

## PERSEPSI TERHADAP ASERTIVITAS PIMPINAN DAN KETERIKATAN KERJA KARYAWAN

Yoga Rendy Riandana  
Nur Pratiwi Noviati

Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia Yogyakarta  
Email: rendy.yoga@gmail.com

### Abstract

*The aim of this research was to empirically examine the correlation between employee's perception about their leader's assertiveness and their work engagement level. The level of perception about assertiveness of leaders on employees is directly proportional to the work engagement level. Subjects in this study were 70 employees of PT X. The measurement tool used is Work Engagement Scale which adapted from aspect of Schaufeli and Bakker's theory. Whereas, perception on leader's assertiveness scale was based on the theory by Eisler, Miller & Hersen, Johnson & Pinkton. Statistic method by SPSS 15.00 for windows was applied to analyze data. The product moment correlation from Pearson showed that correlation coefficient  $r = 0.768$ ,  $p = 0.000$ ,  $p < 0.01$ . The test result showed a significant positive correlation between employee's perception about assertiveness of their leader and work engagement level on them. Then, the proposed hypothesis is accepted.*

**Keywords:** work engagement, employee's perception about assertiveness of their leader.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empirik hubungan yang positif antara persepsi terhadap asertivitas pimpinan dan tingkat keterikatan kerja pada karyawan. Semakin tinggi persepsi terhadap asertivitas pimpinan maka semakin tinggi pula keterikatan kerja karyawan tersebut. Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. X sebanyak 71 orang. Alat ukur yang digunakan adalah skala keterikatan kerja yang berdasarkan aspek dari teori Schaufeli dan Bakker. Sedangkan untuk skala persepsi terhadap asertivitas pimpinan berdasarkan aspek dari teori Eisler, Miller & Hersen, Johnson dan Pinkton. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode statistik dengan bantuan fasilitas program SPSS 15.0 for windows. Uji korelasi Pearson menunjukkan korelasi sebesar  $r = 0.768$ ,  $p = 0.000$ ;  $p < 0.01$ . Hasil analisis korelasi menunjukkan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan dan tingkat keterikatan kerja, dan demikian hipotesis penelitian ini diterima.

**Kata Kunci:** keterikatan kerja, persepsi terhadap asertivitas pimpinan.

Setiap organisasi atau perusahaan tentunya mempunyai tujuan-tujuan yang hendak dicapai. Tujuan-tujuan ini diraih dengan cara mengolah dan menggunakan setiap sumber daya yang ada secara maksimal, untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan keunggulan kompetitif dari organisasi atau

perusahaan. Simamora (Suyanto & Abdurrohman, 2006) menyatakan bahwa aset paling potensial yang dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan, dan sangat diperhatikan oleh manajemen, adalah aset sumber daya manusia. Sumber daya lainnya tidak mendapat perhatian penuh karena sumber daya lainnya cenderung dapat ditiru.

Karena itulah, karyawan dituntut untuk memiliki perilaku kognitif yang baik (Osroff, dalam Margaretha & Saragih, 2008), kepribadian yang konstruktif (Barrick & Mount, dalam Margaretha & Saragih, 2008), dan memiliki emosi yang positif saat bekerja (Staw, Sutton, & Pelled, dalam Margaretha & Saragih, 2008).

Karena peran dan tuntutan yang kompleks tersebut, karyawan memiliki tanggung jawab yang besar. Seorang karyawan diharapkan memiliki rasa ketertarikan dan terinspirasi oleh pekerjaannya, mendedikasikan diri, peduli terhadap kelangsungan perusahaan, dan bersedia untuk memberikan usaha lebih untuk memajukan perusahaan (Seijts & Crim, 2006). Keseluruhan sikap ideal tersebut, secara umum, merupakan bentuk dari keterikatan kerja (*work engagement*), yakni sebuah kondisi mental yang positif dan memuaskan dalam bekerja, yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, pengabdian, dan penghayatan terhadap pekerjaannya (Schaufeli dkk, 2002).

Akan tetapi, melihat realita yang ada, tampaknya keterikatan kerja pada tenaga kerja di Indonesia masih menjadi masalah yang patut diperhatikan. Berkebalikan dengan karakteristik karyawan yang terikat dengan pekerjaannya sebagaimana disampaikan di atas, beberapa kasus yang terjadi seringkali menunjukkan karakteristik yang sebaliknya. Kasus-kasus seperti karyawan yang membolos, terlambat masuk kerja, dan malas melaksanakan pekerjaannya justru berkebalikan dengan kondisi ideal karyawan yang digambarkan terikat (*engage*) dengan pekerjaannya (Dahri dalam Sawabi, 2010; Marsidi, 2010). Kurangnya keterikatan kerja karyawan terhadap pekerjaannya ini, juga ditemukan pada data yang diambil melalui wawancara. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa responden dan konsumen pada PT X, ditemukan masih banyak karyawan yang kurang memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya. Para karyawan yang dinilai kurang terikat dengan pekerjaannya tersebut dicirikan oleh

munculnya perilaku tidak disiplin waktu, perilaku tidak disiplin waktu yang muncul diperkuat dengan hasil observasi yang menunjukkan bahwa beberapa karyawan pada hari-hari tertentu terlambat masuk kerja sekitar 10 - 60 menit. Selain perilaku tidak disiplin waktu, karyawan juga mengatakan bahwa mereka merasa lelah dan tertekan secara emosional oleh pekerjaan di kantor, malas berhubungan dengan pekerjaan ketika dihadapkan pada situasi yang sulit, kurang peduli terhadap lingkungan kerja, bersikap sinis dan mudah tersinggung, merasa jenuh dan bosan terhadap pekerjaan, kurang memaknai pekerjaan, dan kurang berkonsentrasi saat bekerja. Hal ini juga dikuatkan oleh penelitian EES (*Employee Engagement Survey*) yang dilakukan PT X. Hasilnya menunjukkan masih rata-rata di bawah 4, artinya tingkat keterikatan kerja di karyawan PT. X masih rendah (<http://p3bjawabali.pln.co.id>).

Penelitian yang dilakukan Vazirani (2007) menunjukkan bahwa salah satu karakteristik pekerja yang terikat adalah menunjukkan komitmen yang lebih untuk tetap berada di organisasi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan memberikan energi yang lebih pada pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan Saks (2005) menunjukkan adanya korelasi positif antara tingkat keterikatan kerja dan tingkat kepuasan kerja. Dalam penelitian lain, Luthans (2001) mengungkapkan bahwa tingkatan keterikatan kerja memengaruhi efektivitas manajemen pada suatu organisasi dalam mengatur pekerjaannya, sehingga topik ini menjadi isu yang hangat diperbincangkan di kalangan akademisi dan profesional.

Berdasarkan faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan kerja yang dikemukakan oleh The Gallup Organization (1999), adalah salah satunya kepemimpinan dalam perusahaan. Hal itu berarti mencakup cara pemimpin dalam mengarahkan perilaku bawahannya, dan bagaimana pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya. Jadi jelaslah bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh persepsi

karyawan terhadap sikap dan komunikasi pimpinannya.

Berdasarkan faktor-faktor itu pula, diketahui bahwa untuk menumbuhkan keterikatan kerja diperlukan juga peran dari para manajer selaku pimpinan, karena selain terpenuhinya kebutuhan karyawan dalam hal materiil dan non materiil, terciptanya hubungan baik di antara keduanya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Di sisi lain, Mintzberg (2005) mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan sepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok, yaitu peran antarpribadi, peran informasional, dan peran pengambilan keputusan. Peran antarpribadi adalah peran yang melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Tiga peran antarpribadi itu meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung. Peran informasional meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara. Dalam berinteraksi dengan orang lain, khususnya dengan bawahannya, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan (*humanity skill*). Dengan komunikasi yang baik, bersahabat, dan kebabakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian karyawan akan bersikap terbuka kepada atasan (Katz, 1974).

Seperti yang sudah disinggung di atas, dapat disimpulkan bahwa satu kunci sukses yang tidak bisa diabaikan untuk membangun keterikatan karyawan dengan perusahaan adalah komunikasi yang merupakan hal krusial untuk menciptakan manajemen yang efektif. Salah satu faktor penting dalam komunikasi adalah kemampuan bersikap dan berkomunikasi asertif. Asertif ini terletak di antara sifat permisif dan agresif. Permisif selalu bersifat memperbolehkan dengan kecenderungan tanpa adanya persyaratan atau alasan yang

bersifat rasional. Sedangkan agresivitas adalah suatu tuntutan yang biasanya tidak memberikan hak pada orang lain untuk menolak. Jadi asertivitas itu tidak bersifat permisif maupun agresif (Santosa, 1999).

Komunikasi asertif sebagai salah satu model komunikasi efektif tentunya diperlukan oleh pemimpin dan karyawan dalam melakukan komunikasi. Asertivitas berguna sebagai penuntun menuju pandangan hidup yang optimis dan perasaan sejahtera, memberi rasa percaya diri, kesanggupan membela hak pribadi, mengatur hubungan pribadi, memantau dan mengevaluasi tingkah laku sendiri, serta dapat membangun hubungan yang efektif dengan orang lain. Lloyd (1991) mendefinisikan perilaku asertif sebagai gaya wajar yang berupa sikap tegas, jujur, dan penuh respek dalam berinteraksi dengan orang lain. Masukan disampaikan dengan cara yang membangun, jelas, konstruktif, dan tidak menyakiti. Seorang pemimpin yang baik apabila menemukan kesalahan yang dilakukan oleh bawahan tidak mengeluarkan kata-kata yang membuat bawahan tersebut merasa sangat bersalah dan menyakiti hatinya.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada hubungan positif antara persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan keterikatan kerja. Artinya semakin tinggi persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan, maka semakin tinggi keterikatan kerja. Sebaliknya semakin rendah persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan maka semakin rendah keterikatan kerja.

## METODE PENELITIAN

### Subjek Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap yang telah bekerja lebih dari satu tahun dan berusia di atas atau sama dengan 23 tahun. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan mengacu pada karakteristik yang telah ditentukan.

### Metode Pengumpulan Data

Alat ukur yang digunakan dalam pengambilan data pada penelitian ini adalah skala keterikatan kerja dan skala persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan. Skala yang digunakan adalah skala Likert, terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang bersifat *favourable* dan *unfavourable*. Skala model Likert merupakan metode penyusunan skala sikap yang menggunakan respon subjek sebagai dasar penentuan nilai skalanya (Azwar, 2008).

**Skala Keterikatan Kerja.** Dalam penelitian ini konsep keterikatan kerja diukur dengan skala UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) yang disusun dan diadaptasikan berdasarkan teori keterikatan kerja yang disampaikan Schaufeli dan Bakker (2004). Skala keterikatan kerja ini digunakan untuk mengetahui tingkat keterikatan kerja dalam perusahaan dari subjek penelitian. Skala ini terdiri dari 17 aitem *favourable*. Pemberian nilai dalam skala ini menggunakan model Likert dengan pilihan isian terdiri atas 7 kemungkinan jawaban, yaitu Tidak Pernah, Hampir Tidak Pernah, Jarang, Kadang-kadang, Sering, Sangat Sering, dan Selalu.

**Persepsi terhadap Asertivitas Pimpinan.** Skala persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan ini digunakan untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan dalam perusahaan dari subjek penelitian. Skala ini terdiri dari 40 aitem. Pemberian nilai dalam skala ini menggunakan model Likert dengan menggunakan bentuk *favourable* dan *unfavourable* dengan pilihan isian terdiri atas 4 kemungkinan jawaban, yaitu: SS (sangat setuju), S (setuju), TS (tidak setuju), dan STS (sangat tidak setuju). Pemberian skor untuk aitem *favourable* berturut-turut adalah 4 (empat) untuk jawaban SS, 3 (tiga) untuk jawaban S, 2 (dua) untuk jawaban TS, dan 1 (satu) untuk jawaban STS. Untuk aitem *unfavourable* berlaku sebaliknya.

### Metode Analisis Data

Metode statistik yang digunakan

untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah dengan teknik korelasi *Product Moment* Pearson. Teknik ini digunakan setelah mempertimbangkan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan atau korelasi antara dua variabel penelitian, yakni "Asertivitas" dan "Persepsi terhadap Asertivitas Pimpinan". Untuk mempermudah proses perhitungan statistik, maka keseluruhan perhitungan dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program komputer *SPSS 15.0 for Windows*.

### HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa besarnya koefisien korelasi antara kedua variabel adalah  $(r) = 0,768$  dengan  $(p) = 0,000$ . Hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima sehingga dapat disimpulkan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara keterikatan kerja dan persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan. Berdasarkan data di atas maka hipotesis penelitian yang diajukan diterima. Variabel persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan memiliki sumbangan efektif terhadap variabel keterikatan kerja sebesar 59% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

### PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan dengan tingkat keterikatan kerja pada karyawan PT X. Hasil analisis korelasi *product moment* dari Pearson menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan dan tingkat keterikatan kerja. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa hipotesis dari penelitian ini, yakni ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan dan keterikatan kerja, diterima.

Hubungan positif antara persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan dan keterikatan kerja memang telah

diprediksikan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Berbagai penelitian mengenai keterikatan kerja yang telah ada sebelumnya telah dengan jelas menyiratkan bahwa keterikatan kerja sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atau manajerial, termasuk di dalamnya hubungan interpersonal antara pimpinan dan karyawan (Margaretha & Saragih, 2008; Mujiasih & Ratnaningsih, 2012). Ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan keterikatan kerja. Kepemimpinan transformasional memengaruhi keterikatan kerja karyawan karena pemimpin yang transformasional memiliki kemampuan mengkomunikasikan harapan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana (Yukl, dalam Mujiasih & Ratnaningsih, 2012). Lebih spesifik lagi Munandar (2001) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang berusaha untuk mengubah perilaku bawahan agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu untuk mencapai tujuan bersama.

Hal ini sejalan dengan tujuan perilaku dan komunikasi asertif seperti yang disebutkan Eisler, Miller dan Hersen, Johnson dan Pinkton (Marini & Andriani, 2005). Mereka mengungkapkan bahwa salah satu komponen asertif adalah mampu meminta munculnya perilaku yang baru pada orang lain, mengungkapkan tentang fakta ataupun perasaan dalam memberikan saran pada orang lain, dengan tujuan agar situasi berubah sesuai dengan yang kita inginkan, namun tetap memperhatikan hak-hak dan membuat orang lain merasa berharga.

Setelah dilakukan analisis data penelitian yang diperoleh dari skala keterikatan kerja (UWES), diketahui bahwa sebagian besar subjek memiliki tingkat keterikatan kerja yang sedang. Menurut Mcbain (Margaretha & Saragih, 2008), diketahui ada tiga faktor utama penentu

level keterikatan kerja subjek dalam penelitian ini. Yang pertama adalah faktor organisasi. Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak keterikatan kerja adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, serta *brand* organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap suportif serta komunikasi yang baik antara rekan kerja maupun antara karyawan dan pimpinan. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya keterikatan kerja. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bahwa karyawan mendapatkan dukungan pimpinan dan organisasi. Selain itu, keterikatan kerja juga dipengaruhi oleh *brand* organisasi, karena pola kerja, budaya, strategi, sistem serta nilai yang berkembang dalam setiap jenis organisasi yang berbeda, akan memengaruhi level keterikatan kerja karyawan.

Yang kedua adalah manajemen dan kepemimpinan. Keterikatan kerja dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan konsistensi pemimpin dalam mentoring karyawan (Paradise, dalam Margaretha & Saragih, 2008). Dalam menciptakan keterikatan kerja, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa di antaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback*, dan teknik penilaian kinerja. Hal-hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan keterikatan kerja sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak keterikatan kerja.

Yang ketiga adalah *working life*, yang mencakup kenyamanan kondisi lingkungan kerja yang memicu terciptanya keterikatan kerja. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan keterikatan kerja. Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi

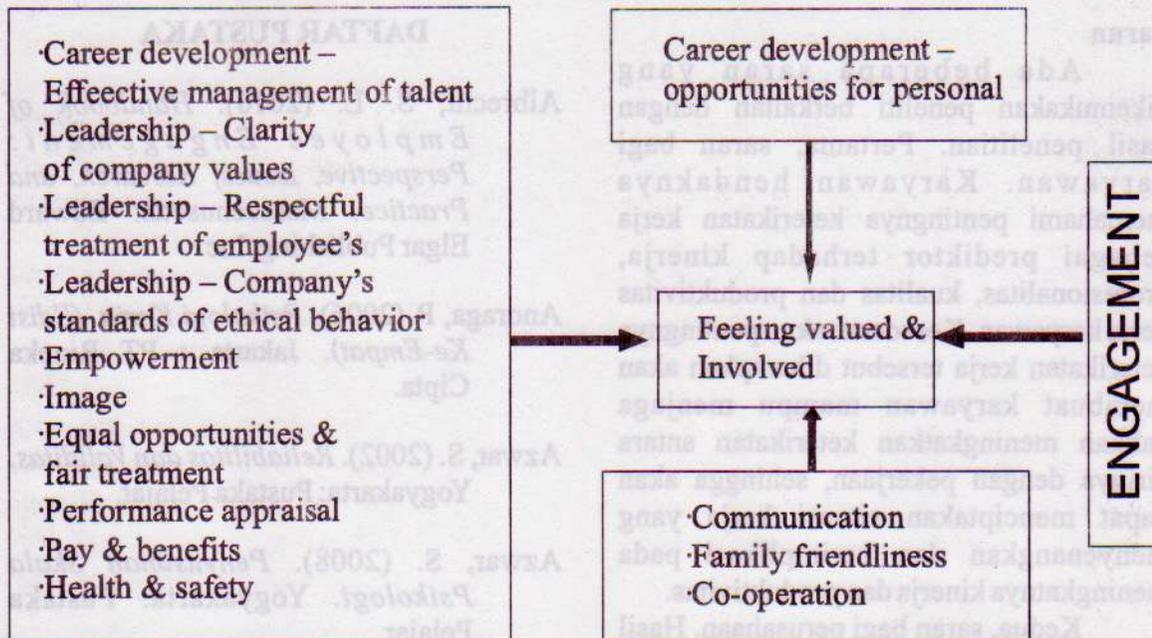
dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi (Mcbain, 2007; Colquitt dkk, dalam Margaretha & Saragih, 2008). Kedua, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini memengaruhi karyawan secara psikologis, muncul anggapan bahwa karyawan berharga bagi organisasi. Hal ini akan semakin membuat karyawan merasa terikat dengan organisasi. Ketiga, organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan. Dalam banyak penelitian dijelaskan bahwa ketika konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi, karyawan akan cenderung memutuskan keluar dari pekerjaan. Oleh karena itu manajer harus menjaga keseimbangan keduanya sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan tidak mengancam kehidupan keluarganya.

Hasil analisis juga menunjukkan adanya sumbangan efektif yang cukup besar dari variabel persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan dalam memprediksi tingkat keterikatan kerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan nilai  $R^2 = 0,590$ , yang berarti bahwa sumbangan efektif dari variabel persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan dalam memprediksi keterikatan kerja adalah sebesar 59%. Sumbangan efektif yang besar tersebut diduga karena variabel persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan memang merupakan hal yang sangat penting untuk membuat karyawan merasa mendapatkan dukungan sosial (*social support*) di lingkungan kerja, mendapat bimbingan atasan (*supervisory coaching*), serta membuat karyawan merasa aman karena merasa memiliki kesempatan bagi perkembangan profesionalnya (*opportunities for professional development*) (Xanthopoulos dkk, 2007).

Sementara itu analisis data deskriptif persepsi terhadap asertivitas pimpinan menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan yang terjadi di lapangan tidak sebesar perhitungan yang diperkirakan sebelumnya.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan para subjek berada dalam kategori sedang (58,33%). Menurut Kinichi dan Kreitner (2003), persepsi pada hakekatnya adalah proses kognitif yang dialami setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman. Kunci untuk memahami persepsi terletak pada pengenalan, bahwa persepsi merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi. Persepsi karyawan akan membangun perilaku karyawan dalam organisasi, dan perilaku manajerial merupakan salah satu objek persepsi karyawan yang memengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi.

Menurut Saks (2006), persepsi karyawan terhadap dukungan pimpinannya merupakan salah satu prediktor dari keterikatan kerja. Kahn (Saks, 2006) menjelaskan, lingkungan kerja yang suportif akan memberikan kenyamanan dalam mencoba hal baru dan tidak merasa terancam atas kesalahan yang dilakukan, karena dukungan dari pimpinan berhubungan positif dengan keamanan psikologis karyawan.



Gambar 1: Faktor-faktor yang Memengaruhi Keterikatan Kerja Sumber: Vazirani Nitin (*Working Paper 05/07*)

Bagan di atas menunjukkan bahwa ada beberapa faktor penting yang memengaruhi keterikatan kerja. Beberapa di antaranya berkaitan erat dengan kepemimpinan dalam perusahaan, karena organisasi yang sukses adalah bila pimpinannya menunjukkan penghormatan terhadap kualitas dan kontribusi setiap karyawan tanpa melihat level jabatan atau pekerjaannya, dan jika pimpinan berkomunikasi secara positif dan asertif. Jika pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk didengarkan dan membuat keputusan, maka level keterikatan kerja akan tinggi karena karyawan merasa terlibat, bernilai, dan dibutuhkan perannya dalam organisasi.

Dari penelitian yang telah dilakukan, peneliti merasa masih terdapat kelemahan dalam penelitian ini. Kelemahan dari penelitian ini adalah pada saat penyebaran dan pengisian, peneliti tidak bisa mengawasi prosesnya karena kebijakan perusahaan yang tidak mengizinkan. Peneliti juga tidak menjelaskan bahwa pimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *manager* puncak, sehingga memungkinkan terjadinya persepsi yang berbeda antara peneliti dengan responden. Peneliti juga belum mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi keterikatan kerja hubungan dengan rekan

kerja, gaji, kesempatan karir, dan sebagainya. Padahal mungkin faktor-faktor tersebut yang justru lebih besar pengaruhnya terhadap tingkat keterikatan kerja karyawan. Kemudian budaya kerja di perusahaan tempat penelitian dilakukan sebagai perusahaan BUMN yang hampir sama dengan PNS sebenarnya tidak sesuai dengan konsep keterikatan kerja itu sendiri, sehingga rawan terjadi bias dalam penelitian. Selain itu, peneliti juga tidak melakukan penggalan data secara mendalam tentang sumber daya pekerjaan (*job resources*) dan fokus pada bagaimana persepsi terhadap asertivitas pimpinan memengaruhi tingkat keterikatan kerja karyawan.

## PENUTUP

### Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap asertivitas pimpinan dan keterikatan kerja. Hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi karyawan terhadap asertivitas pimpinan dengan keterikatan kerja diterima.

## Saran

Ada beberapa saran yang dikemukakan peneliti berkaitan dengan hasil penelitian. Pertama, saran bagi karyawan. Karyawan hendaknya memahami pentingnya keterikatan kerja sebagai prediktor terhadap kinerja, profesionalitas, kualitas dan produktivitas kerja karyawan. Kesadaran akan pentingnya keterikatan kerja tersebut diharapkan akan membuat karyawan mampu menjaga bahkan meningkatkan keterikatan antara dirinya dengan pekerjaan, sehingga akan dapat menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan berimplikasi pada meningkatnya kinerja dan produktivitas.

Kedua, saran bagi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara persepsi terhadap asertivitas pimpinan dan keterikatan kerja pada karyawan di perusahaan yang diteliti. Oleh karena itu bagi pimpinan perusahaan diharapkan untuk bisa meningkatkan gaya komunikasi asertif. Dengan gaya asertif yang baik, maka keterikatan kerja karyawan akan meningkat. Selain itu, perusahaan hendaknya memahami pentingnya keterikatan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui pemahaman ini, diharapkan perusahaan dapat membangun situasi kerja yang menyenangkan, sehingga bekerja tidak lagi dipandang sebagai sebuah kewajiban dan keterpaksaan melainkan sebuah aktivitas yang menyenangkan.

Ketiga, saran bagi penelitian selanjutnya. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk menggali lebih lanjut mengenai keterikatan kerja disarankan untuk mencari faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi keterikatan kerja, menggunakan subjek yang berbeda dengan kuantitas yang memadai, ataupun menggunakan pendekatan kualitatif agar dapat menemukan faktor-faktor lain yang memengaruhi keterikatan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspective, Issues, Research, and Practice*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc
- Anoraga, P. (2006). *Psikologi Kerja. (Edisi Ke-Empat)*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Azwar, S. (2002). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2008). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *FIRST, BREAK ALL THE RULES: What The World's Greatest Managers Do Differently*. Simon & Schuster Trade.
- Cohen, G., & Higgins, N.G. (2007). Employee Engagement: The Secret of Highly Performing Organisations. *Journal of Applied Human Capital Management*, 1(1), 46-47.
- Hasibuan. (2001). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara <http://www.hrnguide.net/usa/commitment/employee-engagement.htm> (4 Juni, 2012).
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 700
- Katz R. L. (1974) The Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 9-10, pp. 90-102.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2001). Employee Engagement and Manager Self-Efficacy : Implication For

- Managerial Effectiveness and Development. *Journal of Management Development*, 21(5), 376-387.
- Lloyd, S. R. (1991). *Developing positive assertiveness*. Menlo Park, CA: Crisp
- Marsidi, D. T. (2010). 13 Guru tak Disiplin Dipanggil. <http://banjarmasin.tribunnews.com/index.php/read/artikel/2010/9/29/57577/hubungikami.26/01/11>.
- Martoyo, S. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Margaretha, M., & Saragih, S. 2008. *Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi*. The 2nd National UKWMS, 5-9.
- Marini, L. & Andriani, E. (2005). *Perbedaan Asertivitas ditinjau dari Pola Asuh Orang Tua*. Psikologia, Vol. 1, No. 2, 46-51.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M. P. (2001). *Job Burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mujiasih, E. & Ratnaningsih, Z. I. (2012) *Meningkatkan Keterikatan kerja Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi*. Seminar Nasional Dan Call For Papers. ISSN ISBN: 978-979-3649-65-8
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Nurdahlana. (2004). Hubungan Antara Persepsi Remaja Awal terhadap Pola Asuh Orangtua Otoriter dengan Motivasi Berprestasi. *Tesis* (Tidak Diterbitkan). Yogyakarta: Program Studi Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Rakos, R. F. (1991). *Assertive Behavior*. New York: Routledge Chapman dan Hall Inc.
- Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi (Edisi 12)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamic of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 601-602.
- Santosa. J. (1999). Peran Orangtua dalam Mengajarkan Asertivitas pada Remaja. *Jurnal Anima*, 15 (1), 83-91
- Sari, I.P. (2010). Hubungan Persepsi terhadap Pola Asuh Otoriter Orang Tua dengan Asertivitas Remaja. *Skripsi* (Tidak Diterbitkan). Yogyakarta: Program Studi Psikologi Universitas Islam Indonesia.
- Sawabi, I. (2010). PGRI Akui Ada Guru Malas Mengajar. <http://regional.kompas.com/read/2010/10/11/11044077/PGR.I.Akui.Ada.a.Guru.Malas.Mengajar.26/01/11>.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). an Emerging Psychological Concept and its Implications for Organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. *Information Age Publishing*, 88(3).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What Engages Employees The Most or, The Ten C"s of Employee Engagement. *Ivey Business Journal Online*, Maret-April, 1-5.
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, Keterikatan kerja, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : ANDI OFFSET
- Sridevi, M.S. (2010). Employee Engagement: the Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 90.
- Suyanto, N.A., & Abdurrohim. (2006). Hubungan antara Konsep Diri dengan Semangat Kerja pada Distributor Multi Level Marketing PT. Harmoni Dinamik Semarang. *Jurnal Psikologi Proyeksi*, 1(1), 1-2
- Vazirani, N. (2007). Employee Engagement. *College of Management Studies*, WPS05
- Yulk, G. (2005). *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Kelima*. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- [http://p3bjawabali.pln.co.id/system.php?fnp=1&setdate=2013-11-13&session=TEMP-XXXXXXeoCGSxrmEXQteJidatDSWRKtChMvYTNC&sys=Article&category=1&sort=rev\\_recdte&page=9&subsys=View&id=1624](http://p3bjawabali.pln.co.id/system.php?fnp=1&setdate=2013-11-13&session=TEMP-XXXXXXeoCGSxrmEXQteJidatDSWRKtChMvYTNC&sys=Article&category=1&sort=rev_recdte&page=9&subsys=View&id=1624)