

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia atau pegawai merupakan aset terpenting organisasi karena perannya sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi akan tergantung pada kinerja dan kualitas dari sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut (Darmawati, Hidayati, & Herlina S, 2013; Wirawan, 2009). Salah satu filosofi yang terkandung dalam konsep sumber daya manusia yaitu, pegawai dipandang sebagai sebuah investasi bagi organisasi, jika pegawai tersebut dikelola dengan perencanaan yang baik dan lebih profesional, maka akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar, dan kemungkinan pencapaian tujuan organisasi yang lebih efektif dan efisien (Simamora, 1995). Pentingnya peran sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi, tidak hanya terjadi pada organisasi privat, namun juga pada organisasi di sektor publik. Sektor publik adalah pemerintah dan unit-unit organisasinya, yaitu unit-unit yang dikelola pemerintah dan berkaitan dengan hajat hidup orang banyak atau pelayanan masyarakat, seperti kesehatan, pendidikan, dan keamanan (Abdulah, 1996). Pada sektor publik, tanggung jawab besar birokrasi adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat yang didukung oleh Sumber Daya Manusia yang profesional dan kompeten, hal tersebut menjadikan peran Sumber Daya Manusia di

sektor publik menjadi sangat kritis (Boselie, Paauwe, & Richardson, 2003; Irianto, 2011).

Pada lingkup sektor publik atau instansi pemerintah, Sumber Daya Manusia disebut dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sekarang dikenal dengan Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, PNS atau ASN mempunyai fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa, dengan tugas melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat Pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas serta mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Selain itu, PNS atau ASN juga memiliki peran sebagai Perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan sumber daya manusia yang mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Melihat peran, fungsi, dan tugas ASN tersebut setiap instansi pemerintah harus menciptakan sumber daya manusia yang profesional, ber-integritas tinggi dalam bekerja dan memperhatikan moral dan kejujuran, kesetiaan dan komitmen.

Pengelolaan ASN harus dilakukan dengan manajemen yang baik untuk menghasilkan pegawai yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi dan

bebas dari intervensi politik. Hal tersebut menjadi salah satu sasaran dalam pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilakukan atas dasar penyelenggaraan negara yang berdasarkan prinsip *good governance*. Reformasi birokrasi yang sangat menekankan pentingnya sebuah organisasi atau institusi pemerintah untuk memperhatikan kualitas sumber daya manusia dan budaya organisasi yang sehat serta kesejahteraan untuk menunjang proses kinerja pegawai, sehingga diharapkan dapat diwujudkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, dan bebas dari korupsi, kolusi, serta nepotisme. Selain itu, diharapkan pula dapat diwujudkan pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat, harapan bangsa Indonesia yang semakin maju dan mampu bersaing dalam dinamika global yang semakin ketat, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi semakin baik, SDM aparatur semakin profesional, serta *mind-set* dan *culture-set* yang mencerminkan integritas dan kinerja semakin tinggi. Pada tahun 2025, diharapkan telah terwujud tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik di organisasi tidak hanya sekedar mencatat data administrasi pegawai saja namun juga terintegrasi dengan misi dan visi serta tujuan organisasi. Untuk mencapai visi dan misi, serta tujuan dari organisasi, seorang pegawai harus memiliki ikatan yang melibatkan pegawai secara penuh dan mau benar-benar terikat dalam suatu organisasi, melibatkan pegawai secara penuh atau keseluruhan, baik secara kognitif, atau secara emosional, dengan kata lain setiap pegawai harus memiliki *employee engagement* (Yadnyawati, 2012).

Berita-berita yang ada di media menunjukkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) belum menunjukkan ciri ASN yang *engaged*. Beberapa pemberitaan dari berbagai media menunjukkan ASN yang *disengaged*, yaitu : 1) selama 2017 terdapat puluhan pegawai negeri sipil (PNS) yang diberhentikan secara hormat, bukan atas permintaan sendiri, karena membolos lebih dari 20 hari (“Berulang kali diancam sanksi, banyak PNS tetap bolos usai libur tahun baru,” 2018), 2) Belasan Pegawai Negeri Sipil (PNS) ditangkap Satuan Polisi Pamong Praja (SATPOL PP) di beberapa pusat perbelanjaan, razia tersebut dilaksanakan dalam rangka menjanging abdi negara nakal karena mangkir saat jam kerja. (Ayu, 2020; Ilyas, 2020; *Seru! Puluhan PNS Bolos Lari Kocar Kacir Dikejar Satpol PP di Mal*, 2019; Wakhidha, 2015). 3) Ada sejumlah PNS yang berada di kantor hanya duduk-duduk, nonton tv, tidur-tiduran dan ngobrol-ngobrol (Jalil, 2017; “Jam Kerja, PNS di Kabupaten Sarolangun Malah Tidur-tiduran dan Nonton TV,” 2015; “PNS Pemkot Pasuruan Penuhi Kantin Saat Jam Kerja,” 2016)

Fenomena di atas tidak dapat dijadikan dasar bahwa seluruh Aparatur Sipil Negara di Indonesia memiliki kinerja yang buruk karena ada juga Aparatur Sipil Negara yang memiliki semangat kerja yang baik, menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh, dan *engaged* dengan pekerjaannya. Reformasi Birokrasi yang telah dicanangkan oleh Pemerintah Republik Indonesia pada tahun 2010, salah satu titik beratnya adalah persoalan Sumber Daya Manusia, dimana diharapkan pada tahun 2025 nanti Sumber Daya Manusia aparatur berintegritas, netral, kompeten, *capable*, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera. Berbagai jaminan yang diberikan bagi Aparatur Sipil Negara, seperti jaminan kesehatan, jaminan hari tua,

cuti, tunjangan, sebagai upaya untuk mensejahterakan, tentunya menjadi faktor penyemangat bagi Aparatur Sipil Negara untuk kemudian melakukan pekerjaan dengan maksimal. Remunerasi atau tunjangan memberikan pengaruh yang positif terhadap *employee engagement* dan kinerja pada Aparatur Sipil Negara (Affini & Surip, 2018; Retnoningtyas, 2014).

Kantor Perwakilan Lembaga Pemerintah Non Kementerian X di Daerah Istimewa Yogyakarta, sebagaimana organisasi sektor publik lainnya, merupakan organisasi sektor publik yang telah melaksanakan reformasi birokrasi sejak tahun 2010 untuk menata kembali kelembagaan organisasi agar terwujud meningkatnya produktivitas dan kinerja pegawai. Selain perbaikan pelayanan yang mengarah kepada perbaikan kinerja, Kantor Perwakilan Lembaga Pemerintah Non Kementerian X di Daerah Istimewa Yogyakarta juga melakukan perbaikan aspek Sumber Daya Manusia, karena merupakan ujung tombak keberhasilan pelaksanaan pencapaian kinerja organisasi. Perbaikan aspek Sumber Daya Manusia dalam program Reformasi Birokrasi telah menekankan pentingnya perhatian mengenai peningkatan kesejahteraan pegawainya, juga perlunya meningkatkan keterlibatan atau *engagement* pegawainya karena apabila tingkat *engagement* pegawai tinggi, maka kinerja yang akan dihasilkan juga akan semakin tinggi (Nurdinah & Kurniawan, 2019; Retnoningtyas, 2014). Namun pada kenyataannya, *employee engagement* pegawai Kantor Perwakilan Lembaga Pemerintah Non Kementerian X di Daerah Istimewa Yogyakarta masih tergolong rendah. Hal ini dapat dibuktikan, berdasarkan hasil wawancara dengan sub koordinator yang membidangi urusan sumber daya manusia pada 30 Juni 2020, menunjukkan tanda-tanda masih

kurangnya *employee engagement* dari para Aparatur Sipil Negara (ASN). Fenomena yang masih terjadi, yaitu : ada pegawai yang kurang bersemangat dan antusias dalam bekerja; melakukan *presensi* namun meninggalkan kantor pada jam kerja; keterlambatan kerja; pulang lebih awal; melakukan pekerjaan yang non-produktif pada jam kerja (bersantai, mengobrol, serta menonton televisi/*youtube*) pada jam kerja. Berdasarkan wawancara di lokasi penelitian pada tanggal 10 – 11 Oktober 2020 terhadap 5 pegawai level supervisor dari 5 komponen yang berbeda yang dipilih secara acak, diperoleh informasi bahwa masih ada pegawai yang hadir terlambat dan pulang awal, kemudian juga masih ada pegawai yang pada jam kerja tidak berada di kantor dengan alasan sarapan, terdapat pula pegawai yang berada di kantor namun tidak mengerjakan pekerjaan kantor. Hasil wawancara juga menemukan informasi bahwa ada pegawai yang tidak bersedia memberikan nomer kontak pribadi kepada rekan kerja dan atasannya dengan dalih agar tidak diberikan pekerjaan. Temuan lain dari wawancara adalah adanya pegawai pada saat kegiatan tertentu diberi tanggung jawab namun tidak melaksanakan tanggung jawab tersebut dengan baik dan ada pegawai yang hanya bekerja apabila diperintah/diberi tugas oleh atasan. Ada pula pegawai yang merasa dirinya merasa lelah, tidak semangat karena tuntutan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dengan beban kerja yang bertambah. Kondisi tersebut menunjukkan kurangnya tingkat *employee engagement* pada pegawai (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, & Holwerda, 2007; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002).

*Employee engagement* atau “Keterikatan Karyawan” adalah konstruk yang memiliki banyak variasi istilah, para ahli dalam berbagai literatur menggunakan

istilah yang berbeda, yaitu '*work engagement*', '*personal engagement*', '*job engagement*', '*staff engagement*', '*employee engagement*', bahkan hanya dengan menyebut '*engagement*' saja (Schaufeli, 2014). Istilah yang banyak digunakan adalah *work engagement* dan *employee engagement*, kedua istilah tersebut tidak menunjukkan adanya perbedaan dalam menjelaskan *engagement* pegawai. *Employee engagement* dan *work engagement* adalah sama dan dapat digunakan untuk saling menggantikan (Schaufeli, 2014; Schaufeli & Bakker, 2010). Pada penelitian ini istilah yang digunakan adalah *employee engagement* atau keterikatan karyawan. Istilah *employee engagement* dipilih karena istilah tersebut yang paling banyak digunakan dalam berbagai penelitian (Schaufeli, 2014; Schaufeli & Bakker, 2010).

*Engagement* pada dasarnya adalah keterikatan batiniah pegawai kepada organisasinya, yang tidak hanya bekerja karena imbalan penghasilan, ketakutan akan pemecatan, dan tanggung jawab profesionalisme. Pegawai yang *engaged* bekerja seperti pribadi yang "bertunangan", melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati, cinta yang besar dan keterlibatan yang maksimal (Goestiandi, 2015). Schaufeli mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai hal yang positif dan bermakna, bekerja dengan keadaan pikiran yang dicirikan oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). *Vigor* ditandai oleh tingginya tingkat energi dan ketahanan mental pada saat bekerja, kesediaan seseorang menginvestasikan segala upaya dalam bekerja, tekun bahkan pada saat menghadapi kesulitan. *Dedication* ditandai oleh rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.

*Absorption* dicirikan oleh seseorang penuh konsentrasi dan merasa sangat asyik dimana waktu berlalu dengan cepat dan kesulitan memisahkan diri dari pekerjaan

Menurut Gallup, organisasi riset sekaligus opini publik terkenal di dunia, pegawai pada dasarnya ke dalam tiga jenis *engagement*, yaitu *engaged*, *not engaged* dan *actively disengaged* (Goestiandi, 2015). Pegawai dengan kategori '*engaged*' adalah pegawai yang "terikat" dengan organisasinya, bekerja dengan semangat tinggi, menjadi sumber pendorong inovasi dan kemajuan organisasi. Pegawai pada fase '*not engaged*' adalah pegawai yang tidak memiliki motivasi dan memiliki kemungkinan lebih kecil untuk ikut terlibat dalam tujuan maupun hasil organisasi, menjalankan pekerjaan sehari-sehari hanya sebagai kewajiban semata, menghabiskan waktu di tempat kerja tanpa mencurahkan energi dan semangat bekerja sebagaimana mestinya. Pegawai yang berada pada kategori '*actively disengaged*' adalah pegawai yang merasa tidak bahagia, tidak produktif dan kemungkinan besar menyebarkan hal-hal negatif, seperti berusaha mengganggu pekerja lain.

Fenomena global yang ada, berdasarkan hasil survei Gallup pada tahun 2016 tentang tingkat *employee engagement* pegawai dari seluruh dunia, menyatakan bahwa terdapat 63% pegawai berada dalam fase '*not engaged*', 24% pegawai berada pada kategori '*actively disengaged*' dan 13% yang merupakan pegawai dengan kategori '*engaged*'. Survei yang sama dari Gallup juga dilakukan di Indonesia dengan hasil yaitu pegawai yang *engaged* hanya sebesar 8%. Sedangkan pegawai yang *not engaged* sebesar 77% dan sisanya, yaitu 15%, *actively disengaged*. Untuk tingkat pegawai yang *engaged*, Indonesia masih tertinggal

cukup besar dari angka yang ditunjukkan oleh survei dunia dengan selisih 5% di bawahnya (Ratanjee & Emond, 2013)

Berdasarkan wawancara terhadap 5 pegawai level supervisor pada tanggal 10-11 Oktober 2020 diperoleh informasi bahwa masih terdapat persoalan terkait dengan rendahnya *employee engagement*. Terdapat pegawai yang ketika diberi tugas oleh atasan kemudian melimpahkan pekerjaan tersebut ke orang lain, menolak tugas yang diberikan dengan alasan tidak mampu melaksanakan pekerjaan, hal tersebut terjadi pada pegawai yang harus menyelesaikan pekerjaan dengan berbasis Teknologi Informasi seperti pencatatan, pelaporan dan *updating* data. Kondisi tersebut menunjukkan tingkat *dedication* yang rendah. Terdapat pula pegawai yang ketika diberikan tugas selalu menunda pekerjaan tersebut dengan berbagai alasan yang berdampak pada penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu. Ada pegawai yang ketika membuat surat selalu terdapat kesalahan penulisan dalam mengetik, tidak memperhatikan *draf* surat yang sudah disiapkan oleh atasan. Kondisi tersebut menunjukkan tingkat *vigor* yang rendah. Selain itu, juga terdapat pegawai yang terlihat dari pagi sampai sore sibuk bekerja, namun ketika dikonfirmasi ternyata yang dikerjakan adalah pekerjaan sampingan usaha pribadi, bukan mengerjakan pekerjaan pokok yang harus dikerjakan sehari-hari. Pada saat kegiatan-kegiatan insidental juga ditemui pegawai yang seharusnya memiliki tugas untuk menyiapkan dokumen-dokumen kegiatan sebelum acara dimulai namun tidak melakukan tugas tersebut. Kondisi tersebut menunjukkan tingkat *absorption* yang rendah.

Berdasarkan kondisi tersebut, seharusnya pegawai mampu bekerja dengan semangat, berdedikasi dan menjiwai, dengan kata lain pegawai memiliki

*engagement* yang tinggi. Pegawai yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan (Marciano, 2011).

*Engagement* merupakan faktor yang penting untuk dikaji, tidak hanya dalam sektor *private* namun juga dalam sektor publik, karena pengaruhnya pada kinerja pegawai yang akhirnya berdampak terhadap kepuasan pelayanan publik (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Penelitian Popli & Rizvi (2015) juga menunjukkan bahwa organisasi perlu meningkatkan *employee engagement* agar kualitas pelayanan publik meningkat. Pegawai yang *engaged* akan lebih produktif, lebih *customer-focused*, lebih aman (kecelakaan kerja minimal), dan tidak ingin keluar dari organisasi, pegawai juga lebih peduli dengan tujuan organisasi, dibandingkan dengan pegawai yang tidak terikat yang cenderung menampilkan perilaku yang *disruptive*. Pegawai yang *engaged* akan tetap tinggal dalam organisasi, menjadi pendukung yang baik bagi organisasi, produk-produk yang dihasilkan serta pelayanan, dan menyumbang kesuksesan bisnis sampai tingkat yang paling dasar, menunjukkan kinerja yang lebih baik dan lebih termotivasi, membentuk sebuah hubungan emosi dengan organisasi, pegawai membangun keinginan yang kuat, berkomitmen serta memiliki kesejajaran dengan strategi dan tujuan organisasi, meningkatkan kepercayaan para pegawai terhadap organisasi, menciptakan suatu rasa loyal dalam lingkungan yang kompetitif atau bersaing, dan menyediakan suatu energi atau kekuatan yang tinggi dalam lingkungan kerja

(Vazirani, 2007). Penelitian yang dilakukan Metrus Institute juga mengemukakan bahwa pegawai menunjukkan *engagement* dengan berkomitmen untuk kesuksesan organisasi dan memiliki tingkat energi atau kegembiraan yang memicu untuk mengerahkan upaya lebih atau melampaui kebutuhan standar; memiliki perilaku bijaksana yang tinggi yang mengakibatkan kinerja lebih tinggi, memiliki perilaku adaptif seperti pemecahan masalah dan pengambilan keputusan kreatif yang dapat mempengaruhi produktivitas, loyalitas pelanggan, atau profitabilitas, dan dapat dipengaruhi oleh tindakan-tindakan yang diambil organisasi (Schiemann, 2011).

Penelitian-penelitian terdahulu menyebutkan bahwa peningkatan kinerja atau performa sumber daya manusia dalam organisasi dipengaruhi oleh *employee engagement*. Organisasi membutuhkan pegawai yang *engaged* atau *employee engagement*, karena peran *employee engagement* bagi organisasi itu ibarat tiang dalam sebuah bangunan, kehadirannya akan selalu diperlukan oleh organisasi agar selalu berdiri kokoh (“Pentingkah Employee Engagement bagi Perusahaan?,” 2018). Perusahaan konsultan Watson Wyatt membuktikan bahwa terdapat hubungan intrinsik antara pegawai yang *engaged*, kesetiaan pelanggan dan profitabilitas (Vazirani, 2007). Studi yang dilakukan oleh Hay Group menyatakan bahwa kantor-kantor dengan pegawai yang *engaged* meningkat 43% lebih produktif didasarkan pada perbandingan pendapatan yang dihasilkan (Santosa, 2012). Hal tersebut menunjukkan *employee engagement* yang tinggi dapat mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Schiemann, 2011). Penelitian Kompas & Sridevi (2010)

mengungkapkan apabila pegawai lebih *engaged* maka semakin besar kemungkinan perusahaan untuk melebihi rata-rata industri dalam pertumbuhan perusahaan. Seorang pegawai yang *engaged* terhadap organisasinya akan bekerja dengan sebaik mungkin agar memberikan kontribusi yang lebih bagi organisasi. Sehingga dapat diartikan bahwa *employee engagement* menjadi salah satu faktor penentu guna memperbaiki kinerja organisasi (Harter et al., 2002; Lockwood, 2007).

Menurut McBain (2007) terdapat 3 faktor utama yang mempengaruhi *employee engagement*, yaitu : 1) organisasi, 2) manajemen dan kepemimpinan, serta 3) kehidupan kerja. Budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut organisasi, serta brand organisasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi dari aspek organisasi sedangkan kepemimpinan, komitmen pimpinan, dan komunikasi pimpinan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi dari aspek manajemen dan kepemimpinan, faktor-faktor yang mempengaruhi dari aspek kehidupan kerja diantaranya adalah *work life balance* dan *work family conflict* (konflik pekerjaan keluarga) (Federman, 2009; Lockwood, 2007; Mauno et al., 2010; McBain, 2007; Vazirani, 2007).

Faktor pertama yang menarik perhatian peneliti adalah *Work Family Conflict*, bukan faktor *Work Life Balance*, disebabkan karena seseorang harus mampu meminimalisir *work family conflict* terlebih dahulu untuk dapat mencapai *work life balance*. *Work life balance* akan dicapai bila *work family conflict* yang dialami individu berada dalam kategori rendah (Carlson, Kacmar, Wayne, & Grzywacz, 2006; Greenhaus, Powell, Greenhaus, & Powell, 2006). Handayani (2013) menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai sulit mencapai keseimbangan

kerja dan keluarga karena ketika berada dalam ranah kerja maupun keluarga, ada satu sisi yang diuntungkan, tetapi di sisi lain ada sesuatu yang harus dikorbankan, menggunakan pengalaman pribadi atau keluarga dalam pekerjaannya atau pengalaman kerja untuk memperkaya kehidupan keluarga yang menjadikan batas antara pekerjaan dan keluarga menjadi tidak jelas dan memunculkan adanya konflik. Batas antara pekerjaan dan keluarga yang tidak jelas menjadikan pegawai mengalami konflik karena kesulitan waktu untuk negosiasi dengan keluarga dan pekerjaan tentang kapan dan dimana tanggung jawab kerja dan keluarga dilaksanakan (Hall & Richter dalam Clark, 2000).

*Work family conflict* pada dasarnya terjadi karena keterbatasan ruang, waktu dan energi yang dimiliki seseorang (Rau & Hyland, 2002). Pemilihan faktor *work family conflict* juga didukung dengan kondisi di Kantor Perwakilan Lembaga Pemerintah Non Kementerian X di Daerah Istimewa Yogyakarta yang menerapkan 5 hari kerja, senin s.d. jumat, dengan jam kerja pukul 07.30 s.d. 16.00 WIB. Meskipun hari dan jam kerja telah ditetapkan, namun demikian karena adanya tuntutan pekerjaan yang terkait dengan kebutuhan dari masyarakat maka aktivitas pekerjaan menuntut pegawai harus bekerja lembur pada hari sabtu dan minggu serta pada malam hari. Pada masa pandemi Covid-19 ini pun aktivitas pekerjaan tetap dilaksanakan sesuai dengan ketentuan hari dan jam kerja seperti biasa dengan menerapkan protokol kesehatan. Penyesuaian sistem kerja dengan pembagian bekerja dari kantor dan bekerja dari rumah diterapkan sesuai dengan Surat Edaran dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan ketentuan 50% pegawai bekerja dari kantor dan 50% pegawai bekerja dari

rumah dengan memperhatikan zona resiko penyebaran covid-19 yang dievaluasi setiap 2 minggu sekali.

Berdasarkan wawancara dengan 5 pegawai pada 10 Oktober 2020, diperoleh informasi bahwa ada tuntutan yang berasal dari keluarga yang tidak bisa dipenuhi, sehingga menimbulkan komplain pada pegawai tersebut. Seperti, pegawai yang memiliki pasangan yang sama-sama bekerja menyebutkan sulitnya membagi waktu dan perhatian antara keluarga dan pekerjaan mereka. Tidak adanya asisten rumah tangga atau ada kepentingan sekolah anak juga menyebabkan pegawai mengorbankan pekerjaan di kantor. Selain itu ada pegawai yang menceritakan bahwa harus mengorbankan waktu bersama keluarga di akhir pekan karena adanya tuntutan pekerjaan dari kantor.

*Work-family conflict* adalah konflik antar peran yang terjadi pada pegawai, dimana pada satu sisi harus melakukan tanggung jawab pekerjaan dan di sisi yang lain harus bertanggung jawab terhadap urusan keluarga yang berakibat pada sulitnya membedakan apakah pekerjaan mengganggu keluarga (*work-family conflict*) atau keluarga mengganggu pekerjaan (*family-work conflict*) (Frone, Russell, & Cooper, M, 1992). Menurut Carlson et al., (2000) *Work Family Conflict* memiliki enam aspek, yang dikonstruksi dari bentuk dan arah *Work Family Conflict*, yaitu : 1) *Time-based Work Interfering Family*, yaitu konflik yang terjadi ketika waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan tuntutan pekerjaan dapat mengurangi waktu yang digunakan untuk melaksanakan tuntutan keluarga. b) *Time-based Family Interfering Work* yaitu konflik yang terjadi ketika waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan tuntutan keluarga dapat mengurangi waktu yang

digunakan untuk melaksanakan tuntutan pekerjaan. c) *Strain-based Work Interfering Family* yaitu konflik yang terjadi ketika ketegangan atau kelelahan pada peran pekerjaan yang seharusnya dilaksanakan bersamaan dengan pemenuhan tanggung jawab sebagai peran dalam keluarga. d) *Strain-based Family Interfering Work* yaitu konflik yang terjadi ketika ketegangan atau kelelahan pada peran keluarga yang seharusnya dilaksanakan bersamaan dengan pemenuhan tanggung jawab sebagai peran dalam pekerjaan. e) *Behavior-based Work Interfering Family* yaitu konflik yang terjadi pola-pola perilaku dalam suatu peran dalam pekerjaan tidak sesuai dengan pola-pola pada peran dalam keluarga, f) *Behavior-based Family Interfering Work*, yaitu konflik yang terjadi pola-pola perilaku dalam suatu peran dalam keluarga tidak sesuai dengan pola-pola pada peran dalam pekerjaan.

*Work Family Conflict*, mengacu pada teori *Job Demand Resources*, merupakan *Job demands*, yaitu tuntutan pekerjaan yang menjadi pemicu terjadinya kelelahan secara psikologis (Mauno et al., 2010; Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2006). Hal tersebut terlihat dari adanya konflik emosional, keterbatasan waktu, jam kerja tidak teratur, beban fisik dan cara kerja buruk yang menyebabkan energi pegawai terkuras dan mengakibatkan *burnout* serta masalah kesehatan lainnya seperti kelelahan (*fatigue*), iritabilitas, dan meningkatnya aktivitas sistem saraf simpatis, dimana kondisi tersebut akan menurunkan *engagement* pegawai (Schaufeli & Bakker, 2004). *Work Family Conflict* menjadi tidak dapat terelakkan karena munculnya tekanan untuk menyeimbangkan semua peran dalam pekerjaan dan keluarga (Mauno et al., 2006). Selama berkonflik individu akan diliputi proses ketegangan (*strain process*) di dalam dirinya yang

sangat menguras energi mental yang kemudian menyebabkan *engagement* pegawai baik secara fisik maupun emosional terhadap pekerjaannya menjadi berkurang. Artinya, tingkat *employee engagement* di dalam diri individu menurun (Schaufeli, Bakker, & Rhenen, 2009).

Beberapa riset menemukan bahwa semakin tinggi *Work Family Conflict* maka akan menurunkan tingkat *employee engagement* individu (Amalia & Ancok, 2013; Opie & Henn, 2013). Pengaruh dari *Work Family Conflict* pada *employee engagement* juga ditunjukkan dalam penelitian Martin (2013) yaitu adanya pengaruh negatif *work family conflict* pada *employee engagement*. Penelitian Rothbard juga menunjukkan adanya hubungan yang saling mempengaruhi antara *employee engagement* dan keterlibatannya dalam keluarga (Rothbard, 2001). Berbagai proses ketegangan dan tuntutan baik tuntutan dari ranah pekerjaan ataupun keluarga dapat mengarahkan pegawai pada kurangnya *employee engagement* selama bekerja.

Faktor kedua yang menarik perhatian peneliti adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dipilih karena organisasi harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara *engagement*, yang membutuhkan hubungan dua arah antara *employer* dan *employee* (“How company culture affects employee engagement - CultureIQ,” n.d.; Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009). Pada sektor publik, budaya organisasi juga merupakan faktor penentu untuk mencapai efektifitas pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai (Wallace, Hunt, & Richards, 1999). Budaya organisasi juga merupakan bagian penting dari administrasi publik (pemerintahan) karena menjadi nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati,

dipelajari, serta diterapkan, yang kemudian diharapkan menjadi karakteristik inti bagi anggota organisasi untuk berperilaku sekaligus meningkatkan kinerjanya (Ismiyarto, 2016). Budaya organisasi yang positif terbuka dapat menciptakan kepercayaan dan loyalitas antara pegawai, memberi semangat pegawai untuk bekerja dan memiliki dedikasi untuk organisasi yang pada akhirnya, pegawai akan merasa nyaman dalam budaya dan lebih cenderung untuk *engaged* dalam pekerjaan dan organisasi, serta dapat menginspirasi antusiasme dan produktivitas (Smith, 2004).

Menurut Ismiyarto (2016), sejalan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, pada umumnya organisasi publik telah mengimplementasikan nilai-nilai Integritas, Profesional, dan Akuntabel (IPA) dalam budaya organisasinya. Integritas adalah setiap tindakan pegawai selalu mengutamakan perilaku terpuji, disiplin dan penuh pengabdian, dengan perilaku penting yang mendukung seperti ikhlas, jujur, sopan, bertanggung jawab, konsisten dan menghormati orang lain. Profesionalisme menunjukkan pegawai melaksanakan tugas selalu menyelesaikan secara baik, tuntas dan sesuai keahlian/kompetensi dengan perilaku penting yang mendukung seperti visioner, menjalankan tugas dengan sebaik mungkin sesuai bidang tugasnya hingga selesai, dan melakukan kerjasama dengan berbagai pihak untuk kesempurnaan hasil pelaksanaan tugasnya. Akuntabel yaitu pegawai dapat mempertanggungjawabkan setiap tugas yang dilaksanakan baik dari segi proses maupun hasil, dengan perilaku penting yang mendukung seperti mentaati peraturan perundang-undangan, memenuhi target-

target kinerja yang telah ditetapkan, dan mempertanggungjawabkan seluruh sumber daya yang dipergunakan (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39, 2012).

Perwakilan Lembaga Pemerintah Non Kementerian X di Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia yang profesional, berintegritas tinggi dan mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat, serta untuk mewujudkan integritas, profesional dan akuntabel memiliki Budaya Organisasi yang dituangkan ke dalam 5 Nilai Utama, yaitu : Cerdas, Tangguh, Kerjasama, Integritas dan Ikhlas yang disingkat dengan CETAK TEGAS. Cerdas adalah perilaku untuk mampu bertindak optimal secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang dihadapi. Tangguh adalah perilaku memiliki semangat pantang menyerah untuk mencapai tujuan. Kerjasama adalah perilaku untuk membangun jejaring dengan prinsip kesetaraan dan saling menguntungkan, percaya, sinergis, serta menghargai melalui komunikasi yang kondusif untuk mencapai tujuan bersama. Integritas adalah perilaku untuk berbuat jujur, terbuka, dan konsisten antara pikiran, perkataan dan perbuatan. Ikhlas adalah perilaku dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan tulus dan sungguh-sungguh. Nilai-nilai tersebut diharapkan dapat ditampilkan oleh seluruh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari untuk mewujudkan tujuan organisasi sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan wawancara dengan 5 pegawai pada 10 Oktober 2020, diperoleh informasi bahwa masih adanya perasaan kurangpercayaan pimpinan kepada anak buah. Berbagai kegiatan yang diselenggarakan, pegawai yang dilibatkan sebagai panitia hanya itu-itu saja. Pegawai juga menyoroti mengenai koordinasi yang terkadang kurang baik antar komponen, serta pembagian pekerjaan yang kurang adil.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, prinsip-prinsip dasar yang bermakna dan menjadi landasan bagi sistem, manajemen dan anggota untuk berperilaku secara terus menerus sehingga dapat meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip dasar tersebut (Denison, 1990). Definisi dari budaya organisasi tersebut mengandung 3 hal, yaitu : 1) budaya organisasi adalah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik; 2) budaya organisasi bersifat deskriptif, berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut; 3) pegawai dalam organisasi cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama (Robbins & Coulter, 2017)

Menurut Fey & Denison (2003) terdapat empat aspek pada budaya organisasi yang mencakup : 1) *Involvement*, yaitu tingkat partisipasi pegawai atau anggota organisasi dalam pengambilan keputusan-keputusan demi kemajuan organisasi, 2) *Consistency*, yaitu tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi, 3) *Adaptability*, yaitu kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi, dan 4) *Mission*, yaitu arah atau tujuan inti

dari organisasi yang menjadikan anggota organisasi yakin dan teguh terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Budaya Organisasi, mengacu pada teori *Job Demand Resources*, merupakan *Job Resources*, yaitu aspek intrinsik atau ekstrinsik yang berfungsi untuk mencapai tujuan pekerjaan dan berguna untuk merangsang pertumbuhan pribadi dan pengembangan diri (Bakker & Demerouti, 2007, 2014; Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Mauno et al., 2010, 2006)). Hal tersebut terlihat dari pegawai yang memiliki lingkungan kerja yang sesuai akan mendorong untuk bekerja secara baik untuk menyelesaikan pekerjaannya, ketika pekerjaan tersebut selesai dengan baik, pegawai akan mendapatkan kepuasan kerja dan *engagement* akan terbentuk (Schaufeli & Bakker, 2004). Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk bersikap positif, dedikatif, dan produktif, nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja pegawai (Sutrisno, 2010). *Engagement* pegawai harus diciptakan oleh organisasi dengan cara menciptakan norma dan nilai-nilai yang dapat diinternalisasi oleh pegawai dalam melakukan pekerjaannya (Macey et al., 2009). Norma-norma dan nilai-nilai dari budaya yang dibangun dalam suatu organisasi inilah yang akan memberikan arah yang dibutuhkan oleh pegawai untuk berperilaku, dengan kata lain nilai dan norma membimbing perilaku pegawai dalam bekerja. Pegawai yang mempersepsikan nilai-nilai dan norma-norma dari organisasi dengan positif akan memiliki arah dan standar perilaku yang kuat untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan semangat dan sungguh-

sungguh agar tujuan organisasi dapat tercapai, dengan kata lain *engagement* pegawai tersebut akan tinggi, begitu pula sebaliknya, ketika budaya organisasi tidak sesuai dengan harapan pegawai, sehingga pegawai mempersepsikan budaya organisasi secara negatif, maka *engagement* pegawai akan rendah (Resdiana & Aima, 2017).

Denison (2009) memberikan gambaran tentang bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *engagement* pegawai, organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat maka dapat dipastikan bahwa *engagement* pegawai juga tergolong tinggi dan sebaliknya organisasi yang memiliki budaya organisasi yang lemah dapat dipastikan keterikatan pegawainya juga rendah. Organisasi perlu menanamkan budaya organisasi yang kuat agar *employee engagement* meningkat. Penelitian Akbar (2013) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan *employee engagement*. Artinya apabila organisasi memiliki budaya organisasi yang baik, maka *employee engagement* di dalam organisasi akan tinggi, dan begitu pula sebaliknya apabila organisasi memiliki budaya organisasi yang buruk, maka *employee engagement* di dalam organisasi akan rendah.

Berdasarkan uraian tersebut, dengan melihat keterkaitan antara *Work Family Conflict*, budaya organisasi, dan *employee engagement* maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh *Work Family Conflict* terhadap *employee engagement*?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* ?

3. Apakah ada pengaruh *Work Family Conflict* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement*?

### **B. Tujuan dan Manfaat**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Work Family Conflict* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada pegawai baik secara simultan maupun parsial.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan psikologi, khususnya dalam ilmu psikologi industri dan organisasi, yaitu dengan memberikan informasi mengenai pengaruh *Work Family Conflict* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement*

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan tentang pengaruh *Work Family Conflict* dan budaya organisasi terhadap *employee engagement*.

- a. Bagi Organisasi

Menjadi masukan dan acuan bagi organisasi dalam menyusun kebijakan-kebijakan dan tindakan-tindakan terkait pengelolaan sumber daya manusia sebagai upaya untuk meningkatkan *engagement* pegawai melalui peran *work family conflict* dan budaya organisasi.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Menjadi referensi oleh peneliti selanjutnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi yang berkaitan dengan *employee engagement*.

### C. Keaslian Penelitian

Ada beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan *employee engagement*. Keaslian penelitian ini berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai karakteristik yang relatif sama dalam hal tema kajian, meskipun berbeda dalam hal variabel, karakteristik, subyek, jumlah dan posisi variabel penelitian, lokasi penelitian, metode analisis yang digunakan maupun hasil penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dan mempunyai keterkaitan dengan variabel-variabel yang akan dilakukan dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian Amalia & Ancok (2013) dengan judul “Pengaruh *Work Family Conflict* dan Karakteristik Pekerjaan pada *Employee Engagement*” dengan responden sebanyak 61 pegawai salah satu Bank di Jawa Timur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh *Work Family Conflict* dan karakteristik pekerjaan pada *employee engagement*. Analisis data menggunakan regresi berganda. Hasil analisis menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *work-family conflict* dan karakteristik pekerjaan secara bersama-sama terhadap *employee engagement* dengan nilai  $F=13,985$ ,  $sig=0,000$

Persamaan penelitian Amalia dan Ancok (2013) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : a) menggunakan *employee engagement* sebagai variable

terikat, dengan dimensi *vigor*, *dedication* dan *absorption* b) menggunakan *Work Family Conflict* sebagai variable bebas, c) menggunakan regresi ganda sebagai metode analisis data.

Adapun perbedaan penelitian Amalia dan Ancok (2013) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : a) penelitian Amalia dan Ancok menggunakan variable bebas kedua karakteristik pekerjaan, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan variabel bebas kedua yang dipilih adalah Budaya Organisasi, b) aspek *Work Family Conflict* yang digunakan dalam penelitian Amalia dan Ancok (2013) berdasarkan aspek dari Greenhaus & Beutell (1985) sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan aspek dari Frone (1992)

2. Penelitian Kesumaningsari & Simarmata (2014) dengan Judul “Konflik Kerja Keluarga dan *Work Engagement* Karyawan Bali Pada Bank Di Bali” dengan responden sebanyak 121 karyawan bank di Bali. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara konflik kerja keluarga dengan *work engagement* karyawan Bali pada bank di Bali. Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan ada hubungan yang negatif dan signifikan antara konflik kerja keluarga dengan *work engagement* karyawan Bali pada Bank di Bali ( $B = -0,411$ ;  $p = 0,002$ )

Persamaan penelitian Kesumaningsari dan Simarmata (2014) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : a) menggunakan *employee engagement* sebagai variable terikat, dengan dimensi *vigor*, *dedication* dan *absorption* b) menggunakan *Work Family Conflict* sebagai variable bebas,

Adapun perbedaan penelitian Kesumaningsari dan Simarmata (2014) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : a) penelitian Kesumaningsari dan

Simarmata menggunakan dua variable yaitu *employee engagement* dan *Work Family Conflict*, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan 3 variabel yaitu *employee engagement*, *Work Family Conflict* dan Budaya Organisasi, b) aspek *Work Family Conflict* yang digunakan dalam penelitian Kesumaningsari dan Simarmata (2014) berdasarkan aspek dari Greenhaus & Beutell (1985) sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan aspek dari Frone (1992), c) Alat ukur yang digunakan dalam penelitian Kesumaningsari dan Simarmata (2014) untuk variabel *employee engagement* menggunakan skala adaptasi UWES-17 sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan skala adaptasi UWES-9, d) Subyek pada penelitian Kesumaningsari dan Simarmata (2014) adalah karyawan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah karyawan dan karyawan.

3. Penelitian Rizkilia & Ancok (2016) dengan Judul “Pengaruh Kepemimpinan Melayani dan Kepribadian *Conscientiousness* Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Konflik Pekerjaan Keluarga Sebagai Variabel Intervening” dengan responden sebanyak 120 orang pegawai di Mahkamah Agung RI. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan melayani dan kepribadian *conscientiousness* terhadap keterikatan karyawan dengan konflik pekerjaan keluarga sebagai variabel intervening. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Dari uji hipotesis ditemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan melayani, kepribadian *conscientiousness*, dan konflik pekerjaan keluarga terhadap keterikatan karyawan dengan nilai  $p=0,001$ ,  $0,001$ , dan  $0,003$  dan koefisien beta= $0,563$ ,  $0,345$  dan  $-0,110$ . Konflik

pekerjaan keluarga memediasi secara parsial. Kepemimpinan melayani, kepribadian *conscientiousness*, dan konflik pekerjaan keluarga sebagai variabel intervening memiliki pengaruh sebesar 34,9% terhadap keterikatan pegawai.

Persamaan penelitian Rizkilia dan Ancok (2016) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : a) menggunakan *employee engagement* dan *Work Family Conflict* sebagai variabel penelitian b) menggunakan regresi ganda sebagai metode analisis data.

Adapun perbedaan penelitian Rizkilia dan Ancok (2016) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : a) penelitian Rizkilia dan Ancok (2016) menggunakan variabel *employee engagement* berdasarkan teori Harter et al. (2002) sedangkan penelitian yang akan dilakukan variabel *employee engagement* berdasarkan teori Schaufeli et al. (2002) b) aspek *Work Family Conflict* yang digunakan dalam penelitian Rizkilia dan Ancok (2016) berdasarkan aspek dari Greenhaus & Beutell (1985) sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan aspek dari Frone (1992), c) Variabel *Work Family Conflict* dalam penelitian Rizkilia dan Ancok (2016) sebagai variabel intervening, sedangkan penelitian yang akan dilakukan sebagai variabel bebas.

4. Penelitian Sayar, Jahanpour, Maroufi, & Avazzadeh (2016) dengan judul “*Relationship Between Work–Family Conflict And Employee Engagement In Female Nurses Working In Intensive Care Units*” dengan responden 120 perawat di Iran. Penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara konflik pekerjaan-keluarga dan keterlibatan karyawan pada perawat perempuan yang bekerja di unit perawatan intensif. Analisa data menggunakan software SPSS

16 melalui regresi. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara usia dan riwayat kerja dengan *employee engagement* ( $p = 0,00$ ). Selain itu, ada korelasi signifikan negatif antara konflik pekerjaan-keluarga dan keterikatan karyawan ( $p = 0,005$ ). Kesimpulan : Konflik pekerjaan-keluarga adalah prediktor signifikan dari keterikatan karyawan.

Persamaan penelitian Sayar, Jahanpour, Maroufi, & Avazzadeh (2016) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : a) menggunakan *employee engagement* dan *Work Family Conflict* sebagai variabel penelitian b) menggunakan regresi sebagai metode analisis data. Adapun perbedaan penelitian Sayar, Jahanpour, Maroufi, & Avazzadeh (2016) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : a) penelitian Sayar, Jahanpour, Maroufi, & Avazzadeh (2016) variable *employee engagement* menggunakan *Thomas Lodahl and Kejner's job engagement questionnaire* sedangkan penelitian yang akan dilakukan variabel *employee engagement* UWES-9 b) aspek *Work Family Conflict* yang digunakan dalam penelitian Sayar, Jahanpour, Maroufi, & Avazzadeh (2016) menggunakan aspek dari *Kamkar and Madani's* sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan aspek dari Frone (1992), c) subyek pada penelitian Sayar, Jahanpour, Maroufi, & Avazzadeh (2016) adalah perempuan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah perempuan dan laki-laki.

5. Penelitian Rukmana (2014) dengan Judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan” dengan responden sebanyak 268 karyawan BPJS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya

organisasi di BPJS Ketenagakerjaan secara signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Dengan nilai f-hitung sebesar 294,18 lebih besar dari f-tabel, menggambarkan bahwa *employee engagement* di BPJS Ketenagakerjaan dipengaruhi secara simultan oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Hal ini didukung oleh R<sup>2</sup> sebesar 0.95, yang menggambarkan bahwa kontribusi/pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* di BPJS Ketenagakerjaan adalah sebesar 95%, sedangkan sisanya sebesar 5% dipengaruhi faktor lain. Nilai t-hitung sebesar -0.78 menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional di BPJS Ketenagakerjaan tidak berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Sementara itu, budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan secara signifikan mempengaruhi *employee engagement*, terbukti dengan nilai t-hitung 10.44, lebih tinggi dari batas kritis yang ditentukan yaitu  $\pm 1,96$ .

Persamaan penelitian Rukmana (2014) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : a) menggunakan *employee engagement* sebagai variabel terikat, dengan dimensi *vigor*, *dedication* dan *absorption* b) menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas. Adapun perbedaan penelitian Rukmana (2014) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : a) penelitian Rukmana (2014) variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Robin (1996) sedangkan penelitian yang akan dilakukan variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Denison (1990) b) penelitian Rukmana (2014) teknis analisis menggunakan *structural equation modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program

LISREL, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan Regresi yang dioperasional melalui SPSS.

6. Penelitian Njuguna (2016) dengan Judul “*Influence Of Organizational Culture On Employee Engagement At KCB Head Office*” dengan responden 1.026 pegawai KCB di Nairobi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap keterikatan karyawan. Sampel menggunakan Stratified random sampling. Penelitian ini menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian membuktikan bahwa ada hubungan positif yang kuat ( $R = 0,644$ ) antara variabel. Studi tersebut juga mengungkapkan bahwa 64% keterikatan karyawan di kantor pusat KCB bisa jadi dipengaruhi oleh budaya organisasi  
 Persamaan penelitian Njuguna (2016) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : a) menggunakan *employee engagement* sebagai variabel terikat, dengan dimensi *vigor*, *dedication* dan *absorption* b) menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas, c) menggunakan regresi untuk analisis data. Adapun perbedaan penelitian Njuguna (2016) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : penelitian Njuguna (2016) variable budaya organisasi menggunakan teori dari Schein (1990) sedangkan penelitian yang akan dilakukan variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Denison (1990)
7. Penelitian Rahma & Ancok (2016) dengan Judul “Pengaruh *Servant Leadership*, Persepsi Karyawan Pada Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap *Employee Engagement* Di Perusahaan Bisnis Keluarga (Studi Pada Hasnur Group)” dengan responden sebanyak 73 karyawan Hasnur Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *servant leadership*, persepsi

karyawan pada budaya organisasi clan culture dan persepsi karyawan pada kompensasi terhadap *employee engagement* di perusahaan bisnis keluarga yaitu Hasnur Group. Analisis data penelitian menggunakan regresi, dan didapat hasil bahwa servant leadership berpengaruh positif pada *employee engagement* dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,126 dengan sig sebesar  $0,060 < 0,10$  ( $\hat{I}\pm = 10\%$ ), persepsi karyawan pada budaya organisasi clan culture berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dengan nilai koefisien 0,837 dengan sig sebesar  $0,021 < 0,10$  ( $\hat{I}\pm = 10\%$ ), dan persepsi karyawan pada kompensasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* dengan nilai koefisiensi 0,041 dengan sig sebesar  $0,500 > 0,10$  ( $\hat{I}\pm = 10\%$ ).

Persamaan penelitian Rahma dan Ancok (2016) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : a) menggunakan *employee engagement* sebagai variabel terikat, b) menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas, c) menggunakan regresi untuk analisis data. Adapun perbedaan penelitian Rahma dan Ancok (2016) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : a) Variabel *employee engagement* penelitian Rahma dan Ancok (2016) menggunakan teori dari Kahn (1990) sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan teori Schaufeli et al. (2002), b) Variabel budaya organisasi penelitian Rahma dan Ancok (2016) menggunakan teori dari Kreitner dan Kinitci (2014) sedangkan penelitian yang akan dilakukan variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Denison (1990)

8. Penelitian Hermawan, Purwaningrum, Ramadhan, & Sulistyani (2017) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi

Terhadap *Employee Engagement*” dengan responden 63 karyawan PT. Dermaga Sukses Jaya Abadi. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris apakah terdapat pengaruh budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap *employee engagement*. Terdapat tiga variabel yang akan diselidiki dalam penelitian ini, yaitu: 1) Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*; 2) Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Employee Engagement*; 3) Budaya Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Employee Engagement*. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap *Employee Engagement* (Y) dengan nilai  $p < 0,05$  dan nilai  $p = 0,000$ . Ada pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi (X2) terhadap *Employee Engagement* (Y) dengan nilai  $p < 0,05$  dan nilai  $p = 0,000$ . Kemudian terdapat pengaruh Budaya Organisasi (X1) dan Persepsi Dukungan Organisasi (X2) terhadap *Employee Engagement* (Y) dengan nilai  $p < 0,05$  dan nilai  $p = 0,000$ ,  $F = 26,518$ .

Persamaan penelitian Hermawan, Purwaningrum, Ramadhan, & Sulistyani (2017) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : a) menggunakan *employee engagement* sebagai variabel terikat, b) menggunakan budaya organisasi sebagai variabel bebas berdasarkan teori dari Denison (1990) c) menggunakan regresi untuk analisis data. Adapun perbedaan penelitian Hermawan, Purwaningrum, Ramadhan, & Sulistyani (2017) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah : Variabel *employee engagement* penelitian

Hermawan, Purwaningrum, Ramadhan, & Sulistyani (2017) menggunakan teori dari Kahn (1990) sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan teori Schaufeli et al. (2002).

Berdasarkan penelitian diatas, walaupun telah ada penelitian sebelumnya berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi dan *Work Family Conflict* terhadap *employee engagement*, dan terdapat kesamaan-kesamaan tertentu dengan penelitian yang dilakukan peneliti seperti: 1) variable penelitian yang digunakan dan 2) metode analisa data, namun juga terdapat perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan-perbedaan yang dapat memberikan sebuah gambaran bahwa penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah : 1) Variabel bebas yang dipilih adalah budaya organisasi dan *Work Family Conflict*, 2) Subyek penelitian adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) sehingga berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.