

Kontribusi Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi dan Resiliensi Karyawan Terhadap Keterikatan Kerja

Frensen Salim¹, Awaluddin Tjalla²

^{1,2}Fakultas Psikologi, Universitas Gunadarma
email: frensensalim@gmail.com

Abstrak

Artikel INFO

Diterima : 9 Maret 2022
Direvisi : 16 April 2023
Disetujui : 25 Mei 2023

DOI:
[http://dx.doi.org/10.24014/
jp.v1i2.16614](http://dx.doi.org/10.24014/jp.v1i2.16614)

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset yang sangat penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang dan jasa. Persepsi terhadap dukungan organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja yang termasuk ke dalam kelompok sumber daya pekerjaan. Selain itu, resiliensi karyawan merupakan penilaian diri positif yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengontrol lingkungan dan pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah persepsi terhadap dukungan organisasi dan resiliensi karyawan dapat memprediksi keterikatan kerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum di kantor pusat Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia yang berjumlah 48 pegawai. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik statistik regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi dan resiliensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja pada pegawai. Namun, persepsi terhadap dukungan organisasi secara terpisah memberikan kontribusi yang lebih besar daripada resiliensi karyawan.

Kata Kunci: Persepsi terhadap Dukungan Organisasi, Resiliensi Karyawan, Keterikatan Kerja

The Contribution Of Perceived Organizational Support and Employee Resilience To Employees' Work Engagement

Abstract

Human resources are seen as very important assets because humans are a dynamic resource and are always needed in every process of producing goods and services. Perceived organizational support is one of the factors that influence the work engagement that belongs to the group of job resources. In addition, employee resilience is a positive self-assessment related to the ability of individuals to control their environment and work. Therefore, this study aimed to investigate whether perceived organizational support and employee resilience predict work engagement. The samples used in this study were employees of the Directorate of Human Resources and General Affairs at Head Office Public Broadcasting Institution Radio of The Republic of Indonesia, which numbered 48 employees. The data obtained were analyzed using multiple linear regression. The results showed that perceived organizational support and employee resilience had a very significant influence on employees' work engagement. However, perceived organizational support contributed independently to a significantly higher contribution than employee resilience did.

Keywords: Perceived Organizational Support, Employee Resilience, Work Engagement

Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) dipandang sebagai aset organisasi yang sangat penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang dan jasa. Tanpa adanya sumber daya manusia dalam suatu

organisasi, maka organisasi tersebut tidak akan mampu berjalan dengan baik, karena sumber daya manusia merupakan otak dan penggerak bagi setiap organisasi yang ingin berkembang. Setiap organisasi sangat mengandalkan dan membutuhkan sumber daya manusia yang ideal guna membangun organisasinya agar dapat terus berkembang menjadi organisasi

yang lebih baik dan menonjol dibandingkan organisasi lain yang bergerak pada bidang yang sama, dengan adanya SDM yang memadai membuat organisasi tersebut mampu bersaing dengan organisasi lain yang bergerak pada bidang yang sama. Oleh karena itu, setiap organisasi selalu menyeleksi dengan ketat untuk setiap sumber daya manusia yang ingin masuk ke dalam organisasi itu. Seleksi yang ketat membuat setiap sumber daya manusia ingin meningkatkan kemampuan dirinya dan mencari organisasi yang lebih baik daripada yang sebelumnya.

Pada abad ke-21 ini, koneksi antara kondisi psikologis karyawan dengan pekerjaannya memegang peranan yang sangat penting khususnya pada sektor pekerjaan yang berhubungan dengan informasi dan pelayanan (Bakker, 2011). Perusahaan atau instansi tidak lagi hanya mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan di atas rata-rata, namun mereka juga mencari calon karyawan yang mampu menginvestasikan diri mereka sendiri untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan, proaktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap standar kualitas kinerja (Bakker, 2011). Mereka juga membutuhkan karyawan yang bisa terikat dengan pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010).

Beragam penelitian saat ini berfokus pada hal positif yang dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi diantaranya melalui konsep perilaku kerja yang positif. Optimisme, kepercayaan, dan keterikatan (*engagement*) termasuk di dalam konsep positif itu. Bakker dan Leiter (2010) menyatakan bahwa keterikatan kerja atau *work engagement* telah menjadi konsep positif yang dipakai oleh berbagai konsultan organisasi. Dimasukkannya keterikatan kerja ke dalam dimensi positif karena konstruk tersebut menekankan pada kesejahteraan seorang karyawan (Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan menunjukkan performa terbaik mereka, hal ini karena karyawan tersebut menikmati pekerjaan yang mereka lakukan (Bakker, 2011).

Keterikatan kerja didefinisikan sebagai sikap kondisi atau positif melaksanakan tugas, terlibat penuh dalam pekerjaan, dan berpikir penuh tentang pekerjaan yang dicirikan oleh tiga dimensi utama, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterserapan pekerjaan (*absorption*) (Bakker & Demerouti, 2008). Kahn (1990) menyatakan bahwa karyawan yang terikat (*engaged*) dengan pekerjaannya akan mencerahkan fisiknya, pikirannya dan perasaannya terhadap apa yang sedang dikerjakannya. Keterikatan (*engagement*) merujuk pada besaran energi yang khusus dicurahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009). Bakker (2011) menambahkan bahwa karyawan yang terikat (*engaged*) akan cenderung lebih bekerja keras dan mengeluarkan usaha lebih dalam bekerja. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan menunjukkan performa terbaik mereka, hal ini karena karyawan tersebut menikmati pekerjaan yang mereka lakukan.

Coffman (2002) menyatakan bahwa karyawan yang terikat akan memberi hasil lebih, memberikan keuntungan finansial kepada organisasi, menciptakan keterikatan emosional (*emotional engagement*) terhadap pelanggan yang dilayani, dan menciptakan lingkungan yang membuat rekan kerja juga menjadi lebih produktif. Lebih dari itu, karyawan yang terikat (*engaged*) akan cenderung lebih bertahan lama di dalam suatu organisasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak terikat (*disengaged*). Karyawan yang tidak terikat terhadap pekerjaannya secara konsisten akan menentang segala hal, bekerja dengan perasaan tidak senang dan menunjukkan hal tersebut ke lingkungannya. Mereka biasanya menutup kesempatan pada tantangan yang diberikan untuk mereka (Coffman, 2002).

Bakker dan Leiter (2010) menyatakan bahwa keterikatan dapat membawa perbedaan besar pada setiap karyawan

dan dapat memberikan keuntungan besar kepada organisasi sehingga dapat melawan pesaingnya. Oleh karena itu, penting kiranya untuk memberikan fokus lebih mengenai masalah keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka, sehingga para karyawan tidak hanya menghasilkan kinerja optimal, tetapi juga menguntungkan organisasi dengan mencapai profit yang direncanakan.

Bakker dan Demerouti (2008) menjelaskan konsep keterikatan kerja (*work engagement*) melalui variabel personal dan situasional serta membagi variabel ini ke dalam dua kelompok yaitu *job resources* dan *personal resources*. Sumber daya pekerjaan (*job resources*) mengacu pada aspek fisik, sosial atau organisasi dari suatu pekerjaan yang dapat membantu mengurangi tuntutan pekerjaan, meningkatkan kesempatan untuk berkembang dan mencapai tujuan dalam pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Selanjutnya, sumber daya personal (*personal resources*) merupakan penilaian diri yang positif yang berkaitan dengan kemampuan individu untuk mengontrol lingkungannya (Hobfoll, 2002).

Simpson (2009) menyebutkan bahwa faktor lingkungan dan organisasi lebih mendominasi terhadap nilai keterikatan karyawan. Kedua faktor tersebut terangkum dalam sumber daya pekerjaan dan tuntutan pekerjaan. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan ini dinilai sebagai kepastian akan tersedianya bantuan dari organisasi ketika bantuan tersebut dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas karyawan agar dapat berjalan secara efektif serta untuk menghadapi situasi-situasi yang mengandung tekanan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Penelitian yang dilakukan oleh Ying, Shin, Min, Yen, dan Siew (2013) di rumah sakit swasta dan pemerintah di Malaysia, menemukan bahwa dukungan organisasi, dukungan supervisor, keadilan prosedural, reward dan penghargaan serta efikasi diri

berkontribusi terhadap keterikatan kerja perawat. Penelitian yang dilakukan oleh Gokul, Sridevi, dan Srinivasan (2012) menyatakan bahwa keterikatan berkembang seiring dengan prinsip pertukaran dimana karyawan akan terikat kepada organisasinya ketika mereka merasa bahwa organisasi tersebut juga berkomitmen memberikan hasil yang diinginkan oleh karyawan. Eder dan Eisenberger (2008) juga menambahkan bahwa keterikatan akan meningkat ketika adanya kecocokan antara harapan karyawan dengan pekerjaan yang dikerjakan, dan juga kecocokan antara harapan dengan persepsi karyawan dengan dukungan yang diberikan organisasi kepadanya atau yang disebut sebagai persepsi terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*). Dai dan Qin (2016) membuktikan dalam penelitiannya bahwa dukungan organisasi secara signifikan mempengaruhi keterikatan karyawan. Ketika karyawan merasakan dukungan dari organisasi, rasa memiliki karyawan terhadap organisasi semakin kuat. Hal ini membuat karyawan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan menunjukkan tingkat keterikatan karyawan semakin tinggi.

Beberapa peneliti juga telah menginvestigasi hubungan antara sumber daya personal dengan keterikatan kerja. Menurut Luthans (2002), salah satu sumber daya personal lainnya yang juga berpengaruh terhadap keterikatan adalah resiliensi, yang akan membantu individu untuk beradaptasi secara efektif terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Naswall, Kuntz, Hodliffe, dan Malinen (2013) memberikan konsep resiliensi karyawan (*employee resilience*) untuk membahas resiliensi yang berkaitan dengan karyawan dan masalah pekerjaan. Luthans (2002) menyatakan bahwa pekerja yang terikat memiliki sumber daya personal, seperti resiliensi yang dapat membantu mereka mengontrol lingkungan mereka secara efektif dan membantu mereka mencapai kesuksesan dalam pekerjaannya. Resiliensi merupakan salah satu dari empat keadaan

psikologis positif (*positive psychological states*) dari modal psikologis (*psychological capital*) (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006) dan telah diidentifikasi sebagai kontribusi positif terhadap keterikatan kerja (Medhurst & Albrecht, 2016). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara resiliensi dan keterikatan kerja (Bakker dkk., 2011; Bande dkk., 2015; King dkk., 2015; Mache dkk., 2014; Shin, Taylor, & Seo, 2012).

Selain itu, adanya hasil penelitian mengenai keterkaitan antara faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja, yaitu sumber daya pekerjaan yang dalam penelitian ini merupakan variable persepsi terhadap dukungan organisasi dan sumber daya personal yang dalam penelitian ini merupakan variable resiliensi karyawan. Penelitian tersebut dilakukan oleh Haider dan Abid (2017) yang meneliti tentang hubungan dukungan organisasi dan resiliensi karyawan pada 129 karyawan pegawai negeri dan pegawai swasta. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara dukungan organisasi dan resiliensi karyawan.

Alasan peneliti memilih topik persepsi terhadap dukungan organisasi, resiliensi karyawan, dan keterikatan kerja pada pegawai dikarenakan dalam mengemban tugas dan tanggung jawab pekerjaan, pegawai akan menghadapi berbagai macam masalah dan tantangan dalam pekerjaan, sehingga dibutuhkan dukungan organisasi dan resiliensi karyawan yang baik agar pegawai dapat mempertahankan dan meningkatkan keterikatan kerjanya. Selain itu, peningkatan keterikatan kerja berguna untuk produktivitas kerja, performa kerja, kepuasan kerja, dan komunikasi organisasi (Rich, Lepine, & Crawford, 2010). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah persepsi terhadap dukungan organisasi dan resiliensi karyawan dapat memprediksi keterikatan kerja dan sejauh mana kontribusi relatif masing-masing jika dibandingkan dengan yang lain.

Metode

Partisipan

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum (SDM dan Umum) di Kantor Pusat Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI). Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah pria atau wanita, berusia 21 – 50 tahun, dan masa kerja minimal satu hingga dua tahun. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*.

Partisipan dari penelitian ini berjumlah 48 karyawan (56,3% laki-laki dan 43,8% perempuan). Mayoritas karyawan berada pada rentang usia 41-54 tahun (35,4%). Sebagian besar karyawan memiliki pendidikan akhir Sarjana (S1) sebesar 43,8%. Kebanyakan, karyawan memiliki pengalaman kerja lebih dari 5 tahun dengan komposisi 70,8%, selanjutnya memiliki pengalaman kerja 1-2 tahun sebesar 12,5%, kemudian memiliki pengalaman kerja 4-5 tahun sebesar 10,4%, berikutnya memiliki pengalaman kerja 3-4 tahun sebesar 4,2%, dan memiliki pengalaman 2-3 tahun sebesar 2,1%.

Instrumen

Keterikatan kerja diukur dengan menggunakan skala keterikatan kerja yang diadaptasi dari *Utrecht Work Engagement Scale-9* (UWES-9; Schaufeli dkk., 2006) yang sudah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia oleh peneliti berdasarkan tiga dimensi keterikatan kerja yang dikemukakan oleh Schaufeli dkk. (2002) yaitu, energi yang tinggi dan ketekunan kerja (*vigor*), kerelaan dan ketulusan mendedikasi kemampuan (*dedication*), dan merasa senang dalam melakukan pekerjaan (*absorption*). UWES-9 memiliki sembilan item dan salah satu contoh item dari skala ini, yaitu “*Ketika bekerja, saya merasa berenergi*”. Sistem penilaian yang digunakan pada item skala keterikatan kerja menggunakan 7 pilihan jawaban, yaitu: Tidak

Pernah (TP), Sesekali (SK), Jarang (JR), Kadang-Kadang (KD), Agak Sering (AS), Sering (SR), dan Selalu (SL). Selanjutnya reliabilitas skala diuji menggunakan Alpha Cronbach dan menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0,900.

Persepsi terhadap dukungan organisasi diukur dengan menggunakan skala yang diadaptasi dari *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS) 8-item Short Form* oleh Rhoades dkk. (2001) dengan bentuk teknik penyusunan skala Likert. SPOS diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia oleh peneliti. *SPOS 8-item Short Form* terdiri dari delapan aitem dan salah satu contoh item dari skala ini, yaitu “*Instansi tempat saya bekerja sangat peduli akan kesejahteraan saya*”. Terdapat enam butir pernyataan yang bersifat positif (*favorable*) dan dua butir pernyataan yang bersifat negatif (*unfavorable*). Sistem penilaian yang menggunakan 7 pilihan jawaban (skor 1-7), yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Agak Tidak Setuju (ATS), Netral (N), Agak Setuju (AS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Skor bersifat negatif (*unfavorable*) dalam perhitungan akan dibalik. Selanjutnya reliabilitas skala diuji menggunakan Alpha Cronbach dan menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0,919.

Resiliensi karyawan diukur dengan menggunakan skala resiliensi karyawan yang diadaptasi dari *Employee Resilience (EmpRes) revised 9-item Scale* oleh Naswall dkk. (2015) dengan bentuk teknik penyusunan skala Likert

dan bersifat favorable serta menggunakan instrumen unidimensional untuk mengukur konstruk resiliensi karyawan. *EmpRes revised 9-item Scale* terdiri dari sembilan aitem yang telah direvisi dan diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia oleh peneliti. Salah satu contoh item dari skala ini, yaitu “*Saya bekerja sama secara efektif untuk mengatasi tantangan-tantangan yang tak terduga dalam bekerja*”. Sistem penilaian yang digunakan pada item skala resiliensi karyawan menggunakan 7 pilihan jawaban (skor 1-7), yaitu: Tidak Pernah (TP), Sesekali (SK), Jarang (JR), Kadang-Kadang (KD), Agak Sering (AS), Sering (SR), dan Selalu (SL). Reliabilitas skala diuji menggunakan Alpha Cronbach dan menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0,860 dengan delapan item.

Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Hasil

Tabel 1 menunjukkan persepsi terhadap dukungan organisasi berkorelasi terhadap keterikatan kerja pegawai ($r = 0,475, p < 0,01$) dan resiliensi karyawan berkorelasi terhadap keterikatan kerja pegawai ($r = 0,707, p < 0,01$). Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi dan resiliensi karyawan secara terpisah berhubungan dengan keterikatan kerja.

Tabel 1.

Zero Order Correlation

Variabel	Keterikatan Kerja	Persepsi terhadap Dukungan Organisasi	Resiliensi Karyawan
Keterikatan Kerja		0,475**	0,707**
Persepsi terhadap Dukungan Organisasi	0,475**		0,277
Resiliensi Karyawan	0,707**	0,277	

Keterangan: ** signifikansi $p < 0,01$

Hasil analisis regresi berganda (Tabel 2) mengungkapkan bahwa persepsi terhadap

dukungan organisasi dan resiliensi karyawan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap

keterikatan kerja ($F = 31,652$, $p < 0,001$). Pengaruh persepsi terhadap organisasi dan resiliensi karyawan secara simultan sebesar 58,50% ($R^2 = 0,585$) terhadap keterikatan kerja pegawai.

Tabel 2.**Hasil Analisis Regresi Berganda**

Variabel	Keterikatan Kerja				
	Beta	S.Error	SB B	t	Sig
Persepsi terhadap Dukungan Organisasi	0,391	0,129	0,303**	3,032	0,004
Resiliensi Karyawan	0,660	0,106	0,623**	6,230	0,000

Keterangan: $R^2 = 0,585$, $F = 31,652$ ($p < 0,01$); ** $p < 0,01$ level (one-tailed)

Persepsi terhadap dukungan organisasi memprediksi keterikatan kerja pegawai ($B = 0,391$, $p < 0,01$) dan resiliensi karyawan memprediksi keterikatan kerja pegawai ($B = 0,660$, $p < 0,01$). Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap dukungan organisasi pegawai, pegawai akan menunjukkan keterikatan kerja yang lebih tinggi, yang juga ditemukan untuk resiliensi pegawai yang lebih tinggi.

dan Eisenberger (2002) bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi anteseden keterikatan kerja, dimana individu yang memiliki persepsi yang baik mengenai dukungan organisasi akan membala dukungan yang diberikan oleh organisasinya dengan menampilkan kinerja yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Persepsi terhadap dukungan organisasi memiliki efek positif terhadap keterikatan.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) persepsi terhadap dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan yang lahir dari dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan sebagai hubungan timbal balik positif, dimana karyawan cenderung berkinerja lebih baik untuk membayar kembali dukungan organisasi yang dirasakan. Hal tersebut tentunya berpengaruh pada keterikatan kerja individu dalam membantu mengurangi tuntutan pekerjaan, meningkatkan kesempatan untuk berkembang, dan mencapai tujuan dalam pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2008).

Simpson (2009) menyebutkan bahwa faktor lingkungan dan organisasi lebih mendominasi terhadap nilai keterikatan karyawan. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan ini dinilai sebagai kepastian akan tersedianya bantuan dari organisasi ketika bantuan tersebut dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas karyawan agar dapat berjalan secara efektif serta untuk menghadapi situasi-situasi yang mengandung tekanan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh persepsi terhadap dukungan organisasi dan resiliensi karyawan terhadap keterikatan kerja pada pegawai. Berdasarkan hasil analisis data, hasilnya menunjukkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi dan resiliensi karyawan menunjukkan variasi dalam kontribusinya dan secara signifikan memprediksi keterikatan kerja pada pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi dan resiliensi karyawan jika diberikan secara terpisah berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja.

Persepsi terhadap dukungan organisasi memberikan kontribusi sebesar 22,60% terhadap keterikatan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap dukungan organisasi yang diterima atau dirasakan maka akan semakin tinggi pula keterikatan kerja para pegawainya. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Rhoades

Persepsi terhadap dukungan organisasi merupakan suatu keyakinan global karyawan tentang sejauh mana perusahaan peduli terhadap kesejahteraan dan menghargai kontribusi karyawan dalam perusahaan (Eder & Eisenberger, 2008). Dalam teori dukungan organisasi penekanannya adalah sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kesuksesan organisasi serta memperhatikan kesejahteraan mereka terhadap kontribusi yang telah diberikan pada organisasi. Teori dukungan organisasi berasal dari teori-teori yang berkaitan dengan hubungan antara pimpinan perusahaan dan karyawan, yang didasarkan pada harapan dan kewajiban. Ketika organisasi menghargai kerjasama dan upaya karyawan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan, maka karyawan merasa telah didukung oleh organisasi (Eder & Eisenberger, 2008).

Persepsi terhadap dukungan organisasi berperan besar dalam meningkatkan keterikatan kerja pegawai. Dukungan dari atasan, perlakuan yang adil, kondisi kerja yang baik, tersedianya sarana dan prasarana memadai, dukungan organisasi dalam menyatakan pendapat membuat pegawai merasa diperhatikan organisasi. Hal ini dapat meningkatkan semangat kerja loyalitas, dan retensi sehingga keterikatan kerja meningkat. Sejalan dengan pernyataan Eder dan Eisenberger (2008) bahwa keterikatan akan meningkat ketika adanya kecocokan antara harapan karyawan dengan pekerjaan yang dikerjakan, dan juga kecocokan antara harapan dengan persepsi karyawan dengan dukungan yang diberikan organisasi kepadanya.

Organisasi yang memperlakukan para pekerja secara adil serta memperhatikan kesejahteraan karyawannya secara merata dapat meningkatkan keterikatan kerja para pekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Rhoades dan Eisenberger (2002) yang mengemukakan bentuk perlakuan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan, yaitu rasa keadilan (*perceived fairness*). Perlakuan organisasi ini berimplikasi pada sumber daya yang memiliki pengaruh yang kuat

terhadap persepsi dukungan organisasional. Keadilan terhadap distribusi sumber daya tersebut diindikasikan sebagai perhatian dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan (Shore & Shore, 1995). Dalam pelaksanaannya yang berkaitan dengan keterikatan kerja, ini melibatkan perlakuan interpersonal dari organisasi atau perusahaan terhadap karyawan. Menghargai karyawan, memberikan respek, memberikan informasi yang dibutuhkan, memberikan kesempatan untuk berpendapat merupakan contoh pelaksanaan keadilan terhadap keterikatan kerja.

Keterikatan kerja menjadi sangat penting bagi organisasi karena para pegawai yang memiliki ikatan yang tinggi dengan pekerjaan dan organisasinya lebih produktif dibandingkan dengan karyawan dengan ikatan kerja yang rendah. Hal ini sangat relevan bagi organisasi karena peningkatan produktivitas karyawan merupakan hal yang menguntungkan bagi organisasi. Organisasi dihadapkan dengan tantangan besar dalam menanamkan hubungan yang kuat antara ikatan karyawan dengan organisasi, baik dari visi-misi yang diemban, nilai-nilai dan etos kerja organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dai dan Qin (2016) yang membuktikan dalam penelitiannya bahwa dukungan organisasi secara signifikan mempengaruhi keterikatan karyawan. Ketika karyawan merasakan dukungan dari organisasi, rasa memiliki karyawan terhadap organisasi semakin kuat. Hal ini membuat karyawan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan menunjukkan tingkat keterikatan karyawan semakin tinggi. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Gokul dkk. (2012) yang menyatakan bahwa keterikatan berkembang seiring dengan prinsip pertukaran dimana karyawan akan terikat kepada organisasinya ketika mereka merasa bahwa organisasi tersebut juga berkomitmen memberikan hasil yang diinginkan oleh karyawan.

Persepsi terhadap dukungan organisasi yang dirasakan diidentifikasi sebagai prediktor keterikatan kerja pegawai. Konsisten dengan teori dukungan organisasi, bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi yang dirasakan akan menjadi prediktor signifikan keterikatan kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori pertukaran sosial karyawan (*social-exchange theory employees*) dengan persepsi terhadap dukungan organisasi yang dirasakan tinggi akan terlibat dalam upaya terkait pekerjaan yang lebih besar. Persepsi tentang dukungan organisasi sebagai bentuk mata uang sosial memiliki implikasi penting untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan orientasi yang menguntungkan terhadap organisasi (Kurtessis dkk., 2015).

Pentingnya keterikatan kerja karyawan dapat ditinjau dalam manfaat bagi organisasi dan karyawan. Keterikatan kerja sangat spesifik untuk organisasi (Gupta & Sharma, 2016) dengan manfaatnya yang termasuk dalam peningkatan perputaran keuangan (Rothmann & Rothmann Jr, 2010), pertumbuhan pendapatan, laba kotor, laba operasi, dan kepuasan dan produktivitas pelanggan yang lebih besar (Saks & Gruman, 2014). Organisasi dengan tingkat keterikatan kerja karyawan yang tinggi menunjukkan pertumbuhan pendapatan 2,5 kali lebih tinggi daripada yang memiliki keterikatan kerja karyawan yang rendah (Permana dkk., 2015). Terlebih lagi, keterikatan kerja karyawan menjadi faktor penting selama kondisi ekonomi yang bergejolak. Keterikatan memastikan bahwa karyawan melakukan upaya luar biasa dalam perilaku mereka terhadap organisasi, dan merupakan faktor penting dalam memberikan hasil bisnis perusahaan yang diinginkan dan yang diperlukan selama resesi dan stagnasi pertumbuhan (Gupta & Sharma, 2016).

Selanjutnya, resiliensi karyawan memberikan kontribusi sebesar 50,00% terhadap keterikatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa resiliensi karyawan jika diberikan secara terpisah berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Ekspektasi kinerja yang meningkat dari lingkungan bisnis saat ini

tidak dapat dipenuhi dengan kinerja rata-rata. Dengan demikian, organisasi membutuhkan karyawan yang resilien dan dapat berhasil dalam kekacauan dan tumbuh dalam menghadapi kesulitan, ketidakpastian, dan perubahan konstan (Kotzé & Nel, 2013). Jika organisasi ingin karyawan ikut terlibat dan produktif, mereka harus menunjukkan bahwa mereka berkomitmen untuk menciptakan lingkungan yang mendukung (Shantz, Alfes, & Latham, 2014). Hal ini sejalan dengan Bakker dan Leiter (2010) menyatakan bahwa keterikatan dapat membawa perbedaan besar pada setiap pekerja dan dapat memberikan keuntungan besar kepada organisasi untuk melawan kompetitornya. Oleh karena itu, penting kiranya untuk memberikan fokus lebih mengenai masalah keterikatan (*engagement*) karyawan terhadap pekerjaan mereka, sehingga tidak hanya karyawan menghasilkan kinerja optimal, namun perusahaan juga diuntungkan dengan mencapai profit yang direncanakan.

Selain itu, mengingat pentingnya resiliensi yang dapat berfungsi bagi organisasi, tim dan individu, telah ada minat studi yang berkembang dalam memahami konsep resiliensi dalam bidang ilmu organisasi yang lebih luas. Penelitian Bandedkk. (2015) menunjukkan bahwa orang dengan tingkat resiliensi yang rendah lebih emosional, tidak stabil ketika menghadapi kesulitan, kurang fleksibel untuk berubah, dan lebih tahan terhadap pengalaman baru. Sehubungan dengan resiliensi, mungkin penjelasan yang paling masuk akal adalah bahwa karakteristik pribadi (seperti seberapa resilien Anda) kurang penting dalam proses tekanan-pekerjaan (*job-stress process*), daripada karakteristik pekerjaan itu sendiri (*job characteristics*); seperti sumber daya pekerjaan (van den Tooren & de Jonge, 2010). Oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa mengandalkan sumber daya pribadi (seperti resiliensi), tidak terjadi di sebagian besar situasi selama ada cukup sumber daya pekerjaan lain untuk mengatasi tuntutan yang dihadapi oleh karyawan.

Konsep resiliensi karyawan membahas resiliensi yang berkaitan dengan karyawan dan masalah pekerjaan. Karyawan yang resilien diyakini memiliki sumber daya yang dibutuhkan secara efektif untuk menyesuaikan diri mereka dengan perubahan dan tantangan di tempat kerja. Karyawan diharapkan secara inisiatif dapat melihat perubahan sebagai peluang belajar dan berkembang daripada pelanggaran kontrak psikologis yang ekstrem. Selain itu, karyawan juga diharapkan memiliki resiliensi yang tinggi untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka daripada karyawan yang kurang memiliki resiliensi, dikarenakan mereka akan merasakan dukungan dari atasan yang akan mendorong mereka untuk berdedikasi pada pekerjaan (Naswall dkk., 2013). Hal ini sejalan dengan Luthans (2002) bahwa resiliensi membantu individu untuk beradaptasi secara efektif terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Pekerja yang terikat memiliki sumber daya personal (*personal resource*) seperti resiliensi yang dapat membantu mereka mengontrol lingkungan mereka secara efektif dan membantu mereka mencapai kesuksesan dalam pekerjaannya.

Bande dkk. (2015) menyatakan bahwa resiliensi dapat menyebabkan penilaian yang subjektif dari kesejahteraan, termasuk keterikatan. King dkk. (2015) mengemukakan bahwa teori tuntutan sumber daya pekerjaan (*job demands-resources theory*) dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana resiliensi membantu pekerja dalam menghadapi tuntutan terkait pekerjaan. Menurut model ini, tuntutan pekerjaan memulai proses penurunan kesehatan sedangkan sumber daya pekerjaan memulai proses motivasi. Selain itu, model menentukan bagaimana permintaan sumber daya berinteraksi dan memprediksi hasil keluaran organisasi yang penting, seperti komitmen, burnout, dan keterikatan (Bakker & Demerouti, 2014).

Resiliensi merupakan salah satu dari empat keadaan psikologis positif (*positive psychological states*) dari modal psikologis (*psychological capital*) (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006) dan telah diidentifikasi

sebagai kontribusi positif terhadap keterikatan kerja (Medhurst & Albrecht, 2016). Sejalan dengan pernyataan Bakker, Albrecht, dan Leiter (2011) yang menyatakan bahwa resiliensi adalah prediktor penting dari keterikatan kerja. Pegawai yang memiliki resiliensi akan memiliki ketahanan dan kegigihan bahwa dirinya mampu menghadapi situasi yang kurang menyenangkan atau situasi yang menegangkan dalam pekerjaannya dan meyakini bahwa dengan ketekunan kerjanya akan berhasil dalam menghadapi situasi tersebut. Hal ini terkait erat dengan energi yang tinggi dan ketekunan kerja (*vigor*), yang merupakan salah satu dimensi dari keterikatan kerja (Schaufeli dkk., 2002). Ketahanan kerja (*vigor*) ditunjukkan dengan tingkat energi yang tinggi dan daya tahan mental yang dikeluarkan saat bekerja, kesediaan untuk menginvestasikan seluruh energi yang dimiliki pekerjaan, dan tetap tekun meski menghadapi berbagai kesulitan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Dalam pekerjaannya untuk memperdalam hubungan dengan organisasi dan mencari pembelajaran dan pengalaman baru, pegawai yang resilien dapat terikat dengan makna psikologis yang dicapainya melalui karakteristik tugas-tugas yang memberikan tantangan serta variasi, memungkinkan karyawan menggunakan berbagai keahlian yang berbeda, kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan dan kesempatan untuk memberikan kontribusi yang penting bagi organisasi. Hal ini terkait dengan karakteristik pekerjaan, yang merupakan salah satu faktor keterikatan kerja (Saks & Rotman, 2006).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Mache dkk. (2014) membuktikan dalam penelitiannya bahwa kondisi kerja dan resiliensi adalah faktor-faktor penting dalam menentukan dan meningkatkan keterikatan kerja. Pegawai yang resilien menunjukkan skor keterikatan kerja yang lebih tinggi. Pegawai yang resilien mampu pulih lebih awal dari kegagalan dan beradaptasi secara cepat untuk berubah dengan keyakinan dan fleksibilitas (Wilson & Ferch, 2005). Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Shin, Taylor, dan

Seo (2012) yang menemukan bahwa karyawan dengan resiliensi yang tinggi cenderung sangat berkomitmen untuk berubah karena emosi positif yang dialami selama perubahan organisasi. Emosi positif merupakan salah satu alasan mengapa karyawan yang terikat akan memiliki kinerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak terikat, yang merupakan dampak dari keterikatan kerja (Bakker & Demerouti, 2008).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat 41,50% faktor lain yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi keterikatan kerja tersebut antara lain adalah faktor sumber daya personal yang mengacu pada keadaan psikologis individu (seperti *optimism*, *self-efficacy*, *self-esteem*) dan faktor daya pekerjaan yang terkait dengan aspek-aspek lingkungan terkait pekerjaan (seperti dukungan sosial dari kolega dan supervisor, *coaching*, *feedback* kinerja, karakteristik pekerjaan, penghargaan dan apresiasi, serta keadilan distributif dan keadilan prosedural) (Bakker & Demerouti, 2008; Saks & Rotman, 2006).

Kesimpulan

Persepsi terhadap dukungan organisasi dan resiliensi karyawan menunjukkan variasi dalam kontribusinya terhadap keterikatan kerja dengan persepsi terhadap dukungan organisasi memiliki kontribusi lebih besar tiga kali dari kontribusi reliensi karyawan terhadap keterikatan kerja. –Studi ini memberikan kontribusi saran bagi organisasi atau instansi dengan mengembangkan sikap positif dalam berkomitmen, berdedikasi, dan terlibat aktif dalam memberikan dukungan sosial antar rekan kerja, atasan, dan bawahannya, seperti *coaching*, *sharing*, dan *feedback*. Selain itu, organisasi dapat memberikan dukungan kepada pegawai serta menjalin hubungan baik dengan pegawai, bersikap lebih terbuka, fleksibel, dan pendengar yang baik dalam konteks masalah instansi sehingga pegawai merasa bahwa mereka telah didukung, dibantu, dan diperlakukan adil oleh organisasi

agar dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas instansi.

Bagi para pekerja dalam berkariir dapat menumbuhkan sikap kerja yang positif terhadap organisasi serta sistem nilai yang ada di dalamnya. Memiliki kepedulian dan dapat bekerja bersama dengan menularkan keterlibatan aktif dalam bekerja, memberikan dukungan dan penghargaan antar rekan kerja. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan untuk menggunakan instrumen yang lebih tajam dan akurat untuk mengukur konstruksi yang relevan, dan mengembangkan variabel penelitian terkait keterikatan kerja, untuk mendapatkan hasil yang lebih kompleks. Peneliti juga menyarankan untuk menambah variabel lain sehingga dapat memperkaya dan memperkuat hasil penelitian.

Daftar Pustaka

- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W., & Saks, A. (2015). Employee engagement, human resource management and practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. doi: 10.1108/JOEPP- 08-2014-0042
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Direction in Psychological Gallup Organization. Science*, 20, 265–269. doi: 10.1177/0963721411414534
- Bakker, A., Albrecht, S., & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work*, 20(1), 4-28. doi: 10.1080/1359432X.2010.485352.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. doi:10.1108/13620430810870476.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2014) *Job Demands-Resources Theory*. In: Chen, P.Y. and Cooper, C.L., Eds., *Work and Wellbeing: A Complete Reference Guide*,

- John Wiley & Sons, New York, 1-28. doi: 10.1002/9781118539415.wbwell019
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela, J. A., & Jaramillo, F. (2015). Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience. *Industrial Marketing Management*, 44, 142–153. doi: 10.1016/j.indmarman.2014.10.011.
- Coffman, C. (2002). *The high cost of disengaged employees*. Diunduh dari: <http://businessjournal.gallup.com/content/247/the-high-cost-of-disengaged-employees.aspx>
- Dai, K. L., & Qin, X. Y. (2016). Perceived organizational support and employee engagement: Based on the research of organizational identification and organizational justice. *Open Journal of Social Science*, 4, 46-57. doi: 10.4236/jss.2016.412005
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68. doi: 10.1177/0149206307309259
- Gokul, A., Sridevi, G., & Srinivasan, P. T. (2012). The relationship between perceived organizational support, work engagement and affective commitment. *AMET International Journal of Management*, 4(2), 29-37. Diunduh dari: <http://ametjournal.com/attachment/ametjournal-4/Dev-Article-4-Gokul.pdf>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement - A way to better business performance. *Global Business Review*, 17(3S), 1-19. doi: 10.1177/0972150916631082
- Haider, I., & Abid, M. (2017). Organizational support as increment in employee resilience: A comparative study among public and private employees. *Mental Health & Human Resilience International Journal*, 1(1), 1-5. Diunduh dari: <http://medwinpublishers.org/MHRIJ/MHRIJ16000103.pdf>
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324. doi: 10.1037/1089-2680.6.4.307
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724. doi: 10.2307/256287
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2015). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782-786. doi: 10.1002/job.2063
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 10(5), 1-31. doi: 10.1177/0149206315575554.
- Kotzé, M., & Nel, P. (2013). Psychometric properties of the adult resilience indicator. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1–11. doi: 10.4102/sajip.v39i2.1132.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72. doi: 10.5465/ame.2002.6640181
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44. doi: 10.1177/1534484305285335
- Macey, W.H., Schneider B., Barbera K., Young S.A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. London, England: Blackwell. doi: 10.1002/9781444306538
- Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., David, A., Klapp, B., & Danzer, G. (2014). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources

- on work engagement. *Work*, 47(4), 491–500. doi: 10.3233/WOR-131617
- Medhurst, A., & Albrecht, S. (2016). Salesperson work engagement and flow: A qualitative exploration of their antecedents and relationship. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(1), 22-45. doi: 10.1108/QROM-04-2015-128.
- Naswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M., & Malinen, S. (2013). *Employee resilience scale (EmpRes): Technical report*. Resilient Organisations: A Collaboration between research & Industry. Diunduh dari: http://www.resorgs.org.nz/images/stories/pdfs/OrganisationalResilience/employee_resilience_scale.pdf
- Naswall, K., Kuntz, J., & Malinen, S. (2015). *Employee resilience scale (EmpRes) measurement properties*. Resilient Organisations: A Collaboration between research & Industry. Diunduh dari: http://www.resorgs.org.nz/images/stories/pdfs/EmpRes/Employee_Resilience_Scale.pdf
- Permana, I., Tjakraatmadja, J. H., Larso, D., & Wicaksono, A. (2015). Exploring potential drivers of employee engagement, enablement, and empowerment: A quest toward developing a framework for building sustainable employee excellence for manufacturing environment in Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2 S1), 577–587. doi: 10.5901/mjss.2015.v6n2s1p577
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.825
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effect on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. doi: 10.5465/AMJ.2010.51468988
- Rothmann, S., & Rothmann Jr, S. (2010). Factors associated with employee engagement in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1– 12. doi: 10.4102/sajip.v36i2.925.
- Saks, A. M. & Rotman, J. L. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi: 10.1108/02683940610690169
- Saks, A., & Gruman, J. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. doi: 10.1002/hrdq.21187
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organization Behavior*, 25, 293-437. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471
- 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. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. P. (2014). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human Resource Management*, 55, 25–38. doi:10.1002/hrm.21653.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward

- organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
doi: 10.5465/amj.2010.0325
- Shore, L. M., & Shore T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In Cropanzano R. S., Kacmar K. M. (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149-164. Westport, CT: Quorum.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *Journal of Nursing Studies*, 46, 1012–1024.
doi:10.1016/j.jnurstu.2008.05.003
- van den Tooren, M., & de Jonge, J. (2010). The role of matching job resources in different demanding situations at work: A vignette study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 39-54. The British Psychological Society.
doi: 10.1348/096317909X462257
- Wilson, S. M., & Ferch, S. R. (2005). Enhancing resilience in the workplace through the practice of caring relationships. *Organization Development Journal*, 23(4), 45-60. Diunduh dari: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/enhancing-resilience-workplace-through-practice/docview/198003394/se-2>
- Ying, H. W., Shin, K. P., Min, M. X., Yen, N. L., & Siew, N. S. (2013). *Employee engagement in nursing industry: A study on hospital-based nurses*. Diunduh dari: <http://eprints.utar.edu.my/1121/1/BA-2013-1100331.pdf>.