

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, LANDASAN PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. *Employee Engagement*

a) **Definisi *Employee Engagement***

Employee engagement merupakan hal penting yang perlu dibentuk oleh perusahaan untuk mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuannya dalam berbagai situasi dan kondisi. Sebuah perusahaan akan diuji ketangguhannya dalam bertahan dari berbagai perubahan mendadak seperti masa pandemi COVID-19 saat ini. *Engagement* merupakan salah satu cara untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki. Seorang pimpinan perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu membuat karyawannya bersemangat dalam bekerja sehingga bisa bermanfaat untuk kepentingan perusahaan maupun karyawan sendiri (Baumruk, 2006). Singkatnya, *engagement* di definisikan sebagai seberapa besar energi dan semangat yang dimiliki oleh karyawan untuk perusahaannya (Looi et al., 2004).

Employee engagement adalah komitmen emosional yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan dan tujuan yang dimiliki oleh perusahaan (Kruse, n.d.). Komitmen emosional yang dimaksud adalah kesediaan karyawan terlibat dan benar-benar peduli terhadap perusahaan tanpa tendensi atau maksud tujuan lain dalam bekerja seperti ingin mendapatkan gaji yang besar, mendapatkan karir yang bagus, pujian dari atasan atau sesama rekan kerja dll melainkan bekerja sepenuh hati untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Kahn (dalam Saks,

2006) yang menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan upaya dari anggota organisasi dalam mengikat diri mereka sesuai perannya di pekerjaan (Saks, 2006). Karyawan akan melibatkan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja di perusahaan dimana ia bekerja (Albrecht dalam (Yuni & Pratiwi, 2020)). Hal tersebut juga didukung oleh pendapat Noe, *et al.* yang menyatakan bahwa *employee engagement* mengacu pada sejauh apa karyawan terlibat penuh dalam pekerjaan mereka sehingga menguatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan (Puspadewi & Suharnomo, 2016).

Menurut Gibbons (dalam (Christensen Hughes & Rog, 2008)), *Employee engagement* adalah keterlibatan emosional dan pemikiran karyawan terhadap pekerjaan, perusahaan, atasan atau rekan kerja yang juga berpengaruh dalam mengambil suatu keputusan dalam bekerja. Seorang karyawan yang memiliki *engagement* maka akan bekerja secara optimal dengan mengarahkan pemikirannya untuk kemajuan perusahaan dengan menjalankan segala tugas-tugas yang diberikan kepadanya dan timbul rasa senang dalam menjalankannya karena ada keterikatan secara emosional. Menurut Hughes dan Rog (2008) semakin tinggi *employee engagement*, semakin besar kemungkinan karyawan tersebut menceritakan hal-hal positif dan memberikan kontribusi positif pula terhadap perusahaan sehingga akan berpotensi mempengaruhi kualitas layanan, kepuasan pelanggan, produktivitas, penjualan, profitabilitas, dll. Hal ini sesuai dengan pandangan dari Albrecht yang menyebutkan bahwa *employee engagement* adalah keadaan psikologis karyawan yang positif terhadap pekerjaan ditandai dengan adanya kesediaan untuk memberikan kontribusi pada kesuksesan perusahaan (Albrecht, 2010).

Schaufeli lebih lanjut mengungkapkan *employee engagement* dapat dikatakan sebagai suatu keadaan pikiran yang positif dan menyenangkan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *Absorption* (Wilmar B Schaufeli et al., n.d.). Ketika seorang karyawan menghayati pekerjaan yang dilakukan, melakukan setiap step-step pekerjaan yang diberikan dengan penuh semangat akan terbentuk ikatan dengan pekerjaannya dan begitupun sebaliknya.

Dari beberapa penjelasan diatas, dapat di tarik kesimpulan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi, sikap atau perilaku positif seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya yang ditandai dengan perasaan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keasyikan (*absorption*) untuk tercapainya tujuan dan keberhasilan organisasi.

b) Aspek – Aspek *Employee Engagement*

Mengidentifikasi *Employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan dengan menggunakan karakteristik yang disampaikan oleh Scaufelli (2002) sebagai berikut :

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

c) Ciri – Ciri *Employee Engagement*

Karyawan yang memiliki *engaged* akan menunjukkan perilaku – perilaku sebagai berikut (Looi et al., 2004; Baumruk, 2006) :

1) *Say*

Karyawan akan memberikan informasi yang positif mengenai perusahaan dan merekomendasikannya kepada orang lain seperti rekan kerja, calon karyawan, dan pelanggan.

2) *Stay*

Karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan (tetap bekerja di perusahaan) meskipun ada kesempatan untuk bekerja di tempat lain.

3) *Strive*

Kesediaan karyawan untuk mengerahkan waktu, tenaga, dan inisiatif secara optimal untuk berkontribusi pada keberhasilan bisnis perusahaan. Semakin karyawan berdedikasi kepada perusahaan, semakin besar kontribusi yang diberikan untuk keberhasilan perusahaan.

d) Faktor Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Hewitt and Association (2004), dapat diidentifikasi faktor-faktor yang bisa mempengaruhi *employee engagement* sebagai berikut (Looi et al., 2004) :

1) Individu : Mencakup orang – orang yang bekerja di perusahaan tersebut, seperti pimpinan senior, manager-manager, rekan kerja dan pelanggan

2) Pekerjaan / Nilai : Yang termasuk dalam poin ini adalah motivasi intrinsik dan nilai yang di pegang oleh karyawan, ketersediaan

sumber daya di tempat kerja, dan sejauh mana perusahaan memiliki nilai-nilai yang baik untuk sekitar.

- 3) Peluang : Mencakup kesempatan karyawan untuk mendapatkan pelatihan, pengembangan dan kemajuan karir.
- 4) Proses dan Prosedur : Mencakup proses kerja, alur kerja, strategi dan praktek karyawan misalnya manajemen kinerja.
- 5) Kualitas Kerja : mencakup keseimbangan antara bekerja dengan kehidupan karyawan serta lingkungan dalam bekerja
- 6) Hadiah (Penghargaan) : yang termasuk pada poin ini adalah gaji, tunjangan, bonus dan penghargaan non fisik seperti pujian.

2. *Psychological well-being*

a) **Definisi *Psychological Well-Being***

Psychological well-being menjadi suatu hal yang sangat penting untuk dimiliki di tengah kondisi pandemi COVID-19 ini. Tuntutan pemenuhan kebutuhan membuat seorang individu harus tetap bekerja walaupun dalam kondisi pandemi. Disisi lain, secara psikologis individu bisa mengalami kecemasan akan terjangkit virus COVID-19 dan menjadi penyebab penularan virus kepada keluarganya dirumah. Kondisi demikian menjadi dilema tersendiri bagi pekerja yang apabila tidak tertangani bisa menjadi penyebab gangguan kesehatan mental. Kondisi yang semakin menekan tersebut, bisa diminimalisir apabila seorang karyawan memiliki *psychological well-being*. Selain itu, untuk membentuk atau mempertahankan suatu iklim kerja yang nyaman serta kondusif dalam perusahaan diperlukan adanya *psychological well being*. *psychological well-being* pertama kali diperkenalkan oleh Ryff pada tahun 1989 sebagai salah satu konsep psikologi yang bermula dari tulisan

Aristoteles tentang *Nichomachean Ethics* yang menyatakan bahwa hal tertinggi dari segala hal yang dapat dicapai oleh perilaku manusia adalah *eudaemonia*, yang kemudian Bradburn, dkk (misalnya, filsuf utilitarian dari abad ke-19) menerjemahkan istilah itu sebagai kebahagiaan (Ryff & Singer, 2008). Dari konsep *eudaemonia* tersebut kemudian Ryff dengan melibatkan ahli filsafat (eksistensial, utilitarian) atau psikologi (perkembangan, klinis, humanistik) berusaha untuk menemukan makna dari *eudaemonia* secara spesifik, yang mana karyanya bisa membantu menguraikan makna fungsi manusia yang positif. Tujuannya adalah untuk menunjukkan berbagai bentuk kesejahteraan yang dapat diambil sekaligus memperjelas cakupannya. Dan terbentuklah teori *psychological well-being* yang digunakan saat ini (Ryff & Singer, 2008).

Ryff menggambarkan *psychological well-being* sebagai kondisi individu yang memiliki sikap yang positif terhadap diri sendiri dan orang lain melalui pengoperasionalan enam dimensi meliputi penerimaan diri, pertumbuhan pribadi, tujuan hidup, penguasaan lingkungan, kemandirian dan hubungan positif dengan orang lain (Ryff, 1989).

Karyawan yang memiliki *psychological well being* akan mampu mengatasi segala masalah dalam pekerjaannya, mengelola kecemasan ketika bekerja di masa pandemi yang sangat berpotensi mengakibatkan demotivasi dalam bekerja. Sebaliknya, ketika karyawan memiliki *psychological well-being* yang baik, maka tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik. *Psychological well-being* mencakup sejauh mana pengalaman karyawan merasakan emosi positif di tempat kerja dan sejauh mana karyawan mampu memaknai dan mengetahui tujuannya dalam bekerja (Robertson & Cooper, 2010). *Psychological well-being* di tempat kerja lebih lanjut di definisikan oleh Robertson dan Flint-Tylor

(2008) (dalam (Robertson & Cooper, 2010) sebagai keadaan psikologis yang menyangkut perasaan dan tujuan yang dialami oleh karyawan ketika bekerja di sebuah perusahaan.

Dari penjelasan yang dipaparkan diatas, dapat di tarik kesimpulan bahwa *psychological well-being* adalah keadaan psikologis karyawan yang positif terhadap diri sendiri dan orang lain sehingga mampu memaknai dan mengetahui tujuannya dalam bekerja.

b) Aspek – Aspek *Psychological Well-being*

Aspek – aspek *psychological well being* pada penelitian ini menggunakan aspek – aspek dari Ryff yang terdiri dari 6 aspek sebagai berikut (Ryff, 1989) :

1) Penerimaan diri

Penerimaan diri mengacu pada sikap atau pandangan positif individu terhadap dirinya sendiri. Individu yang memiliki penerimaan diri yang baik akan memiliki sikap positif terhadap diri, mengakui dan menerima berbagai hal yang ada dalam diri termasuk dalam kekurangan dalam dirinya sehingga tidak terpaku pada masa lalu yang telah terjadi. Dan sebaliknya individu yang memiliki penerimaan diri yang rendah akan memandang dirinya negatif sehingga merasa tidak puas dengan diri sendiri, merasa kecewa dengan apa yang sudah terjadi dan ingin menjadi orang yang berbeda dari dirinya sendiri.

2) Hubungan positif dengan orang lain

Aspek ini berkaitan dengan sikap serta kemampuan individu dalam menjalin hubungan secara positif dengan orang lain. Individu yang mampu menjalin hubungan yang positif dengan orang lain dapat

membangun hubungan yang hangat, memuaskan, saling percaya hingga memunculkan terbentuk empati yang kuat. Sebaliknya, individu yang rendah pada dimensi ini sulit menjalin hubungan kedekatan, kehangatan dan keterbukaan dengan orang lain sehingga terisolasi dan frustrasi dalam menjalin hubungan interpersonal serta tidak terbetu rasa peduli dalam dirinya terhadap orang lain.

3) Otonomi

Aspek otonomi menjelaskan tentang kemandirian individu dalam menentukan dirinya sendiri. Individu yang memiliki otonomi yang baik akan mampu berpikir dan bertindak secara mandiri, mampu mengevaluasi dirinya sendiri dan menolak tekanan sosial. Namun individu yang memiliki otonomi yang rendah cenderung bergantung pada penilaian orang lain dalam membuat keputusan dan sesuai dengan tekanan sosial dalam berpikir dan bertindak dengan cara tertentu.

4) Penguasaan Lingkungan

Penguasaan lingkungan merupakan kemampuan individu dalam mengontrol dan mengelola lingkungannya. Individu yang memiliki penguasaan lingkungan akan memanfaatkan kesempatan untuk mengaktualisasi potensi yang ada dalam dirinya dan memenuhi kebutuhan pribadinya. Sebaliknya, Individu yang kurang dalam menguasai lingkungan mengalami kesulitan dalam mengelola lingkungannya sehingga melewatkan peluang yang ada untuk mengembangkan potensinya.

5) Tujuan hidup

Aspek ini berkaitan dengan arah yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam menjalani hidup dan menemukan maknanya. Individu yang memiliki tujuan hidup akan dengan mudah menemukan makna hidupnya sehingga memiliki keyakinan dalam menjalani hidupnya. Sebaliknya, individu yang kurang mengetahui arah hidup akan kesulitan menemukan makna hidup sehingga tidak memiliki pandangan dan keyakinan dalam menjalani hidup.

6) Pertumbuhan Pribadi

Aspek pertumbuhan pribadi ini digambarkan sebagai Individu mampu melihat diri sebagai pribadi yang bisa tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan serta mampu mengaktualisasikan segala potensi yang ada dalam diri. Individu yang mampu bertumbuh adalah individu yang bersedia meningkatkan segala potensinya dan memperbanyak aktivitas yang menambah pengalaman. Sebaliknya, individu yang kurang bertumbuh merupakan individu yang tidak bersedia mengembangkan potensinya sehingga mengalami stagnasi dalam hidup dan merasakan kebosanan dan kurangnya ketertarikan dalam hidup.

3. Iklim organisasi

a) Definisi Iklim Organisasi

Bekerja merupakan suatu proses aktivitas untuk aktualisasi diri. Setiap individu pasti merasakan bekerja baik secara formal maupun non formal. Dalam prosesnya, tidak semua bisa dengan nyaman dalam bekerja dimana banyak faktor yang mendasarinya yakni faktor internal

yakni dari dalam individu sendiri maupun dari faktor eksternal yakni dari lingkungan kerja individu. Lingkungan kerja memiliki peranan yang besar dalam membuat suatu individu nyaman dan bertahan disebuah perusahaan yang dinamakan dengan iklim organisasi. Stringer (2002) mengemukakan bahwa iklim organisasi sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang akan menentukan motivasi (Hariyani et al., 2019). Seseorang yang merasakan kenyamanan bekerja di suatu perusahaan karena memiliki iklim organisasi yang baik akan merasa termotivasi untuk bekerja dengan baik dan optimal. Menurut Litwin dan Striger (1968) (dalam (LaFollette & Sims, 1975) mendefinisikan iklim organisasi adalah serangkaian pengukuran terhadap lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung yang dirasakan oleh karyawan yang bekerja dalam lingkungan organisasi tersebut, yang dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku.

Menurut Tagiuri (1968) Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang bertahan cukup lama dan yang (a) dialami oleh segenap anggota organisasi, (b) mempengaruhi perilaku mereka, dan (c) yang dapat digambarkan sebagai cerminan nilai-nilai dari seperangkat ciri-ciri (atau atribut) khas organisasi tersebut (Hardjana, 2013). Hal ini sejalan dengan pendapat dari Muchinsky yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi karyawan yang mungkin berbeda dengan organisasi tentang lingkungan kerja (Muchinsky, 1976). Schneider & Reichers (1983) menyebutkan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi individu yang menggambarkan peristiwa, praktik dan prosedur kerja dalam organisasi. Lebih lanjut Campbell et al. (1970) (dalam (Ariyani & Lindawati, 2015) mendefinisikan iklim organisasi sebagai 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*.

Dari beberapa penejelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa iklim organisasi adalah persepsi karyawan terhadap kualitas lingkungan kerja baik langsung maupun tidak langsung dirasakan oleh karyawan yang bekerja dalam lingkungan organisasi tersebut, yang dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku.

b) Aspek – Aspek Iklim Organisasi

Untuk mengukur iklim organisasi, pada penelitian ini menggunakan 9 aspek yang di kemukakan oleh Litwin & Stringer (1968) sebagai berikut (Muchinsky, 1976) :

- 1) Struktur : Perasaan yang dimiliki oleh karyawan tentang batasan-batasan dalam perusahaan yakni mengenai berbagai aturan, penataan, tata cara yang ada.
- 2) Standar – standar : Pentingnya pemahaman individu tentang tujuan dan target pencapaian perusahaan, serta mampu menyelesaikan pekerjaan baik secara personal maupun kelompok.
- 3) Tanggungjawab : Mampu mengambil keputusan sendiri serta mengetahui pekerjaan yang harus diselesaikan.
- 4) Dukungan : Adanya saling mendukung dari atasan dan karyawan lainnya dalam perusahaan.
- 5) Identitas : Merasa menjadi bagian penting dari perusahaan.

- 6) Penghargaan : Adanya penghargaan yang positif atas kinerja yang baik.
- 7) Keakraban : Adanya hubungan yang baik antar rekan kerja.
- 8) Konflik : Menghargai adanya perbedaan pendapat dalam tim kerja dalam menyelesaikan suatu masalah.
- 9) Risiko : Mengantisipasi resiko dan tantangan dalam pekerjaan dan perusahaan.

B. Landasan Pemikiran

Adanya pandemi COVID-19 memang membuat banyak hal mengalami perubahan. Khususnya dalam hal ini berpengaruh terhadap sektor ekonomi karena pendapatan menurun. Pandemi ini terjadi secara tiba-tiba, yang mau tidak mau harus dihadapi dan terus mencari cara untuk tetap bertahan dengan kondisi yang baru. Tidak jarang memang kondisi yang secara tiba-tiba tersebut membuat kecemasan tersendiri di kalangan masyarakat khususnya untuk pekerja. Pada masa pandemi ini, banyak perusahaan yang masih menjalankan pekerjaannya secara langsung karena tidak bisa dilakukan dengan system *WFH (Work From Home)*. Namun walaupun demikian ada kebiasaan baru yang harus dilakukan dalam rangka pencegahan penularan virus corona baik ke sesama pekerja atau keluarga pekerja dirumah. Kebiasaan baru untuk memakai masker ketika bekerja, lebih sering mencuci tangan dan menjaga jarak antar pekerja. Kebiasaan yang baru dan harus dilakukan ini jelas mempengaruhi aktivitas sosial dengan sesama pekerja dan untuk awal dilaksanakan akan menimbulkan ketidaknyamanan tersendiri.

Menjaga jarak baik ketika bekerja maupun tidak bekerja akan sangat mempengaruhi *engaged* dengan sesama pekerja yang awalnya bisa bersenda

guru dengan lepas sebelum bekerja atau sesudah bekerja maupun diluar jam kerja saat ini harus dibatasi. Tentu itu akan berimbas pada penurunan *employee engagement* karyawan yang ditandai dengan semangat karyawan berkurang yang akan berpengaruh kepada keinginan karyawan untuk bekerja secara optimal di perusahaan, ketahanan karyawan dalam bekerja, tanggungjawab, rasa bangga, perasaan tertantang dalam bekerja, keinginan bermanfaat untuk orang lain, konsentrasi serta kesediaan karyawan bekerja di perusahaan tersebut. *Employee engagement* merupakan hal yang sangat penting pada masa pandemi COVID-19 ini yang dibuktikan dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh (Sucahyowati & Hendrawan, 2020) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwasannya karyawan yang memiliki *engagement* kinerjanya dalam perusahaan juga akan naik. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam menghadapi situasi dan kondisi yang tergolong *crowded* ini. Perusahaan butuh karyawan yang mengerti akan kondisi. karyawan akan sulit mengerti tentang kondisi perusahaan apabila kurang *engaged* terhadap pekerjaannya. Sehingga *employee engagement* perlu di bentuk dan dipelihara oleh perusahaan. Untuk itu, hal awal yang diperlukan perusahaan adalah memahami dan mendorong terciptanya *employee engagement* seperti ulasan yang dilakukan oleh (Santosa, 2012). Banyak faktor yang mempengaruhi *employee engagement* ini seperti *self efficacy* (Putri Ardi, 2017), dukungan organisasi (Ramdhani & Sawitri, 2017), budaya organisasi, *reward*, *personal resources* (Anggraini et al., 2016; (Akbar, 2013)), dan *psychological well-being* (Chairinnisa & Suhariadi, 2018).

Penurunan *employee engagement* dalam kondisi pandemi COVID-19 ini tentu bisa dengan mudah terjadi. Bekerja dengan menerapkan himbauan

social distancing dan *physical distancing*, memakai masker, dan sering mencuci tangan bisa membuat ketidaknyamanan dalam bekerja di tambah lagi adanya kecemasan-kecemasan tertular virus *corona* di tempat kerja yang bisa menularkan ke keluarga di rumah. Hal tersebut bisa menjadi tekanan tersendiri bagi karyawan yang bekerja di masa pandemi COVID-19 ini. Sehingga hal yang perlu di perhatikan selain ketahanan organisasi dalam menghadapi gelombang pandemi COVID-19 yakni kondisi mental karyawan dalam bekerja. Dengan demikian bekerja bukan hanya memberikan manfaat kepada perusahaan namun juga memberikan manfaat berkelanjutan kepada karyawan. Untuk itu diperlukan adanya perpaduan konstruk yakni *psychological well-being*. Perpaduan antara *employee engagement* dengan *psychological well-being* akan menghasilkan *full engagement* (Robertson & Cooper, 2010). Hal tersebut bukan hanya menguntungkan untuk organisasi namun juga menguntungkan untuk individu.

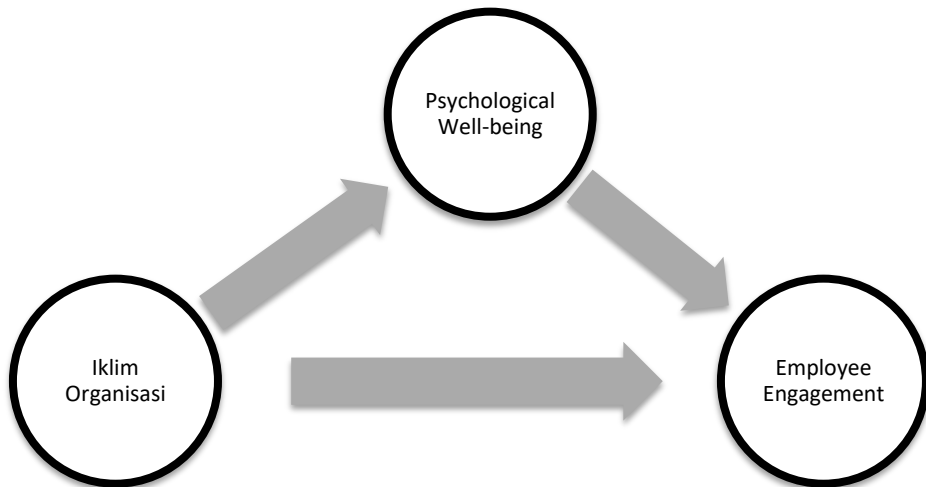
Psychological well-being telah tergambar secara jelas berpengaruh terhadap *employee engagement*. Untuk itu perlu adanya usaha untuk mendorong karyawan memiliki *psychological well-being* untuk membentuk *employee engagement*. *Psychological well-being* adalah faktor internal yang dimiliki individu dan bisa dipengaruhi oleh faktor eksternal. Sehingga faktor eksternal yang bisa mempengaruhi terbentuknya *psychological well-being* tersebut adalah iklim organisasi yang baik dalam perusahaan tersebut. Hubungan antara iklim organisasi dengan *psychological well-being* memiliki arah positif dibuktikan dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh (Purnamasari, 2018) sehingga hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik iklim organisasi maka semakin tinggi pula *psychological well-being* yang dimiliki oleh karyawan dan sebaliknya. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gondlekar & Kamat, 2016) yang hasil penelitiannya

juga menunjukkan adanya hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan *psychological well being*. Penelitian lain juga dilakukan oleh (Ciptaningtyas, 2018) yang juga menunjukkan hasil positif signifikan hubungan antara iklim organisasi dengan *psychological well-being* dengan sumbangan efektif sebesar 48,72% iklim organisasi terhadap *psychological well-being*.

Perasaan nyaman yang dirasakan oleh karyawan disuatu perusahaan bisa membuat karyawan bekerja secara optimal dan bertahan untuk bekerja diperusahaan tersebut. Perasaan nyaman dipengaruhi oleh iklim organisasi di perusahaan tersebut yang bisa diusahakan terbentuk atau mempertahankan yang sudah terbentuk dengan baik dalam suatu perusahaan seperti pemberian penghargaan yang positif kepada karyawan, adanya hubungan positif dengan sesama karyawan, dan saling menghargai adanya perbedaan. Iklim organisasi merupakan faktor yang juga berpengaruh cukup besar terhadap *employee engagement*. Hal ini di buktikan dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh (Dewi & Prasetyo, 2017) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dengan keterikatan kerja (*employee engagement*) sehingga semakin baik iklim organisasi dalam suatu perusahaan maka makin baik pula keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan dalam penelitiannya ini juga menunjukkan sebesar 61.8% keterikatan kerja mampu di prediksi oleh iklim organisasi. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sianturi et al., 2019) yang juga menunjukkan adanya hubungan yang positif antara iklim organisasi dengan *employee engagement*.

Dengan demikian, dari paparan tersebut dapat menjelaskan bawasannya *psychological well-being* memiliki hubungan yang positif dengan *employee engagement*, iklim organisasi juga memiliki hubungan yang

positif dengan *employee engagement*, serta iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dengan *employee engagement* melalui *psychological well-being*. Berikut gambaran dinamika psikologis hubungan ketika variabel tersebut dalam diagram sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka landasan berpikir hubungan iklim organisasi dengan *employee engagement* secara langsung. Dan hubungan iklim organisasi dengan *employee engagement* melalui *psychological well-being* sebagai variabel mediator

C. Hipotesis

Berdasarkan deskripsi permasalahan yang dipaparkan diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut :

1. *Psychological well-being* memiliki korelasi positif dengan *employee engagement*. Semakin tinggi *psychological well-being* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula *employee engagement* yang dimiliki karyawan. Demikian pula sebaliknya semakin rendah

psychological well-being, semakin rendah pula *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan.

2. Iklim organisasi berkorelasi positif dengan *employee engagement*. Semakin baik iklim organisasi yang dimiliki oleh suatu perusahaan maka akan semakin tinggi *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan. Demikian pula sebaliknya, semakin buruk iklim organisasi, semakin rendah pula *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan.
3. Iklim organisasi berkorelasi dengan *employee engagement* melalui *psychological well being*. Ketika suatu perusahaan memiliki iklim organisasi yang baik dan karyawan memiliki *psychological well-being* yang tinggi dalam diri maka akan semakin tinggi pula *employee engagement* yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu perusahaan.