

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI PEGAWAI TENTANG IKLIM ORGANISASI DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Emma Dwi Ariyani¹

Unit Sosio Manufaktur, Politeknik Manufaktur Negeri Bandung

e-mail : emma@polman-bandung.ac.id

Lindawati²

Pegawai Negeri Sipil Direktorat Jenderal Pajak

Abstrak

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan utama untuk menjawab pertanyaan apakah *employee engagement* dapat diprediksikan melalui persepsi pegawai terhadap iklim organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Partisipan penelitian ini berjumlah 55 pegawai Pelaksana di Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur Direktorat Jenderal Pajak. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Climate Questionnaire* yang dikembangkan oleh Robert Stringer (2002) dan *WIFI Model* yang dikembangkan oleh Sarah Cook (2007). Analisis data dilakukan dengan prosedur regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi merupakan prediktor yang signifikan bagi *employee engagement*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk lingkungan dimana penelitian ini diadakan, faktor iklim organisasi memegang peranan yang dominan dalam menentukan *employee engagement*.

Kata kunci : persepsi, iklim organisasi, *employee engagement*

Relationship between employee perception on organization condition and employee engagement

Abstract

The main purpose of this study was to answer the question whether *employee engagement* could be predicted by *employee's perception of organizational climate* in organization where they were worked. The participants in this study were 55 employees from Directorate of Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur in Directorate General for Taxation. The instruments used in this study are *Organizational Climate Questionnaire* established by Robert Stringer (2002), and *WIFI model* by Sarah Cook (2007). The data were analyzed by Regression procedures. The result of this study indicated that *organizational climate* is significantly predicted *employee engagement*. Overall, in the environment where this study is conducted, it could be concluded that the *organizational climate* factor have a dominant role to determine *employee engagement*.

Keywords : perception, organizational climate, *employee engagement*

A. LATAR BELAKANG

Saat ini, salah satu tantangan terbesar bagi suatu organisasi secara global, tidak terkecuali di Indonesia, adalah mendapatkan pegawai yang terbaik dan terus mempertahankan para pegawai tersebut agar tetap setia terhadap organisasi. Oleh karena itu, survey tentang bagaimana cara mengikat pegawai, yang populer dengan istilah *employee engagement survey*, menjadi topik yang semakin hari semakin diminati bahkan menjadi prioritas utama baik bagi organisasi sektor swasta maupun publik. Mengapa *employee engagement* menjadi topik yang sangat penting? Hal ini disebabkan oleh adanya ekspektasi bahwa pegawai yang terikat (*engaged*) menunjukkan kinerja yang lebih baik dan berkontribusi dalam meningkatkan level kinerja organisasi. Perlu diketahui bahwa sampai saat ini belum ada padanan baku dalam Bahasa Indonesia untuk istilah *employee engagement*. Oleh karena itu, demi kepentingan penelitian ini, *employee engagement* akan tetap dipergunakan.

Employee engagement ini sangat berkaitan dengan kinerja pegawai, kepuasan pelanggan, serta kinerja organisasi secara keseluruhan. *Employee engagement* itu sendiri, secara umum mengacu pada perilaku pegawai yang menunjukkan keyakinan terhadap organisasi, berhasrat untuk melakukan sesuatu yang lebih baik, memahami bisnis utama organisasi dan lingkungan di sekitarnya, menghargai dan membantu rekan kerja, bersedia melakukan sesuatu lebih daripada yang diharapkan (*go to the extra mile*), serta selalu mengikuti perkembangan internal dan eksternal yang berhubungan dengan organisasi (IES Report, 2004). Beberapa organisasi terutama di kalangan bisnis, telah membuktikan bahwa pegawai yang merasa terikat terhadap organisasi ternyata lebih produktif, turut melahirkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, dan lebih peduli terhadap kesuksesan organisasi (Cook, 2008).

Berkaitan dengan reformasi atau modernisasi yang dilakukan oleh DJP, perubahan

tersebut pada hakikatnya turut menggambarkan perubahan iklim organisasi yang terjadi di DJP yang dijadikan momentum oleh DJP untuk berpindah dari alam “primitif” menuju ke alam modern. Gilmer (1961) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan karakteristik-karakteristik tertentu yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan turut memengaruhi tingkah laku orang-orang yang berada di dalamnya. Sejalan dengan pendapat Gilmer (1961) tersebut, perubahan besar-besaran ini memang menjadi langkah nyata DJP untuk menjadi berbeda dengan instansi pemerintah lainnya dan bertujuan untuk membawa seluruh anggota organisasi menuju “rumah” baru agar dapat merasakan iklim organisasi yang baru. Selain baru, diharapkan iklim organisasi yang baru tersebut lebih menyenangkan dan dapat memengaruhi perilaku para pegawai ke arah yang lebih positif, karena iklim organisasi yang menyenangkan akan menghasilkan pemecahan masalah secara terbuka, sikap loyal, kerjasama yang baik, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja serta kesediaan individu untuk berusaha maksimal dan berkualitas dalam bekerja (French, 1994).

Memang, perubahan iklim organisasi tersebut tidak dapat dilihat secara langsung, karena pada hakikatnya iklim organisasi sebagai alam kerja layaknya sebuah atmosfer yang tidak dapat dilihat atau disentuh namun dapat dirasakan keberadaannya (Litwin & Stringer, 1968). Karena sifatnya yang abstrak tersebut, maka iklim organisasi dapat dipersepsi menyenangkan atau tidak menyenangkan oleh pegawai. Beberapa penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap iklim organisasi memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai.

Selanjutnya, Groehler & Caruso dari *Via People* (tanpa tahun) menyatakan bahwa suatu organisasi yang memiliki iklim organisasi yang menyenangkan akan memiliki pegawai yang terikat secara aktif (*actively engaged*). Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian *The Forum* (tanpa tahun) yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi pegawai terhadap iklim organisasi dan level *employee engagement*. Artinya, pegawai yang mempersepsikan organisasi secara positif dan menyenangkan maka mereka juga akan lebih mengikatkan diri terhadap organisasi.

Dari sudut pandang lain, Keith Davis (1981) menggambarkan iklim organisasi sebagai lingkungan manusia dimana mereka sebagai pegawai melakukan pekerjaannya. Pengertian lingkungan ini dapat mengacu pada lingkungan suatu departemen, unit perusahaan, anak

perusahaan atau bahkan organisasi secara keseluruhan. Sementara dari sisi individu, pekerjaan pada dasarnya sangat berhubungan dengan kualitas hidup seseorang (Roessler & Rubin, 1998; Salkever, 2000). Sehingga, pekerjaan dapat dikatakan bukan hanya sekadar tempat untuk mendapatkan uang, melainkan juga tempat dimana seorang pegawai menemukan jati diri, merasa berarti, memperoleh penghasilan yang stabil, dan berada dalam suatu komunitas (Cartwright & Homes, 2006).

Terdapat beberapa indikasi yang dapat digunakan untuk mengukur pemahaman atas pengalaman positif seseorang dalam pekerjaan. Salah satu variabel yang menjadi dasar bagi pengalaman kerja seorang pegawai adalah *employee engagement*. Hal ini mengingat *employee engagement* merupakan suatu keterlibatan emosional jangka panjang dan merupakan anteseden bagi sentimen pegawai lainnya yang bersifat lebih temporer, misalnya kepuasan kerja dan komitmen (Wagner & Harter, 2006).

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian tersebut, maka masalah penelitian yang dapat diidentifikasi yaitu: apakah terdapat hubungan antara persepsi pegawai tentang iklim organisasi dengan *employee engagement*. Dalam hal ini, persepsi pegawai tentang iklim organisasi akan dilihat sebagai anteseden dalam memprediksikan *employee engagement*.

B. LANDASAN TEORITIS

1. Persepsi

a. Definisi Persepsi

Secara etimologis, persepsi (*perception*) berasal dari Bahasa Latin *perceptio*; dari *percipere* yang artinya menerima atau mengambil. Kata persepsi biasanya dikaitkan dengan kata lain, misalnya: persepsi diri, persepsi sosial (Calhoun & Acocella 1990; Sarwono, 1997; Gerungan, 1987), dan persepsi interpersonal (Rakhmat, 1994). Tagiuri (dalam Muhadjir, 1992) menawarkan istilah “*la connaissance d'autrui*” atau mengenal orang lain. Dalam Bahasa Inggris banyak digunakan kata “*social perception*”. Objek fisik umumnya memberi stimulus fisik yang sama, sehingga orang mudah membuat persepsi yang sama. Pada dasarnya objek berupa pribadi memberi stimulus yang sama pula, namun kenyataannya tidak demikian.

Persepsi dalam arti sempit ialah penglihatan, bagaimana cara seseorang melihat sesuatu, sedangkan dalam arti luas adalah pandangan atau pengertian, yaitu bagaimana seseorang memandang atau mengartikan sesuatu (Leavitt, 1978). Menurut DeVito (1997), persepsi adalah proses ketika kita menjadi sadar akan

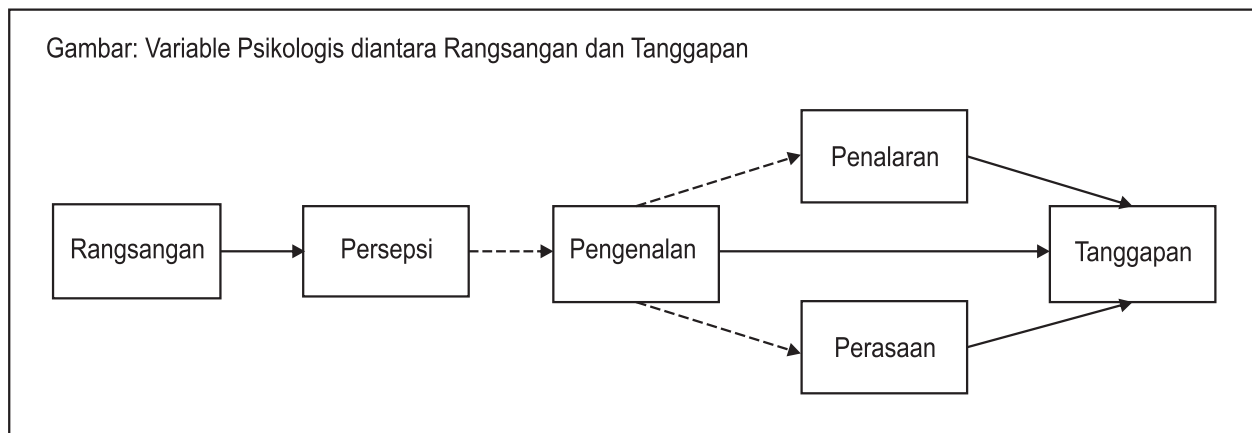
banyaknya stimulus yang mengaruhi indra kita. Pareek (1996) memberikan definisi yang lebih luas tentang persepsi, yaitu: proses menerima, menyeleksi, mengorganisasikan, mengartikan, menguji, dan memberikan reaksi kepada rangsangan pancaindra atau data.

b. Proses Persepsi

Salah satu pandangan yang dianut secara luas menyatakan bahwa psikologi berhubungan dengan unsur dan proses yang merupakan perantara rangsangan di luar

organisme dengan tanggapan fisik organisme yang dapat diamati terhadap rangsangan. Rumusan ini dikenal dengan teori rangsangan-tanggapan (*stimulus-response*), persepsi merupakan bagian dari keseluruhan proses yang menghasilkan tanggapan setelah rangsangan diterapkan kepada manusia. Subproses psikologis lainnya yang mungkin adalah pengenalan, perasaan, dan penalaran. Seperti diilustrasikan dalam gambar berikut ini:

Gambar 1.1:
Variabel Psikologis di antara Rangsangan dan Tanggapan



Dari sisi psikologis, dikatakan bahwa tingkah laku seseorang merupakan fungsi dari cara dia memandang sesuatu. Oleh karena itu, untuk mengubah tingkah laku seseorang, harus dimulai dari mengubah persepsinya. Dalam proses persepsi, terdapat tiga komponen utama sebagai berikut:

- 1) Seleksi; yaitu proses penyaringan oleh indra terhadap rangsangan dari luar, intensitas, dan jenisnya dapat banyak atau sedikit.
- 2) Interpretasi; yaitu proses mengorganisasikan informasi sehingga memunyai arti bagi seseorang. Interpretasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti pengalaman masa lalu, sistem nilai yang dianut, motivasi, kepribadian, dan kecerdasan. Interpretasi juga bergantung pada kemampuan seseorang untuk mengadakan kategorisasi informasi yang diterimanya, yaitu proses mereduksi informasi yang kompleks menjadi sederhana.
- 3) Reaksi; dimana interpretasi dan persepsi diterjemahkan dalam bentuk tingkah laku.

Dalam definisi persepsi yang dikemukakan oleh Pareek (1996), tercakup beberapa faktor, yang akan dijelaskan berikut ini:

- a) Proses menerima rangsangan
Proses pertama dalam persepsi adalah menerima rangsangan atau data dari berbagai

sumber. Kebanyakan data diterima melalui pancaindra. Kita melihat sesuatu, mendengar, mencium, merasakan, atau menyentuhnya sehingga kita mempelajari sisi-sisi lain dari sesuatu itu.

b) Proses menyeleksi rangsangan

Setelah diterima, rangsangan atau data diseleksi. Seseorang tidak mungkin memperhatikan semua rangsangan yang telah diterima. Demi menghemat perhatian yang digunakan, rangsangan-rangsangan itu disaring dan diseleksi untuk diproses lebih lanjut. Kumpulan faktor yang menentukan seleksi rangsangan itu dibagi atas faktor internal dan eksternal.

Faktor internal adalah faktor yang dipertimbangkan dalam menyeleksi gejala untuk persepsi, yang berkaitan dengan diri sendiri, antara lain: kebutuhan psikologis, latar belakang, pengalaman, kepribadian, sikap dan kepercayaan umum, serta penerimaan diri. Sedangkan faktor eksternal yang pengaruhnya dianggap penting terhadap seleksi rangsangan yaitu: intensitas, ukuran (benda), kontras, gerakan, ulangan, keakraban, dan sesuatu yang baru.

c) Proses pengorganisasian

Rangsangan yang diterima kemudian diorganisasikan dalam suatu bentuk tertentu.

Ada tiga dimensi utama dalam pengorganisasian rangsangan, yaitu: pengelompokan, bentuk timbul dan latar, serta kemandapan persepsi.

- d) Proses penafsiran
Setelah rangsangan atau data diterima dan diatur, si penerima lalu menafsirkan data itu dengan berbagai cara. Dikatakan bahwa telah terjadi persepsi setelah data itu ditafsirkan. Persepsi pada pokoknya memberikan arti pada berbagai data dan informasi yang diterima.
- e) Proses pengecekan
Sesudah data diterima atau ditafsirkan, si penerima mengambil beberapa tindakan untuk mengecek apakah penafsirannya benar atau salah. Proses pengecekan ini mungkin sangat cepat sehingga seseorang mungkin tidak menyadarinya.
- f) Proses reaksi
Tahap terakhir dari proses perseptual adalah bertindak sehubungan dengan apa yang telah dicerap. Hal ini biasanya dilakukan jika seseorang berbuat sesuatu sehubungan dengan persepsinya. Misalnya: seseorang bertindak sehubungan dengan persepsi baik atau persepsi buruk yang telah dibentuknya. Lingkaran persepsi itu belum sempurna sebelum menimbulkan suatu tindakan. Tindakan ini bisa tersembunyi dan bisa pula terbuka. Tindakan tersembunyi berupa pembentukan pendapat atau sikap, sedangkan tindakan yang terbuka berupa tindakan nyata sehubungan dengan persepsi itu.

2. Teori Iklim Organisasi

Variabel iklim organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah iklim organisasi secara global, dimaksudkan untuk mengetahui dimensi apa dari iklim organisasi yang paling berpengaruh terhadap *employee engagement* Pelaksana di Direktorat KITSDA. Bagian ini akan memaparkan mengenai perkembangan teori iklim organisasi, hingga berbagai pendapat mengenai teori iklim organisasi itu sendiri.

a. Definisi dan Dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan bagian dari konsep iklim yang lebih luas, yang terdiri atas beberapa aspek dalam lingkungan sosial yang secara sadar dipersepsi oleh para anggota organisasi (Patterson et al., 2004). Konsep iklim organisasi dimulai sejak dilakukannya penelitian oleh Lewin et al. (1939) dan Lewin (1951), yang menyatakan bahwa iklim adalah sebuah karakterisasi atas stimuli dalam lingkungan yang dianggap paling penting dan juga sebuah determinan penting dari motivasi dan perilaku.

Hal ini menjadikan iklim organisasi menjadi subjek baik secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai kegiatan penelitian tentang perilaku organisasi dan muncul sebagai sebuah konstruk dengan berbagai konsekuensi perilaku (Saunders, 2008).

1) Tagiuri (1968)

Organizational climate is a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that;

- (a) *is experienced by its members,*
- (b) *influences their behavior, and*
- (c) *can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization.*

Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang relatif menetap, yang:

- (a) dialami oleh semua anggota organisasi,
- (b) memengaruhi perilaku mereka, dan
- (c) dapat digambarkan sebagai cerminan nilai-nilai dari seperangkat ciri-ciri (atau atribut) khas organisasi tersebut.

Dalam definisi tersebut dapat dilihat bahwa iklim organisasi adalah “kualitas lingkungan internal”, internal berarti ada di dalam batas-batas organisasi. Artinya, ia adalah bagian dari organisasi itu sendiri dan itu memang ada. Selain melihat iklim dari sisi objektif, Tagiuri juga melihat iklim dari sisi realitas subjektif, dimana iklim bisa terjadi (*exist*) karena ia dipersepsi oleh anggota organisasi.

Dengan kata lain, iklim adalah bagian dari pengalaman nyata para anggota organisasi atau bisa disebut bahwa iklim sekumpulan persepsi kolektif. Selanjutnya, pengalaman subjektif anggota organisasi tersebut memunyai pengaruh pada perilaku di dalam organisasi. Akhirnya, perilaku anggota organisasi tersebut dapat disimpulkan sebagai perwujudan nilai-nilai dari ciri khas organisasi. Singkatnya, definisi Tagiuri tersebut menonjolkan persepsi subjektif anggota organisasi tentang dimensi-dimensi dari pola perlakuan organisasi terhadap anggotanya.

2) Litwin & Stringer (1968)

Subjek iklim organisasi ini mendapatkan momentumnya dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Litwin & Stringer (1968), dimana mereka mengkonseptualisasikan iklim dalam kaitannya dengan pengaruh iklim terhadap motivasi dan perilaku.

Litwin & Stringer (1968) mendefinisikan iklim sebagai berikut:

“a set of measurable properties of the work environment, perceived directly or indirectly by people who live and work in this environment and assumed to influence their motivation and behaviour.”

“seperangkat properti pada lingkungan kerja yang dapat diukur, dipersepsi baik secara langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang tinggal dan bekerja dalam lingkungan tersebut dan diasumsikan akan memengaruhi motivasi dan perilaku mereka.”

Menurut Patterson et al. (2005) dan Jones & James (1979), salah satu asumsi dasar dalam studi tentang iklim organisasi adalah bahwa lingkungan sosial dapat secara umum digambarkan melalui sejumlah dimensi yang terbatas. Salah satu dimensi yang paling umum dan sering dijadikan acuan dalam mengukur iklim organisasi adalah sembilan dimensi yang dikemukakan oleh Litwin & Stringer (1968), yaitu:

- a) Struktur (*Structure*); penghayatan yang dimiliki oleh pegawai tentang batasan atau ketidakleluasaan di dalam suatu kelompok dan berapa banyak peraturan, regulasi, dan prosedur yang ada disana; perasaan bahwa disana terdapat tekanan birokrasi (*red tape*) dan semuanya berjalan secara prosedural, atau bahwa disana terdapat atmosfer yang bebas dan informal.
- b) Tanggung Jawab (*Responsibility*); penghayatan bahwa pegawai adalah bos bagi dirinya sendiri; tidak perlu meninjau kembali keputusan yang telah dibuat; ketika dia memiliki pekerjaan untuk dikerjakan, maka dia mengetahui bahwa pekerjaan itu adalah tanggung jawabnya.
- c) Penghargaan (*Reward*); penghayatan pegawai terhadap sistem penghargaan yang berlaku, apakah dia memperoleh penghargaan jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik, apakah lebih menekankan pada penghargaan daripada hukuman, misalnya seperti persepsi pegawai tentang keadilan pemberian upah dan kebijakan promosi.
- d) Risiko (*Risk*); penghayatan pegawai terhadap risiko dan tantangan yang dihadapi di dalam pekerjaan dan di dalam organisasi, apakah ada penekanan bahwa pengambilan risiko harus selalu diperhitungkan terlebih dahulu ataukah bermain-main dengan risiko justru merupakan cara terbaik dalam melakukan pekerjaan.
- e) Kehangatan (*Warmth*); penghayatan pegawai terhadap hubungan baik yang tercipta di dalam lingkungan kerja, penekanan pada bagaimana menjadi disukai, kelompok sosial yang ramah dan informal tercipta secara merata.
- f) Dukungan (*Support*); penghayatan pegawai mengenai dukungan dari atasan dan rekan

kerja lainnya dalam kelompok, menekankan pada dukungan yang saling timbal balik antara dirinya dengan rekan kerja, atasan maupun bawahan.

- g) Standar Kinerja (*Standards*); penghayatan pegawai mengenai pentingnya tujuan dan standar kinerja baik secara implisit maupun eksplisit, menekankan pada bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tantangan yang terlihat dalam tujuan personal maupun kelompok.
- h) Konflik (*Conflict*); penghayatan pegawai bahwa manajer dan pegawai yang lain bersedia saling mendengarkan opini yang berbeda, penekanannya adalah menyelesaikan masalah secara terbuka, daripada mendiamkan atau mengabaikannya.
- i) Identitas Diri (*Identity*); penghayatan pegawai mengenai status dirinya dimana dia merasa dihargai dalam kelompok kerjanya dan merasa menjadi bagian dari organisasi.

3) Campbell et al. (1970)

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang iklim organisasi, Campbell et al. (1970) menyarankan agar mempertimbangkan properti tertentu dari iklim organisasi. Mereka mengindikasikan bahwa iklim organisasi mengacu pada seperangkat atribut yang spesifik bagi sebuah organisasi, dan mungkin terlihat dari cara organisasi dalam memperlakukan para pegawai dan lingkungannya. Bagi mereka, iklim menggambarkan organisasi dalam istilah statis dan merupakan kontinjensi atas *outcome* perilaku.

Persepsi individu tentang organisasi dalam pandangan Campbell et al. merupakan elemen-elemen iklim yang sangat penting, karena persepsi itu selanjutnya memengaruhi perilaku, sedangkan iklim sendiri dipandang sebagai variabel situasional. Dalam pengembangan konsepsinya tentang iklim organisasi, Campbell et al. beranggapan bahwa iklim sebagai penggambaran situasi organisasi yang seharusnya meliputi unsur-unsur variasi antarkelompok. Selanjutnya Campbell et al. (1970) menjelaskan bahwa situasi organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat kategori umum:

- (1) ciri-ciri struktural (*structural properties*);
- (2) ciri-ciri lingkungan (*environmental characteristics*);
- (3) iklim organisasi (*organizational climate*); dan
- (4) ciri-ciri peran formal (*formal role characteristics*).

Campbell et al. (1970) membuat definisi iklim organisasi sebagai berikut:

"a set of attributes specific to a particular organization that may be induced from the way the organization deals with its members and environment. For the individual member within an organization, climate takes the form of a set of attitudes and expectancies which describe the organization in terms of both static (such as autonomy) and behavior-outcome and outcome-outcome contingencies."

"Iklim organisasi adalah seperangkat atribut yang spesifik dari sebuah organisasi yang dapat disebabkan oleh bagaimana cara organisasi itu memperlakukan anggota-anggotanya dan lingkungannya. Bagi masing-masing anggota organisasi, iklim dapat berupa seperangkat sikap dan pengharapan yang menggambarkan organisasi dalam istilah statis (misalnya seperti tingkatan otonomi) dan *outcome* perilaku, dan kontinjensi *outcome*."

Campbell et al. (1970) melakukan review atas hasil kerja yang dilakukan oleh peneliti lain sebelumnya. Berdasarkan hasil review tersebut, mereka menyatakan ada empat faktor yang paling sering disebut dalam studi-studi tersebut. Dimensi-dimensi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a) *Individual Autonomy* adalah kebebasan yang dimiliki oleh setiap individu untuk menjadi bos bagi dirinya sendiri dan memiliki kekuasaan seluas-luasnya untuk mengambil keputusan tanpa perlu meminta persetujuan atasan.
- b) *The degree of structure imposed upon the position*; situasi dimana atasan menetapkan tujuan dari suatu pekerjaan dan bagaimana metodenya, serta bagaimana menyampaikannya kepada para bawahan.
- c) *Reward orientation*; menganjurkan bagaimana cara memotivasi pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya; sedangkan
- d) *Consideration, warmth, dan support*; mengacu pada dukungan, rangsangan, dan keseluruhan kualitas hubungan yang terbentuk antar anggota organisasi.

4) Stringer (2002)

Dalam buku *Motivation and Organizational Climate* (Litwin & Stringer, 1968) mendefinisikan iklim organisasi sebagai sebuah konsep yang menggambarkan tentang sifat dasar atau kualitas lingkungan organisasi, dimana propertinya dapat dipersepsi atau dialami oleh anggota-anggota organisasi dan dilaporkan oleh mereka melalui kuesioner yang tepat.

Pada saat itu, Litwin & Stinger (1968) masih berusaha mendefinisikan dimensi-dimensi atau karakteristik-karakteristik lingkungan

organisasi yang dianggap paling penting, dan pada saat itu mereka belum menemukan pendekatan yang terbaik untuk mengukur iklim. Oleh karena itu, kemudian mengembangkan survey mengenai iklim yang menghasilkan *output* yang dapat direplikasi secara konsisten dalam berbagai lingkungan, mudah dilakukan, dan menghasilkan data yang memungkinkan peneliti untuk memprediksi iklim organisasi.

Oleh karena itu, Stringer (2002) kemudian membuat definisi iklim organisasi yang menjadi argumen utama dalam bukunya *Leadership and Organizational Climate* (2002), yaitu:

"Organizational climate is collection and pattern of environmental determinants of aroused motivation." (hal.9)

Iklim organisasi adalah kumpulan dan pola lingkungan yang menjadi determinan bagi munculnya motivasi.

Dalam bukunya *Leadership and Organizational Climate* (2002), Stringer mengajukan enam dimensi iklim yang berbeda dari yang sebelumnya, yaitu: (1) *structure*, (2) *standards*, (3) *responsibility*, (4) *recognition*, (5) *support*, dan (6) *commitment*. Stringer memformulasikan dimensi iklim organisasi yang baru yang menyatakan bahwa seluruh aspek dalam lingkungan kerja kemungkinan besar akan memiliki pengaruh terhadap perilaku pegawai. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dilukiskan dan diukur dalam pengertian dimensi tersebut. Selanjutnya, keberhasilan dimensi-dimensi tersebut di dalam kondisi aktual akan membantu pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka dengan menunjukkan perilaku yang benar. Adapun penjelasan mengenai dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- a) *Struktur (Structure)*; merefleksikan perasaan pegawai mengenai keteraturan (*well-organized*) dalam organisasi serta memiliki pemahaman yang jelas dalam hal peran dan tanggung jawab. Struktur tinggi adalah ketika semua orang merasa pekerjaannya didefinisikan secara baik. Struktur rendah adalah ketika mereka merasa bingung mengenai siapa yang harus mengerjakan tugas tertentu dan siapa yang memegang otoritas membuat keputusan.
- b) *Standar-standar (Standards)*; mengukur perasaan mengenai tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh pegawai ketika menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya orang-orang selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar

rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah terhadap kinerja.

- c) **Tanggung jawab (*Responsibility*)**; menggambarkan perasaan pegawai bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan keputusannya tidak perlu dicek ulang oleh orang lain. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa pegawai merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.
- d) **Penghargaan (*Recognition*)**; mengindikasikan bahwa pegawai merasa dihargai jika mereka menyelesaikan tugas secara baik. Ini adalah suatu ukuran yang lebih mengedepankan penghargaan (*reward*) daripada kritik dan hukuman. Iklim penghargaan-tinggi dicirikan dengan keseimbangan antara penghargaan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan namun secara tidak konsisten.
- e) **Dukungan (*Support*)**; menggambarkan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.
- f) **Komitmen (*Commitment*)**; menggambarkan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Komitmen pada level rendah berarti pegawai merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Stringer (2002) mengatakan bahwa iklim adalah ringkasan dari persepsi individu mengenai lingkungan kerja mereka, yaitu apa yang mereka indera (*sense*), pikirkan (*think*) dan rasakan (*feel*). Oleh karena itu, melalui dimensi dan instrumen yang dibuatnya, Stringer tidak mengharapkan individu tersebut untuk menebak apa yang orang lain -atau orang di bagian lain dalam organisasi yang sama- indera, pikir, dan rasa tentang lingkungan kerja mereka. Stringer hanya menginginkan agar individu tersebut fokus pada apa yang benar-benar mereka ketahui. Namun, hal tersebut tidak berarti bahwa apa yang terjadi pada skala organisasi yang lebih besar tidak memiliki

dampak apapun terhadap iklim pada organisasi (divisi) tempat individu bekerja. pada gambar berikut ini diilustrasikan bahwa masing-masing anggota organisasi melekat dalam suatu kelompok kerja atau unit kerja, yang merupakan bagian dari unit kerja yang lebih besar, dan seterusnya. Melalui instrumen yang dia buat, Stringer ingin mengukur persepsi individu mengenai lingkungan yang berkaitan secara langsung mereka. Oleh karena itu, gambaran mengenai iklim unit kerja yang lebih besar akan diperoleh dengan cara mengumpulkan iklim dari beberapa unit kerja yang lebih kecil.

b. Kata Kunci dalam Definisi Iklim Organisasi

Sementara itu, menurut Wirawan (2008) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (hal. 22). Berdasarkan definisi tersebut, terdapat sejumlah kata kunci dalam definisi-definisi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) **Persepsi**; Iklim organisasi sejatinya merupakan persepsi anggota organisasi sebagai individual maupun kelompok, dan pihak luar yang berhubungan dengan organisasi. Persepsi adalah proses seseorang dalam menerima, mengorganisasi, dan menginterpretasikan informasi yang ada di lingkungannya dan menggunakannya untuk mengambil keputusan, melakukan aktivitas, dan sebagainya. Persepsi orang mengenai apa yang ada dalam lingkungannya dapat berbeda antara seorang individu dengan individu lainnya atau antara satu kelompok dengan kelompok lainnya.
- 2) **Hal yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi**; adalah persepsi individu mengenai apa yang ada atau apa yang terjadi dalam lingkungan organisasi.
- 3) **Praktik rutin**; persepsi anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam organisasi.
- 4) **Sikap dan perilaku organisasi**; persepsi orang mengenai lingkungan organisasi memengaruhi sikap orang tersebut. Orang dapat bersikap dari sangat positif sampai sangat negatif mengenai iklim organisasinya. Sikap dapat pula berbentuk harapan atau stereotipe positif dan negatif. Persepsi orang juga dapat

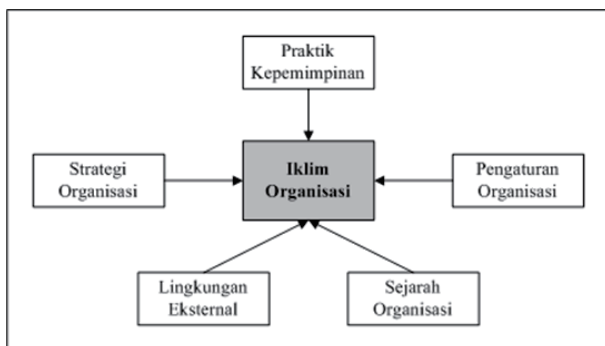
memengaruhi perilakunya.

- 5) **Berpengaruh terhadap kinerja organisasi;** sikap dan perilaku anggota organisasi memengaruhi kinerja mereka secara individual dan kelompok yang kemudian memengaruhi kinerja organisasi. Iklim organisasi memengaruhi produktivitas anggota organisasi dan selanjutnya memengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi.

c. Determinan Iklim Organisasi

Stringer (2002) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim organisasi seperti diilustrasikan pada gambar. Dari kelima faktor tersebut, tiga diantaranya di bawah kontrol langsung oleh para pemimpin organisasi, yaitu strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi. Sedangkan lingkungan eksternal dan sejarah organisasi merupakan dua faktor lainnya yang tidak dapat dikontrol oleh pemimpin organisasi.

Gambar 2.1: Faktor-faktor Penyebab Iklim Organisasi



Sumber: Stringer (2002) dalam Wirawan (2008)

1) **Praktik kepemimpinan;**

sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa salah satu determinan yang paling penting dalam iklim organisasi adalah perilaku sehari-hari para pemimpin organisasi. Seringkali, salah satu cara tercepat untuk mengubah iklim organisasi adalah dengan mengganti para pejabat yang berwenang mengatur jalannya organisasi. Perilaku pemimpin memengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi pegawai dimana motivasi pegawai merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

2) **Pengaturan organisasi;**

aspek-aspek formal dalam organisasi seperti desain tugas dan pekerjaan, sistem imbalan, kebijakan dan prosedur, dan lokasi fisik orang-orang di dalam organisasi. Pengaturan organisasi secara formal sering menentukan alur informasi seperti persepsi mengenai kesempatan untuk maju, dan semua hal tersebut

memengaruhi iklim.

3) **Strategi organisasi;**

strategi organisasi dapat memengaruhi bagaimana pegawai merasakan tentang kesempatan untuk maju, imbalan, hambatan untuk mencapai kesuksesan, dan sumber kepuasan. Kinerja suatu organisasi bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi (motivasi), dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda maka akan menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda pula.

4) **Lingkungan eksternal;**

lingkungan eksternal dimana suatu organisasi berkompetisi sering memainkan peran penting dalam menentukan iklim organisasi. Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama. Demikian juga iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan angkutan di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama.

5) **Sejarah organisasi;**

semakin tua umur suatu organisasi maka semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

Berdasarkan uraian mengenai beberapa teori iklim organisasi tersebut, demi kepentingan penelitian ini, penulis memilih teori iklim organisasi yang dikemukakan oleh Stringer (2002) karena teori ini memiliki konsep yang lengkap, mulai dari pembentukan definisi sampai dengan alat ukur yang digunakan untuk menggambarkan tentang iklim organisasi. Teori iklim organisasi milik Stringer (2002) ini merupakan studi lanjutan dari studi iklim organisasi sebelumnya yang dilakukan bersama Litwin (Litwin & Stringer, 1968).

Pada saat menerbitkan buku *Motivation and Organizational Climate* bersama George Litwin, Robert Stringer adalah staff pengajar di Harvard Business School. Namun pada tahun 1970, Stringer memutuskan untuk keluar dari isolasi akademis untuk menjadi pengusaha, dan sejak tahun 1975 sampai dengan sekarang berkecimpung di bidang konsultan manajemen. Pada saat itu dia menyadari bahwa kompleksitas dunia nyata dalam kehidupan berorganisasi terlalu rumit dan luas untuk diukur hanya dengan satu instrument pengukuran. Dari sudut pandang akademis, peneliti bisa saja membuat instrumen yang rumit dan detail dengan alasan untuk kepentingan penelitian. Sedangkan

dari sudut pandang konsultan manajemen, mereka membutuhkan sesuatu untuk menyelesaikan persoalan, bukan hanya berkat pada masalah definisi. Oleh karena itu, setelah melakukan review terhadap semua instrumen survey iklim organisasi yang ada, Stringer menciptakan satu instrumen yang dianggap cocok, yang berisi hanya *item-item* dan skala yang telah terbukti konsisten dan mandiri.

Dalam mengukur iklim organisasi, Litwin & Stringer (1968) dan Stringer (2002) menggunakan pendekatan perseptual, dimana pendekatan ini terlihat sebagai pendekatan yang paling banyak digunakan dalam penelitian organisasional. Bahkan, dalam studi yang dilakukan oleh Schneider & Snyder (1975), ditemukan bahwa iklim organisasi sepenuhnya dibentuk oleh persepsi para pegawai. Schneiner & Snyder lebih jauh menegaskan bahwa iklim organisasi sepenuhnya bersandar pada persepsi pegawai dan bahwa organisasi, sebagai entitas tersendiri, tidak memiliki iklim. Penelitian menunjukkan bahwa konstruk iklim merujuk pada observasi pegawai atas pengaruh psikologis dari lingkungan kerja terhadap kesejahteraan yang mereka rasakan (James & James, 1989).

Versi terbaru dari *Organizational Climate Questionnaire (OCQ)* milik Stringer ini, pada saat dipublikasikan tahun 2002, telah digunakan 15 tahun sebelumnya. Instrumen versi baru ini dibuat lebih singkat dan lebih mudah dilakukan agar lebih mudah diterima di lingkungan bisnis. Instrumen ini memang lebih banyak digunakan di lingkungan bisnis daripada di lingkungan akademik, karena pada saat itu, Stringer kembali berurusan dengan masalah iklim, dengan membawa instrumen yang bukan sekadar *research tool*, namun juga berfungsi sebagai *management tool*.

d. Iklim Organisasi dan *Employee engagement*

Menurut Deci, Gilmer & Karm (dalam Litwin & Stringer, 1968) iklim organisasi berpengaruh terhadap perilaku pegawai yang bekerja di dalam lingkungan organisasi tersebut.

Salah satu studi paling awal mengenai iklim organisasi, yaitu studi eksperimental yang dilakukan oleh Litwin & Stringer (1968) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dapat memberikan warna pada iklim organisasi. Tiga iklim organisasi yang diteliti adalah iklim organisasi otoriter, bersahabat dan berprestasi. Hasilnya menunjukkan iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap iklim yang menekankan pada prestasi menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi, membangkitkan *need of achievement* dan inovasi serta produktivitas yang tinggi. Sedangkan iklim yang bersahabat menghasilkan kepuasan kerja yang

tinggi, membangkitkan *need of affiliation* dan inovasi moderat serta produktivitas yang rendah. Pada iklim yang otoriter para pekerja memiliki kepuasan kerja yang rendah, membangkitkan *need of power* namun inovasi dan produktivitasnya rendah.

Dalam kaitannya dengan *employee engagement*, Groehler & Caruso (tanpa tahun) melaporkan bahwa organisasi dengan iklim organisasi yang mampu memotivasi dan budaya kerja yang positif akan menghasilkan pegawai yang terikat secara aktif terhadap organisasi. Keterikatan pegawai secara aktif ini akan berpengaruh pada kinerja personal pegawai tersebut, dan selanjutnya akan berimbas pada kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi.

Selain itu, menurut studi yang dilakukan oleh Putter (2010), iklim organisasi berkorelasi secara signifikan dengan *employee engagement*, dimana ditemukan bahwa iklim organisasi yang dipersepsi menyenangkan menyebabkan *employee engagement* berada pada level yang lebih tinggi. Dimensi iklim organisasi yang paling tinggi memprediksi *employee engagement* adalah dimensi tanggung jawab. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *employee engagement* dapat distimulasi paling baik dengan cara meningkatkan persepsi terhadap tanggung jawab. Artinya memberikan pegawai otoritas, informasi, dan fasilitas yang mendukung pekerjaan, akan menjadi hal yang paling efektif untuk meningkatkan *employee engagement*.

Namun karena *employee engagement* yang dimaksud dalam studi tersebut adalah *employee engagement* dalam konteks *psychological state*, Putter (2010) menyatakan bahwa *employee engagement* tidak menjadi mediator antara iklim organisasi dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, agar terlihat dampaknya bagi kinerja organisasi, Putter (2010) menyarankan agar menghubungkan iklim organisasi dengan *employee engagement* dalam konteks *behavioral*.

Menurut Litwin & Stringer (1968) tidak ada iklim yang terbaik atau yang paling cocok, sehingga sebaiknya manajemen harus menentukan tujuannya. Lebih lanjut, selain manajemen harus berusaha menciptakan iklim yang tepat bagi tujuan organisasi, juga harus sesuai bagi tujuan dan sasaran para pegawainya.

3. Teori *Employee engagement*

Setiap organisasi tentu sangat ingin mempertahankan pegawai terbaiknya untuk tetap berada di dalam organisasi. Pegawai tersebut sebisa mungkin dipertahankan dengan segala cara agar pegawai akan merasa betah dan nyaman berada di lingkungan organisasi. Untuk itu perilaku pegawai harus dipelajari oleh organisasi agar mampu

membuat mereka betah dan nyaman. Organisasi akan lebih beruntung lagi jika pegawai mereka sudah merasa terikat dengan organisasi.

a. Definisi *Employee engagement*

Dalam dua dekade terakhir, dikenal suatu gagasan dalam perilaku organisasi yang sangat menarik bagi organisasi, yang dikenal dengan istilah keterikatan atau *engagement*. Dalam Bahasa Inggris, kata *engagement* jika diartikan secara harfiah adalah untuk melambangkan status ikatan pertunangan antara pria dan wanita. Namun istilah yang akan dipakai dalam penelitian ini bukan akan membahas tentang pengertian dalam arti pertunangan, melainkan keterikatan antara seorang pegawai dengan organisasinya.

Istilah *engagement* sendiri pertama kali dikenalkan oleh biro konsultan Gallup yang menyatakan bahwa *engagement* adalah *individuals involvement and satisfaction as well as enthusiasm for work* (keterlibatan dan kepuasan individu yang ditunjukkan melalui antusiasme dalam bekerja). Secara umum, yang dimaksud dengan keterikatan ini adalah suatu kondisi dimana seorang pegawai akan mau melakukan apa saja secara sukarela demi membantu mencapai kemajuan organisasi dengan terus memberikan kontribusi secara maksimal.

Saat ini, konsep mengenai *employee engagement* atau *employee engagement* dengan sangat cepat menjadi populer, diterapkan, dan menjadi sesuatu yang penting dalam sebuah organisasi (Ferguson, 2007). Perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang penelitian dan konsultansi, diawali oleh Gallup Organization, memfokuskan usaha mereka terutama pada survey *employee engagement* yang bertujuan untuk memperbaiki level *employee engagement*. Hal ini didasarkan pada laporan perusahaan yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara beberapa konseptualisasi *employee engagement*, kinerja pegawai, dan capaian bisnis perusahaan (The Gallup Organization, 2004; ISR, 2005).

Salah satu isu yang paling menantang sehubungan dengan konsep *employee engagement* adalah tidak adanya definisi yang jelas mengenai apa itu *employee engagement*. Apabila kita merujuk pada definisi *employee engagement* yang dikemukakan oleh para peneliti dari kalangan praktisi, perusahaan, dan akademis, maka akan ditemukan berbagai macam definisi yang berbeda-beda.

Employee engagement sampai saat ini belum banyak dibahas untuk kepentingan teoretis atau akademis (Saks, 2008; Wefald & Downey, 2008). Tulisan mengenai *employee engagement* lebih banyak dihasilkan dari penelitian yang dilakukan untuk

tujuan praktis yaitu untuk kepentingan operasional manajemen (Saks, 2007, 2008); Schaufeli, 2006; Meyer et al., 2008; Wefald & Downey, 2008). Dari sudut pandang manajemen perusahaan, *employee engagement* lebih dianggap sebagai akibat atau *outcomes* yang kemudian akan digunakan untuk mengembangkan rencana intervensi atau *action plan* untuk memperbaikinya. Para praktisi menganggap bahwa pengembangan program ini jauh lebih penting daripada mempersoalkan definisi dan pengukuran secara akademis.

Berikut ini definisi yang dikemukakan oleh praktisi yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu: (Sarah Cook, 2008)

Engagement is about willingness and ability of employees to give sustained discretionary effort to help their organization succeed.

Employee engagement adalah keinginan dan kemampuan dari pegawai untuk memberikan upaya sukarela dalam rangka membantu organisasi mencapai kesuksesan.

Dia berpendapat bahwa *employee engagement* dicirikan dengan adanya keinginan yang besar (*passion*) dan energi yang dimiliki oleh pegawai untuk melakukan hal-hal terbaik demi organisasi untuk melayani para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Employee engagement dapat disimpulkan menurut seberapa positif perilaku pegawai dalam hal:

- 1) Berpikir (*thinks*) tentang organisasi;
- 2) Merasakan (*feels*) tentang organisasi;
- 3) Proaktif (*doing*) dalam hal pencapaian tujuan organisasi yang berkaitan dengan pelanggan, kolega bisnis, dan pemangku kepentingan lainnya.

Dengan kata lain, *employee engagement* itu adalah suatu tingkatan dimana pegawai melaksanakan peranan mereka dengan cara yang positif dan proaktif. Gambar berikut ini metunjukkan bahwa *employee engagement* adalah apa yang dipikirkan oleh pegawai tentang organisasinya, apa yang mereka rasakan tentang organisasi, ikatan mereka secara emosional, yang berakibat pada ucapan dan tindakan mereka dalam berhubungan dengan rekan kerja maupun pihak lain yang berhubungan dengan mereka.

Berdasarkan ketiga aspek tersebut, maka pegawai yang terikat secara penuh dapat dilihat melalui perilakunya dan dapat dikategorikan ke dalam beberapa level, yaitu:

a) *Cognitive engagement*;

suatu kondisi dimana pegawai sangat fokus dan serius dalam bekerja. Pegawai yang terikat pada level ini sangat fokus dan terpaku pada satu pekerjaan tertentu. Sebagai gambaran, para pegawai pada level ini tidak akan dapat diganggu dari apa yang sedang mereka

kerjakan, menunjukkan ketertarikan pada satu bidang tertentu, dan memiliki semangat yang kuat.

- b) *Emotional engagement*;
pegawai pada level ini merasa terikat dengan apa yang sedang mereka kerjakan namun mereka sudah berada pada level yang lebih tinggi daripada sekadar tidak bisa diganggu. Mereka dapat berada dalam kondisi “*here and now*” pada saat mereka bekerja. Selain fokus pada satu pekerjaan yang dihadapinya, mereka juga dapat diminta untuk melakukan pekerjaan lain selama masih dalam batas jam kerja.
- c) *Physical engagement*;
pegawai pada level ini akan bersedia untuk melakukan apa saja, tidak hanya dalam konteks memberikan pelayanan kepada pelanggan namun juga bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri, sebagai contoh mereka akan terus mengembangkan diri untuk menemukan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dan mereka melakukannya dengan sukarela.
- d) *Advocacy*;
pada tingkatan yang lebih tinggi, pegawai akan merekomendasikan organisasinya kepada keluarga dan teman apabila ada lowongan pekerjaan atau melakukan kerjasama bisnis dengan organisasi. Kuncinya adalah bagaimana pegawai menggambarkan tentang organisasi kepada orang lain ketika mereka berada diluar lingkungan kerja.

Belakangan ini *employee engagement* telah menggantikan posisi *employee satisfaction* pada mayoritas organisasi bisnis sebagai tolok ukur kesuksesannya dan di masa yang akan datang akan menjadi lebih berkembang mengingat manfaat pentingnya di masa mendatang (Cook, 2008). Untuk membantu agar lebih mudah memahami bagaimana cara menentukan level *employee engagement* dalam sebuah organisasi, Cook mengembangkan sebuah model survey *employee engagement* pegawai yang dikenal dengan **WIFI Model**. Model WIFI ini dikembangkan dari beberapa komponen dasar yang apabila digabungkan maka dampaknya akan sangat kuat. Adapun komponen yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- 1) *Well-being*; yaitu perasaan positif tentang organisasi dan merasa bahwa organisasi peduli pada pegawainya;
- 2) *Information*; suatu kondisi dimana pegawai mengetahui dengan jelas kemana arah organisasi dan apa yang ingin dicapai oleh organisasi;
- 3) *Fairness*; suatu kondisi dimana organisasi merekrut dan menyeleksi orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat pula;
- 4) *Involvement*; suatu kondisi dimana komunikasi

dalam organisasi berjalan dua arah, sehingga pegawai merasa dilibatkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Well-being, involvement, fairness, dan information itu sendiri dianggap sebagai empat elemen kunci yang menjadi pemicu dari *employee engagement*. Model ini dikembangkan dengan tujuan untuk membantu organisasi dalam mengetahui kekuatan yang dimiliki dalam hal *employee engagement*, yang didasarkan pada umpan balik dari pegawai dapat diketahui area mana saja yang perlu dikembangkan yang nantinya akan berdampak organisasi akan menjadi lebih efisien dan produktif, meningkatnya kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta meningkatkan reputasi organisasi.

Selanjutnya, berdasarkan hasil survey yang dilakukan, jika Gallup membagi level *employee engagement* ke dalam tiga kelompok yang disebut istilah dengan *engaged, disengaged, dan actively disengaged*, maka Cook membaginya ke dalam tiga kelompok berikut ini:

- 1) *High degree of engagement*; kondisi dimana pegawai memiliki skor tinggi pada semua aspek WIFI;
- 2) *Average degree of engagement*; kondisi dimana pegawai memiliki skor rata-rata (menengah) pada semua aspek WIFI; dan
- 3) *Low degree of engagement*; kondisi dimana pegawai memiliki skor rendah pada semua aspek WIFI.

Sampai saat ini, pengertian *employee engagement* terlihat masih ambigu di antara peneliti akademis dan praktisi, pada saat mereka menggunakannya dalam berkomunikasi dengan klien masing-masing. Macey & Schneider (2008) mengatakan bahwa istilah tersebut saat digunakan pada waktu yang berbeda-beda, mengacu pada kondisi psikologis, *trait*, dan perilaku sebagaimana anteseden dan *outcome* mereka. Oleh karena itu, berangkat dari literatur yang berbeda-beda, Macey & Schneider (2008) membagi *engagement* atau *employee engagement* menjadi:

- 1) *Psychological state engagement*;
- 2) *Behavioral engagement*; dan
- 3) *Trait engagement*.

Dalam rangka menyelesaikan penelitian ini, penulis menggunakan istilah *engagement* yang mengacu pada *behavioral engagement*, yaitu berupa perilaku yang bisa diamati, yang dalam beberapa literatur didefinisikan dengan *discretionary effort* (contoh: Erickson, 2005; Towers Perrin, 2003; Cook, 2008). Penulis memilih untuk menggunakan teori *employee engagement* yang dikembangkan oleh Cook (2008) karena Cook memiliki konsep yang lengkap mulai dari definisi sampai dengan alat ukur yang dikenal dengan WIFI Model. Penulis berpendapat

bahwa WIFI Model memiliki keunggulan yaitu selain tujuan utamanya mengetahui level *employee engagement*, juga dapat sekaligus menunjukkan faktor-faktor apa saja yang perlu diwaspadai atau diperbaiki demi meningkatkan level *employee engagement*, jika ternyata keseluruhan skor yang didapat menunjukkan nilai yang rendah.

C. METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan mengikuti paradigma *hypotetico deductive method*. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian *non experimental*, dimana desain ini digunakan untuk melihat seberapa kuat hubungan antara satu atau beberapa variabel terhadap satu atau beberapa variabel lainnya dan setiap perubahan yang terjadi pada variabel yang terkait bukan disebabkan oleh perlakuan penulis.

Metode pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* yaitu *simple random sampling* dimana setiap anggota populasi Pelaksana yang telah memenuhi kedua kriteria tersebut mempunyai kesempatan yang sama untuk dimasukkan sebagai sampel (Sumarsono, 2004:59). Pengambilan sampel dilakukan secara acak di setiap

kelompok. Total sampel yang dipergunakan sebanyak 55 orang.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah melalui penyebaran kuesioner yang terdiri dari dua alat ukur, dimana setiap alat ukur mewakili setiap variabel. Tipe kuesioner yang digunakan adalah *Self Adminstrated Questionnaire*, yaitu kuesioner yang diisi sendiri oleh subjek penelitian. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun berdasarkan teori-teori yang berhubungan dengan iklim organisasi, dan *employee engagement*. Untuk alat ukur, *Organizational Climate Questionnaire* yang dikembangkan oleh Robert Stringer (2002) dan *employee engagement* diukur dengan **WIFI Model** yang dikembangkan oleh Cook (2008).

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Hasil Analisis Regresi antara Persepsi terhadap Iklim Organisasi dan *Employee engagement*

Hipotesis:

H₀: Tidak ada pengaruh signifikan antara persepsi terhadap iklim organisasi dan *employee engagement*

H₁: Ada pengaruh signifikan antara persepsi terhadap iklim organisasi dan *employee engagement*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.769 ^a	.591	.584	.22451

a. Predictors: (Constant), iklim organisasi

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.864	1	3.864	76.655	.000 ^a
Residual	2.672	53	.050		
Total	6.535	54			

a. Redictors: (Constant), iklim organisasi

b. Dependent Variable: employee engagement

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.284	.274		4.688	.000
	iklim organisasi	.754	.086	.769	8.755	.000

a. Dependent Variable: employee engagement

Interpretasi Hasil:

- Persamaan Regresinya adalah: $Y = 1,284 + 0,754X$
- Koefisien determinasi (R) sebesar 0,769 artinya 76,9% variasi *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel iklim organisasi, sedangkan sisanya sebesar 23,1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.
- Uji ANOVA atau uji F menghasilkan F_{hitung} sebesar 76,655 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak atau menerima H_1 , artinya persepsi terhadap iklim organisasi **berpengaruh secara signifikan** terhadap *employee engagement*.
- Hasil perhitungan tersebut mengindikasikan bahwa variabel iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan persamaan tersebut dapat diartikan bahwa setiap terjadi kenaikan satu satuan iklim organisasi, maka akan menaikkan nilai *employee engagement* sebesar 0,754. Sementara itu, angka 1,284 merupakan suatu nilai konstanta yang dapat diartikan bahwa apabila nilai iklim organisasi adalah nol, maka nilai *employee engagement* adalah 1,284. Dengan kata lain, nilai 1,284 adalah nilai dari variabel lain yang tidak diidentifikasi dalam model tersebut.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

- Iklim organisasi berperan secara signifikan dalam menentukan *employee engagement*.
- Sehingga disimpulkan bahwa untuk lingkungan dimana penelitian ini diadakan, faktor iklim organisasi memegang peranan yang dominan dalam menentukan *employee engagement*.

REFERENSI

- Bakker, A.B. 2009. Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Castro, M.L. 2008. The Relationship Between Organizational Climate and Employee

Satisfaction in a South African Information and Technology Organization. *Theses and Dissertations, University of South Africa*. <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/2611>

- Chatterjee, S., & Hadi, A.S. 2006. *Regression Analysis by Example 4th Edition*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. 2003. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Science 3rd Edition*. United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, S. 2008. *The Essential Guide To Employee Engagement*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Draper, N.R., & Smith, H. 1998. *Applied Regression Analysis 3rd Edition*. Canada: John Wiley & Sons.
- Ferguson, A. 2007. *Employee Engagement: Does it exist, and if so, how does it relate to performance, other constructs and individual differences?*. Australia: Macquarie University.
- Goodwin, L.D., & Leech, N.L. 2003. The Meaning of Validity in The Standards for Educational and Psychological Testing: Implication for Measurement Courses. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, October, Vol. 36, pp.181-191.
- Inceoglu, I., & Warr, P. 2011. Personality and Job Engagement. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 10 (4), p.177-181.
- James, L.R., & Jones, A.P. 1974. Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, Vol. 81, No. 12, 1096 – 1112.
- Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, 692 – 724.
- Kaplan, R.M., & Saccuzzo, D. P. 2009. *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues 7th Edition*. USA: Wadsworth Cengage Learning.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Spane, E., & Truss, K. 2008. Employee Engagement: A Literature Review. *Working Paper Series*, October, No. 19. Kingston Business School, Kingston University.
- Macey, W.H., & Schneider, B. 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2008), 3-30.

- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior 9th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. 2004. *IES Report: The Drivers of Employee Engagement*. United Kingdom: Institute for Employment Studies.
- Shuck, M.B. 2010. Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables. *FIU Electronic Theses and Dissertations*. Paper 235.
- Stringer, R. 2002. *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sunyoto, D. 2011. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta: CAPS.
- Suryabrata, S. 2005. *Pengembangan Alat Ukur Psikologis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wang, G.C.S., & Jain, C. L. 2003. *Regression Analysis Modelling & Forecasting*. New Jersey: Graceway Publishing Company.
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.