

ANALISIS *WORK VALUES* DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* KARYAWAN PT. KIMIA FARMA DI BANDUNG

Riske Faldesiani
riskefaldesiani@upi.edu

ABSTRACT

The method used in this research are descriptive and verification method. The population and sample amounted to 115 PT. Kimia Farma Bandung employees, whom working in the Research and Development Unit using total sampling techniques. The analysis technique used is multiple regression. Hypothesis test used are F test to see the simultaneous influence and t test to see the partial effect.

The results showed that work values, job satisfaction and work engagement, employees of PT. Kimia Farma Bandung is in the high category. The results of F test shows that simultaneously work values and job satisfaction influence work engagement. The results of t test show that partially work values influence work engagement, as well as job satisfaction affects employee work engagement at PT. Kimia Farma in Bandung.

Keywords: *Job Satisfaction; Work Engagement; Work Value*

ABSTRAK

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan verifikatif. Populasi dan sampel berjumlah 115 karyawan yang bekerja pada PT. Kimia Farma Bandung, khususnya pada Unit Research and Development dengan menggunakan teknik total sampling. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji F untuk melihat pengaruh simultan dan uji t untuk melihat pengaruh parsial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa work values, kepuasan kerja dan work engagement, karyawan PT. Kimia Farma Bandung berada pada kategori tinggi. Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan work values dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap work engagement. Hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial work values berpengaruh terhadap work engagement, begitu pula kepuasan kerja berpengaruh terhadap work engagement karyawan pada PT. Kimia Farma di Bandung.

Kata Kunci : *Kepuasan Kerja; Work Engagement; Work Values*

PENDAHULUAN

Dalam praktik manajemen sumberdaya manusia, karyawan dalam setiap perusahaan diharapkan dapat bekerja dengan baik dan berprestasi di bidangnya sesuai dengan aturan dan apa yang diinginkan oleh pihak manajemen. Untuk mencapainya setiap karyawan hendaknya memiliki level keterikatan karyawan (*work engagement*) yang tinggi terhadap perusahaan dimana tempatnya bekerja, dan diharapkan dapat mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap perusahaan guna tercapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Namun seringkali konsep *engagement* dibingungkan dengan kepuasan atau kebahagiaan. Menurut Wilmar Schaufeli & Arnold Bakker (2003, hlm. 4) konsep *engagement* didefinisikan sebagai suatu sikap pandang positif yang berhubungan dengan pekerjaan, dan memiliki karakteristik; *vigor, dedication, dan*

absorption. *Vigor* ditandai dengan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental pada saat bekerja, dan keinginan untuk memberikan usaha terbaik dalam pekerjaan, dan bersikap persisten saat menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang mendalam pada pekerjaan disertai adanya rasa antusias, terinspirasi dan bangga dalam bekerja. *Absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi penuh dan sangat menikmati pekerjaannya.

Pada prakteknya, dalam memenuhi seluruh harapan karyawan dengan tujuan menghasilkan kinerja dan *engagement* karyawan yang tinggi tentu tidak semulus dan semudah yang dibayangkan. Berdasarkan survey keterikatan dan survey kepuasan pegawai yang dilakukan oleh PT. Kimia Farma melalui online (Portal HC) kepada karyawan tetap maupun non tetap pada bulan September sampai dengan Oktober 2015 menunjukkan adanya peningkatan jumlah *engagement* karyawan yang semula sebesar 71,81% menjadi 80,69% di tahun 2015.

Namun dari data yang ditemukan pada Laporan Tahunan PT. Kimia Farma Tahun 2015 menunjukkan adanya penurunan produktivitas pegawai. Dimana idealnya jika tingkat kepuasan atau *engagement* tinggi, seharusnya kinerja atau produktivitas pegawai pada perusahaan juga tinggi. *Engagement* karyawan memiliki peranan penting terhadap performa atau kinerja dalam perusahaan. Karyawan yang *engaged* dengan pekerjaan dan perusahaannya, cenderung akan menunjukkan sikap positif di lingkungan kerja, seperti tingkat absen yang rendah, tingginya tingkat produktivitas, dan kecilnya kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan. Ini artinya produktivitas pegawai PT. Kimia Farma tidak berbanding lurus dengan kepuasan dan *engagement* pegawai.

Tabel 1.1
Survey Keterikatan dan Survey Kepuasan Pegawai PT. Kimia Farma

Kategori Category	2014		2015	
	Responden Respondents	%	Responden respondents	%
Actively Engaged	69	14,20%	93	14,49%
Engaged	349	71,81%	518	80,69%
Disengaged	68	13,99%	31	4,83%
Actively Disengaged	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL	486	100,00%	642	100,00%

Sumber: Laporan Tahunan PT. Kimia Farma 2015

Tabel 1.2
Produktivitas Pegawai PT. Kimia Farma

TAHUN Year	Pendapatan (Juta Rp) Revenue (Rp Million)	Laba (Juta Rp) Profit (Rp Million)	Jumlah Pegawai Total Employee	Produktivitas (J/ Pegawai) Productivity (million/employee)	
				Pendapatan Revenue	Laba Profit
2015	4.859.996	246.849	8.056	603.28	30.64
2014	4.521.024	236.531	5.504	821.41	42.97
2013	4.348.074	214.549	5.332	815.47	40.24

Sumber: Laporan Tahunan PT. Kimia Farma 2015

Berdasarkan Laporan Tahunan PT. Kimia Farma didapatkan data *turnover* juga meningkat drastis, yaitu sebanyak 180 karyawan di tahun 2016, dan sebanyak 171 karyawan di tahun 2017 mengundurkan diri. Bagi sebuah perusahaan yang produktif, tingkat *turnover* yang tinggi dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan. Hal ini perlu menjadi perhatian karena jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, peningkatan *turnover* karyawan terjadi sangat signifikan, dan meningkatnya jumlah karyawan yang mengundurkan diri dalam skala besar apalagi jika karyawan tersebut

termasuk ke dalam SDM yang unggul maka dapat mengancam stabilitas perusahaan. Ciri-ciri yang ditunjukkan ini memiliki kesesuaian dengan survei yang dilakukan oleh Gallup *consulting* (2010) dengan mengaitkan perilaku *engagement* salah satunya melalui *turnover* dan produktifitas.

Tabel 1.3
Turnover Karyawan PT. Kimia Farma Periode Tahun 2013 – 2017

Data Turnover Karyawan PT. Kimia Farma Bandung		
Tahun	Berhenti/ Mengundurkan Diri	Pensiun
2013	39	21
2014	22	88
2015	23	110
2016	180	194
2017	171	228

Sumber: Laporan Tahunan PT. Kimia Farma

Banyak penelitian yang berfokus pada bagaimana individu, kelompok, organisasi, dan budaya berbeda dalam nilai-nilai yang mereka pegang, dan bagaimana perbedaan-perbedaan ini memengaruhi perilaku (Geoffrey N. Abbott, dkk, 2005, hlm. 1). Apabila dibiarkan masalah dalam lingkungan pekerjaan dan organisasi dikhawatirkan dapat menyebabkan penurunan tingkat *engagement* karyawan yang berpotensi akan berdampak kepada beberapa aspek dari suatu organisasi.

Selain pemahaman mengenai nilai kerja (*work values*) yang dipegang oleh setiap individu dalam perusahaan, pemahaman berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan juga memiliki peranan penting dalam membentuk *engagement* karyawan. Dengan mengetahui kepuasan karyawan, perusahaan dapat menikmati tingkat retensi yang lebih tinggi sehingga biaya pelatihan dan rekrutmen dapat ditekan menjadi lebih rendah. Hal ini berarti produktivitas perusahaan menjadi meningkat, sehingga pada saat yang sama jika tingkat produktivitas dan retensi yang tinggi selanjutnya akan meningkatkan performa keuangan perusahaan.

Berdasarkan fenomena tersebut maka penulis tertarik untuk mengetahui lebih lanjut secara objektif berkaitan dengan *work values* yang dimiliki karyawan, serta kaitannya dengan kepuasan kerja dan *work engagement* karyawan PT. Kimia Farma maka penulis melakukan penelitian dengan judul “Analisis *Work Values* dan Kepuasan Kerja terhadap *Work Engagement* Karyawan PT. Kimia Farma di Bandung”.

KAJIAN PUSTAKA

Literatur yang berkaitan dengan nilai sangat banyak dibahas dari berbagai macam bidang studi seperti dalam sosiologi, studi organisasi dan psikologi. Berbagai penelitian telah menentukan nilai sejak tahun 1970-an. Definisi awal oleh Rokeach (1968, hlm. 4), menyatakan bahwa nilai adalah keyakinan yang bertahan lama bahwa mode perilaku tertentu atau keadaan akhir eksistensi secara pribadi atau sosial lebih disukai daripada cara berbalikan atau sebaliknya dari perilaku atau mengakhiri keadaan eksistensi. Dalam buku Stephen P. Robbins yang berjudul *Organization Behaviour* (2015, hlm. 94) juga dinyatakan bahwa nilai (*value*) adalah keyakinan dasar bahwa sebuah mode tindakan spesifik atau akhir dari keberadaan lebih diinginkan secara pribadi atau sosial dibandingkan mode tindakan atau akhir keberadaan lawannya atau kebalikannya.

Nilai kerja terjemahan dari *work value*, peneliti disini menggunakan istilah *work value* untuk menyebut nilai kerja. Nilai kerja merujuk pada sikap individu terhadap kerja

dan berkaitan dengan makna yang diberikan individu terhadap kerja. *Work values* adalah sejauh mana karyawan menilai apa yang penting bagi dirinya untuk melihat kesejahteraan di tempat kerja (Elizur dkk, 1991, hlm. 2). Nilai kerja menurut Hofstede (1980, hlm. 81) merupakan orientasi individual dan sikap terhadap pekerjaannya sendiri, terhadap hubungan personalnya dengan anggota perusahaan dan loyalitas kepada perusahaan maupun organisasi. Nilai kerja adalah tingkatan terstruktur apa yang diyakini individu memiliki arti penting bagi kehidupan kerja mereka (Lyons.dkk, 2010, hlm.3).

Sedangkan menurut Wollack (1971, hlm. 1) nilai kerja adalah orientasi tingkah laku dalam konteks tempat kerja dimana individu mengevaluasi peran kerjanya, nilai kerja menggambarkan bagaimana sikap individu dalam pekerjaannya secara umum, bukan pada suatu sfesifikasi pekerjaannya di sebuah perusahaan. Lebih jauh Wollack menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki nilai kerja yang kuat dianggap lebih suka bekerja dan siap bekerja, untuk terlibat dalam karyawan untuk mendapatkan kepuasan yang besar dalam melakukan tugasnya dengan baik.

Dalam konteks organisasi, nilai kerja memiliki implikasi signifikan untuk menjelaskan cara seseorang berperilaku. Banyak penelitian sebelumnya telah merasionalisasi pengaruh nilai kerja pada perilaku kerja dengan hasil yang menunjukkan bahwa perilaku adalah manifestasi dari nilai (S Nuzulia, 2015, hlm. 2). Nilai kerja menurut Daryanto (2013, hlm. 2) merujuk pada sikap individu terhadap kerja dan berkaitan dengan makna yang diberikan oleh individu terhadap kerja. Nilai kerja penting karena mempengaruhi perilaku organisasional, performa kerja, produktivitas dan komitmen organisasi. Selain itu, nilai kerja dapat memprediksi tanggung jawab karyawan, kebanggaan, dan keseriusan terhadap pekerjaan.

Dari berbagai definisi yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis menarik kesimpulan bahwa nilai kerja atau *work values* adalah berkaitan dengan sikap, kepercayaan dan persepsi seseorang yang dianggap benar atau sesuai terhadap pekerjaannya. Nilai kerja juga dapat menunjukkan sampai sejauh mana seorang karyawan menilai pekerjaannya yang ditunjukkan dengan perilaku, cara bekerja, kesungguhan dan tanggung jawabnya dalam bekerja.

Variabel nilai-nilai kerja yang dikembangkan oleh Wollack, Goodale, Witjing, dan Smith (1971, hlm. 2), terdiri atas enam subskala yaitu: *activity preference*, *pride in work*, *job involvement*, *attitude towards earning*, *social status of the job*, dan *upward striving*. Subskala - subskala tersebut masing-masing didefinisikan sebagai berikut:

1. *Activity preference*: karyawan memiliki kecenderungan untuk mau terlibat aktif perusahaan (sibuk)
2. *Pride in work* : perasaan senang dan puas apabila dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik
3. *Job involvement*: seberapa jauh karyawan tertarik terhadap kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan perusahaan, misalnya selalu hadir pada aktivitas-aktivitas di perusahaan dan yang berkaitan dengan rekan-rekan sekerja
4. *Attitude towards earning*: sikap karyawan untuk berusaha meningkatkan penghasilannya
5. *Social status*: dampak pekerjaannya terhadap status sosialnya
6. *Upward striving*: keinginan karyawan untuk selalu meningkatkan karier dan juga standar hidupnya.

Terdapat beberapa definisi mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli. Dalam buku *Organization Behaviour* yang ditulis Robbins & Judge (2013, hlm. 74) mendefinisikan kepuasan kerja adalah “...*a positive feeling about a job, resulting from an evaluation of its characteristics.*”. Artinya suatu perasaan positif dari karyawan terhadap suatu pekerjaan. Dimana perasaan ini dihasilkan setelah karyawan tersebut melakukan evaluasi terhadap karakteristik yang mereka anggap penting. Karyawan yang

memiliki kepuasan kerja tinggi menampilkan perasaan positif dan sebaliknya karyawan dengan tingkat kepuasan rendah biasanya menampilkan perasaan negatif.

Senada dengan penjelasan yang dikatakan Moh. As'ad (2001:103) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Hal ini tampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi sikap absensi, perputaran karyawan, dan berbagai permasalahan lainnya.

Definisi mengenai kepuasan kerja lainnya adalah :

- a. Merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Veithzal Rivai, 2009, hlm. 856).
- b. Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Malayu Hasibuan, 2000, hlm. 199).
- c. Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana karyawan membandingkan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. (T. Hani Handoko, 2000, hal. 193).

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kepuasan merupakan hal yang sangat personal dimana antar individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan setiap individu lainnya. Perbedaan tersebut terjadi sesuai dengan sistem nilai yang dianut dan berlaku pada diri masing-masing. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Lima dimensi variabel ini paling banyak digunakan para peneliti untuk mengungkap nilai sikap kepuasan karyawan pada pekerjaannya, diantaranya yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*), yaitu tingkat sejauhmana pekerjaan mampu memberikan daya Tarik, memberikan kesempatan belajar, dan memberikan peluang untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji (*Pay/Sallary*), yaitu menggambarkan sejumlah penghargaan (*remuneration*) finansial yang diterima serta menunjukkan tingkat keadilan disbanding yang lain dalam suatu organisasi.
3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*), yaitu harapan berupa kesempatan untuk meningkat dalam berkarier.
4. Supervisi (*Supervision*), yaitu gambaran yang menunjukkan tingkat kemampuan supervisor dalam memberikan bantuan teknis maupun dukungan perilaku kepada karyawan.
5. Rekan sekerja (*co-worker*), yaitu tingkat sejauhmana teman sekerja memiliki kecakapan teknis dan memberikan dukungan sosial.

Istilah *engagement* diperkenalkan pertama kali oleh William Khan (1990, hlm. 3) yang menyatakan bahwa *engagement* diartikan sebagai pemanfaatan anggota organisasi terhadap peran kerja di tempat mereka bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam performa peran mereka. Konsep *work engagement* didefinisikan sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan (Schaufeli dkk, 2008, hlm. 4).

Menurut Cook (2008, hlm. 21), *work engagement* dipersonifikasikan oleh

semangat dan energi karyawan yang harus memberikan kemampuan terbaik mereka kepada organisasi untuk melayani pelanggan. Ini adalah tentang kemauan dan kemampuan karyawan untuk memberikan upaya kebijakan berkelanjutan untuk membantu organisasi mereka berhasil. Sedangkan Marciano & Paul (2010, hlm. 42) menggambarkan karyawan yang memiliki *engagement* adalah karyawan yang memberikan ide-ide baru dalam pekerjaan, bergairahn antusias dalam bekerja, membawa inisiatif ke dalam dunia kerja, secara aktif berusaha untuk meningkatkan diri, meningkatkan orang lain dan meningkatkan bisnis, secara konsisten melebihi tujuan dan harapan organisasi, mendorong dan mendukung anggota tim selama bekerja, optimis, berpikir positif, mengatasi hambatan dan tetap fokus pada tugas-tugas dan memiliki komitmen pada organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai konsep *engagement* diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa *work engagement* adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan terlibat secara emosional dengan pekerjaannya yang ditunjukkan dengan sikap positif terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, seperti semangat dan antusiasme yang tinggi saat bekerja serta memiliki dedikasi, loyalitas dan adanya rasa bangga terhadap perusahaan.

Secara singkat Schaufeli (2012) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *work engagement*, yaitu :

1. *Vigor*. Merupakan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberania untuk berusaha ekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*. Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu upaya pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.
3. *Absorption*. Dalam bekerja pegawai selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif. Karena penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah explanatory survey. Informasi dari responden dikumpulkan langsung di tempat kejadian secara empirik, dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari populasi terhadap objek yang diteliti, dan kesimpulan dari hasil penelitian tersebut berlaku umum (general) untuk seluruh wilayah yang menjadi sasaran.

Dalam penelitian ini, dilakukan penjabaran sejumlah variabel dan sub variabel lengkap dengan konsep, dimensi, indikator dan skalanya, dimana terdapat tiga variabel yang dikaji dalam penelitian ini, yaitu : a) *work values*, b) kepuasan kerja, dan c) *work engagement*. Kedudukan variabel *work values* dan kepuasan kerja sebagai variabel bebas serta *work engagement* karyawan sebagai variabel terikat. Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data tentang karakteristik umum PT. Kimia Farma Bandung, serta data masing-masing variabel yang dikaji. Sedangkan sumber data penelitian merupakan sumber-sumber dimana data yang diperlukan untuk membahas masalah penelitian yang diperoleh secara langsung (data primer) maupun tidak langsung (data sekunder).

Teknik atau metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi Keputakaan (*Library Research*) dan Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu dengan wawancara dan kuesioner. Karena pada penelitian ini informasi yang akan dikumpulkan adalah berkaitan dengan pengukuran sikap, pendapat atau persepsi karyawan tentang *work values*, kepuasan kerja dan *work engagement*, maka untuk menjawab pernyataan-pernyataan yang diajukan, responden diberikan lima alternatif jawaban yang berbeda satu sama lainnya menggunakan skala Likert.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data hasil penelitian yang didapat di lapangan, untuk menguji ada tidaknya hubungan antara *work values* dan kepuasan kerja dengan *work engagement* pada PT. Kimia Farma Bandung, maka peneliti melakukan analisis korelasi (*Pearson Correlation*) dengan menggunakan software SPSS 21.0 for Windows dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.22
Output Korelasi
Correlations

		Work Values	Kepuasan Kerja	Work Engagement
Work Values	Pearson Correlation	1	.415**	.535**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000
	N	115	115	115
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	.415**	1	.462**
	Sig. (1-tailed)	.000		.000
	N	115	115	115
Work Engagement	Pearson Correlation	.535**	.462**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	
	N	115	115	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Sumber : Pengolahan Data, 2018, SPSS 21.0

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 4.22, didapat hasil Koefisien Korelasi Pearson antara *work values* dan *work engagement* sebesar 0,535 dengan signifikansi

sebesar 0,00. Koefisien korelasi antara kepuasan kerja dan *work engagement* sebesar 0,462 dengan nilai signifikansi 0,00.

Selanjutnya untuk mengetahui derajat keeratan antara *work values* dan kepuasan kerja dengan *work engagement* karyawan di PT. Kimia Farma Bandung, angka korelasi pengolahan data tersebut dikonsultasikan dengan tabel pedoman untuk memberikan intepretasi terhadap koefisien korelasi sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.23 di bawah ini :

Tabel 4.23
Pedoman untuk Memberikan Intepretasi terhadap Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Korelasi
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber : Sugiyono (2011)

Kesimpulannya bahwa angka korelasi sebesar 0,535 berada diantara batas interval 0,40 – 0,599, yang termasuk kedalam klasifikasi cukup kuat. Selanjutnya angka korelasi sebesar 0,462 berada diantara batas interval 0,40 – 0,599, yang juga termasuk kedalam klasifikasi cukup kuat. Hal tersebut menunjukkan bahwa hubungan yang cukup kuat antara *work values* dan kepuasan kerja terhadap *work engagement* karyawan.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji regresi linier berganda untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel X_1 dan X_2 terhadap Y . Pada penelitian ini akan diuji seberapa besar pengaruh *work values* dan kepuasan kerja terhadap *work engagement* karyawan.

Hipotesis I : Terdapat pengaruh positif antara *work values* terhadap *work engagement*.

Hasil pengujian koefisien regresi pengaruh *work values* terhadap *work engagement* disajikan pada tabel 4.24 di bawah ini :

Tabel 4.24
Koefisien Regresi *Work Values* terhadap *Work Engagement*
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.111	3.430	7.905	.000
	Work Values	.476	.071	.535	.000

a. Dependent Variable: *Work Engagement*

Sumber : Pengolahan Data, 2018, SPSS 21.0

Berdasarkan tabel 4.24 dapat dijelaskan bahwa konstanta sebesar 27,111 menyatakan jika tidak ada *work values*, maka tingkat *work engagement* sebesar 27,111. Sedangkan koefisien regresi sebesar 0,476 menyatakan bahwa setiap penambahan satu kali untuk

work values, maka *work engagement* akan meningkat sebesar 0,476 , begitupun sebaliknya. Persamaan regresi linier sederhana antara *work values* dan *work engagement* ialah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Work Engagement} &= 27,111 + 0,476 \text{ Work Values} \\ \hat{Y} &= 27,111 + 0,476 X_1 \end{aligned}$$

Pengujian signifikansi konstanta dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dengan harga t_{hitung} , untuk taraf kesalahan 5% uji satu pihak dengan $dk = n - k - 1$ maka diperoleh t_{tabel} sebesar 1,65857. Karena t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} yaitu $6,740 > 1,658$ maka hipotesis diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *work values* terhadap *work engagement*.

Hipotesis II : Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap *work engagement*.

Hasil pengujian koefisien regresi pengaruh kepuasan kerja terhadap *work engagement* disajikan pada tabel 4.25 di bawah ini :

Tabel 4.25
Koefisien Regresi Kepuasan Kerja terhadap *Work Engagement*
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.803	3.146		10.425	.000
	Kepuasan Kerja	.452	.082	.462	5.537	.000

a. Dependent Variable: Work Engagement

Sumber : Pengolahan Data, 2018, SPSS 21.0

Berdasarkan tabel 4.25 dapat dijelaskan bahwa konstanta sebesar 32,803 menyatakan jika tidak ada kepuasan kerja, maka tingkat *work engagement* sebesar 32,803. Sedangkan koefisien regresi sebesar 0,452 menyatakan bahwa setiap penambahan satu kali untuk kepuasan kerja, maka *work engagement* akan meningkat sebesar 0,452 begitupun sebaliknya. Persamaan regresi linier sederhana antara kepuasan kerja dan *work engagement* ialah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Work Engagement} &= 32,803 + 0,452 \text{ Kepuasan Kerja} \\ \hat{Y} &= 32,803 + 0,452 X_2 \end{aligned}$$

Pengujian signifikansi konstanta dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dengan harga t_{hitung} , untuk taraf kesalahan 5% uji satu pihak dengan $dk = n - k - 1$ maka diperoleh t_{tabel} sebesar 1,65857. Karena t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} yaitu $5,537 > 1,658$ maka hipotesis diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap *work engagement*.

Hipotesis III : Terdapat pengaruh positif antara *work values* dan kepuasan kerja terhadap *work engagement*.

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh *work values* dan kepuasan kerja terhadap *work engagement*. Hasil perhitungan regresi linier berganda dengan aplikasi software SPSS 21.0 disajikan pada tabel 4.26 di bawah ini :

Tabel 4.26
Uji F dan Signifikansi *Work Values* dan *Kepuasan Kerja* terhadap *Work Engagement*
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	914.962	2	457.481	30.975	.000 ^b
Residual	1654.169	112	14.769		
Total	2569.130	114			

a. Dependent Variable: *Work Engagement*

b. Predictors: (Constant), *Kepuasan Kerja*, *Work Values*

Sumber : Pengolahan Data, 2018, SPSS 21.0

Berdasarkan tabel hasil pengujian F dan Signifikansi, dapat diketahui besarnya F hitung melalui uji ANOVA atau F test yaitu sebesar 30,975 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi ini bisa dipakai untuk memprediksi *work engagement* atau dapat disimpulkan bahwa *work values* dan *kepuasan kerja* berpengaruh terhadap *work engagement*.

Tabel 4.27
Koefisien Regresi *Work Values* dan *Kepuasan Kerja* terhadap *Work Engagement*
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.434	3.658		5.859	.000
	<i>Work Values</i>	.369	.074	.415	4.983	.000
	<i>Kepuasan Kerja</i>	.283	.081	.290	3.475	.001

a. Dependent Variable: *Work Engagement*

Sumber : Pengolahan Data, 2018, SPSS 21.0

Persamaan regresi digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tinggi nilai *work engagement*, bila variabel *work values* dan *kepuasan kerja* dimanipulasi. Hasil perhitungan dengan menggunakan software SPSS 21.0 yang disajikan dalam tabel 4.27 diatas dapat dijelaskan bahwa konstanta sebesar 21,434 menyatakan jika tidak ada *work values* dan *kepuasan kerja* maka tingkat *work values* sebesar 21,434. Sedangkan koefisien regresi menyatakan bahwa setiap penambahan satu kali untuk *work values* dan *kepuasan kerja* maka *work engagement* akan meningkat dengan kontribusi sebesar 0,369 dari *work values* dan sebesar 0,283 dari *kepuasan kerja*.

Persamaan regresi linier berganda antara *work values* dan kepuasan kerja serta *work engagement* ialah sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 21,434 + 0,369 X_1 + 0,283 X_2$$

Pengujian signifikansi konstanta dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t tabel dengan harga t hitung untuk taraf kesalahan 5% uji satu pihak dengan $dk = n - k - 1$. Maka diperoleh t tabel sebesar 1,658. Karena nilai t hitung *work values* (4,983) dan kepuasan kerja (3,475) maka hipotesis diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *work values* dan kepuasan kerja terhadap *work engagement*.

Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan perhitungan analisis koefisien determinasi yang disajikan pada tabel 4.28 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi berganda antara *work values* terhadap *work engagement* adalah sebesar 0,535. Nilai tersebut menunjukkan bila derajat kekuatan hubungan *work values* dengan *work engagement* cukup kuat, karena nilai tersebut berada pada kisaran 0,40 – 0,599. *Work values* mempengaruhi *work engagement* sebesar 28,7%. Sedangkan sisanya yaitu $100\% - 28,7\% = 71,3\%$ dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.28 berikut ini :

Tabel 4.28
Koefisien Determinasi *Work Values* terhadap *Work Engagement*
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535 ^a	.287	.280	4.027

a. Predictors: (Constant), *Work Values*

b. Dependent Variable: *Work Engagement*

Sumber : Pengolahan Data, 2018, SPSS 21.0

Berdasarkan perhitungan analisis koefisien determinasi yang disajikan pada tabel 4.29 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi berganda antara kepuasan kerja terhadap *work engagement* adalah sebesar 0,462. Nilai tersebut menunjukkan bila derajat kekuatan hubungan kepuasan kerja dengan *work engagement* cukup kuat, karena nilai tersebut berada pada kisaran 0,40 – 0,599. Kepuasan kerja mempengaruhi kualitas *work engagement* sebesar 21,3%. Sedangkan sisanya yaitu $100\% - 21,3\% = 78,7\%$ dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.29 berikut ini :

Tabel 4.29
Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja terhadap *Work Engagement*
Model Summary^b

Model	R	R	Adjusted	Std. Error of
-------	---	---	----------	---------------

		Square	R Square	the Estimate
1	.462 ^a	.213	.206	4.229

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Work Engagement

Sumber : Pengolahan Data, 2018, SPSS 21.0

Sedangkan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh variabel *work values* dan kepuasan kerja secara serentak terhadap *work engagement* dapat dilihat berdasarkan tabel 4.30 yang menyajikan *model summary* didapatkan R (korelasi) sebesar 0,597. Nilai tersebut menunjukkan bila derajat kekuatan hubungan *work values* dan kepuasan kerja berada pada kisaran cukup kuat, karena nilai tersebut berada pada kisaran 0,40 – 0,599. *Work values* dan kepuasan kerja mempengaruhi *work engagement* sebesar 35,6% dan sisanya 64,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.30 berikut ini :

Tabel 4.30
Koefisien Determinasi *Work Values* dan Kepuasan Kerja terhadap *Work Engagement*
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.597 ^a	.356	.345	3.843

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Work Values

b. Dependent Variable: Work Engagement

Sumber : Pengolahan Data, 2018, SPSS 21.0

Pengaruh *Work Values* terhadap *Work Engagement*

Pengujian signifikansi konstanta dilakukan dengan membandingkan nilai t tabel dengan harga t hitung untuk taraf kesalahan 5% uji satu pihak dengan $dk = n - k - 1$ maka diperoleh t_{tabel} sebesar 1,65857. Karena t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} yaitu $6,740 > 1,658$ maka hipotesis diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *work values* terhadap *work engagement*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh penulis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari *work values* terhadap *work engagement*. Hal ini sependapat dengan Audi Permana (2017) dalam penelitiannya tentang pengaruh *work values* terhadap *work engagement* menyebutkan *work values* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Wang Xing; Zhang Hui; Xu HongGang (2017) juga menemukan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai kerja memiliki dampak positif pada keterlibatan kerja. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Usop (2013) juga menemukan bahwa karyawan dengan nilai-nilai kerja yang tinggi akan bersikap lebih positif dan menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik.

Work engagement disebabkan oleh beberapa hal seperti kepercayaan bahwa apa yang dilakukan atau dikerjakan itu memiliki makna, karakteristik dari pekerjaan dan ketersediaan sumber daya sehingga dapat bekerja dengan efektif serta kesesuaian antara nilai yang dianut oleh seorang karyawan, rekan kerja dan nilai yang dimiliki oleh organisasi (Robbins, 2013).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Work Engagement*

Pengujian signifikansi konstanta dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dengan harga t_{hitung} untuk taraf kesalahan 5% uji satu pihak dengan $dk = n - k - 1$ maka diperoleh t_{tabel} sebesar 1,65857. Karena t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} yaitu $5,537 > 1,658$ maka hipotesis diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap *work engagement*. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dan *work engagement*.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan studi empiris yang dilakukan oleh Kreitner & Kinicki (2003, hlm. 273), yang menyatakan kepuasan kerja akan mempengaruhi : motivasi, *employee engagement* atau keterlibatan karyawan, perilaku sebagai anggota organisasi yang baik, komitmen organisasi, stres yang dirasakan dan prestasi kerja. Andi Kari (2013) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja terhadap Engagement pegawai Tenaga Kependidikan di Politeknik Negeri Bandung menemukan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap engagement pegawai.

Fitrah Lestari (2014) dalam penelitiannya pada karyawan tetap non manajerial Bank BRI Kantor Wilayah Jakarta I tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh dan hubungan antara kepuasan kerja dengan *employee engagement*. Seperti yang dikemukakan dalam Teori Pertukaran Sosial oleh Seers et al. (1995) menunjukkan bahwa hubungan berbasis timbal balik antara organisasi dan karyawannya memprediksi sikap kerja yang positif dalam bentuk kepuasan kerja. Karena itu, ketika karyawan puas dengan berbagai sisi dalam pekerjaan mereka, karyawan kemudian akan memberikan organisasi dengan peningkatan *work engagement*.

Pengaruh *Work Values* dan Kepuasan Kerja terhadap *Work Engagement*

Hasil pengujian F dan signifikansi menunjukkan besarnya F hitung melalui uji ANOVA atau F test yaitu sebesar 30,975 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000.

Karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *work values* dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *work engagement*.

Pengujian signifikansi konstanta dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} dengan harga t_{hitung} untuk taraf kesalahan 5% uji satu pihak dengan $dk = n - k - 1$ maka diperoleh t_{tabel} sebesar 1,65857. Karena nilai t_{hitung} *work values* (4,983) dan kepuasan kerja (3,475) maka hipotesis diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *work values* dan kepuasan kerja terhadap *work engagement*.

Berdasarkan tabel *model summary* didapatkan R (korelasi) sebesar 0,597. Nilai tersebut menunjukkan bila derajat kekuatan hubungan *work values* dan kepuasan kerja berada pada kisaran cukup kuat, karena nilai tersebut berada pada kisaran 0,40 – 0,599. *Work values* dan kepuasan kerja mempengaruhi *work engagement* sebesar 35,6% dan sisanya 64,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalnya komunikasi, budaya organisasi, dan penghargaan intrinsik. Maka dari itu hipotesis yang diajukan oleh peneliti yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara *work values* dan kepuasan kerja terhadap *work engagement* teruji kebenarannya.

Work engagement karyawan akan dapat terwujud apabila seorang karyawan dalam pekerjaannya menemukan hal yang dianggap berarti atau bernilai sehingga setiap usaha yang dilakukan secara tidak langsung akan menumbuhkan kepuasan tersendiri bagi karyawan tersebut. Karyawan yang merasa puas cenderung untuk tidak akan merasa terpaksa dan terbebani dengan pekerjaannya dan akan melakukan pekerjaan dengan suka hati dan tulus karena merasa telah memiliki keterikatan dengan pekerjaan atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Wollack (1971) lebih jauh menyebutkan bahwa *work values* atau nilai kerja menggambarkan bagaimana sikap individu dalam pekerjaannya secara umum, bahwa karyawan yang memiliki nilai kerja yang kuat dianggap lebih suka dan lebih siap untuk bekerja, untuk terlibat (*engaged*) dengan perusahaan, dan cenderung mendapatkan kepuasan yang besar dalam melakukan tugasnya dengan baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan terhadap karyawan PT. Kimia Farma Bandung untuk mengetahui pengaruh *work values* dan kepuasan kerja terhadap *work engagement*, maka dapat diambil kesimpulan mengenai gambaran *work values*, kepuasan kerja dan *work engagement* karyawan PT. Kimia Farma Bandung adalah gambaran tingkat *work values* di PT. Kimia Farma Bandung dipersepsikan oleh responden tinggi. Dari enam dimensi yang digunakan mengukur tingkat *work values*, dimensi *job involvement* merupakan yang paling besar berkontribusi terhadap tingkat *work values* di PT. Kimia Farma Bandung. Sedangkan dimensi *activity preference* merupakan dimensi yang paling sedikit berkontribusi terhadap tingkat *work values* di PT. Kimia Farma Bandung.

Gambaran tingkat kepuasan kerja di PT. Kimia Farma Bandung dipersepsikan oleh responden tinggi. Dari lima dimensi yang digunakan mengukur tingkat kepuasan kerja, dimensi rekan kerja merupakan dimensi yang paling besar berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja di PT. Kimia Farma Bandung. Sedangkan dimensi kesempatan promosi merupakan dimensi yang paling sedikit berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja di PT. Kimia Farma Bandung.

Gambaran tingkat *work engagement* di PT. Kimia Farma Bandung dipersepsikan oleh responden tinggi. Dari tiga dimensi yang digunakan mengukur tingkat *work engagement*, *Vigor* merupakan dimensi yang paling besar berkontribusi terhadap tingkat *work engagement* di PT. Kimia Farma Bandung. Sedangkan dimensi *Dedication* merupakan dimensi yang paling sedikit berkontribusi terhadap tingkat *work engagement*

di PT. Kimia Farma Bandung.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *work values* terhadap *work engagement*. Dimana artinya bahwa semakin tinggi tingkat *work values* karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan PT. Kimia Farma Bandung. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap *work engagement*. Dimana artinya bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan PT. Kimia Farma Bandung. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *work values* dan kepuasan kerja terhadap *work engagement*. Dimana artinya bahwa semakin tinggi tingkat *work values* dan kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan PT. Kimia Farma Bandung.

Mengingat bervariasinya karakteristik karyawan yang bekerja pada PT. Kimia Farma, maka perusahaan harus lebih jeli lagi dalam memahami *work values* yang dimiliki setiap karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan hendaknya lebih mendorong karyawan untuk mau terlibat aktif dalam setiap kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan dan perusahaan, misalnya dalam kegiatan yang dapat mempererat hubungan antar karyawan dan dapat menumbuhkan kecintaan karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, kebijakan PT. Kimia Farma dalam menerapkan promosi yang adil dan baik perlu ditinjau lebih dalam. Begitupun pemberian kesempatan naik jabatan untuk karyawan perlu ditelaah dan menganut asas keadilan dan juga keterbukaan. Karena dengan adanya sistem promosi karyawan yang baik akan memberikan karyawan kepuasan dan ketenangan dalam bekerja dan meniti karir dalam perusahaan. Namun tentunya disesuaikan dengan kebijakan dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.

Dalam bekerja karyawan diharapkan untuk dapat terlibat dengan kuat, mengalami rasa kebermaknaan, dan antusias dalam pekerjaannya. Hal-hal tersebut tentunya tidak dapat muncul atau tumbuh dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh banyak faktor di sekelilingnya. Untuk itu, PT. Kimia Farma sebagai tempat karyawan bekerja diharapkan juga dapat mampu mendukung karyawan agar dapat bekerja dengan baik. Sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi terbaiknya untuk membantu perusahaan mencapai kesuksesan.

Mengingat pentingnya perusahaan memahami *work values*, kepuasan kerja dan *work engagement* karyawannya, maka hendaknya PT. Kimia Farma secara rutin dan berkala mengadakan survei untuk dikaji dan juga sebagai gambaran manajemen perusahaan untuk dapat menerapkan kebijakan bagi karyawan dan perusahaan secara keseluruhan.

Untuk menciptakan dan menumbuhkan *work engagement* dibutuhkan kerjasama yang baik antar karyawan dengan perusahaan. Dalam hal ini PT. Kimia Farma hendaknya secara rutin mengadakan kegiatan yang dapat mempererat dan memperkuat *engagement* karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, Geoffrey N., Fiona A. White, and Margaret A. Charles. "Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations." *Journal of occupational and organizational psychology* 78.4 (2005): 531-551.
- As'ad, M. (2001). *Psikologi Industri: Seri Sumberdaya Manusia*: Liberty.
- Cook, Sarah. *The essential guide to employee engagement: Better business performance through staff satisfaction*. Kogan Page Publishers, 2008.
- Daryanto, Shelia Nalyansyah. "Dinamika Nilai Kerja: Studi Indigenous Karyawan Bersuku Jawa." *Journal of Social and Industrial Psychology* 2.2 (2013).
- Elizur, Dov, et al. "The structure of work values: A cross cultural comparison." *Journal of Organizational Behavior* 12.1 (1991): 21-38.
- Hani, T. Handoko, 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, penebit BPFE, Yogyakarta.
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.
- Kari, A. (2013). *Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja terhadap Engagement Pegawai Tenaga Kependidikan di Politeknik Negeri Bandung* (Doctoral dissertation, Universitas Pendidikan Indonesia).
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)(Edisi-9)*. Jakarta: Salemba Empat (2014).
- Lestari, E. (2011). *PENGARUH KEPUASAN KERJA (JOB SATISFACTION) TERHADAP KETERLIBATAN KARYAWAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT) PARAMEDIS DI RUMAH SAKIT BERSALIN LOMBOK DUA DUA SURABAYA* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS AIRLANGGA).
- Lyons, Sean T., Chris A. Higgins, and Linda Duxbury. "Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis." *Journal of Organizational Behavior* 31.7 (2010): 969-1002.
- Malayu Hasibuan, S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 13. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Marciano, Paul L. *Carrots and Sticks Don't Work: Build a Culture of Employee Engagements with the Principles of Respect*. New York, NY: McGraw-Hill, 2010.
- Nuzulia, Siti. "How Do Javaneesee Employees Perceive About Their Job?: A Study of Javanese Employees Work Value." (2015).

Permana, Audi. *PENGARUH WORK VALUES TERHADAP WORK ENGAGEMENT YANG DIMEDIASI OLEH BASIC NEED SATISFACTION*. Diss. Universitas Airlangga, 2017.

Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan: dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.

Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. "*Perilaku Organisasi (Organizational Behavior 16th edition)*." Jakarta: McGraw Hill dan Salemba Empat (2015).

Rokeach, Milton. *The nature of human values*. Free press, 1973.

Schaufeli, W. B., and A. B. Bakker. "Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. utrecht Occupational Health Psychology unit, utrecht university." (2003).

Schaufeli, Wilmar. "Work engagement: What do we know and where do we go?." *Romanian Journal of Applied Psychology*14.1 (2012): 3-10.

Schaufeli, Wilmar, and Marisa Salanova. "How to improve work engagement?." (2010).

Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.

Usop, A. M., Askandar, K., Langguyuan-Kadtong, M., & Usop, D. A. S. O. (2013). Work performance and job satisfaction among teachers. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 3, 245-252.

Wang, Xing, Hui Zhang, and HongGang Xu. "Effects of work values on work engagement and satisfaction: the moderating effects of generational differences." *Tourism Tribune* 32.12 (2017): 89-100.

Wollack, S., Goodale, J. G., Wijting, J. P., & Smith, P. C. (1971). Development of the survey of work values. *Journal of Applied psychology*, 55(4), 331.