BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

1. Pengertian keterikatan kerja

Menurut Kahn (dalam May dkk, 2004) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Keterikatan karyawan yang demikian itu sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja karyawan (Hochschild, dalam May dkk, 2004).

Brown, (Robbins, 2003) memberikan definisi *work engagement* yaitu dimana seorang karyawan dikatakan *work engagement* dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasikan diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu .

Secara lebih spesifik Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma dan Bakker (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai positivitas, pemenuhan, kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikkan (Schaufeli, dkk, 2008), *Work engagement* merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor, dedication dan*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

absorption (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002, dalam Mujiasih, 2012).

Work engagement lebih daripada keadaan sesaat dan spesifik, mengacu ke keadaan yang begerak tetap meliputi aspek kognitif dan afektif yang tidak fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu (Schaufeli & Martinez, 2002). Schaufeli, Salanova, dan Bakker (dalam Mujiasih, 2012) memberikan batasan mengenai *work engagement* sebagai persetujuan yang kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan.Schaufeli dan Bakker, Rothbard (dalam Saks, 2006) mendefinisikan *engagement* sebagai keterlibatan psikologis yang lebih lanjut melibatkan dua komponen penting, yaitu *attention* dan *absorption*. *Attention* mengacu pada ketersediaan kognitif dan total waktu yang digunakan seorang karyawan dalam memikirkan dan menjalankan perannya, sedangkan *Absorption* adalah memaknai peran dan mengacu pada intensitas seorang karyawan fokus terhadap peran dalam organisasi.

Secara umum Thomas (2009) menggambarkan *employee engagement* dengan istilah *worker engagement*, yang diartikan sebagai suatu tingkat bagi seseorang yang secara aktif memiliki managemen diri dalam menjalankan suatu pekerjaan. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008) *employee engagement* yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian teori di atas mengenai *work engagement* merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

2. Dimensi keterikatan kerja (*work engagement*)

Utrecht *Work Engagement Scale* (UWES) (Schaufeli et al, 2003;. Schaufeli dan Bakker, 2004, Schaufeli, Taris dan Rhenen, 2008). Seorang karyawan yang tergolong memiliki work engagement dengan kata lain dapat didefinisikan dengan melakukan pekerjaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam menyelesaikan semua penugasannya.

Secara ringkas Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, (2002) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *work engagement*, yaitu:

a. *Vigor*

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segaala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. *Dedication*

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.

c. *Absorption*

Dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Menurut Macey, Schneider, Barbera & Young (dalam Mujiasih, 2012), *work engagement* mencakup 2 dimensi penting, yaitu:

a. *Work engagement* sebagai energi psikis

Dimana karyawan merasakan pengalaman puncak dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. Keterikatan kerja merupakan tendangan fisik dari perendaman diri dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*) dan juga keterlibatan (*involvement*).

b. *Work engagement* sebagai energi tingkah laku

Bagaimana *work engagement* terlihat oleh orang lain. Keterikatan kerja terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan berupa:

1) Karyawan akan berfikir dan bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengambil tindakan dan akan mengambil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi.
2) Karyawan yang *engaged* tidak terikat pada "*job description*", mereka focus pada tujuan dan mencoba untuk mencapai secara konsisten mengenai kesuksesan organisasi.
3) Karyawan secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dengan yang penting bagi visi dan misi perusahaan.
4) Karyawan pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

3. Faktor yang memengaruhi keterikatan kerja

Menurut Federman (2009) bahwa *employee engagement* juga dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

a. Kebudayaan (*Cultuure*)
b. Indikator Sukses (*Success Indikators*)
c. Pengertian Prioritas (*Priority Setting*)
d. Komunikasi (*Communication*)
e. Inovasi (*Innovation*)
f. Penguasaan Bakat (*Talent Acquisition*)
g. Peningkatan Bakat (*Talent Enhancement*)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

h. Insentif dan Pengakuan (*Incentives and Acknowledgement*)

i. Pelanggaran (*Cusomer-Centered*)

Menurut Thomas (2009) *engagement* dapat dipengaruhi oleh empat *intrinsic rewards,* yaitu: Kebermaknaan (*A Sense of Meaningfulness*), Pilihan (*A Sense of Choice*), Kemampuan (*A Sense of Conpetence*), dan Kemajuan (*A Sense of Progress*).

Faktor pendorong *work engagement* yang dijabarkan oleh Perrins (2003) meliputi 10 hal yang dijabarkan secara berurutan:

a. *Senior Management* yang memperhatikan keberadaan karyawan
b. Pekerjaan yang memberikan tantangan
c. Wewenang dalam mengambil keputusan
d. Perusahaan/ organisasi yang fokus pada kepuasan pelanggan
e. Memiliki kesempatan yang terbuka lebar untuk berkarier
f. Reputasi perusahaan
g. Tim kerja yang solid dan saling mendukung
h. Kepemilikan sumber yang dibutuhkan untuk dapat menunjukkan performa kerja yang prima
i. Memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat pada saat pengambilan keputusan.
j. Penyampaian visi organisasi yang jelas oleh senior management mengenai target jangka panjang organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Ciri-ciri keterikatan kerja

Karyawan yang memiliki *work engagement* terhadap organisasi/ perusahaan memiliki karakteristik tertentu. Berbagai pendapat mengenai karakteristik karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi banyak dikemukakan dalam berbagai literatur, diantaranya Federman (2009) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi dicirikan sebagai berikut:

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

Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, mereka bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untukmenyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengkoreksi jika diperlukan (Thomas, 2009)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Hewitt (Schaufeli & Bakker, 2010), karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan secara konsisten mendemonstrasikan tiga perilaku umum, yaitu:

a. *Say* – secara konsisten bebicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan
b. *Stay* – Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain
c. *Strive* – Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi

Robertson, Smythe (2007) berpendapat bahwa karyawan yang *engaged* menunjukkan antusiasme, hasrat yang nyata mengenai pekerjaannya dan untuk organisasi yang mempekerjakan mereka. Karyawan yang *engaged* menikmati pekerjaan yang mereka lakukan da berkeinginan untuk memberikan segala bantuan yang mereka mampu untuk dapat mensukseskan organisasi dimana mereka bekerja. Karyawan yang *engaged* juga mempunyai level energi yang tinggi dan secara antusias terlibat dalam pekerjaannya (Schaufeli, Taris & Rhenen,, 2008).

Leiter & Bakker (2010), ketika karyawan *engaged*, mereka merasa terdorong untuk berusaha maju menuju tujuan yang menantang, mereka menginginkan kesuksesan. Lebih lanjut, *work engagement* merefleksikan energi karyawan yang dibawa dalam pekerjaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan uraian di atas, ciri-ciri karyawan yang *engaged* tidak hanya mempunyai kapasitas untuk menjadi energik, tetapi mereka secara antusias mengaplikasikan energi yang dimiliki pada pekerjaan mereka. *Work engagement* juga merefleksikan keterlibatan yang intensif dalam bekerja, karyawan yang memilikinya memiliki perhatian yang lebih terhadap perusahaan, memikirkan detail penting, tenggelam dalam pekerjaannya, merasakan pengalaman untuk hanyut dalam pekerjaaan sehingga melupakan waktu dan mengurangi segala macam gangguan dalam pekerjaan.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian budaya organisasi

Menurut Schein (2002) merumuskan budaya organisasi sebagai sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi, terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Pola-pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota baru dalam organisasi.

Sedangkan Susanto (2007) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Salah satu teori penting mengenai budaya organisasi didapat dari pernyataan Marshal (2005), ia menyatakan bahwa: setiap anggota di dalam organisasi mempunyai impian dan harapan, mempunyai pokok persoalan dan masalah. Mereka ingin berhasil dalam bekerja dan memberikan kontribusinya kepada organisasi. Pemenuhan harapan, keinginan dan kesesuaian nilai akan menciptakan energi, rasa bangga, kesetiaan dan gairah. Kesemuanya ini memberikan warna yang kuat kepada budaya kerja, juga kepada budaya organisasi.

Sedangkan Robbins (2008) memberi definisi budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

2. Dimensi budaya organisasi

Budaya mengimplementasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu. Budaya organisasi harus mempunyai dimensi mencolok yang dapat didefinisikan dan diukur. Robbins (2008) membagi menjadi 9 karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi satu dengan lainnya. Karakteristik tersebut adalah:

a. Toleransi terhadap tindakan berisiko

   Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko dalam pekerjaan.

b. Arah

   Sejauh mana organisasi menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Integrasi

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

d. Dukungan dari manajemen

Tingkat sejauh mana para pimpinan memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.

e. Kontrol

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.

f. Identitas

Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

g. Sistem imbalan

Tingkat sejauh mana alokasi imbalan, seperti kenaikan gaji/promosi didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

h. Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan ktitik secara terbuka.

i. Pola-pola komunikasi

Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Fungsi budaya organisasi

Robbin**s** (2002), mengemukakan bahwa fungsi dari budaya organisasi antara lain adalah:

a. Budaya organisasi memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain.
b. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota perusahaan sehingga karyawan merasa bangga menjadi anggota dari perusahaan tempatnya bekerja
c. Budaya mempermudah penerusan komitmen sampai mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan
d. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan social yang membantu mengikat kebersamaan perusahaan dengan menyediakan standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
e. Budaya mendorong stabilitas sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaam perusahaan dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
f. Budaya bertugas sebgai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan membentuk perilaku serta sikap karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005, dalam Mujiasih, 2012), fungsi budaya organisasi adalah:

a. Memberikan identitas perusahaan kepada karyawan

   Budaya memberikan identitas pada sebuah perusahaan Identitas ini dapat di dukung dengan mengadakan atau memberikan penghargaan yang dapat mendorong inovasi. Identitas yang dimiliki suatu perusahaan menjadikan anggotanya berbeda dengan anggota perusahaan lain dan memberikan pola identifikasi kepada perusahaan.

b. Memudahkan komitmen kolektif

   Salah satu nilai dalam perusahaan adalah menjadi sebuah perusahaan dimana karyawannya bangga menjadi bagian dari perusahaan sehingga karyawan akan tetapbertahan dan bekerja pada perusahaan dalam waktu yang lama.

c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

   Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung karyawan dalam perusahaan, adanya konflik dan perubahanperubahan yang terjadi diatur dengan baik dan efektif.

d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Budaya membantu para karyawan memahami alasan perusahaan melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan mencapai tujuan jangka panjang.

4. Aspek dalam budaya organisasi

Tujuh hal yang menjadi aspek penting suatu budaya organisasi menurut Robbins (2002, dalam Mujiasih, 2012) adalah:

a. Inovasi dan pengambilan resiko (*Inovation and Risk Taking*)

   Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif, berani mengambil keputusan dan resiko.

b. Perhatian terhadap detail (*Attention to Detail*)

   Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

c. Orientasi terhadap hasil (*Outcome Orientation*)

   Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

d. Orientasi terhadap individu (*People Orientation*)

   Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek hasil terhadap individu yang ada dalam perusahaan.

e. Orientasi terhadap tim (*Team Orientation*)

   Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Agresifitas (*Aggresiveness*)

Tingkat tuntutan terhadap individu agar berlaku agresif dan bersaing (kompetitif), serta tidak bersikap santai.

g. Stabilitas (*Stability*)

Tingkat penekanan aktivitas perusahaan dalam mempertahankan status *quo* berbanding pertumbuhan

C. Hubungan Budaya Organisasi dengan Keterikatan Kerja

Faktor yang dapat menumbuhkan *engagement* yaitu keselarasan dengan nilai-nilai organisasi, lingkungan kerja yang kondusif , dan sistem kompensasi dan *reward* yang berkeadilan. Dua faktor pertama merupakan faktor-faktor yang lebih terkait dengan budaya, sedangkan faktor terakhir lebih terkait dengan biaya. Kedua faktor pertama tersebut yang biasanya tercakup dalam Budaya Organisasi suatu perusahaan (Hermala, 2009). Penggerak *engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi.

Secara umum terdapat 3 (tiga) kluster utama yang menjadi penggerak *engagement*, yaitu :

1. Nilai-Nilai Organisasi

Karyawan yang memiliki keselarasan nilai-nilai dengan perusahaan akan memiliki keterikatan yang tinggi pula, atau dengan kata lain semakin *engaged* dengan perusahaan. Itulah sebabnya Budaya Organisasi yang baik biasanya meletakkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dasar filosofi nilai-nilai ideologis atau humanis sebagai fondasinya.

Membangun keselarasan nilai dengan filosofi semacam itu, perusahaan akan mampu secara signifikan membangun work engagement sehingga karyawan semakin merasa terikat dengan perusahaan. Namun, pada praktiknya, menyelaraskan nilai-nilai dasar perusahaan dengan individu karyawan bisa dibilang bukan pekerjaan yang mudah. Hal ini dikarenakan proses penanaman nilai-nilai dasar tersebut ibarat melakukan *brainwashing* terhadap mindset seluruh karyawan, apalagi bagi karyawan lama yang sudah bekerja bertahun-tahun sebelum nilai-nilai dasar ini dirumuskan. Kuncinya terletak pada kontinuitas dalam menanamkan nilai-nilai tersebut ke dalam diri karyawan.

Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak *work engagement* adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, *brand* organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap supportive serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *work* engagement. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi (Mc Bain, 2008, dalam Mujiasih, 2012).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Manajemen Kepemimpinan

Engagement dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam mementoring karyawan Dalam menciptakan *engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan feedback dan teknik penilaian kinerja (McBain, 2007, dalam Mujiasih, 2012). Hal-hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan *engagement* sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak *employee engagement*.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif juga sangat berpengaruh terhadap *engagement* karyawan. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif berarti menciptakan suatu kondisi dimana karyawan merasa nyaman untuk bekerja. Dalam Budaya Organisasi, menciptakan lingkungan yang kondusif biasanya merupakan bagian dari nilai organisasi yang dikembangkan dari filosofi dasarnya.

Nilai ini biasanya tertuang dalam salah satu prinsip atau asas yang mendasari pola interaksi antar sesama karyawan. Dengan prinsip-prinsip semacam itu, karyawan diharapkan akan menemukan lingkungan kerja yang kondusif. Kenyamanan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *work engagement* pada karyawan.

Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan *engagement*. Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi. Kedua, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi. Ketiga, organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan (McBain, 2007, dalam Mujiasih, 2012).

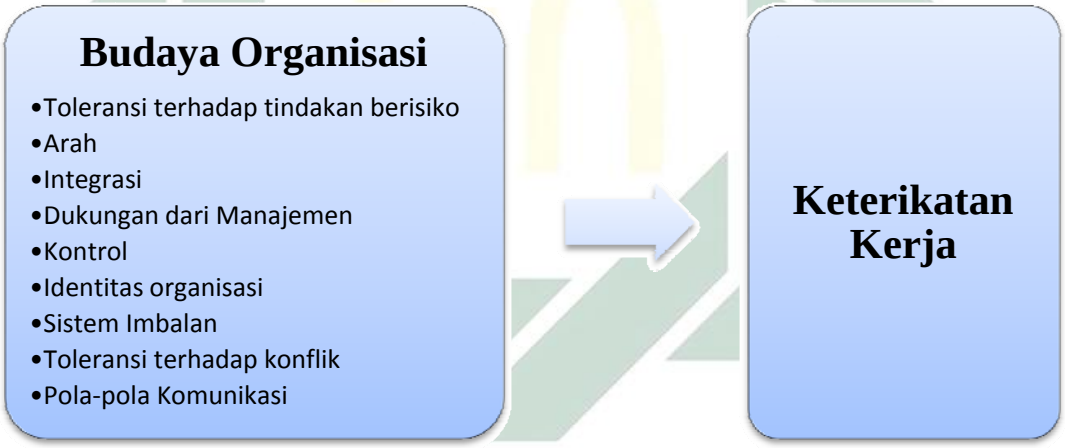
D. Landasan Teoritis

Berdasarkan dari penjelasan di bab sebelumnya maka peneliti menyimpulkan keterikatan kerja merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional yang dilihat dari 3 dimensi antara lain *vigor, dedication, dan absorption* yang salah satunya dipengaruhi oleh faktor-faktor kebudayaan yang ada di dalam sebuah organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja karyawan di sebuah perusahaan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang diterapkan atau diciptakan di sebuah perusahaan. Apabila semakin baik budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan, maka semakin tinggi tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) yang dimiliki karyawan. Begitu sebaliknya jika semakin buruk budaya organisasi yang ada di dalam perusahaan, maka semakin rendah tingkat keterikatan kerja (*work engagement*) karyawan di sebuah perusahaan.

Untuk lebih jelas lagi sebagai bahan tuntunan pemecahan masalah maka peneliti buat gambar alurnya di bawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Teoritik

E. Hipotesis

Merujuk pada kerangka teoritik dan keluasan ruang lingkup variabel budaya organisasi maka hipotesis penelitian ini meliputi hipotesis mayor dan hipotesis minor. Hipotesis mayor adalah hipotesis yang mencakup kaitan seluruh variabel bebas (X) dan seluruh variabel terikat (Y). Sedangkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hipotesis minor adalah hipotesis yang terdiri dari sub-sub hipotesis mayor (jabaran dari sub variabel X).

Adapun hipotesis mayor dan minor dari penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.1

Hipotesis penelitian

Hipotesis Mayor	
Terdapat pengaruh secara simultan antara Sembilan faktor budaya organisasi terhadap keterikatan kerja	
Hipotesis Minor	
H1	Terdapat pengaruh antara faktor toleransi terhadap tindakan berisiko terhadap keterikatan kerja
H2	Terdapat pengaruh antara faktor arah terhadap keterikatan kerja
H3	Terdapat pengaruh antara faktor integrasi terhadap keterikatan kerja
H4	Terdapat pengaruh antara faktor dukungan dari pimpinan atau manajemen terhadap keterikatan kerja
H5	Terdapat pengaruh antara faktor kontrol terhadap keterikatan kerja
H6	Terdapat pengaruh antara faktor identitas terhadap keterikatan kerja
H7	Terdapat pengaruh antara faktor sistem imbalan terhadap keterikatan kerja
H8	Terdapat pengaruh antara faktor toleransi terhadap konflik terhadap keterikatan kerja
H9	Terdapat pengaruh antara faktor pola-pola komunikasi terhadap keterikatan kerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id