

PENGARUH KEPUASAN KERJA INTRINSIK DAN EKSTRINSIK TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA PT BRI (PERSERO) KC MAGELANG

Ahmad Syarif Mutsanna¹

Rohmawan Adi Pratama²

Islamiyah³

¹Politeknik Muhammadiyah Magelang, Indonesia

²Universitas Sebelas Maret, Indonesia

³Universitas Muhammadiyah Magelang, Indonesia

Informasi korespondensi : islamiyatkatto@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan Pengaruh Kepuasan Kerja Intrinsik Dan Ekstrinsik Terhadap *Employee Engagement* Pada PT BRI (persero) KC Magelang Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kuantitatif. Proses pengumpulan data dilakukan dengan metode survei, yakni dengan mendistribusikan kuesioner kepada responden. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yakni karyawan atau pegawai PT BRI KC Magelang. *Sampling* yang digunakan ialah *nonprobability sampling* dengan kriteria *purposive sampling*. Kriteria yang ditetapkan untuk menjadi sampel penelitian ini adalah karyawan PT BRI KC Magelang dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Jumlah populasi penelitian yang dilakukan dalam lingkup PT BRI KC Magelang adalah sebanyak 410 orang. Sampel yang ditargetkan dalam penelitian ini sebanyak 120 orang. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Kepuasan kerja intrinsik mengalami peningkatan. Walaupun terdapat aspek kepuasan kerja intrinsik yang dirasakan oleh karyawan BRI KC Magelang, ada beberapa aspek yang belum ditingkatkan dengan baik oleh manajemen seperti *advancement* dan *growth*. Dimensi di luar pekerjaannya, yakni kepuasan kerja ekstrinsik merupakan hak dari setiap karyawan dan berperan penting bagi keseimbangan kehidupan kerja.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja Intrinsik; Kepuasan Kerja Ekstrinsik; *Employee Engagement*

PENDAHULUAN

Tenaga kerja sebagai *intangible assets* perusahaan dan pilar utama sangat berperan penting di industri perbankan. Salah satu bank yang memiliki tenaga kerja berjumlah besar adalah Bank Rakyat Indonesia (BRI) persero Tbk. Pada tahun 2017 BRI

secara nasional memiliki 92.858 karyawan. BRI merupakan salah satu bank terbesar milik pemerintah yang bertujuan untuk mendapatkan laba dalam rangka memenuhi keinginan *stakeholder*. BRI memiliki kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Salah satu kantor cabang yang berlokasi strategis adalah Kantor Cabang Magelang.

PT BRI KC Magelang memiliki 410 karyawan, yang terdiri dari karyawan tetap, karyawan kontrak dan karyawan alih daya. Sejumlah karyawan itu bekerja di Kantor Cabang Magelang, KCP dan 24 BRI Unit, yang tersebar di Kabupaten Magelang. Karyawan BRI KC Magelang dikelola oleh Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan bagian terstruktur dan bertanggung jawab untuk mengatur, mengarahkan, dan merencanakan SDM di kantor cabang. Dalam mengelola tenaga kerja, bagian personalia tidak hanya mengelola administrasi karyawan, tetapi juga meningkatkan *employee engagement* perusahaan.

Employee engagement merupakan elemen perusahaan yang memberikan peluang bagi individu untuk mengembangkan karir melalui pekerjaan yang karyawan terima dan mampu menjaga reputasi perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan *competitive advantage*. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara dengan beberapa karyawan BRI KC Magelang, karyawan merasa kurangnya motivasi dari supervisi dan atasan, serta target kerja semakin tinggi, sedangkan gaji dirasakan sudah sesuai walaupun terdapat perbedaan antara karyawan tetap, kontrak, dan alih daya. Jenjang karir karyawan kontrak dirasakan cukup lama untuk berstatus karyawan tetap. Karyawan alih daya juga berjenjang karir lama karena dikelola oleh vendor.

Kebijakan personalia BRI KC Magelang dalam rotasi karyawan dirasakan berkekurangan, masih terdapat *customer service* dan *teller* di beberapa Kantor Unit BRI KC Magelang berusia lebih dari 40 tahun. Jam kerja yang tinggi mengakibatkan karyawan mudah merasa lelah sehingga mengurangi semangat bekerja. Hal lain yang mengakibatkan menurunnya semangat kerja karyawan adalah hubungan dan komunikasi yang kurang tepat dengan sesama rekan kerja. Hal ini memengaruhi kondisi emosional, kualitas dan rasa nyaman karyawan ketika bekerja.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), keterkaitan tingkat emosi yang tinggi terhadap suatu organisasi merupakan hasil dari tingginya faktor *engagement* dari karyawan. Dasar dari tingginya *engagement* di suatu organisasi menunjukkan kualitas kerja yang tinggi dan motivasi setiap karyawan untuk selalu berinovasi dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas pekerjaannya sehingga signifikan terhadap *engagement* di suatu organisasi.

Hewitt (2013) mendefinisikan *engagement* sebagai hasil psikologis dan perilaku yang mengarah pada kinerja karyawan yang lebih baik. Model Hewitt menguji hasil dari *individual's engagement* dan *potential engagement driver* yang merupakan bagian dari pengalaman kinerja organisasi. Model *employee engagement* ini telah diuji, diulang, dan divalidasi selama 15 tahun penelitian pada jutaan karyawan di berbagai macam perusahaan dan industri di seluruh Eropa, Amerika Latin, Amerika Utara, dan Asia Pasifik.

Divisi SDM Kantor Cabang harus mempunyai upaya yang jelas dalam pengembangan karir, peningkatan potensi karyawan; demikian juga mendorong dan memotivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih produktif. Upaya Divisi SDM harus didukung oleh sikap dan perilaku karyawan. Sikap dan perilaku karyawan dalam berorganisasi akan membentuk lima dimensi *employee engagement*, yakni: *employee satisfaction*, *employee identification*, *employee commitment*, *employee loyalty* dan *employee performance* (Kumar dan Pansari, 2015).

Berdasarkan kelima dimensi perilaku karyawan mengenai *employee engagement*, kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) merupakan representasi dari kepuasan kerja karena merupakan reaksi positif dari karyawan untuk dapat melihat keseluruhan pekerjaannya, termasuk supervisi dari atasan, gaji, dan rekan kerja karyawan. Ketika merasa puas, karyawan akan cenderung lebih berkomitmen pada pekerjaannya. Kepuasan karyawan secara positif memengaruhi kualitas kinerjanya dalam organisasi, khususnya BRI Kantor Cabang Magelang. Karyawan yang merasa puas akan meningkatkan integritas terhadap perusahaan serta bersinergi dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan demikian, setiap individu karyawan akan merasa dirinya merupakan bagian dari organisasi.

Karyawan yang merasa puas dan berkomitmen tinggi merupakan aset terpenting di organisasi, sedangkan ketidakpuasan karyawan merupakan perasaan yang tidak diinginkan dan berdampak negatif bagi kelangsungan perusahaan. Kepuasan kerja merupakan tujuan karyawan bekerja, yang berprioritastinggi. Dawis dan Lofquist (1984) menerangkan bahwa kepuasan adalah fungsi dari korelasi antara keterampilan dan nilai-nilai karyawan melalui penguatan sistem di lingkungan kerja. Holland (1985) mendefinisikan keterkaitan kepuasan, prestasi, dan stabilitas dalam pekerjaan sesuai dengan kepribadian seseorang dan lingkungan kerja.

Istilah kepuasan kerja menurut Baylor (2010) terbagi menjadi 2, yakni kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Menurut Buitendach dan Witte (2005) kepuasan ekstrinsik mengacu pada aspek kepuasan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan itu sendiri, seperti gaji, kondisi kerja, dan rekan kerja. Kepuasan intrinsik mengacu pada kepuasan dengan tugas-tugas pekerjaan itu sendiri.

Aspek pengaruh kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik pada *employee engagement* di penelitian ini menjadi latar belakang masalah penelitian yang dilakukan di BRI Kantor Cabang Magelang. Penelitian Gallup (2013) menunjukkan peningkatan dan pertumbuhan *employee engagement* yang berkelanjutan sejak tahun 2006 dalam keadaan umum mengenai kesejahteraan, peringkat kehidupan, dan kepuasan dengan layanan kesehatan dan pendidikan. Manajemen yang efektif merupakan bentuk kesiapan perusahaan untuk siap berkompetisi. Motivasi yang kuat dan kepuasan kerja sangat memengaruhi kinerja karyawan. Evaluasi kinerja, menaikkan gaji, pemberian bonus atau penghargaan, dan kesempatan dalam jenjang karir merupakan cara memotivasi karyawan yang dilakukan oleh para pimpinan perusahaan.

Penelitian ini relevan dengan aplikasi yang diungkapkan oleh Herzberg's (Herzberg, Mausner dan Snyderman, 1959; Herzberg, 1966) yakni, teori duafaktor untuk mengetahui apakah pengaruh faktor kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik memengaruhi *employee engagement*. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pengetahuan dan membantu memecahkan masalah perilaku organisasional pada PT BRI KC Magelang.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik pada *employee engagement*. Ruang lingkup penelitian ini adalah PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Magelang.

Employee Engagement

Employee engagement telah menjadi istilah yang banyak digunakan dan populer, yang dinyatakan oleh Robinson, Perryman dan Hayday (2004). Namun, sebagian besar dari penelitian tentang *employee engagement* dapat ditemukan dalam jurnal praktisi yang memiliki dasar dalam praktiknya daripada teori dan penelitian empiris. Sebagaimana diungkapkan oleh Robinson *et. al.* (2004), secara mengejutkan bahwa beberapa penelitian akademis dan empiris pada suatu topik yang telah menjadi sangat populer. Backingham dan Coffman (1999 dalam Schaufeli dan Bakker, 2010) mengungkapkan bahwa istilah *employee engagement* digunakan pertama kali oleh kelompok peneliti Gallup pada tahun 1990-an.

Engagement merupakan fenomena dari pekerjaan karyawan dalam organisasi, serta bagaimana karyawan mengekspresikan diri secara emosional, fisik, dan kognitif (Khan, 1990). Aspek kognitif dari *employee engagement* merupakan kondisi keseriusan karyawan tentang kondisi kerja, pemimpin, dan organisasi. Aspek emosional menyangkut bagaimana perasaan karyawan mengenai tiga faktor tersebut; dan apakah faktor tersebut berdampak positif atau negatif terhadap organisasi dan pemimpinnya. Aspek fisik *employee engagement* menyangkut energi secara fisik dari individu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Menurut Khan (1990), *engagement* berarti keadaan secara psikologis dan fisik yang terbentuk ketika memenuhi dan mengerjakan tugas organisasi.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), *employee engagement* merupakan kondisi positif dan perasaan puas karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yang ditunjukkan dengan memiliki kepribadian *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Engagement* yang didefinisikan oleh Schaufeli *et.al.*, (2001) merupakan kondisi pikiran yang positif, kondisi rasa puas, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai oleh tiga karakteristik, yakni *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Engagement* mengacu pada aspek afektif dan kognitif yang lebih konsisten dan mendalam, yang tidak hanya terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu.

a. *Vigor*

Vigor mengacu kepada tinggi rendahnya energi dan mental seseorang dalam melakukan upaya-upaya kembali dari keterpurukan ketika bekerja dan kemauan orang

tersebut untuk melakukan upaya dalam pekerjaannya. Schaufeli et. al., (2002 dalam Medhurst dan Albrecht, 2011) mengemukakan bahwa *vigor* juga melihat keseriusan seseorang untuk menghadapi masalah. *Vigor* juga membahas bagaimana menempatkan diri seseorang ke dalam pekerjaan.

b. Dedication

Schaufeli et. al., (2002 dalam Medhurst dan Albrecht, 2011) mengungkapkan bahwa *dedication* adalah individu yang memiliki karakter keterikatan secara psikologis dengan suatu pekerjaan, antusias, bangga, dan menyukai tantangan. Albrecht (2010) juga menyatakan bahwa individu yang memiliki *dedication* akan merasa bangga dan antusias dalam dirinya. Individu yang memiliki *dedication* sebenarnya tidak tergila-gila dengan pekerjaan, tetapi individu tersebut juga dapat menikmati banyak hal di luar pekerjaannya.

c. Absorption

Schaufeli et. al. (2002 dalam Medhurst dan Albrecht, 2011) mengungkapkan bahwa *absorption* mengacu kepada kekuatan untuk selalu berfokus pada pekerjaan yang sedang dikerjakan sehingga individu dapat larut dalam pekerjaannya. Ciri individu yang memiliki aspek *absorption* menurut Albrecht (2010) adalah individu tersebut merasa bahwa waktu terasa begitu cepat ketika sedang mengerjakan pekerjaannya. Individu yang memiliki *absorption* juga terikat secara kognitif dengan pekerjaannya.

Kepuasan Kerja Intrinsik dan Ekstrinsik

Kepuasan kerja merupakan keadaan atau perasaan positif yang dihasilkan melalui evaluasi kerja karyawan dari pekerjaannya (Mathis dan Jackson, 2008). Ketidakpuasan kerja terjadi ketika harapan seseorang tidak terpenuhi; seperti ketika seorang karyawan mempunyai harapan akan rasa nyaman, kondisi kerja yang bersih dan nyaman, dan rasa aman. Akan tetapi, jika harapan akan rasa nyaman, aman, dan kondisi kerja yang bersih dan nyaman tidak dapat terpenuhi, timbul rasa ketidakpuasan kerja dari karyawan.

Pada beberapa tahun terakhir tingkat kepuasan kerja mengalami penurunan. Menurunnya tingkat kepuasan kerja disebabkan oleh hubungan antarkaryawan yang menurun, hubungan dengan manajemen yang kurang, target dan tuntutan akan pekerjaan semakin tinggi, serta *benefit* yang didapat dalam jangka panjang berkurang (Mathis dan Jackson, 2008). Karyawan merasa termotivasi untuk dapat bekerja lebih baik, dan bermanfaat bagi kelangsungan organisasi, apabila karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi.

Beberapa karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi dan tidak diimbangi dengan produktivitas kerja yang tinggi berakibat status karyawan tersebut hanya berpredikat rata-rata. Kepuasan kerja sendiri bukan merupakan suatu motivasi

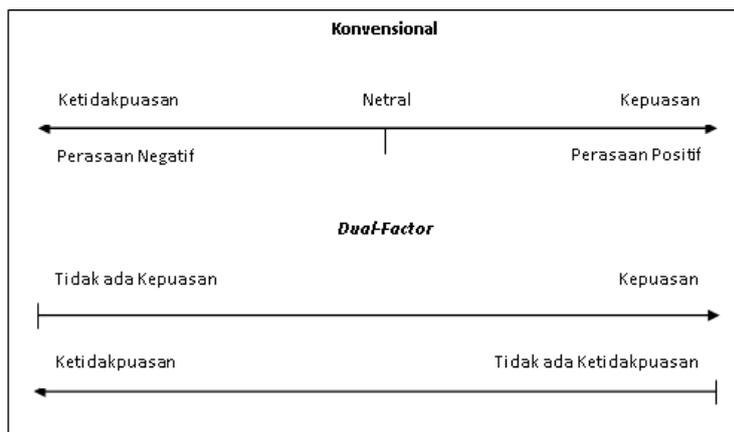
yang kuat. Akan tetapi, kepuasan kerja dapat menjadi motivasi yang kuat apabila manajemen suatu organisasi lebih merespons dan tanggap dalam melakukan pemeliharaan terhadap lingkungan, karyawan, dan mampu memotivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan tingkat kinerja yang tinggi (Handoko, 1998).

Definisi komprehensif mengenai kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang memuaskan atau menyenangkan mengenai penilaian kerja atau pengalaman kerja karyawan yang melibatkan sikap kognitif, afektif, dan evaluatif. Dalam perilaku organisasi, kepuasan kerja merupakan sikap karyawan yang terpenting dan sering dipelajari.

Strauss dan Sayles (1980) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang penting untuk aktualisasi diri. Kematangan psikologis tidak akan dicapai apabila karyawan memperoleh ketidakpuasan kerja sehingga akan menjadi frustrasi dan bersemangat kerja yang rendah. Kepuasan kerja mempunyai arti penting, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan karena dapat menciptakan nilai positif dan kondisi yang baik dalam lingkungan perusahaan.

Dalam penelitian yang dikembangkan oleh Baylor (2010), kepuasan kerja diklasifikasikan menjadi dua, yakni kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Kepuasan kerja intrinsik merupakan faktor pendorong yang terbentuk oleh pekerjaan itu sendiri dan tugas karyawan. Kepuasan kerja ekstrinsik merupakan faktor di luar pekerjaan, seperti upah atau imbalan, rekan kerja, kondisi kerja, supervisi, dan kebijakan.

Kepuasan dan ketidakpuasan memiliki interpretasi yang berbeda dan dipengaruhi oleh jumlah rangsangan dari berbagai faktor yang sama (Maddox, 1981). Model yang dikembangkan oleh Bockman (1971), yang diadopsi dalam penelitian Baylor (2010), menggambarkan perbedaan antara pemikiran secara konvensional dan *dualitas Herzberg*.



Gambar 2.2 Perbedaan Pemikiran Konvensional dan *Dual-Factor*
Sumber: Penelitian Baylor (2010)

Gambar di atas menunjukkan bahwa pendekatan konvensional menjelaskan kepuasan kerja individu secara keseluruhan. Perasaan ini terdiri dari faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan lingkungan. Interaksi yang terjadi mengakibatkan

kondisi yang tidak stabil antara kepuasan dan ketidakpuasan. Kepuasan merupakan perasaan positif dan ketidakpuasan merupakan perasaan negatif mengenai pekerjaan. Di pertengahan antara kepuasan dan ketidakpuasan adalah kondisi netralitas, yang merupakan kondisi puas atau tidak puas. Ketidakpuasan adalah kebalikan dari kepuasan. Jika individu kehilangan faktor kepuasan kerja seperti gaji, tanggung jawab, kemajuan, penghargaan, kondisi kerja yang baik, rasa aman, pengakuan, dan faktor kepuasan yang lain, akan bergerak ke arah negatif, kecuali ada faktor yang mengimbangnya, sedangkan menambah atau meningkatkan faktor kepuasan tersebut akan bergerak ke arah positif.

Berbeda dengan pendekatan konvensional, teori dua faktor yang diungkapkan oleh Herzberg (1964), yakni *motivator-hygiene theory*. Herzberg et al. (1964) mengungkapkan bahwa faktor intrinsik disebut sebagai pemuas atau motivator, sedangkan faktor ekstrinsik disebut sebagai ketidakpuasan atau *hygiene factors*. Faktor intrinsik merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan, yang berkorelasi dengan perasaan baik atau senang terhadap pekerjaan. Faktor ekstrinsik merupakan faktor yang terkait dengan suasana kerja atau lingkungan. Faktor ekstrinsik sering dikaitkan dengan perasaan tidak bahagia dengan pekerjaan. Herzberg menyimpulkan bahwa motivator merupakan faktor yang dapat memenuhi kebutuhan individu untuk dapat tumbuh, sedangkan *hygiene*

Melalui penelitian yang dikembangkan oleh Baylor (2010), terdapat dua faktor kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1966).

a. Kepuasan Kerja Intrinsik

Kepuasan kerja intrinsik merupakan faktor pendorong yang bisa disebut sebagai motivasi, yakni: prestasi kerja (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan atau perkembangan (*advancement*), bagaimana karyawan dapat tumbuh (*growth*), dan pekerjaan itu sendiri (*the work itself*). Walaupun faktor motivasi tersebut belum tentu ada atau belum diterapkan dalam organisasi, ketika faktor tersebut ada dan diterapkan akan menjadi faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan.

b. Kepuasan Kerja Ekstrinsik

Faktor kepuasan ekstrinsik ini dapat disebut juga sebagai *hygiene factors*, yakni: pengawasan (*supervision*), kondisi kerja (*working conditions*), rekan kerja (*co-workers*), upah atau gaji (*pay*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*), keamanan dalam bekerja (*job security*), status (*status*), dan kehidupan pribadi (*personal life*). Faktor tersebut belum tentu memuaskan karyawan tetapi ketika faktor tersebut hilang, akan mengakibatkan ketidakpuasan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kuantitatif. Proses pengumpulan data dilakukan dengan metode survei, yakni dengan mendistribusikan kuesioner kepada responden. Penelitian ini menggunakan variabel independen, yakni dimensi kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Variabel dependen penelitian ini adalah *employee engagement*. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yakni karyawan atau pegawai PT BRI KC Magelang. *Sampling* yang digunakan ialah *nonprobability sampling* dengan kriteria *purposive sampling*. Kriteria yang ditetapkan untuk menjadi sampel penelitian ini adalah karyawan PT BRI KC Magelang dengan masa kerja lebih dari satu tahun. Dari penelitian ini, diharapkan akan diperoleh kesimpulan dan nilai sampel yang mewakili populasi dalam perusahaan. Jumlah populasi penelitian yang dilakukan dalam lingkup PT BRI KC Magelang adalah sebanyak 410 orang. Sampel yang ditargetkan dalam penelitian ini sebanyak 120 orang. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	120	100%
Kuesioner yang kembali	117	97,50%
Kuesioner yang dapat diolah	114	95%

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 2 Data Profil Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	114	100,00
Laki-laki	54	47,40
Perempuan	60	52,60
Usia	114	100,00
23-31 tahun	58	50,88
32-40 tahun	41	35,96
41-49 tahun	3	2,63
50-58 tahun	12	10,53
Pendidikan	114	100,00
SMA	10	8,80
Diploma	7	6,10
Sarjana	93	81,60
Pasca Sarjana	4	3,50

Lanjutan Tabel 2 Data Profil Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Masa Kerja	114	100,00
1-6	61	53,50
7-12	28	24,60
13-18	9	7,90
19-24	2	1,80
25-30	13	11,40
31-36	1	0,90
Jabatan	114	100,00
Staf	45	39,50
AO/Marketing	54	47,40
Kepala Unit	5	4,40
Manajer	5	4,40
Lainnya (<i>driver, security</i>)	5	4,40

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 3 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Keterangan	β	T	Signifikansi
Kepuasan kerja intrinsik (X1)	0,465	4,793	0,000
Kepuasan kerja ekstrinsik (X2)	0,306	3,155	0,002
Sig.	0,000		
R	0,720		
Adjusted R Square	0,510		

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada *employee engagement*. ($\beta = 0,478$; $t = 4,793$; $p = 0,000$). Berdasarkan hasil tersebut, disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja intrinsik, tingkat *employee engagement* semakin tinggi. Hal ini berarti **hipotesis 1 didukung**. Selanjutnya, hasil analisis regresi menunjukkan kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh positif pada *employee engagement*. ($\beta = 0,268$; $t = 3,155$; $p = 0,002$). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja ekstrinsik, semakin tinggi *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa **hipotesis 2 didukung**. Dengan demikian, dari hipotesis 1 dan hipotesis 2 terlihat bahwa kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik memiliki pengaruh pada *employee engagement* di BRI Kantor Cabang Magelang.

Nilai koefisien determinasi atau *Adjusted R Square* = 0,510. Hal ini membuktikan bahwa 51% variasi *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variasi kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. Sisanya sebanyak 49% dijelaskan oleh variabel-variabel yang lain di luar model penelitian.

Kepuasan Kerja Intrinsik Berpengaruh Positif pada *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 diperoleh bahwa kepuasan kerja intrinsik berpengaruh positif pada *employee engagement*. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja intrinsik, semakin tinggi tingkat *employee engagement*. Dari hasil tersebut, kepuasan kerja intrinsik signifikan terhadap *employee engagement*. Karyawan akan terdorong untuk merasa *engagement* apabila tingkat kepuasan intrinsiknya tinggi. Faktor pendorong kepuasan kerja intrinsik disebut juga merupakan motivasi bagi individu.

Faktor tersebut terdiri dari *achievement, recognition, responsibility, advancement, growth, dan the work itself*. Faktor tersebut merupakan pendorong bagi karyawan, terutama bagi karyawan di industri perbankan BRI KC Magelang. Karyawan membutuhkan motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Dimensi kepuasan kerja intrinsik merupakan motivasi yang dibutuhkan oleh karyawan sehingga karyawan dapat merasa *engagemant*.

Responden merupakan karyawan BRI KC Magelang yang bermasa kerja lebih dari satu tahun dengan mayoritas karyawan berusia muda. Banyak karyawan beranggapan bahwa faktor imbalan bukan satu-satunya faktor yang membuatnya merasa puas. Akan tetapi, seorang karyawan lebih menginginkan pengakuan, kemajuan karir, promosi, dan perasaan sukses. Dengan demikian, dimensi kepuasan kerja intrinsik sangat berpengaruh di lingkungan kerja, sehingga relevan dengan tingkat *engagement*. Berdasarkan pembahasan ini terlihat bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada *employee engagement*.

Kepuasan Kerja Ekstrinsik Berpengaruh Positif pada *Employee Engagement*

Hasil hipotesis 2 menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja ekstrinsik dari responden semakin tinggi tingkat *employee engagement*. Berdasarkan hasil tersebut terlihat bahwa dimensi kepuasan kerja ekstrinsik, yakni *supervision, working conditions, co-workers, pay, policies dan procedures, job security, status, dan personal life* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Pengaruh kepuasan kerja ekstrinsik secara parsial memiliki hubungan emosional yang tinggi. Apabila faktor tersebut hilang, akan menimbulkan ketidakpuasan kerja bagi karyawan.

Berdasarkan hasil analisis kepuasan kerja ekstrinsik pada *employee engagement*, dimensi kepuasan kerja ekstrinsik berkontribusi besar terhadap rasa atau tingkat emosional karyawan pada pekerjaan yang telah dilakukan. Kepuasan kerja merupakan faktor yang paling penting dalam memahami motivasi, efektivitas, dan retensi karyawan. Penelitian Schneider dan Snyder (1975) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi pribadi dari kondisi pekerjaan atau hasil yang muncul dari pekerjaan. Dimensi intrinsik berdampak besar bagi kontinuitas organisasi.

Berdasarkan analisis tersebut diperoleh bahwa karyawan cukup puas dengan segala hal atau sesuatu yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Dapat

disimpulkan bahwa kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh positif pada *employee engagement*.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada Bab IV dapat diambil simpulan. Pertama, kepuasan kerja intrinsik pada *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan. Peningkatan rasa puas individu pada pekerjaannya, yakni pengakuan, prestasi, promosi, perkembangan, dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan rasa *engagement* sehingga hubungan organisasi dengan karyawan memberikan dasar untuk memahami kepuasan kerja dan *employee engagement*.

Kepuasan kerja memiliki interpretasi yang berbeda dengan *employee engagement*. Kepuasan menekankan pada pengaruh, sedangkan *employee engagement* menekankan pada aspek kognitif dari keterlibatan karyawan dengan tugas pekerjaan tersebut. Pengaruh yang ditimbulkan dari perasaan puas akan berpengaruh positif, yakni mampu menciptakan komunikasi yang baik dengan nasabah, meningkatkan kualitas pekerjaannya, loyal terhadap organisasi, dan mampu berkontribusi lebih untuk kesuksesan perusahaan.

Kedua, hasil analisis pengaruh kepuasan kerja ekstrinsik pada *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan. Kepuasan kerja ekstrinsik, yakni gaji atau imbalan, rekan kerja, kondisi kerja, supervisi, kebijakan, dan rasa aman akan menciptakan tingkat *engagement* yang semakin tinggi. Hubungan antara kepuasan kerja ekstrinsik dan *employee engagement* merupakan fenomena antara individu dan kelompok dalam organisasi.

Cara memberikan motivasi dari supervisi sangatlah penting di lingkungan perbankan. Komunikasi dan arahan yang baik dari atasan kepada bawahan akan menciptakan kesinambungan yang baik dan bermanfaat bagi organisasi sehingga perasaan memiliki terhadap perusahaan menjadi lebih tinggi. Loyalitas karyawan juga akan semakin tinggi terhadap organisasi. Cara mengidentifikasi diri terhadap hal di luar pekerjaannya juga akan semakin bertambah serta mampu meningkatkan dedikasi tinggi pada organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, M., dan Muhidin, S.A. (2011). *Panduan Praktis Memahami Penelitian* (Bidang Sosial-Administrasi-Pendidikan). Bandung: Pustaka Setia.
- Agho, A., Price, J., dan Mueller, C. (1992). Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 65. 185-196. 10.1111/j.2044-8325.1992.tb00496.
- Azwar, S. (2008). *Reliabilitas dan Validitas*. Edisi ke-3 cetakan VIII. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Bakotic, D. (2016). Relationship between Job Satisfaction and Organisational Performance. *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*. 29. 118-130. 10.1080/1331677X.2016.1163946.
- Baylor, K. M. (2010). The Influence of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Factors and Affective Commitment on the Intention to Quit for Occupations Characterized by High Voluntary Attrition. *Doctoral dissertation*. Nova Southeastern University. Retrieved from NSUWorks, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship.
- Bektas, C. (2017). Explanation of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Via Mirror Model Icel ve Dissal is Doyumunun Ayna Modeli ile Aciklanmasi oz. *Business & Management Studies: An International Journal*. 5. 627-639. 10.15295/bmij.v5i3.118.
- Brockman, V. M. (1971). The Herzberg controversy. *Personnel Psychology*, 24, 155-189.
- Britt, T. W. (2003). Aspect of identity predict engagement in work under adverse condition. *Self and Identity*, 2, 31-45.
- Buckingham, M. dan Coffman, C. (1999). *First Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon dan Schuster Rockefeller Center.
- Buitendach, J., dan De Witte, H. (2005). Job Insecurity, Extrinsic and Intrinsic Job Satisfaction and Affective Organisational Commitment of Maintenance Workers in a Parastatal. *South African Journal of Business Management*. 36. 10.4102/sajbm.v36i2.625.
- Cahill, K., McNamara, T., Pitt-Catsouphes, M., dan Valcour, M. (2015). Linking Shifts in The National Economy with Changes in Job Satisfaction, Employee Engagement and Work-Life Balance. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. Vol 56, 40-54: www.ScienceDirect.com
- Coffman, C., dan Gonzalez-Molina, G. (2002). A New Model: Great Organizations Win Business by Engaging the Complex Emotions of Employees and Customers. Excerpt from Follow This Path. Warner Books. *The Gallup Management Journal*, 12-21.
- Chia, S.C., Teoh, R., Razaob, N.A., dan Kadar, M. (2017). Work Motivation among Occupational Therapy Graduates in Malaysia. *Hong kong Journal of Occupational Therapy* 30, 42-48: www.ScienceDirect.com
- Cooper, D. R., dan Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods, 9th Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cooper, D. R., dan Schindler, P. S. (2013). *Business Research Methods, 12th Edsition*. New York: The McGraw Hill Companies
- Dawis, R. V., dan Lofquist L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press

- Dunlop, M. (2018). The Synergy between Psychology and Business: A Case Study on Interdisciplinary Faculty Collaboration. *International Journal of Business and Applied Social Science*. USA: Cpernet.org
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. dan Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Fraser, T.M. (1992). *Stress dan Kepuasan Kerja*. ©ILO, Geneve. Jakarta: PustakaBinaman Pressindo.
- Gallup Consulting. (2013). State of the Global Workplace; *Employee Engagement Insights for Business Leaders World Wide*. Washington D.C: www.gallup.com
- Garg, K., Dar, I., dan Mishra, M. (2017). Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*. 20. 152342231774298. 10.1177/1523422317742987.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 edisi 9*. Semarang: Undip.
- Handoko, H dan Reksohadiprodjo, S. (1987). *Organisasi Perusahaan Teori, Struktur dan Prilaku*. Yogyakarta: BFFE.
- Handoko, H. (1998). *Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Herzberg, F, Mausner, B., dan Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 58-69.
- Hewitt, A. (2013). Trends in Asia Pacific Employee Engagement. *Perfomence, Reward and Talent*.
- Hirschfeld, R. R., (2000). Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference?. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 60 No. 2. 255-270. 10.1177/00131640021970493.
- Holland, J. L. (1985). Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. *Psychology Journal*, Vol.2 No.3. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ilies, R., dan A Judge, T. (2004). An Experience-Sampling Measure of Job Satisfaction and Its Relationships with Affectivity, Mood at Work, Job Beliefs, and General Job Satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13. 367-389. 10.1080/13594320444000137.
- Jaiswal, G., Pathak, R., dan Kumari, S. (2017). Impact Of Employee Engagement On Job Satisfaction And Motivation. *Global Advancements in HRM Innovation and Practices*.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*. Vol. 33, No. 4. pp. 692-724.
- Kaliannan, A. (2014). Effective Employee Engagement and Organizational Success: A Case Study. *Global Conference on Business & Social Science Journal*. Kuala Lumpur: www.sciencedirect.com
- Kutner, Michael H. (2004). *Applied linear statistical model-5th ed*. New York: McGraw-Hill Irwin series Operations and decision sciences
- Kreitner, R., Kinicki, A., dan Cole, N. (2007). *Fundamentals of organizational behaviour 2nd Canadian ed*. U.S.A: McGraw-Hill
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. (2010). *Organizational Behaviour 9th ed*. New York: McGraw-Hill
- Lind, D.A., Marchal, W.G., dan Wathen, S.A. (2014). *Statistical Techniques in Business and Economics, 15th ed*. New York: McGraw-Hill.
- Little, P., dan Little, B. (2006). Employee Engagement: Conceptual Issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Lockwood, N. (2007). *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role*. HR Magazine, Volume 52
- Madan, P., dan Srivastava, S. (2015). Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers. *FIIIB Business Review*. 4. 53-62.
- Mathis, R. L., dan Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management, 12th edition*. USA: Thomson South-Western.
- Medhurst, A., dan Albrecht, S. (2011). Salesperson Engagement and Performance: A theoretical model. *Journal of Management & Organization*, 17(3), 398– 411.
- Metzler, J. (2006). The Relationships between Leadership Style and Employee Engagement. *Master's Theses*. 2967. Sun Jose State University.
- Montesa, David dan Rodriguez, Isabel dan Magdaleno Marco, Jorge. (2019). The Effect of Job Characteristics on Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction: The Moderating Role of Psychological Capital. *Psychologica*. 1. 39-56. 10.14195/1647-8606_62-1_2.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. dan Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 825-836.
- Robinson, D., Perryman S., dan Hayday, S. (2004). *The Driver of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employee Studies.
- Seijts, G., dan Crim, D. (2006). What Engages Employees the most, or the 10 C's of Employee Engagement. *Ivey Business Journal*. March/April, pp.1-5.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., dan 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., dan Bakker, A. B. (2004). UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*, Utrecht.
- Schaufeli, W. B., dan Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement : Bringing clarity to the concept. In Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds). *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Schneider, B., dan Snyder, R. (1975). Some Relationships between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*. 60. 318-328. 10.1037/h0076756.
- Smith, C. P. (1992). *Motivation and Personality: Handbook of Thematic content analysis*. Cambridge University Press
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publication Inc.
- Stoyanova, T., dan Iliev, I. (2017). Employee Engagement Factor for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*. 10. 23-29. 10.25103/ijbesar.101.03.
- Strauss, G., dan Sayles, L.R. (1980). *Personnel: The Human Problems of Management*; Englewood Cliffs; Prentice Hall.
- Sujarweni, V. W. (2014). *Metode Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Tabachnick, B. G., dan Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics 6th edition*. Boston, MA: Pearson
- Thiruchelvi, S. (2009). Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Asia-Pacific Business Review*. India: Department of Management Studies, Anna University Vol. V, No. 2
- Ulrich, D. (1998). *A New Mandate for Human Resource*. Januari-februari 1998. United States of America: Havard Business Review
- Vorina, A., Simonic, M., dan Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*. 55. 10.1515/ethemes-2017-0014.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G. W., dan Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wellins, R., dan Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions*. Retrieved August 1, 2005 from www.WPSmag.com
- Walters, R. (2019). *Salary Survey 2019 Greater China and South East Asia*. www.robertwalters.co.id/salary-survey.
- Wen, X., Gu, L., dan Wen, S. (2019). Job Satisfaction and Job Engagement: Empirical Evidence from Food Safety Regulators in Guangdong, China. *Journal of Cleaner Production Vol 208*, 999-1008: www.sciencedirect.com.

Young, S., Sturts, J., Ross, C., dan Kim, K. (2013). *Generational differences and job satisfaction in leisure services. Managing Leisure.* 18. 10.1080/13606719.2013.752213.