

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Landasan Teori

2.1.1. Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

2.1.1.1. Pengertian Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Pengertian *employee engagement* menurut Robbins dan Judge (2008) adalah sebuah keterlibatan individual pegawai, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya. Menurut Thomas (2007) *employee engagement* merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil dan adalah hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu bekerja. Robinson et. al.(2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki pegawai terhadap perusahaan tempat dia bekerja dan nilai-nilai yang ada didalam perusahaan. *Employee engagement* secara keseluruhan merupakan suatu komitmen pegawai kepada perusahaanya yang didasari oleh sifat emosional seperti antusiasme, mengarahkan usaha yang bebas dan rela memberikan usaha lebih besar untuk pekerjaannya.

Schaufeli (2006) mendefinisikan *engagement* sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikkan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* dikarakteristikkan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan

menantang. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas (Schaufeli & Bakker, 2006).

Macey et al (2008) (dalam Asiyah, 2012) mendefinisikan *employee engagement* sebagai penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptibilitas, usaha, dan kegigihan yang mengenai masa depan, serta resiliensi. Keterikatan kerja terjadi ketika seorang karyawan memiliki perasaan positif dengan pekerjaannya, bersedia terlibat dan mencurahkan energinya demi tercapainya tujuan-tujuan perusahaan, menghayati pekerjaan yang dilakukan dengan disertai antusiasme.

Benthal (2001) (dalam Endah Muljiasih, 2015) mengartikan *Employee Engagement* adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* yakni suatu hubungan atau keterlibatan yang erat secara fisik, emosional dan kognitif antara seseorang dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja, yang mengantarkan seseorang kepada sikap dan perilaku positif terhadap organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan dan kesuksesan bersama.

2.1.1.2. Aspek-aspek Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Schaufeli dan Bakker, 2004 (dalam Akbar, 2013) menyebutkan ada tiga aspek dalam *Employee Engagement*, yaitu:

1. *Vigor*

Vigor ditandai oleh tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di pekerjaannya.

2. *Dedication*

Dedication di tandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan.

3. *Absorption*

Absorption ditandai dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaannya.

Sedangkan menurut Macey et al (2009) yang membentuk *Engagement* yaitu :

1. *Urgency*

Urgency disini dapat dikatakan sebagai dorongan internal yang besar dalam diri karyawan yang mengarah pada pekerjaannya. Menurut Macey et al (2009) urgensi dapat didefinisikan sebagai kekuatan fisik, energi emosional, keaktifan dalam kognitif atau yang dikenal dengan vigor.

2. Fokus

Seorang karyawan yang *Engage* dengan pekerjaannya pasti akan fokus dengan pekerjaannya (Macey et al, 2009 dalam Balakrishan dan Masthan, 2013). Fokus yang dimaksud sebagai komponen *Engagement* adalah dimana setiap karyawan pasti akan memberikan perhatian penuh

pada pekerjaan yang ada di depan matanya dan segera menyelesaikannya. Penyelesaian pekerjaan yang dimaksud adalah perasaan secara psikologis dalam menyelesaikannya bukan secara fisik karena pekerjaan itu sebuah tanggung jawab (Macey et al, 2009)

3. *Intensitas*

Intensitas yang dimaksud dalam hal ini adalah seberapa besar intensitas terhadap konsentrasi dalam pekerjaannya. (Macey et al, 2009). Dalam hal ini juga intensitas dapat dijadikan sebagai indikator level dari kemampuan karyawan dalam bekerja. Jadi dapat disimpulkan jika karyawan memiliki kemampuan yang seimbang dengan tuntutan pekerjaannya maka energi dan fokusnya akan diberikan pada pekerjaannya (Macey et al, 2009)

4. *Antusiasme*

Antusiasme adalah keadaan psikologis secara positif dimana dipengaruhi oleh kebahagiaan dan energi positif, dalam hal ini energi positif merupakan salah satu pendorong positif well-being dalam pekerjaan. Karyawan yang antusias akan menunjukkan keaktifannya dalam bekerja dan akan terlibat dalam setiap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki rasa *Engage* yang tinggi akan memunculkan passion dalam setiap pekerjaannya dimana perasaan itu dapat dikatakan sebagai antusiasme dalam pekerjaan (Macey et al, 2009).

Menurut Macey, Schneider, Barbera & Young (2009) (dalam Asiyah, 2012) *employee engagement* mencakup 2 dimensi penting, yaitu:

1. *Employee engagement* sebagai energi psikis

Karyawan merasakan pengalaman puncak (*peak experience*) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. *Employee engagement* merupakan keseriusan ketika larut dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam pekerjaan (*Striving*), penyerapan (*absorption*), fokus dan juga keterlibatan (*involvement*).

2. *Employee engagement* sebagai energi tingkah laku

Bagaimana *employee engagement* terlibat oleh orang lain. *Employee engagement* terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan berupa:

- a. Karyawan akan berfikir dan bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengambil tindakan dan akan mengambil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi.
- b. Karyawan yang *engage* tidak terikat pada “*job description*” mereka fokus pada tujuan dan mencoba untuk mencapai secara konsisten mengenai kesuksesan organisasi.
- c. Karyawan yang secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
- d. Karyawan pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

Handoko (2008) menyatakan untuk membangun *employee engagement* di perusahaan dapat dilakukan melalui tiga jalur yaitu:

1. *Human Resource/ SDM* perusahaan dengan menempatkan karyawan pada posisi sesuai dengan minat dan kemampuannya sehingga dapat menikmati (*enjoyment*). Harapannya bagi karyawan juga jadi mudah (*easy*) dan menghasilkan karya yang bagus (*excellent*)
2. *Owner /* pemegang saham yang membangun perusahaan dengan visi dan misi tidak hanya untuk profit tapi juga untuk masyarakat dan bumi kita melalui program *corporate Social Responsibility (CSR)*. Dari sana diharapkan tumbuh rasa kebermanaan dan berkontribusi dari karyawan.
3. *Leadship/pimpinan* perusahaan yang memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi setiap karyawan. Penghargaan ini tidak selamanya berwujud materi tapi juga non materi berupa ucapan selamat, empati, simpati, dan sebagainya yang membuat karyawannya merasa di hargai dan dimanusiakan.

Berdasarkan uraian diatas bahwa aspek-aspek yang dapat membentuk karyawan agar lebih *engaged* lagi dengan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki dorongan besar dalam dirinya mampu membuatnya lebih fokus dan selalu dapat berkonsentrasi dengan pekerjaannya sehingga hasil yang dicapai lebih baik lagi.

Sirota (2009) mengembangkan survei untuk mengukur tingkat keterikatan karyawan dengan melihat dua aspek yakni: (i) aspek keinginan pegawai terhadap perusahaan dan pekerjaannya, dan (ii) aspek leadership yang dilakukan pemimpin dalam perusahaan. Adapun komponen penilaian yang dimasukkan dalam survei adalah:

1. *Equity* (penerapan keadilan)

Pegawai ingin diperlakukan secara adil dalam kaitannya dengan kondisi dasar dalam bekerja. Rasa adil yang diharapkan seperti dalam berhubungan dengan orang lain dan standar minimal pribadi atau sosial. Artinya benefit yang diterima dianggap adil atau sebanding dengan pekerjaan yang dikerjakan dan cukup untuk memenuhi kebutuhan pribadi pegawai. Selain itu, rasa adil ini juga dapat dibandingkan dengan pegawai lain baik di perusahaan yang sama maupun di perusahaan lain dengan level yang sama. Kourdi (2009) menjabarkan bahwa *equity* dapat dilihat dari tiga aspek yakni *physiological*, *economic*, dan *psychological* (sesuai dengan yang digunakan dalam *Sirota Survey Intelligence*) seseorang dalam kaitannya dengan kondisi dasar dalam bekerja.

a. Kondisi Kerja (Aspek Fisiologis)

Aspek ini lebih menekankan kepada kondisi lingkungan kerja yang dialami pegawai. Kondisi lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan dan keamanan akan membuat pegawai merasa kebutuhan dasarnya dalam bekerja telah terpenuhi sehingga terdapat indikasi bahwa lingkungan kerja yang diperoleh pegawai sudah adil.

b. Kompensasi (Aspek Ekonomis)

Aspek ini lebih menekankan kepada kompensasi atas apa yang telah dilakukan karyawan. Penerapan keadilan dalam kompensasi ini dapat dilihat dari apakah pegawai merasa bahwa gaji dan tunjangan yang ia dapatkan sudah sesuai dengan hasil kerja yang ia lakukan. Jika gaji

dan tunjangan yang diberikan sudah sesuai maka penerapan keadilan dalam aspek ekonomis sudah baik.

c. Perasaan Adil (Aspek Psikologis)

Aspek ini lebih menekankan kepada perasaan pegawai tentang keadilan. Apabila pegawai telah merasa diperlakukan secara adil dan hormat di tempat kerja, maka penerapan keadilan dalam aspek psikologis sudah baik.

2. *Achievement* (Pengakuan)

Karyawan akan antusias dalam bekerja jika dirinya mendapatkan pengakuan yang baik dari perusahaan. Dalam hal ini pegawai ingin memperoleh kebanggaan karena dapat menyelesaikan tugas penting dan selesai dengan baik, menerima pengakuan atas prestasinya, dan ikut merasa bangga atas apa yang dapat dicapai perusahaan. Kourdi (2009) menjabarkan bahwa dalam mengukur *achievement*, Sirota *Survey Intelligence* menggunakan beberapa indikator untuk melihat apakah pegawai mendapatkan pengakuan yang pantas. Indikator-indikator tersebut adalah tantangan dalam pekerjaan, kesempatan untuk bertumbuh, kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, perasaan akan pentingnya pekerjaan, penghargaan atas kinerja dan perasaan bangga pada lembaga.

3. *Camaraderie* (hubungan kekerabatan)

Pegawai akan antusias dalam bekerja jika ia merasakan kehangatan dalam hubungan kekerabatan di lingkungan kerjanya. Hubungan kekerabatan yang hangat berarti terjalin hubungan yang kooperatif dengan

rekan kerja, adanya perasaan memiliki komunitas, serta perasaan saling memiliki antar kolega yang kuat. Sirota *Survey Intelligence* mengukur camaraderie melalui beberapa aspek seperti hubungan dengan rekan kerja, kerjasama antar rekan dalam satu unit kerja, kerjasarna lintas unit kerja dan kerjasama dengan departemen lain dalam lembaga secara keseluruhan (Kourdi, 2009).

4. *Leadership* (Kepemimpinan)

Kepemimpinan mempunyai definisi yang luas. Para ahli memiliki pandangannya masing-masing dalam mengartikan kepemimpinan. Robbins dan Judge (2008) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses yang mencakup pemberian motivasi karyawan pengaturan orang, pemilihan saluran komunikasi yang paling efektif, dan penyelesaian konflik. Sementara itu Bass (1990) menjelaskan bahwa kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok, dengan maksud untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja. Menurut *Development Dimensions International* (Markos dan Sridevi, 2010), untuk menciptakan engagement yang tinggi, seorang manajer harus melakukan beberapa hal, diantaranya:

- a. Menyelaraskan dengan strategi usaha,
- b. Mempromosikan dan mendorong kerja sama tim dan kolaborasi,
- c. Membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang, dan
- d. Memberikan dukungan dan pengakuan dengan sesuai.

2.1.1.3. Indikator Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) menyebutkan ada tiga karakteristik dalam *employee engagement*, yaitu:

1. *Vigor*, dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*, dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan.
3. *Absorption*, dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah.

2.1.2. Budaya Organisasi

Budaya (*culture*) adalah sebuah pengertian dalam arti luas sekali, dalam konteks ini, jika kita membicarakan organisasi maka secara langsung berkaitan dengan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi adalah suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku organisasinya. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu individu untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap individu pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Budaya organisasi/kerja secara harfiahnya terdiri dari dua kata, yaitu budaya dan organisasi/kerja. Kata budaya berasal dari bahasa sansekerta budhayah, bentuk jamak dari budhi yang artinya “akal atau segala sesuatu yang

berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental”. Budhi daya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal *culture* yang artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu yang kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan rasa (*value*), karsa (*creativity*), dan karya-karyanya (*performence*). Menurut Koentjaraningrat dalam Adam Ibrahim Indrawijaya (2010) budaya diartikan sebagai keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar.

Budaya mengandung makna sebagai berikut (Indrawijaya 2010):

1. Adanya pola nilai, sikap tingkah laku termasuk bahasa, hasil karsa dan karya.
2. Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan memengaruhi sikap dan tingkah laku.
3. Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi terhadap norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya ditengah-tengah lingkungan tertentu.
4. Dalam proses budaya terdapat proses saling mempengaruhi dan saling ketergantungan, baik sosial maupun lingkungan nonsosial.

Karakteristik dari budaya yang juga biasa disebut sebagai elemen dasar dari konsep budaya (Indrawijaya, 2010):

1. Budaya itu diciptakan (*culture is invented*). Terdapat tiga sistem yang dapat menciptakan budaya itu sendiri, yakni (1) *ideological system* atau komponen mental yang terdiri dari ide, kepercayaan, nilai dan pertimbangan berdasarkan apa yang mereka inginkan, (2) *technological system query*, ketrampilan, keahlian, dan seni yang mampu menghasilkan barang-barang dan (3) *organizational system* seperti sistem keluarga dan kelas sosial yang mungkin membentuk perilaku secara efektif.
2. Budaya dipelajari (*culture is learned*). Untuk mengetahui bagaimana budaya suatu kelompok atau individu, maka kita dapat mengamati dari perilaku keseharian dalam kehidupannya. ini berarti bahwa budaya itu sendiri dapat dilihat dan diamati, sehingga administrasi/manajemen dalam hal ini dapat menyesuaikan program kerjanya dengan perilaku budaya yang ada.
3. Budaya secara sosial diturunkan (*culture is society shared*). Budaya merupakan kelompok perwujudan yang diturunkan secara manusiawi. Nilai-nilai kebiasaan yang dianut oleh orang zaman dahulu secara terus-menerus dianut oleh generasi berikutnya.
4. Budaya bersifat adaptif (*culture is adaptive*). Budaya yang tidak memberikan manfaat (kepuasan) cenderung akan ditinggalkan dan masyarakat mencoba menyesuaikan budaya yang baru untuk memberikan kepuasan.
5. Budaya memberikan petunjuk (*culture is prespective*). Apa yang biasa dilakukan oleh kelompok masyarakat tertentu akan memberi isyarat kepada

pemasar (orang lain) bahwa begitulah keinginan mereka. Dan keinginan itu harus segera dipenuhi sehingga memberikan kepuasan bagi mereka.

Didalam organisasi biasa menurut pengalaman dan pengamatan baik organisasi pemerintahan, perusahaan negara, maupun organisasi swasta, kebudayaan organisasi itu tercipta tidak dapat dicipta seperti kalangan militer atau berkembang sendiri menurut berlakunya waktu. Arah dan coraknya berubah-ubah menurut pergantian pimpinan puncak (tertinggi) organisasi. Misalnya Direktur, Gubernur, Direktur Utama yang mempunyai kepribadian kuat (*string personality*). Jika dipegang pimpinan yang lemah jalannya organisasi menjadi tidak jelas sehingga, kebudayaan dan budayanya dapat menjadi kacau dan beraneka ragam. (Indrawijaya 2010).

Kebudayaan organisasi (*organization culture*) adalah keseluruhan nilai, norma-norma, kepercayaan-kepercayaan dan opini-opini yang dianut dan dinjunjung tinggi bersama oleh para anggota organisasi, sehingga kebudayaan tersebut memberi arah dan corak kepada (*way of thinking, way of life*) anggota-anggota organisasi tersebut, kebiasaan (*customs*), dan tradisi (*tradition*). budaya ini meliputi: perilaku, bahasa, tata krama, tata susila, tradisi sebagai macam seni, moral dan etik (Indrawijaya 2010).

2.1.2.1. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2006) dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi. Ketujuh karakter tersebut yaitu:

1. Inovasi dan mengambil risiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/individu didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada rincian berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/individu diharapkan mau memperlihatkan kecermatan (presisi), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil mendeskripsikan sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
4. Orientasi manusia menjelaskan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi tim berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu.
6. Agresivitas menjelaskan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai.
7. Stabilitas sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Menurut Tan dalam Wibowo, (2010) mengemukakan bahwa karakteristik suatu budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemerdekaan yang dimiliki individu.
2. *Risk tolerance*, yaitu suatu tingkatan di mana pekerja di dorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.

3. *Direction*, yaitu kemampuan organisasi menciptakan tujuan yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
4. *Integration*, yaitu tingkatan di mana unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dengan cara terkoordinasi.
5. *Management support*, yaitu tingkatan di mana manajer atau pimpinan mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahan.
6. *Control*, yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang di pergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku pekerja.
7. *Identity*, yaitu tingkatan di mana anggota mengidentifikasi bersama organisasi secara keseluruhan daripada dengan kelompok kerja atau bidang keahlian profesional tertentu.
8. *Reward system*, yaitu tingkatan di mana alokasi reward, kenaikan gaji atau promosi, didasarkan kriteria kinerja pekerja, dan bukan pada senioritas atau favoritisme.
9. *Conflik tolerance*, yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong menyampaikan konflik dan kritik secara terbuka.
10. *Communication patterns*, yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasional dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

2.1.2.2. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Sastya Kesuma Khairunisa (2018) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (dalam mematuhi peraturan dikantor)

2. Arah (tujuan mencapai dan mewujudkan visi dan misi)
3. Integritas (kemampuan menyelesaikan tugas)
4. Dukungan dari manajemen (support dari pimpinan dan lingkungan kerja)
5. Kontrol (perilaku dalam bekerja)
6. Identitas tingkat (apresiasi pada hasil kinerja apabila kinerja buruk maka mendapatkan *punishmen* dan apabila baik akan mendapatkan *reward*)
7. Sistem imbalan (gaji, tunjangan atau promosi jabatan)
8. Toleransi (tidak ada jenjang jabatan)
9. Pola komunikasi (bekerja sama antar divisi atau antar bidang)

2.1.3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya (Maya, Mandey, & Tumade, 2015).

Lingkungan kerja fisik yang kondusif akan menjamin kesejahteraan karyawan dan membuat karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan tugas sehingga produktivitas akan meningkat. (Sudiarta & Indrawati, 2015)

Lingkungan kerja fisik yang baik akan sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan. Aspek yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja fisik antara lain pengaturan penerangan, tingkat kerja, kebisingan dan sirkulasi udara. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi dalam sebuah organisasi dan melakukan tugas-tugas yang diberikan atasannya.

Oleh karena itu lingkungan kerja fisik sangat perlu diperhatikan agar produktivitas meningkat (Sudiarta & Indrawati, 2015)

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan tingkat keterlibatan seorang karyawan. Keterlibatan karyawan merupakan hasil dari berbagai aspek tempat kerja. Deci dan Ryan menetapkan bahwa manajemen yang menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung biasanya menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan, memberikan umpan balik positif, dan mendorong mereka untuk menyuarakan keprihatinan mereka, untuk mengembangkan ketrampilan baru dan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan (Suryaningrum, 2018)

2.1.3.1. Indikator Lingkungan Kerja

Indikator lingkungan kerja menurut Alex S. Nitisemito (2009) adalah sebagai berikut:

1. Kebersihan (Tempat kerja selalu dibersihkan berkala)
2. Penerangan (Penerangan di ruang kerja cukup)
3. Pertukaran udara (Sirkulasi udara cukup)
4. Keamanan (kenyamanan di tempat kerja)
5. Kebisingan (hampir tidak ada kebisingan di tempat rawat inap maupun di ruangan lain)

2.1.4. Kompensasi

2.1.4.1. Pengertian Kompensasi

Setiap orang bekerja untuk memperoleh penghasilan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itu setiap orang bekerja untuk mendapatkan timbal

balik sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Sehingga karyawan bekerja dengan giat dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan baik agar mendapatkan penghargaan terhadap prestasi kerjanya berupa kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, prestasi kerja, motivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan pemberian kompensasi. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas (Kadar Nurjaman, 2014).

Setiap perusahaan maupun instansi harus adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai. Selain itu, ada beberapa definisi kompensasi menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

Menurut Sihotang (2007), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang pegawai.

Menurut Rivai (2010), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Simamora (2004) mendefinisikan kompensasi finansial sebagai terminologi luas yang berhubungan dengan imbalan finansial yang diterima orang-orang melalui hubungan kepegawaian dengan sebuah organisasi. Menurut Patnaik (2012) Kompensasi finansial yang menguntungkan akan melayani kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Tunjangan memberikan keamanan kerja dan kepuasan menurut Armstrong dkk (dalam Umar, 2010).

Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012), kompensasi pegawai adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai yang

bekerja dalam suatu perusahaan. Malayu S.P. Hasibuan (2014), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan atau instansi.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan pada pegawai tidak hanya berbentuk uang, tetapi dapat berupa barang dan jasa pelayanan. Kompensasi diberikan kepada setiap pegawai yang telah bekerja dalam perusahaan sebagai timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai tersebut. Tingkat kompensasi yang diberikan dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.4.2. Klasifikasi Kompensasi

Davis dan Werther (Marwansyah 2014) mengelompokkan kompensasi ke dalam dua bentuk umum, yaitu:

1. Kompensasi langsung; yang terdiri atas gaji dan upah pokok, dan insentif dan bagi hasil
2. Kompensasi tidak langsung; yang berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan. Kompensasi tidak langsung dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis: yang disediakan secara sukarela oleh pengusaha/majikan, dan yang diwajibkan oleh hukum/ peraturan.

Mondy dan Noe (Marwansyah 2014) membagi kompensasi ke dalam kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

1. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi.
2. Kompensasi finansial tidak langsung atau benefits meliputi semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan, dan sebagainya.

Kompensasi non-finansial mencakup berbagai bentuk kepuasan yang diterima oleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau yang berupa lingkungan psikologis dan/ atau lingkungan fisik tempat seseorang bekerja

Menurut Prabu Mangkunegara (2002), ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

1. Upah dan Gaji. Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.
2. *Benefit* (Keuntungan) dan Pelayanan. Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

2.1.4.3. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2014) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif,

motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

1. Ikatan Kerja Sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan Kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan Efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas Pegawai. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turn-over relative* kecil.
6. Disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh Serikat Buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dari tujuan kompensasi di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memberikan kepuasan kepada semua pihak, memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.4.4. Indikator Kompensasi

Indikator-Indikator pemberian kompensasi. menurut Mangkunegara (2004) ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

1. Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata atau rendah tergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran tergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.
2. Struktur Pembayaran. Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.
3. Penentuan Bayaran Individu. Penentuan pembayaran kompensasi individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerja pegawai.
4. Metode Pembayaran. Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan). Kedua metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.
5. Kontrol Pembayaran. Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tidak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran

adalah pertama, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

Indikator-indikator kompensasi diatas dapat dijadikan acuan dalam memberikan kompensasi yang layak bagi pegawainya. Dengan pemberian kompensasi yang layak maka pegawai akan lebih senang bekerja di perusahaan atau instansi dan akan membantu dalam pencapaian tujuannya.

2.1.5. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi berfungsi untuk untuk memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik, melakukan pengawasan secara teratur, dan mengarahkan para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituj. Bawahan atau pengikut dalam sebuah organisasi, akan mampu bekerja dengan baik jika pemimpin dapat menjalankan perannya secara baik (Hanggoro, 2002).

Konsep kepemimpinan ini dikembangkan oleh Bass (2008) sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan sikap percaya, menghargai, mengagumi, loyalitas dan motivasi kerja pada bawahan. Penerapan gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada proses perubahan persepsi, sikap dan perilaku bawahan, kearah peningkatan kemampuan, wawasan dan kemampuan dalam menjalankan organisasi Barling (dalam Rahmah, 2013). Penekanan pada proses perubahan tersebut tidak hanya dimaksudkan untuk menghadapi kondisi saat ini saja tetapi juga masa yang akan datang. Avolio dan Gibson (dalam

Rahmah, 2013) menjelaskan, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini merupakan pemimpin strategis, fleksibel, dan memiliki kemampuan serta kesediaan untuk melayani.

Bass (dalam Mamesah & Kusmaningtyas, 2009) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Untuk dapat menghasilkan produktivitas, kepemimpinan telah didefinisikan sebagai “*Four I’s*”–*Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.*

Kepemimpinan adalah suatu proses seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Kreitner dan Kinicki, 2010). Peran seorang pemimpin disuatu organisasi adalah yang mampu mempengaruhi semangat, gairah dalam bekerja, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi, serta memiliki peranan dalam mendorong individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. (Viqi Anggreana, 2015)

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010), kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins dan Judge (2007), kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Dari pengertian diatas, diketahui adanya kesamaan dalam definisi kepemimpinan (Kreitner dan Kinicki, 2010), yaitu:

1. Adanya proses atau hubungan antara pemimpin dan pengikut. Adanya pengaruh sosial.
2. Peran kepemimpinan ada di hampir setiap tingkatan dalam organisasi. Berfokus pada pencapaian tujuan.

Dari definisi diatas, maka peran pemimpin di dalam suatu organisasi ialah mampu mempengaruhi semangat, kegairahan, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi, serta memiliki peranan dalam mendorong individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Ada sembilan hal untuk meningkatkan efektifitas kepemimpinan, menurut Peter Drucker (dalam Kreitner & Kinicki, 2010):

1. Menentukan tugas atau pekerjaan apa saja yang akan diselesaikan.
2. Menentukan tindakan yang tepat untuk kesejahteraan seluruh organisasi atau perusahaan.
3. Mengembangkan rencana tindakan yang menentukan hasil yang diharapkan.
4. Bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.
5. Bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan rencana tindakan dan memberi informasi kepada setiap orang dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
6. Berfokus pada peluang, bukan pada masalah yang ada. Tidak memendam masalah dan melihat perubahan sebagai sebuah kesempatan, bukan ancaman.
7. Melaksanakan pertemuan yang efektif.

8. Berkata dan berpikir secara ke"Kita"an, bukan ke"aku"an. Serta mempertimbangkan kebutuhan dan kesempatan organisasi sebelum memikirkan kesempatan dan kebutuhan diri sendiri.
9. Mendengar terlebih dahulu, sebelum memberi respon atau berbicara.

2.1.5.1. Indikator Kepemimpinan

Veitzhal Rivai (2012) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi dan sembilan indikator, yaitu:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
 - a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
 - b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya
2. Kemampuan yang efektivitas
 - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
 - c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
3. Kepemimpinan yang partisipatif
 - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
 - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
 - c. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu

- a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
 - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
- a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
 - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai bahan acuan dan pertimbangan serta informasi dalam penelitian. Berikut daftar penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

| No | Judul, Nama (Tahun) | Variabel | Hasil |
|----|--|---|--|
| 1 | Analisis faktor-faktor <i>employee engagement</i> Tenaga keperawatan dan penunjang medik di rumah sakit muhammadiyah bandung, Aisyah Geovani Suryaningrum, Anita Silvianita (2018) | Variabel Dependen: <i>employee engagement</i> Variabel Independen : 1. Lingkungan kerja 2. Kepemimpinan 3. Hubungan tim kerja dan rekan kerja 4. Pelatihan dan pengembangan karir 5. Kompensasi 6. Kebijakan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat <i>employee engagement</i> tenaga keperawatan dan penunjang medik dalam kategori tinggi. Variabel pendorong dari tingginya tingkat <i>employee engagement</i> tenaga keperawatan dan penunjang medik di RS Muhammadiyah Bandung adalah pelatihan dan pengembangan karir. Penelitian ini menghasilkan dua faktor baru yaitu Faktor <i>Supportive</i> |

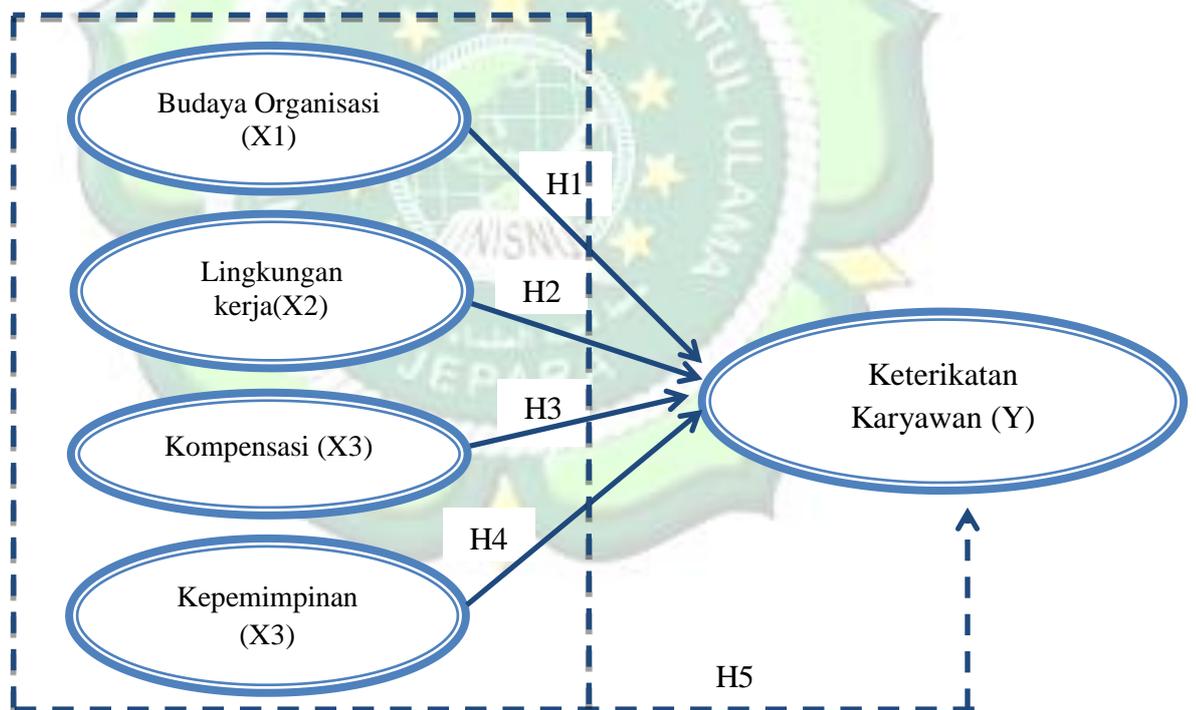
| No | Judul, Nama (Tahun) | Variabel | Hasil |
|----|--|--|--|
| | | prosedur struktur dan system organisasi 7. Kesejahteraan di tempat | <i>Leadership</i> dengan variabel kontribusi terbesar adalah kesejahteraan di tempat kerja dan Faktor <i>Organizational Policies</i> dengan variabel kontribusi terbesar adalah hubungan tim dan rekan kerja |
| 2 | Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Karyawan pada Hotel Berbintang di Batam, Yuswardi, (2019) | Variabel Dependen: Keterikatan Karyawan Variabel Independen : 1. Kepemimpinan 2. Lingkungan kerja 3. Kompensasi 4. Kepuasan kerja 5. Pelatihan kerja | 1. Gaya kepemimpinan dalam sebuah hotel tidak berdampak signifikan terhadap keterikatan karyawan pada hotel tempatnya bekerja 2. Lingkungan kerja di hotel tempatnya bekerja berdampak signifikan terhadap peningkatan keterikatan karyawan pada hotel tersebut 3. Tingkat kompensasi dan penerapan aturan yang berkaitan dengan kebijakan kompensasi dalam sebuah organisasi berdampak signifikan terhadap keterikatan karyawan 4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan 5. Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. |
| 3 | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement Generasi Y (Studi Pada Karyawan PT | Variabel Dependen: <i>employee engagement</i> Variabel Independen : 1. Budaya | Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan dari variabel budaya organisasi, <i>reward</i> , dan <i>personal resources</i> terhadap |

| No | Judul, Nama (Tahun) | Variabel | Hasil |
|----|---|---|---|
| | Unilever Indonesia Tbk-Surabaya) Lia Anggraini, Endang Siti Astuti Arik Prasetya (2016) | organisasi 2. <i>Reward</i> 3. <i>Personal resource</i> | variabel <i>employee engagement</i> ; 2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial dari variabel budaya organisasi, <i>reward</i> , <i>personal resources</i> terhadap <i>employee engagement</i> dimiliki oleh Gen Y. |
| 4 | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Engagement Di Hotel Ibis Style Di Surabaya, Fredi Susanto, Gabrielle Suryamarchia, Deborah C. Widjaja | Variabel Dependen: <i>employee engagement</i> Variabel Independen : 1. Kepemimpinan 2. Lingkungan kerja 3. Kompensasi 4. Pelatihan 5. Time work | Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas berpengaruh secara serempak terhadap <i>employee engagement</i> , hanya variabel <i>teamwork</i> yang berpengaruh secara parsial dan secara signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . Variabel <i>teamwork</i> juga menjadi faktor paling dominan terhadap <i>employee engagement</i> di Hotel |
| 5 | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> (Studi Pada Karyawan Pt.Primatexco Indonesia Di Batang) Muhammad Rizza Akbar, (2013) | Variabel Dependen: <i>employee engagement</i> Variabel Independen : Budaya organisasi | Hasil uji hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i> , dengan nilai koefisien regresi 0,623 dan $t_{hit} = 8,481$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$) sehingga hipotesis diterima. Artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi <i>employee engagement</i> , sebaliknya semakin buruk budaya organisasi maka semakin rendah pula <i>employee engagement</i> . |
| 6 | Pengaruh kepemimpinan terhadap <i>Employee engagement</i> Pada PT PLN | Variabel Dependen: <i>employee engagement</i> Variabel Independen : : | Hasil diperoleh dari penelitian ini, adanya keterikatan pegawai di lingkungan PLN Pusdiklat, serta gaya kepemimpinan transformasional dan <i>laissez-</i> |

| No | Judul, Nama (Tahun) | Variabel | Hasil |
|----|---|--------------|--|
| | (Persero) PUSDIKLAT, Febriana Budhi Murnianita, 2012) | Kepemimpinan | <i>faire</i> secara signifikan berpengaruh terhadap employee engagement. Sedangkan kepemimpinan transaksional secara signifikan berpengaruh negatif hanya pada dimensi <i>vigor</i> dan <i>dedication</i> pada variabel <i>employee engagement</i> . |

2.3. Kerangka Penelitian Teoritis

Model penelitian yang akan di kembangkan pada penelitian ini mengacu pada latar belakang, rumusan masalah, dan telaah pustaka yang telah di uraikan pada sub bab sebelumnya, maka dibuat gambar model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- : Uji secara parsial
- → : Uji secara simultan

2.4. Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis akan menjelaskan hipotesis penelitian, sebagai bagian yang akan diuji dan dibuktikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan Puskesmas Bangsri Jepara.

Budaya organisasi merupakan keseluruhan nilai, norma-norma, kepercayaan-kepercayaan dan opini-opini yang dianut dan dinjunjung tinggi bersama oleh para anggota organisasi, sehingga kebudayaan tersebut memberi arah dan corak kepada (*way of thinking, way of life*) anggota-anggota organisasi tersebut, kebiasaan (*customs*), dan tradisi (*tradition*). budaya ini meliputi: perilaku, bahasa, tata krama, tata susila, tradisi sebagai macam seni, moral dan etik (Indrawijaya, 2010).

Berdasarkan penelitian terdahulu Fariz Alfan Azizi Permadi Mochammad Al Musadieg Arik Prasetya (2018) menerangkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*, Berdasarkan koefisien jalur, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh dominan terhadap *Employee Engagement*. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan untuk mengembangkan Budaya Organisasi yang memiliki pengaruh dominan pada *Employee Engagement*. Asep Rukmana (2014) menjelaskan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Budaya organisasi di BPJS ketenaga kerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* dan Viqi Anggreana, Susi Hendriani dan Kurniawati Fitri (2015) menjelaskan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan bahwa

Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan Puskesmas Bangsri Jepara

2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan Puskesmas Bangsri Jepara.

Lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya (Maya, Mandey, & Tumade, 2015).

Hasil penelitian Yuswardi, (2019) menjelaskan bahwa lingkungan kerja di hotel tempatnya bekerja berdampak signifikan terhadap peningkatan keterikatan karyawan pada hotel. Serta Antony S (2019) menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan hotel berbintang 4 di Batam.

H2: Diduga lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan Puskesmas Bangsri Jepara

3. Pengaruh kompensasi terhadap keterikatan karyawan Puskesmas Bangsri Jepara.

Pekerja organisasi yang diliputi rasa ketidakpuasan atas kompensasi yang diterima, dampaknya bagi organisasi akan sangat bersifat negatif. Jika ketidakpuasan tersebut tidak terselesaikan dengan baik merupakan hal yang wajar apabila para pekerja perusahaan menyatakan keinginan untuk

memperoleh imbalan yang bukan saja jumlahnya lebih besar, akan tetapi juga lebih adil (Siagian 2004). Umar (1996) menegaskan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi, baik yang bersifat finansial dan non finansial.

Penelitian Arsyad, (2016) menjelaskan dari hasil penelitiannya bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, selain itu Nurmansyah, (2015) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3: Diduga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan Puskesmas Bangsri Jepara

4. Pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan Puskesmas Bangsri Jepara.

Kepemimpinan adalah suatu proses seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Kreitner dan Knicki, 2010). Peran seorang pemimpin disuatu organisasi adalah yang mampu mempengaruhi semangat, gairah dalam bekerja, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi, serta memiliki peranan dalam mendorong individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (Viqi Anggreana, 2015). Ferdiansyah (2018) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

Saat ini pegawai senantiasa ingin mendapatkan dukungan dan juga motivasi di tempat mereka bekerja (Gaddi, 2004). Dukungan tersebut salah satunya dapat diberikan oleh pemimpin (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996). Apabila dukungan yang diberikan tidak efektif, maka karyawan tidak memiliki kepercayaan dan juga komitmen kepada organisasi tempat mereka bekerja (Indra, 2014), dan sebaliknya apabila pegawai merasakan dukungan yang diberikan sesuai dengan keinginan dan harapan pegawai maka karyawan akan memiliki komitmen untuk memenuhi kewajibannya pada organisasi (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002). Apabila pegawai mendapatkan apa yang mereka inginkan seperti motivasi, dukungan interpersonal yang positif dari pemimpin dan berada pada lingkungan kerja yang baik maka pegawai akan merasa terikat pada organisasi tersebut (Gaddi, 2004).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang menggunakan gaya transformasional memiliki efek positif pada keterikatan, selain itu pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan keterikatan pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat perubahan-perubahan berpengaruh positif pada efektivitas kerja dan level keterikatan karyawan. Selanjutnya, Dollar & Bakker (2010) juga menyatakan bahwa lingkungan organisasi yang kondusif berhubungan dengan keterikatan seseorang, sehingga dapat menunjukkan

indikasi yang baik terhadap kondisi kerja, kesehatan psikis pegawai, produktivitas pegawai dan keterikatan

H4: Diduga kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan Puskesmas Bangsri Jepara

