

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Landasan Teori

2.1.1. Employee Engagement

2.1.1.1. Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement ialah salah satu persoalan utama yang dihadapi organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan karyawannya dan mencoba untuk memastikan bahwa karyawan melakukan seratus persen usaha dalam melaksanakan tugasnya. Robinson, Perryman, & Hayday (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu sikap positif yang dipegang oleh karyawan terhadap nilai organisasi dan perusahaannya. Karyawan yang terikat atau terlibat secara penuh sadar akan konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan demi kepentingan organisasi.

Anitha dalam Mohd, Shah, dan Zailan (2016) menggambarkan *employee engagement* sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan karyawan yang berdampak pada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja dan nilai-nilainya. Menurut Brunetto, Teo, & Far-Wharton (2014), *employee engagement* ialah ukuran emosional dan komitmen intelektual karyawan untuk organisasi dan keterlibatannya.

Kemudian menurut Joshi (2011), faktor penentu *employee engagement* lebih beragam yaitu konten pekerjaan yang terkait dengan otonomi dan peluang yang menantang, kompensasi dan manfaat yang diperoleh karyawan

untuk menyumbangkan kemampuan mereka kepada organisasi, *work life balance* yang dapat memungkinkan karyawan menyeimbangkan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan karir, hubungan antara atasan dengan karyawan, jenjang karir, dan terakhir *teamwork*.

Sedangkan beberapa faktor yang berkontribusi sebagai penghambat atau bahkan merusak level *engagement* antara lain ketidakamanan kerja, ketidakadilan, pekerjaan tanpa ruang, pekerjaan yang sangat menekan dengan sedikit fleksibilitas atau otonomi, manajemen perilaku yang buruk, *bullying*, dan bekerja untuk jangka waktu yang lama tanpa istirahat (Saks, 2006).

Employee engagement merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas *strategic* perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa *engage (feel engaged)* sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang *engaged*. Perilaku yang *engage* memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu peningkatan revenue (Nurofia, 2009). Tingkat *employee engagement* pada perusahaan merupakan hal yang penting karena *employee engagement* menjadi sarana penyelarasan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi. Dengan *employee engagement*, perusahaan dapat mengetahui apakah karyawan memiliki rasa bangga dan rasa memiliki terhadap perusahaan, mengetahui apakah karyawan perusahaan (Albrecht, 2010).

2.1.1.2. Ciri-ciri *Employee Engagement*

Menurut Federman (2009) karyawan yang memiliki *Employee Engagement* tinggi sebagai berikut:

1. Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan berikutnya.
2. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar dari pada diri mereka sendiri
3. Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.
4. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2010), karyawan yang memiliki *Employee Engagement* yang tinggi akan secara konsisten mendemonstrasikan tiga perilaku umum, yaitu:

1. *Say* – secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan
2. *Stay* – memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain
3. *Strive* – memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi

2.1.1.3. Tujuan *Employee Engagement*

Menurut Schieman dalam Puspita (2016), ada beberapa tujuan dari *employee engagement* yaitu:

1. Pertumbuhan dan Pengembangan

Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sehingga dapat menciptakan perbedaan besar dalam hal menjaga talenta-talenta terbaiknya.

2. Pengakuan

Pengakuan terhadap eksistensi seorang karyawan dapat meningkatkan semangatnya dalam bekerja. Semangat penting untuk menghargai karyawan yang telah mencapai tujuan-tujuan penting.

3. Keterlibatan

Karyawan akan merasa terikat kepada perusahaan tempatnya bekerja jika mereka terlibat didalamnya. Bentuk keterlibatan ini bisa berasal dari peran yang diberikan kepada setiap individunya.

4. Supervisor

Supervisor atau pemimpin dapat menentukan tingkatan keterikatan dalam sebuah tim atau bahkan menghancurkannya. Supervisor dapat menjadi inspirasi yang kuat bagi karyawannya dapat memberikan semangat kepada karyawannya.

5. Pengalaman Sukses

Pengalaman sukses ini akan menumbuhkan kepercayaan diri karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

2.1.1.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Lockwood (2007) *Engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, yaitu:

1. Budaya di dalam tempat bekerja. Budaya yang positif dan sesuai dengan karyawan bisa mendorong karyawan untuk lebih terikat terhadap pekerjaannya. Seperti budaya yang sesuai dengan agama karyawan tersebut.
2. Komunikasi organisasional. Komunikasi yang terjalin secara terbuka dan cenderung tidak kaku bisa membuat karyawan nyaman dan terikat dengan pekerjaannya. Bayangkan jika komunikasi yang terjalin cenderung tertutup dan kaku yang membuat karyawan tidak nyaman mungkin justru membuat pekerjaan karyawan tidak maksimal dan pada akhirnya karyawan bekerja ala kadarnya
3. Gaya manajerial yang memicu kepercayaan. Sikap atasan yang menaruh rasa percaya terhadap bawahan mampu memicu semangat bekerja karyawan yang pada akhirnya membuat karyawan total dalam pekerjaannya
4. Penghargaan. Penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas prestasi kerjanya akan mendorong dan memacu semangat bekerja karyawan
5. Kepemimpinan yang dianut. Gaya kepemimpinan yang dianut bisa mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya
6. Reputasi perusahaan itu sendiri. Reputasi, prestasi, nama baik dan nama besar perusahaan akan mempengaruhi rasa bangga yang akhirnya memacu semangat bekerja karyawan

Faktor pendorong *engagement* karyawan menurut Robinson dkk yaitu:

1. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan
2. Karyawan dapat menyalurkan ide atau suara sehingga mereka dapat merasa berharga

3. Kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan
4. Organisasi memperhatikan akan keberadaan dan kesehatan karyawan

2.1.1.5. Indikator *Employee Engagement*

Dalam *employee engagement* Schaufeli et al (2008) membagi dimensinya ke dalam 3 aspek, yaitu: *vigor*, *dedication*, *absorption*:

1. Aspek *vigor*, merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, serta gigih ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.
2. *Dedication*, ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan, dan menantang dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaannya sehingga menjadikan pekerjaannya pengalaman berharga, menginspirasi, dan menantang. Selain itu *dedication* juga ditandai dengan rasa antusia dan bangga terhadap pekerjaannya.
3. *Absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu yang terasa cepat berlalu, dan individu yang sulit melepaskan diri dari pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat *absorption* yang tinggi biasanya senang menghabiskan waktunya dengan pekerjaannya dan cenderung kesulitan memisahkan diri dari pekerjaannya. Akibatnya waktu saat bekerja pun menjadi berlalu dengan cepat.

2.1.2. *Teamwork*

2.1.2.1. Pengertian *Teamwork*

Tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individu. (Robbin, 2007) Sedangkan *Teamwork* adalah upaya kooperatif dan koordinasi oleh individu yang bekerjasama dalam suatu kumpulan dari latarbelakang umum yang membutuhkan pembagian bakat dan kepemimpinan dalam memainkan peran. (Stott dan Allan Walker, th) Menurut Dishon and O'Leary bahwa *team work adalah group of two five students who are tied together by a common purpose to complete a task and to include every group members*. Dalam konteks ini Bene and Seats menegaskan bahwa premis mayor dalam suatu team adalah bahwa setiap orang dalam team kerja harus berfungsi sebagai pemain yang kooperatif dan produktif untuk menuju tercapainya hasil yang diinginkan. (Marpaung, 2014)

Dengan sangat menekankan pentingnya kohesivitas. Duijn, Jornt, DeBower dan Jonhson mendefinisikan bahwa "*Collaboration*" sebagai suatu proses dimana dua orang atau lebih mengimplementasikan dan mengevaluasi kegiatan bersama. *Teamwork* juga bagaikan sebuah orkestra yang saling bekerja sama menimbulkan suatu musik yang indah. Bila salah seorang pemain salah memainkan alat musiknya maka akan menimbulkan disharmonis. *Team work* akan berhasil hanya jika mereka dapat melenyapkan kompetisi dan berkonsentrasi pada perbedaan pandangan dan keahlian untuk mengatasi masalah atau tantangan dengan cepat. (Dishon D & O'Leary, 1994)

Penyelenggaraan *teamwork* dilakukan karena pada saat ini tekanan persaingan semakin meningkat, para ahli menyatakan bahwa keberhasilan organisasi akan semakin bergantung pada *teamwork* daripada bergantung pada individu-individu yang menonjol. Konsep tim maknanya terletak pada ekspresi yang menggambarkan munculnya sinergi pada orang-orang yang mengikatkan diri dalam kelompok yang disebut dengan tim.

Tracy (2006) menyatakan bahwa *teamwork* merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. *Teamwork* dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya *teamwork* beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan

Dari berbagai definisi diatas bisa diambil kesimpulan, bahwa *teamwork* adalah sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan dalam satu atau lebih kegiatan. Indikatornya terlihat pada kerjasama, satu arah tujuan, dialogis, delegasi dan organisasi.

2.1.2.2. Tahap-Tahap *Teamwork*

Dalam pandangan Schermerhorn sebagaimana dikutip dari jurnal Sri Sarjana terdapat Lima tahapan dalam pengembangan kerja sama tim yaitu: (Sarjana, 2014)

1. Tahap pembentukan, para anggota tim bergabung dan berfikir tentang kemungkinan terciptanya pertemanan dan orientasi tugas yang dipengaruhi oleh harapan dan keinginan.
2. Tahap konflik, pada tahap ini ditandai dengan timbulnya konflik dan ketidaksepakatan, akan terjadi ketegangan diantara anggota karena anggota tim bersaing satu sama lain.
3. Tahap pembentukan norma, pada tahap ini konflik dapat diselesaikan dan keselarasan dan kesatuan tim akan muncul, mereka tidak lagi fokus pada tujuan individual tapi lebih fokus dalam pengembangan cara bekerja sama
4. Tahap penunjukan kinerja, sebagai tahap integrasi total yang ditandai dengan tim yang terlihat lebih baik, terorganisir, menekankan pada pemecahan masalah dan pencapaian tugas.
5. Tahap pembubaran, merupakan tahap akhir yang tidak berkaitan dengan pelaksanaan tugas tetapi terkait akhir dari rangkaian kegiatan

Dari beberapa pandangan yang dikemukakan, maka dapat diketahui beberapa aspek konsep kerja sama tim yaitu Pertama, Proses bertukar informasi, yaitu saling memberi informasi tentang rencana program kerja, informasi tentang tujuan organisasi, dan informasi tentang kemajuan organisasi. Kedua Pemecahan masalah, yaitu proses saling membantu memecahkan masalah yang meliputi kegiatan: cara mengatasi kesulitan, cara menyelesaikan tugas, meningkatkan hasil, meningkatkan keahlian, mengembangkan kebersamaan, mengembangkan kreatifitas, dan mengembangkan kerja sama. Ketiga pelaksanaan tugas atau

pekerjaan, yaitu upaya meningkatkan produktivitas dengan melakukan hal-hal baru, melaksanakan tugas tambahan dan pencapaian hasil.

West merinci ada 4 (empat) kekuatan dalam membangun tim yang efektif, (Sriyono dan Farida Lestari, 2013) yaitu:

1. Kelompok hendaknya mempunyai tugas-tugas yang menarik secara intrinsik agar berhasil.
2. Individu seharusnya merasa dirinya penting bagi nasib kelompok.
3. Kontribusi individual seharusnya sangat diperlukan, unik, dan teruji.
4. Seharusnya ada tujuan tim yang jelas dengan umpan balik kinerja yang tetap.

2.1.2.3. Jenis *Teamwork*

Menurut Daft (2000) jenis *teamwork* terdiri dari 6 (enam) jenis, yaitu:

1. Tim Formal

Tim formal adalah sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.

2. Tim Vertikal

Tim vertikal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal

3. Tim Horizontal

Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hirarki yang hampir sama tapi berasal dari area keahlian yang berbeda.

4. Tim dengan Tugas Khusus

Tim dengan tugas khusus adalah sebuah tim yang dibentuk diluar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.

5. Tim Mandiri

Tim Mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.

6. Tim Pemecahan Masalah

Tim pemecahan masalah adalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

2.1.2.4. Peranan Anggota Tim

Selanjutnya Williams (2008) membagi ada 5 (lima) hal yang menunjukkan peranan anggota dalam membangun kerja tim yang efektif, yaitu:

1. Para anggota mengerti dengan baik tujuan tim dan hanya dapat dicapai dengan baik pula dengan dukungan bersama, dan oleh karena itu mempunyai rasa saling ketergantungan, rasa saling memiliki tim dalam melaksanakan tugas.
2. Para anggota menyumbang keberhasilan tim dengan menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim, dapat bekerja dengan secara terbuka,

dapat mengekspresikan gagasan, opini dan ketidaksepakatan, peranan dan pertanyaannya disambut dengan baik.

3. Para anggota berusaha mengerti sudut pandang satu sama lain, didorong untuk mengembangkan keterampilannya dan menerapkan pada pekerjaan, untuk itu mendapat dukungan dari tim.
4. Para anggota mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, atau hal yang biasa, dan berusaha memecahkan konflik tersebut dengan cepat dan konstruktif (bersifat memperbaiki).
5. Para anggota berpartisipasi dalam keputusan tim, tetapi mengerti bahwa pemimpin mereka harus membuat peraturan akhir setiap kali tim tidak berhasil membuat suatu keputusan, dan peraturan akhir itu bukan merupakan persesuaian.

2.1.2.5. Dimensi Tim yang Efektif

Menurut Johnson dan Johnson (dalam Smither, Houston, dan McIntire, 1996), ada 9 dimensi dalam model efektifitas tim yang dapat digunakan untuk mengevaluasi anggota tim dan mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan yang ada di dalam tim, yaitu:

1. Pemahaman, relevansi, dan komitmen pada tujuan

Setiap anggota tim harus memahami tujuan tim secara jelas dan memiliki kemauan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tim karena tujuan tim adalah merupakan hasil dari tujuan bersama dimana tujuan tim pada akhirnya akan mendorong terwujudnya kerjasama dalam tim sehingga kerjasama dalam tim

mampu untuk meningkatkan prestasi, produktivitas, dan menciptakan hubungan kerja yang positif diantara sesama anggotanya.

2. Komunikasi mengenai ide dan perasaan

Komunikasi di antara anggota tim harus melibatkan penyampaian dan penerimaan informasi tentang ide-ide dan perasaan. Dalam tim yang tidak efektif, komunikasi sering satu arah dan memfokuskan secara eksklusif hanya pada ide saja. Dengan mengabaikan atau menekan perasaan, maka tim berisiko kehilangan informasi yang berharga dan dapat melemahkan kohesivitas tim.

3. Kepemimpinan yang berpartisipasi

Kepemimpinan harus berpartisipasi dan mendistribusikan peran kepemimpinannya kepada semua anggota tim.

4. Fleksibel dalam menggunakan prosedur pembuatan keputusan

Prosedur pengambilan keputusan harus sesuai dengan kebutuhan tim dan sifat keputusannya. Keterbatasan waktu, keterampilan anggota dan implikasi dari semua keputusan tim harus dinilai secara hati-hati. Sebagai contoh, ketika keputusan-keputusan penting dibuat maka akan membutuhkan dukungan dari anggota tim untuk mengimplementasikan dan melakukan strateginya dengan efektif.

5. Manajemen konflik yang konstruktif

Tim yang tidak efektif sering mencoba untuk mengabaikan atau menekan konflik, sedangkan tim yang efektif dapat menggunakan konflik dengan cara yang konstruktif. Ketika dikelola dengan baik, konflik dapat menyebabkan

pengambilan keputusan yang baik pula yakni memecahkan masalah dengan lebih kreatif, dan jumlah partisipasi anggota tim yang lebih tinggi.

6. Kekuasaan berdasarkan keahlian, kemampuan, dan informasi

Anggota tim harus mampu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang lain untuk mengkoordinasikan kegiatan tim. Kekuasaan dan saling mempengaruhi ini harus terwujud secara merata dalam tim. Apabila kekuasaan dan kegiatan saling mempengaruhi ini hanya dipusatkan pada beberapa orang anggota tim saja maka kemungkinan efektifitas tim, komunikasi dan kohesivitas tim akan menjadi berkurang.

7. Kohesi tim

Dalam tim yang kohesif, setiap anggota merasa saling menyukai antara satu sama lainnya dan merasa puas dengan keanggotaan tim mereka. Meskipun kohesi tidak mengarah kepada efektifitas namun ia memiliki peranan yang penting dalam mewujudkan tim yang efektif yaitu ketika ia dikombinasikan dengan dimensi lain dari efektifitas tim maka sebuah tim yang memiliki kohesivitas yang tinggi cenderung meningkatkan produktivitas.

8. Strategi pemecahan masalah

Tim harus mampu mengenali masalah dan menghasilkan solusi secara tepat. Setelah solusinya diimplementasikan, tim harus mengevaluasi keefektifan dari solusi tersebut. Ketika sebuah tim mampu untuk mengenali masalah-masalah yang sering muncul dan menyelesaikannya dengan memberikan solusi yang tepat maka sebuah tim yang efektif juga akan mampu untuk mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan masalah-masalah yang

akan muncul dikemudian hari serta mampu memberikan solusi yang inovatif.

9. Efektivitas interpersonal

Anggota tim harus mampu untuk berinteraksi dengan anggota tim lainnya secara efektif sehingga membuat efektifitas interpersonal anggota tim menjadi meningkat. Efektifitas interpersonal dapat diukur dengan menggabungkan konsekuensi tindakan anggota kelompok dengan tujuan anggota tim. Kecocokan antara tujuan anggota tim dan konsekuensi dari peningkatan perilaku mereka, maka membuat interpersonal efektifitas anggota tim juga juga menjadi meningkat.

2.1.2.6. Manfaat dan Fungsi *Teamwork*

Richard Y. Chang & Mark J. Curtin (1998) menyatakan manfaat tim bagi individu dan tim bagi organisasi, yaitu:

1. Manfaat tim bagi individu
 - a. Pekerjaan lebih bervariasi
 - b. Lebih banyak kebebasan untuk membuat dan menindaklanjuti keputusan yang benar
 - c. Meningkatkan kesempatan untuk mempelajari keahlian baru
2. Manfaat tim bagi organisasi
 - a. Meningkatkan komitmen terhadap keputusan yang diambil
 - b. Meningkatkan produktivitas tim kerja
 - c. Lebih fleksibel dalam operasional kerja
 - d. Meningkatkan rasa tanggungjawab

2.1.2.7. Indikator *Teamwork*

Indikator-indikator untuk mengukur Variabel *Teamwork* menurut Dewi Sandra (2007) adalah:

1. Mau bekerjasama (*cooperative*),
2. Mengungkapkan harapan yang positif,
3. Menghargai masukan,
4. Memberikan dorongan
5. Membangun semangat kelompok.

2.1.3. Lingkungan Kerja

2.1.3.1. Pengertian 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)

2.1.3.2. 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. Work Life Balance

2.1.4.1. Pengertian Work Life Balance

Menurut Guest, Greenhaus, Collins dan Shaw (2003:527), *“an examination, of the boarder of work life balance would require assessment of time,*

involvement, and community membership. It would be useful to study the balance between work and the aggregate of other life roles as well as the balance between pairs of specific roles.” Pemeriksaan, dari perbatasan keseimbangan kehidupan kerja akan memerlukan penilaian waktu, keterlibatan, dan keanggotaan masyarakat. Ini akan berguna untuk mempelajari keseimbangan antara pekerjaan dan agregat peran kehidupan lainnya sebagai well sebagai keseimbangan antara pasangan peran khusus.

Penjelasan lain tentang menurut Lockwood (2003:4), “*work life balance as a state equilibrium in which the demands of both a person's job and personal life are equal. Work/life balance from the employee viewpoint: the dilemma of managing work obligations and personal/family responsibilities. Work/life balance from the employer: the challenge of creating a supportive company culture where employees can focus on their jobs while at work.*” Diartikan sebagai suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dalam pandangan karyawan, *work-life balance* adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Dalam pandangan perusahaan; tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan dimana karyawan dapat focus pada pekerjaan mereka.

Selanjutnya Schermerhorn (2012:314) mengatakan bahwa, “*work life balance is a broad concept including proper prioritizing between “work” (career and ambition) on the one hand and “life” (health, pleasure, leisure, family and spiritual development) on the other.*” Keseimbangan kehidupan kerja adalah

konsep yang luas, termasuk memprioritaskan dengan tepat antara “pekerjaan” (karir dan ambisi) di satu sisi, dan “kehidupan” di sisi lain, mencakup kesehatan, kesenangan/hobi, rekreasi, keluarga dan pengembangan spiritual seseorang.

Penjelasan lain tentang keseimbangan kehidupan kerja dijelaskan oleh State Services Commission (2005:46) mengatakan bahwa, “*consider wich work-life balance issue seems to be most prevalent: a) work place issues: work life balance issues generated by aspects of the workplace (nature of work environment, types of workplaces, issues in the workplace), b) life issues; work life balance issues generated by different life needs (need for time for families and community, need for personal time like leisure/recreation, needs as a member of a specific group).*”

Dijelaskan bahwa hal-hal berikut di atas termasuk dalam cakupan kajian keseimbangan kehidupan kerja, yaitu:

1. Aspek pada tempat kerja, terdiri dari: jenis pekerjaan, tipe tempat kerja, dan masalah di tempat kerja misalnya beban kerja yang tidak masuk akal.
2. Kebutuhan hidup, terdiri dari: kebutuhan waktu untuk keluarga dan masyarakat misalnya perawatan anak, kebutuhan waktu untuk pribadi karyawan misalnya rekreasi, dan kebutuhan waktu sebagai anggota kelompok tertentu.

Berdasarkan beberapa konsep dan pengertian di atas, *work-life balance* dapat disintesis sebagai proporsi yang seimbang antara waktu, emosi dan sikap pada tuntutan pekerjaan (organisasi) dan kehidupan seseorang diluar pekerjaan, seperti kehidupan keluarga, kehidupan sosial, kehidupan spiritual, hoby, kesehatan, rekreasi dan pengembangan diri, dengan indikator: keseimbangan

dalam pengelolaan waktu, keseimbangan dalam pemenuhan harapan, keseimbangan keterlibatan, dan keseimbangan kepuasan.

2.1.4.2. Indikator *Work Life Balance*

Indikator-indikator untuk mengukur *work-life balance* menurut McDonald et al. (2005) adalah sebagai berikut:

1. *Time Balance* (Keseimbangan Waktu) *Time balance* merujuk pada jumlah waktu yang diberikan oleh individu baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaan misalnya seperti waktu bagi keluarganya. Keseimbangan waktu yang dimiliki oleh karyawan menentukan jumlah waktu yang dialokasikan oleh karyawan pada pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka dengan keluarga, beragam aktivitas kantor, keluarga atau tempat bersosialisasi lainnya hanya dapat dimiliki karyawan. Keseimbangan waktu yang dicapai karyawan menunjukkan bahwa tuntutan dari keluarga terhadap karyawan tidak mengurangi waktu profesional dalam menyelesaikan pekerjaan, begitupun sebaliknya.
2. *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan) *Involvement balance* merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Waktu yang dialokasikan dengan baik belum tentu cukup sebagai dasar pengukuran tingkat *work-life balance* karyawan, melainkan harus didukung dengan jumlah atau kapasitas keterlibatan yang berkualitas disetiap kegiatan yang karyawan tersebut jalani. Sehingga karyawan harus terlibat secara fisik dan emosional baik dalam kegiatan pekerjaan, keluarga

maupun kegiatan sosial lainnya, barulah keseimbangan keterlibatan akan tercapai.

3. *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan) *Satisfaction Balance* merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya. Kepuasan akan timbul dengan sendirinya apabila karyawan menganggap apa yang dilakukannya selama ini cukup baik dalam mengakomodasi kebutuhan pekerjaan maupun keluarga. Hal ini dilihat dari kondisi yang ada pada keluarga, hubungan dengan teman-teman maupun rekan kerja, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

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 Dependen	Variabel Independen	Hasil
1	<i>Analysis the role of work-life balance towards employee engagement in PT. Tirta investama airmadidi, Gloria Maya Runtukahu. Farlane S. Rumokoy (2018)</i>	<i>Employee engagement</i>	<i>The role of work-life balance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Tirta Investama Airmadidi memiliki karyawan yang telah mengikatkan diri dengan perusahaan. Keterikatan yang dibangun oleh karyawan memiliki level yang tinggi dalam aspek

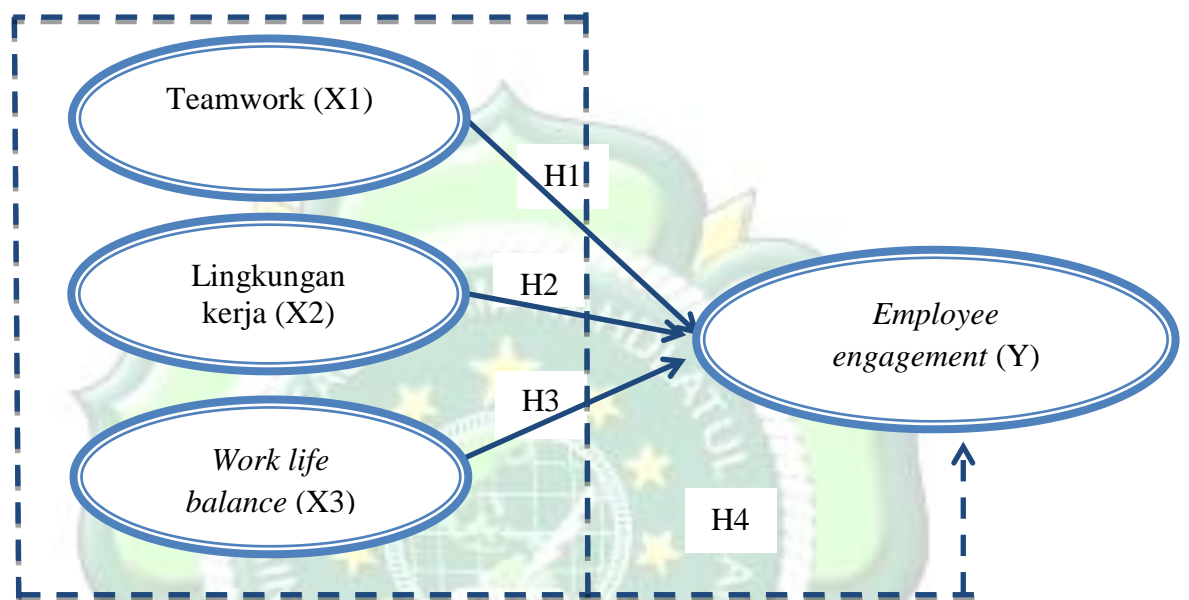
No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil
				energi, dedikasi dan absorpsi dikarenakan keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan yang membuat kehidupan kerja dan pribadi mereka menjadi seimbang. Perusahaan sebaiknya memperbanyak karyawan yang mengikatkan diri dengan perusahaan dengan memperhatikan keseimbangan kehidupan-kerja karyawan.
2	Pengaruh dimensi-dimensi <i>work life balance</i> terhadap keterlekatan karyawan generasi X dan Y di Indonesia, Prima Andriani (2017)	Keterlekatan karyawan	Dimensi <i>work life balance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditemukan perbedaan persepsi antara karyawan generasi X dan Y dalam memandang <i>work life balance</i> dan keterlekatan. Selain itu, <i>Work life balance</i> secara simultan berpengaruh terhadap keterlekatan karyawan, sedangkan secara parsial terdapat tiga variabel yaitu PLIW, WIPL dan PLEW yang berpengaruh positif terhadap keterlekatan karyawan. Variabel WEPL tidak berpengaruh terhadap keterlekatan karyawan
3	Faktor-Faktor Yang	<i>Employee Engagement</i>	1. Kepemimpinan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil
	Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i> Di Hotel Ibis Style Di Surabaya, Fredi Susanto, Gabrielle Suryamarchia, Deborah C. Widjaja (2016)		2. Lingkungan kerja 3. Kompensasi 4. Pelatihan 5. <i>teamwork</i>	variabel bebas berpengaruh secara serempak terhadap <i>employee engagement</i> . Kemudian 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 Ibis Style Surabaya
4	Analisis faktor-faktor <i>employee engagement</i> Tenaga keperawatan dan penunjang medik Di rumah sakit muhammadiyah bandung Aisyah Geovani Suryaningrum, Anita Silvianita (2018)	<i>employee engagement</i>	1. Lingkungan kerja 2. Kepemimpinan 3. Hubungan tim kerja dan rekan kerja 4. Pelatihan dan pengembangan karir 5. Kompensasi 6. Kebijakan, prosedur struktur dan system organisasi 7. Kesejahteraan di tempat	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 Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung adalah pelatihan dan pengembangan karir. Penelitian ini menghasilkan dua faktor baru yaitu Faktor <i>Supportive Leadership</i> dengan variabel kontribusi terbesarnya adalah kesejahteraan di

No	Judul, Nama (Tahun)	Variabel Dependen	Variabel Independen	Hasil
				tempat kerja dan Faktor <i>Organizational Policies</i> dengan variabel kontribusi terbesarnya adalah variabel hubungan tim dan rekan kerja
5	Pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan Dimediasi oleh kerja tim (studi pada generasi milenial di indonesia), Ayu Yuni Afifah (2020)	Keterikatan karyawan	1. Kepuasan kerja 2. Kerja tim	1. Kepuasan kerja dan kerja tim terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. 2. Kerja tim bersifat parsial dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan
6	<i>The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millennial Generation</i> , Dwi Putri Larasati dan Nida Hasanati (2018)	<i>Employee Engagement</i>	<i>Work-Life</i>	Hasilnya menunjukkan itu persentase <i>work-life balance</i> terhadap <i>employee engagement</i> menunjukkan 14,3%. Perusahaan yang memberikan pertimbangan kepada kesejahteraan kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawan terbukti dapat mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan perusahaan.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis (KPT)

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. Perumusan Hipotesis

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

1. Pengaruh *teamwork* terhadap *employee engagement* Rumah Sakit Umum Kartini Jember.

Teamwork adalah upaya kooperatif dan koordinasi oleh individu yang bekerjasama dalam suatu kumpulan dari latarbelakang umum yang membutuhkan pembagian bakat dan kepemimpinan dalam memainkan peran.(Stott dan Allan Walker,th) Menurut Dishon and O'Leary bahwa *team work* adalah *group of two five students who are tied together by a common purpose to complete a task and to include every group members*. Dalam konteks ini Bene and Seats menegaskan bahwa premis mayor dalam suatu team adalah bahwa setiap orang dalam team kerja harus berfungsi sebagai pemain yang kooperatif dan produktif untuk menuju tercapainya hasil yang diinginkan.(Marpaung, 2014). Namun Keberhasilan pencapaian tujuan tersebut juga tergantung kepada individu individu yang ada didalam kelompok kerja (*teamwork*) terutama pada pimpinannya. Kelompok kerja terdiri dari sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan. Meskipun ada perbedaan diantara mereka, namun tujuan bersama merupakan penghubung yang menyatukan sebagai suatu kelompok kerja (*team*).

Hasil penelitian T. Ravikumar (2013) menunjukkan bahwa Analisis regresi dari penelitian ini mengungkapkan bahwa kerja tim, budaya kerja, kepemimpinan dan kompensasi berdampak pada tingkat keterlibatan karyawan di UMKM di India, serta Rizwan Ullah, Sajid Rahman Khattak and Shams ur Rahman (2016) menyimpulkan bahwa Hasilnya menunjukkan bahwa kerja tim efektivitas memoderasi hubungan antara keterlibatan kerja dan hasil perilaku.

Implikasi untuk teori dan penelitian masa depan juga disorot, sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Diduga teamwork berpengaruh signifikan terhadap Employee engagement Rumah Sakit Umum Kartini Jepara

2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* Rumah Sakit Umum Kartini 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, sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2: Diduga lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Employee engagement Rumah Sakit Umum Kartini Jepara

3. Pengaruh *work life balance* terhadap *employee engagement* Rumah Sakit Umum Kartini Jepara.

Work life balance adalah tentang bagaimana karyawan menyeimbangkan tuntutan kerja dengan tuntutan yang lain seperti, keluarga, hobi dan kehidupan masyarakat (Muhammad Imran Malik et.al, 2010).

Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan (*Work-Life Balance*) terletak dalam kaitannya dengan aspek lain dari lingkungan kerja untuk membantu manajer mengintegrasikan pekerjaan dan kehidupan strategi keseimbangan dalam konteks organisasi yang lebih luas. Dengan demikian, tujuan ketiga kami adalah untuk menguji variabel individu dan pekerjaan yang sedang atau memediasi hubungan antara keseimbangan kerja dan kehidupan (*Work-Life Balance*) dan hasil kerja (Allen et al, 2000). Hasilnya menunjukkan itu persentase *work-life balance* terhadap *employee engagement* menunjukkan 14,3%. Perusahaan yang memberikan pertimbangan kepada kesejahteraan kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawan terbukti dapat mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan perusahaan. sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3: Diduga work life balance berpengaruh signifikan terhadap employee engagement Rumah Sakit Umum Kartini Jepara

4. Pengaruh *teamwork*, lingkungan kerja dan *work life balance* terhadap *employee engagement* Rumah Sakit Umum Kartini Jepara.

Membangun kerja tim yang efektif diantaranya para anggota mengerti dengan baik tujuan tim dan hanya dapat dicapai dengan baik pula dengan dukungan bersama, dan oleh karena itu mempunyai rasa saling ketergantungan, rasa saling memiliki tim dalam melaksanakan tugas selanjutnya para anggota menyumbang keberhasilan tim dengan menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim, dapat bekerja dengan secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan, opini dan ketidaksepakatan, peranan

dan pertanyaannya disambut dengan baik, selain itu peranan *work-life balance* juga sangat memiliki dampak baik bagi keterikatan pegawai dalam bekerja karena *work-life balance* merupakan pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Dalam pandangan perusahaan; tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan dimana karyawan dapat focus pada pekerjaan mereka. Dalam penelitian Fredi Susanto, Gabrielle Suryamarchia, Deborah C. Widjaja (2015) Faktor-faktor yang yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3), pelatihan (X4), *teamwork* (X5) dan *employee engagement* (Y). Teknik analisa yang digunakan adalah regresi linier berganda. Variabel pelatihan memiliki hubungan negatif dengan *employee engagement* dalam regresi karena tidak memenuhi persyaratan untuk uji linearitas di uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas berpengaruh secara serempak terhadap *employee engagement*. Kemudian hanya variabel *teamwork* yang berpengaruh secara parsial dan secara signifikan terhadap *employee engagement*. Variabel *teamwork* juga menjadi faktor paling dominan terhadap *employee engagement* di Hotel Ibis Style Surabaya tetapi Yuswardi (2019) menyimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan, sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4: Diduga teamwork, lingkungan kerja dan work life balance berpengaruh signifikan terhadap employee engagement Rumah Sakit Umum Kartini Jepara