objektif terhadap kinerja bawahan yang didasari pada aturan yang baku.

3. Manajemen sebaiknya bersikap adil untuk seluruh pegawai, tidak ada *like or dislike* dalam penerapan aturan yang ada.
4. Manajemen sebaiknya menjalankan operasional organisasi dengan suatu sistem yang baku berdasarkan aturan-aturan yang sudah ada sehingga dapat menghindari subjektifitas dan toleransi-toleransi yang bisa menimbulkan ketidakadilan atau ketidakobjektifan.



Lampiran 8 : Dokumentasi

1. Foto-foto Pelaksanaan FGD

Sesi 1 : Kamis, 24 November 2022



Sesi 2 : Jumat, 25 November 2022

Pukul 14.30 s/d 16.00



Sesi 3 : Jumat, 25 November 2022

Pukul. 16.30 s.d 18. 15



2. Absensi Kehadiran Peserta FGD

Sesi 1 : Kamis, 24 November 2022

DAFTAR HADIR

Hari / Tanggal : Kamis, 24 November 2022
 Waktu : 10:00 s/d Selesai
 Tempat : Ruang Rapat Rencong BPMA
 Agenda : FGD 1

NO	NAMA	JABATAN/INSTANSI	EMAIL	NO HP	TANDA TANGAN
1	MUKHLISHIN	Staf Perencanaan	mukhlishin@bpma.go.id	08116816760	1.
2	ZIKRUL MOG	Staf DMG	zmog@bpma.go.id	081362340627	2.
3	Zakia Vonna	Staf Hukum	zvonna@bpma.go.id	08116811880	3.
4	Donny Fadli	Staf SPMU	dfadli@bpma.go.id	08575458595	4.
5	Martenes	Staf dhpp	martenes@bpma.go.id	08116810296	5.
6	Furdi	SPMU	furdi@bpma.go.id	081362721663	6.
7	IRHAM M. AMIN	SPMU	iamin@bpma.go.id	08116810150	7.
8	JUNAIDI	Staf Perencanaan	junaidi@bpma.go.id	081360044685	8.
9	M. MAKMUN	Staf DFHE	mmakmun@bpma.go.id	08119911981	9.
10	Shalvaunur	DFHE	shalvaunur@bpma.go.id	0850-7777 200	10.

Sesi 2 : Jumat, 25 November 2022

Pukul 14.30 s/d 16.00

DAFTAR HADIR

Hari / Tanggal : Jumat, 25 November 2022
 Waktu : 14:00 s/d Selesai
 Tempat : Ruang Rapat Rencong BPMA
 Agenda : FGD 2

NO	NAMA	JABATAN/INSTANSI	EMAIL	NO HP	TANDA TANGAN
1	Mukhlishin	Staf Perencanaan-DKI	mukhlishin@bpma.go.id	08116816760	1.
2	IRHAM M. AMIN	SPMU	iamin@bpma.go.id	08116810150	2.
3	Donny Fadli	SPMU	dfadli@bpma.go.id	08575458595	3.
4	Shalvaunur	DFHE	shalvaunur@bpma.go.id	0850-7777 200	4.
5	Junaidi	DKI	junaidi@bpma.go.id	0813 600 44685	5.
6	Martenes	dhpp	martenes@bpma.go.id	08116810296	6.
7	Zakia Vonna	DHPP	zvonna@bpma.go.id	08116811880	7.
8	M. Makmun	DFHE	mmakmun@bpma.go.id	08119911981	8.
9					9.
10					10

Sesi 3 : Jumat, 25 November 2022

Pukul. 16.30 s.d 18. 15

DAFTAR HADIR

Hari / Tanggal : Kamis, 25 November 2022
 Waktu : 16:00 s/d Selesai
 Tempat : Ruang Rapat Rencong BPMA
 Agenda : FGD 3

NO	NAMA	JABATAN/INSTANSI	EMAIL	NO HP	TANDA TANGAN
1	Mukhlisihin	Staf Perencanaan	mukhlisihin@bpma.go.id	08116816760	1.
2	Damp Fadli	Staf SPMU	dfadli@bpma.go.id	08275458895	2.
3	Martaensar	Staf dHPP	martaensar@bpma.go.id	08116810256	3.
4	JUNSAIDI	Staf Kawangin	Junaidi@bpma.go.id	081360044685	4.
5	M. Makmun	Staf DFHE	mmakmun@bpma.go.id	08119911981	5.
6	Zakia Vonna	Staf DHP	zvonna@bpma.go.id	08116811880	6.
7	IRHAM M. AMIN	SPMU	iamin@bpma.go.id	08116810150	7.
8					8.
9					9.
10					10



UNIVERSITAS MEDAN AREA

PASCASARJANA

Program Magister : Ilmu Administrasi Publik - Agribisnis - Ilmu Hukum - Psikologi
Program Doktor : Ilmu Pertanian

Jl. Setia Budi No. 79-B Tj. Rejo Medan Sunggal Kota Medan Sumatera Utara 20112 Indonesia
Telp. (061) 8201994 Fax. (061) 8226331

Nomor : 625 /PPS-UMA/D/01/IV/2022
Hal : Izin Penelitian

20 April 2022

Kepada Yth. :

Badan Pengelola Migas Aceh

Jl. Stadion H Dimurthala No.08 Kota Baru, Banda Aceh

Di -

Medan

Dengan hormat,


Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

N a m a : Ida Apriani
NPM : 201804021
Program Studi : Magister Psikologi
Konsentrasi : Psikologi Industri dan Organisasi

Untuk melaksanakan pengambilan data di tempat yang Saudara pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul **“Pengaruh Perceived Organizational Support Melalui FGD Terhadap Peningkatan Employee Engagement”**.

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

Direktur,

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

Tembusan :

1. Ketua Program Studi – M.Psi

Kampus Utama : Jalan Kolam No. 1 Medan Estate Telp. (061) 7366878 Fax. (061) 7366998 Medan 20223



UNIVERSITAS MEDAN AREA PASCASARJANA

Program Magister : Ilmu Administrasi Publik - Agribisnis - Ilmu Hukum - Psikologi
Program Doktor : Ilmu Pertanian

Jl. Setia Budi No. 79-B Tj. Rejo Medan Sunggal Kota Medan Sumatera Utara 20112 Indonesia
Telp. (061) 8201994 Fax. (061) 8226331

Nomor : 625 /PPS-UMA/D/01/IV/2022
Hal : Pengambilan Data

20 April 2022

Kepada Yth. :

Badan Pengelola Migas Aceh

Jl. Stadion H Dimurthala No.08 Kota Baru, Banda Aceh

Di -

Medan

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

N a m a : Ida Apriani
NPM : 201804021
Program Studi : Magister Psikologi
Konsentrasi : Psikologi Industri dan Organisasi

Untuk melaksanakan pengambilan data di tempat yang Saudara pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul **“Pengaruh Perceived Organizational Support Melalui FGD Terhadap Peningkatan Employee Engagement”**.

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

Direktur,



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

Tembusan :

1. Ketua Program Studi – M.Psi

Kampus Utama : Jalan Kolam No. 1 Medan Estate Telp. (061) 7366878 Fax. (061) 7366998 Medan 20223

BADAN PENGELOLA MIGAS ACEH (BPMA)

KANTOR BANDA ACEH

JALAN STADION H. DIMURTHALA NO. 08 KOTA BARU - BANDA ACEH 23125 TELEPON: +62 651 8060100

KANTOR JAKARTA

GEDUNG WISMA MULIA LANTAI 36 RUANG LNG TANK, JALAN JENDERAL GATOT SUBROTO NO.42 JAKARTA 12710
PO BOX 4775 TELEPON: +62 21 2924 1607 EXT. 2501 FAX: +62 21 29249918

Nomor : SRT-0083 /BPMAMI0000/2022/BO
Lampiran : -
Hal : Penyelesaian Pengambilan Data
Penelitian

Banda Aceh, 7 Desember 2022

Yang terhormat,
Direktur Program Pasca Sarjana
Universitas Medan Area
Prof. Dr Retna Astuti K, MS
Di
Medan

Sehubungan dengan surat saudara Nomor: 625/PPS-UMA/B/01/IV/2022 hal Pengambilan Data untuk mahasiswa sebagai berikut :

Nama : Ida Apriani
NPM : 201804021
Program Studi : Magister Psikologi
Konsentrasi : Psikologi Industri dan Organisasi

Bersama ini kami sampaikan bahwa yang bersangkutan sudah menyelesaikan pengambilan data penelitian tentang *employee engagement* pada tanggal 30 November 2022.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.


Sekretaris Badan Pengelola Migas Aceh


Muchsni, ST, M.Sc

NIP.1972010820003121002



MEMORANDUM

Nomor : MEM- 0002/BPMAMI0000/2022/BO

Kepada : Pegawai BPMA
Dari : Sekretaris Badan
Lampiran : -
Hal : Dukungan Partisipasi Penelitian an. Ida Apriani

Banda Aceh, 2 November 2022

Merujuk ke surat dari Universitas Medan Area Nomor 625/PPS-UMA/D/01/IV/2022 perihal Pengambilan Data sebagai bagian dari tugas akhir untuk mahasiswa Pasca Sarjana an. Ida Apriani di Badan Pengelola Migas Aceh.

Atas dasar itu diharapkan bagi Pegawai yang diikutsertakan untuk dapat memberikan dukungan dengan berpartisipasi dalam penelitian dengan topik *employee engagement*. Penelitian ini merupakan bagian dari tugas akhir sdri. Ida Apriani.

Demikian Memorandum ini dibuat untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Dikeluarkan di Banda Aceh
Tanggal 2 November 2022

Badan Pengelola Migas Aceh
Sekretaris BPMA

Muchsin, ST, M.Sc

Lampiran II : CV Fasilitator

RIWAYAT HIDUP



Novita Sari, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Tempat / Tanggal Lahir : Banda Aceh/ 23 November 1987

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Islam

Alamat Rumah : Lhong Raya - Banda Aceh

Mobile Phone : 085213975053

Email : novitasari@unsyiah.ac.id

RIWAYAT PENDIDIKAN

2011 – 2014	Magister Psikologi Profesi Bidang Klinis Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada (UGM) - Yogyakarta
2005 - 2009	Sarjana Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah - Jakarta

RIWAYAT PEKERJAAN

2010 - Sekarang	Fakultas Kedokteran Prodi Psikologi Universitas Syiah Kuala.	Dosen
2014 - Sekarang	Pusat Pelayanan Keluarga Sejahtera (PPKS) Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provinsi Aceh	Psikolog
2014 – Sekarang	Unit Pelayanan Konseling Terpadu (UPKPT) Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Syiah Kuala	Psikolog
2017 – Sekarang	Pusat Pembelajaran Keluarga (PUSPAGA) Provinsi Aceh	Psikolog

KEAHLIAN & SERTIFIKASI

2017	Brainspotting Therapy Practitioner
2017	Assessment Center

ORGANISASI

2010- Sekarang 2016	Himpunan Psikologi Indonesia (HIMPSI) Wilayah Aceh Ikatan Psikolog Klinis (IPK) Wilayah Aceh
------------------------	---

PENGALAMAN PRAKTIK PSIKOLOGI

Konseling dan Psikoterapi	
2014- Sekarang	Pusat Pelayanan Keluarga Sejahtera (PPKS) Bungong Jeumpa – BKKBN Provinsi Aceh
2014 – Sekarang	Unit Pelayanan Konseling Terpadu prodi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Syiah Kuala – Banda Aceh
2017 – Sekarang	Pusat Pembelajaran Keluarga (PUSPAGA) – Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP3A) Provinsi Aceh
<i>Assessor / Interviewer</i>	
2022	Seleksi Calon Anggota Komisaris, Dewan Pengawas dan Anggota Direksi Perseroda Barajaya dan Perumda Air Minum Tirta Mon Mata – Aceh Jaya
2022	Penjurian Duta GenRe Aceh 2022 yang diselenggarakan oleh BKKBN Provinsi Aceh
2021	Rekrutmen Seleksi Penerimaan POLRI Aceh yang diselenggarakan oleh POLDA Aceh
2021	Wawancara Seleksi Penerimaan Pegawai Negeri Sipil LLDIKTI Aceh
2021	Asesmen Gaya Belajar Mahasiswa di Lingkungan Politeknik Pelayaran Malahayati
2021	Psikotes Pegawai Kontrak di Lingkungan Politeknik Pelayaran Malahayati

2021	Rekrutmen Pegawai PT. BEST – Aceh
2021	Psikotes Pegawai Kontrak Rumah Sakit Prince Nayef
2020	Seleksi Calon Direksi PDAM – Pemda Pidie Jaya
2020	Seleksi dan Penjurian Duta GenRe Aceh yang dilaksanakan oleh BKKBN Provinsi Aceh Tahun 2020
2020	Melakukan Seleksi (Psikotes dan Wawancara) untuk Program Pendidikan Kedokteran Spesialis (PPDS) Universitas Syiah Kuala
2019	Rekrutmen “Tenaga Profesional Pegawai Badan Pengelola Migas Aceh (BPMA)” yang diselenggarakan oleh Badan Pengelola Migas Aceh (BPMA) Aceh – Banda Aceh
2019	Rekrutment pegawai Jasindo di Banda Aceh
2019	Seleksi (Psikotes dan Wawancara) untuk Program Pendidikan Kedokteran Spesialis (PPDS) Universitas Syiah Kuala
2019	Rekrutmen dan Seleksi Calon Tenaga Kesehatan Nusantara Sehat Program kementerian Kesehatan Republik Indonesia yang diselenggarakan oleh Quantum HRM Internasional di Banda Aceh
2019	Rekrutmen Calon Akpol, Bintara dan Tamtama di POLDA Aceh
2018	Rekrutmen Anggota Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Aceh bekerja sama dengan POLDA Aceh
2018	Seleksi (Psikotes dan Wawancara) untuk Program Pendidikan Kedokteran Spesialis (PPDS) Universitas Syiah Kuala
2018	Rekrutmen dan Seleksi Calon Tenaga Kesehatan Nusantara Sehat Program kementerian Kesehatan Republik Indonesia yang diselenggarakan oleh Quantum HRM Internasional di Banda Aceh
2018	Assesment Eselon 3 dan 4 di Lingkungan UIN Ar-Raniry yang diselenggarakan oleh Kementrian Agama Republik Indonesia
2018	Seleksi dan Pemilihan Duta Genre BKKBN: Pengembangan Kepribadian Peserta Duta Mahasiswa Berencana (Genre)

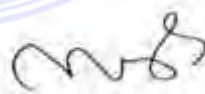
2017	Rekrutmen “Tenaga Profesional Pegawai Badan Pengelola Migas Aceh (BPMA)” yang diselenggarakan oleh Badan Pengelola Migas Aceh (BPMA) Aceh – Banda Aceh
2017	Rekrutment Pegawai Pertamina - Lhokseumawe
2016	Seleksi Calon Kepala Daerah/Wakil (Gubernur/Wakil, Bupati dan Walikota/Wakil Provinsi Aceh
Narasumber Pelatihan/Workshop/Seminar	
2022	Workshop Peningkatan Kemampuan Konselor Psikologi pada POLRI yang diselenggarakan oleh POLDA
2022	Workshop “Tentang Kita Bagi Pengelola PIK R Tingkat Provinsi” yang diselenggarakan oleh BKKBN
2022	Seminar Perkembangan Remaja dan Tantangannya yang dilaksanakan oleh BKKBN Aceh dalam rangka Pemilihan Duta GenRe Aceh 2022
2022	<i>Family Support Group</i> (FSG) “Peran keluarga dalam Pemulihan Korban Penyalahguna NAPZA” yang diselenggarakan oleh Dayah Rehabilitasi Sosial Narkoba Pintu Hijrah - Aceh
2022	Seminar “Memahami <i>Loneliness</i> ” yang diselenggarakan oleh Wellbeing Shelter – Aceh
2022	Seminar “Komunikasi Orang Tua terhadap Remaja” yang diselenggarakan oleh Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP3A) Provinsi Aceh
2022	Seminar “Pola Pengasuhan pada Remaja” yang diselenggarakan oleh Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP3A) Provinsi Aceh
2021	Dukungan Psikososial bagi Keluarga Terdampak Covid-19 yang diselenggarakan oleh POLDA Aceh
2021	Pelatihan Pendampingan Psikologi kepada Pegawai Negeri pada POLRI yang diselenggarakan oleh POLDA Aceh
2021	Seminar “Menghadapi Stres pada Mahasiswa yang Sedang Menyelesaikan Skripsi” yang diselenggarakan oleh Pusat Pelayanan Keluarga Sejahtera (PPKS) Bungong Jeumpa
2021	Seminar “ Keluarga sebagai Sumber Dukungan pada Korban Penyalahgunaan NAPZA” yang diselenggarakan oleh Dayah Rehabilitas Sosial Narkoba Pintu Hijrah Aceh

2020	Pelatihan Capacity Building kepada Youth Leader dengan bekerjasama dengan Aceh Youth Action (AYA) dan Pusat Kajian Pendidikan dan Masyarakat (PKPM)
2020	Psikoedukasi Dukungan Kesehatan Mental pada Kelompok Sebaya Bersama dengan Youth Leader – Aceh Youth Action (AYA) dan Unicef di Radio Djati Fm.
2020	Psikoedukasi dalam kegiatan Psychosocial Support (PSS) selama Pandemi Covid 2020 di Radio Djati bersama Unicef dan P2TP2A Aceh yang diselenggarakan oleh Pusat Kajian Pendidikan dan Masyarakat (PKPM)
2019	Pelatihan kepada tenaga guru Bimbingan Konseling se-provinsi Aceh yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Aceh di Hotel Grand Nanggroe – Banda Aceh
2018	Outbond Training kepada karyawan Komisi Kebenaran dan Rekonsiliasi (KKR) Aceh yang diselenggarakan oleh Our Spirit Consultant (OSC) di Aceh Besar
2018	Seminar Pengasuhan Anak di Era Digital yang diselenggarakan oleh BKKBN Aceh
2018	Psikoedukasi: Cita-cita Ku yang diselenggarakan oleh Pusat Pelayanan Keluarga Sejahtera (PPKS) Bungong Jeumpa
2018	Psikoedukasi Perkembangan Lansia yang diselenggarakan oleh oleh Pusat Pelayanan Keluarga Sejahtera (PPKS) Bungong Jeumpa
2018	Seminar Series Ikatan Psikolog Klinis (IPK) Wilayah Aceh: Kepuasan Pernikahan “Program BANGKIT untuk Peningkatan Kepuasan Pernikahan pada Istri Orang Dengan Skizofrenia”
2018	Workshop Tehnik Keterampilan Konseling “Basic of Paraphrasing, Empathy, and Reflecting”
2017	Pemulihan psikologis santri Pesantren Siem yang mengalami kebakaran di Aceh Besar. Kegiatan ini diselenggarakan oleh Pusat Pelayanan Keluarga Sejahtera (PPKS) Bungong Jeumpa
2017	Sosialisasi Bina Keluarga Balita (BKB) di PAUD FBA yang diselenggarakan oleh Pusat Pelayanan Keluarga Sejahtera (PPKS) Bungong Jeumpa di Banda Aceh
2017	Workshop “Peningkatan Kapasitas Guru Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) Se-provinsi Aceh yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Aceh di Banda Aceh
2017	Seminar Kelas Orang Tua di SMP IT Al-Azhar Banda Aceh dengan tema “Perkembangan Remaja” yang diselenggarakan oleh Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana (BKKBN) Provinsi Aceh di Banda Aceh

PUBLIKASI / KARYA ILMIAH

2022	Perempuan di Masa Pandemi Covid-19: Gambaran Beban Psikologis	Buku Perempuan dan Pandemi Covid-19 Volume 3 – Syiah Kuala University Press
2021	Student's Efficacy in Learning: A Case Study in Aceh	Proceedings The 3 rd International Conference on Early Childhood Education, 150-154
2021	Tingkat Pemujaan Selebriti pada Komunitas Penggemar K-Pop di Aceh	Jurnal Seurune: Jurnal Psikologi Unsyiah, 4(1), 48-74
2020	Intervention on Marital Satisfaction for Wives of People with Schizophrenia	Proceedings of the 1 st Conference on Psychology (ICYPsy), 276-283
2020	Modul Program Bangkit Seri 2 Panduan bagi Istri ODS untuk Fasilitator	HAKI IN Patent 000,194,109
2020	Program Bangkit Seri 2 Meningkatkan Kualitas Pendampingan Istri ODS untuk Buku Pegangan Peserta	HAKI IN Patent 000,194,110
2020	Perbedaan Citra Tubuh pada Wanita Memiliki Anak dan Tidak Memiliki Anak	Jurnal Gender Equality; International Journal of Child and Gender Studies, 6(2), 81-90
2018	Video Games: Dari Hobi Menjadi Candu	Buku Kapita Selekta Psikologi Klinis; dari Teori hingga Praktek, halaman 115-129
2017	Psikoedukasi Perkembangan Lansia kepada Kader Puskesmas	Jurnal Psikoislamedia, Vol. 1, No 2, 267-278. Oktober 2017. Fakultas Psikologi UIN Ar-Raniry

Banda Aceh, 06 Juni 2022



Novita Sari, S.Psi.,M.Psi.,Psikolog
 NIP. 198711232019032014
 SIPP. 05224-16/0016-17-2-2
 STR. 01 24 8 2 1 18-2264654

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Medan pada tanggal 30 April 1976 dari ayah (alm) H. Abdul Azis dan Ibu (almh) Hj. Maimunah. Penulis merupakan putri ke 5 dari 5 orang bersaudara.

Tahun 1999 Penulis lulus dari Fakultas Psikologi Universitas Medan Area dan pada tahun 2020 terdaftar sebagai Mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Selama mengikuti perkuliahan penulis juga bekerja sebagai staf bidang Sumber Daya Manusia di Badan Pengelola Migas Aceh. Untuk kepentingan penulisan tugas akhir, penulis melakukan penelitian di lokasi kerja penulis.