

PENINGKATAN KETERIKATAN KARYAWAN MELALUI SISTEM REKRUTMEN, DESAIN PEKERJAAN, KOMPENSASI DAN IKLIM ORGANISASI DENGAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Dematria Pringgabayu¹

Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung

Dyah Kusumastuti

Sekolah Pascasarjana Universitas Widyatama, Bandung

ABSTRACT

The success of a company can not only be measured through revenue on an annual basis, but also must be seen by how well the management of human resources in it. One of the goals of HR management is to establish employee engagement, because at the time the employee is already committed to his place of work, he would give all his efforts to work best for the company. The population in this study is a privately owned insurance company employees in the division of health providers claim, with a total of 94 people, and the sampling technique using the total sampling. The results showed that the system of recruitment, compensation and organizational climate had a direct effect in enhancing employee engagement in health provider division claim, while the variable work design has no direct influence. In addition, the work environment can not be a moderator variables that can support the establishment of employee engagement.

Keyword: *Employee engagement, Work environment, Recruitment system, Compensation, Job design, Organizational climate*

ABSTRAK

Kesuksesan sebuah perusahaan tidak bisa hanya diukur melalui perolehan pendapatan secara tahunan, tapi juga harus dilihat berdasarkan sebaik apa pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Pengelolaan tersebut salah satu tujuannya adalah untuk membentuk keterikatan karyawan, karena pada saat karyawan sudah merasa terikat dengan tempatnya bekerja, ia akan memberikan segenap usahanya untuk bekerja sebaik mungkin bagi perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan asuransi swasta pada divisi *claim health provider*, dengan jumlah sebanyak 94 orang, dan teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem rekrutmen, kompensasi dan iklim organisasi memiliki pengaruh langsung dalam membentuk keterikatan karyawan di divisi *claim health provider*, sedangkan variabel desain pekerjaan tidak memiliki pengaruh secara langsung. Selain itu lingkungan kerja ternyata tidak bisa menjadi variabel moderator yang dapat mendukung terbentuknya keterikatan karyawan.

Kata Kunci: Keterikatan Karyawan, Lingkungan Kerja, Sistem Rekrutmen, Kompensasi, Desain Pekerjaan, Iklim Organisasi

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan harus dimiliki oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya, oleh sebab itu karyawan harus dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan yang telah

¹ Korespondensi: Sekolah Bisnis dan Manajemen – Institut Teknologi Bandung, Jalan Ganesha No. 10, Bandung, Jawa Barat. No. Telp: +6281320232325, Email: dematria@sbm-itb.ac.id

ditetapkan. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai, maka karyawan-karyawan yang ada di dalamnya harus memiliki *engagement* yang baik agar karyawan merasa peduli akan masa depan perusahaan tempatnya bekerja dan bersedia untuk memberikan sejumlah usaha dan kemampuan yang dimilikinya untuk melihat kesuksesan perusahaan tempatnya bekerja.

Begitu juga di dalam sebuah perusahaan asuransi milik swasta, sumber daya manusia memegang peranan yang penting untuk menjaga kelangsungan bisnis perusahaan. Semakin banyaknya jumlah nasabah asuransi kesehatan, tentunya sangat berpengaruh positif bagi perusahaan asuransi kesehatan, namun hal tersebut juga harus diimbangi oleh sumber daya manusia milik perusahaan, terutama pada bagian operasional asuransi kesehatan khususnya departemen *claim health provider* yang tentunya harus bisa memberikan pelayanan secara maksimal kepada para nasabah agar mereka merasa puas terhadap perusahaan dan menunjukkan loyalitasnya. Namun demikian, jika dikaji lebih lanjut, disinilah terlihat muncul permasalahan dari segi internal, dimana berdasarkan data yang didapatkan oleh penulis, bahwa dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2015 lalu, jumlah karyawan yang ada di departemen *claim health provider* memiliki persentase rata-rata pengunduran diri lebih dari 50%, bahkan di perusahaan asuransi swasta cabang Bandung tingkat pengunduran diri karyawan baru mencapai 80%. Kemudian pada tahun 2015 pun departemen *claim health provider* ternyata masih saja mengalami permasalahan yang serupa, dimana persentase pengunduran diri secara keseluruhan jika dirata-ratakan berada diatas 60% selama dua tahun terakhir.

Berkaitan dengan fenomena tingginya tingkat pengunduran diri karyawan departemen *claim health provider* yang sejak tahun 2014 dan 2015 memiliki rata-rata lebih dari 60%, menurut asumsi penulis merupakan gejala dari rendahnya tingkat *employee engagement* karyawan perusahaan asuransi swasta terutama di departemen *claim health provider*. Asumsi penulis tersebut diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Albdour & Altarawneh (2014) yang membuktikan bahwa pengunduran diri karyawan dari sebuah perusahaan, merupakan sebuah indikasi kuat bahwa karyawan tersebut tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, yang disebabkan oleh rendahnya *employee engagement* (keterikatan karyawan) yang dimiliki karyawan, dalam hal ini adalah karyawan departemen *claim health provider*.

Markos & Sridevi (2010) dalam penelitiannya pun menjelaskan bahwa ketika seorang karyawan merasa terikat pada perusahaan tempatnya bekerja, ia tidak hanya menjadi loyal seberapa berat pun pekerjaan yang harus dijalannya, tapi karyawan itu akan merasa peduli dan memiliki, serta merasa menjadi bagian penting dalam perusahaan. Mereka pun akan menunjukkan sebuah hubungan yang aktif dengan perusahaannya dimana karyawan bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran perusahaan.

Jika kondisi seperti ini – keterikatan karyawan rendah – tidak segera dibenahi sesegera mungkin oleh pihak perusahaan asuransi, maka bukan tidak mungkin kinerja departemen *claim health provider* secara keseluruhan akan terganggu, dan bisa berdampak pada kekecewaan nasabah-nasabah asuransi kesehatan yang mengajukan klaim. Karyawan yang mengundurkan diri akan menyebabkan jumlah sumber daya manusia menjadi berkurang, sedangkan jumlah klaim bisa meningkat, sehingga berdampak pada tidak selesainya klaim-klaim asuransi kesehatan yang terus menumpuk setiap harinya. Bahkan dalam jangka panjang, reputasi perusahaan asuransi swasta terutama untuk produk asuransinya menjadi terancam.

Secara keseluruhan, bisa dikatakan bahwa permasalahan utama yang saat ini dialami oleh perusahaan asuransi swasta terutama di departemen *claim health provider* adalah rendahnya keterikatan karyawan, yang dapat terlihat dari kurang adanya rasa “memiliki” terhadap perusahaan, sehingga karyawan bekerja hanya sekedar bekerja tanpa ada keinginan

untuk mengembangkan perusahaan tempatnya bekerja. Hal ini dipertegas pula oleh pendapat dari Baumruk & Gorman (2006) yaitu pada saat karyawan memiliki rasa keterkaitan (*engage*) yang tinggi dengan perusahaan, maka karyawan akan meningkatkan perilakunya secara umum, salah satunya yaitu stay (tetap tinggal) atau dengan kata lain karyawan akan tetap bekerja di perusahaan walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain.

Penulis melihat ada sebuah fenomena menarik, dimana pada satu sisi perusahaan ini berhasil berkembang menjadi sebesar sekarang, dengan tingkat keuntungan (*profit*) yang tinggi serta berhasil meraih berbagai penghargaan terhormat, namun di sisi lain yaitu dari internal perusahaan, karyawan ternyata memiliki permasalahan dalam hal keterikatan karyawan terutama di departemen *claim health provider*. Oleh karena itu penulis hanya membatasi penelitian ini pada ruang lingkup karyawan departemen *claim health provider*.

2. IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian dilakukan dengan maksud untuk menguji dan mengetahui faktor-faktor yang membentuk keterikatan karyawan yang terdiri dari sistem rekrutmen, desain pekerjaan, kompensasi dan iklim organisasi, dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. Permasalahan yang diteliti selanjutnya dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana tanggapan responden terhadap sistem rekrutmen, desain pekerjaan, kompensasi, Iklim organisasi, lingkungan kerja serta keterikatan karyawan yang ada di departemen *claim health provider*
2. Apakah terdapat pengaruh sistem rekrutmen, desain pekerjaan, kompensasi, dan Iklim organisasi secara parsial terhadap keterikatan karyawan departemen *claim health provider*
3. Apakah terdapat pengaruh sistem rekrutmen, desain pekerjaan, kompensasi, dan Iklim organisasi secara parsial setelah dimoderasi oleh lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan departemen *claim health provider*
4. Apakah terdapat pengaruh sistem rekrutmen, desain pekerjaan, kompensasi, dan iklim organisasi terhadap keterikatan karyawan secara simultan yang dimoderasi oleh variabel lingkungan kerja

3. TINJAUAN PUSTAKA

3.1 Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) mengacu pada kondisi perasaan, dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya berfokus pada objek, peristiwa individu atau perilaku tertentu. Keterikatan karyawan merupakan sikap positif karyawan disertai dengan motivasi baik secara kognitif dan penghayatan, yakin akan kemampuan dan merasa senang saat bekerja. Employee Engagement merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas strategic perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa *engage (feel engaged)* sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang *engaged*. Perilaku yang *engage* memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu peningkatan *revenue* (Indrianti, 2012).

Schaufeli & Bakker (dalam Indrianti, 2012) menyatakan bahwa keterikatan kerja pada dasarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu model JDR (*job demand-resources*) dan modal psikologis (*psychological capital*). Modal JD-R meliputi beberapa aspek seperti lingkungan fisik, sosial dan organisasi, gaji, peluang untuk berkarir, dukungan supervisor, dan rekan kerja. Sedangkan modal psikologis meliputi kepercayaan diri rasa optimis, harapan mengenai masa depan, serta resiliensi. *employee engagement* sebagai penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptabilitas, usaha, dan

kegigihan yang mengarah kepada tujuan organisasi. Keterikatan kerja terjadi ketika seorang karyawan memiliki perasaan positif dengan pekerjaannya, bersedia terlibat dan mencurahkan energinya demi tercapainya tujuan-tujuan perusahaan, menghayati pekerjaan yang dilakukan dengan disertai antusiasme. (Macey & Schneider, 2008).

Menurut Macey & Schneider (2008) *Employee Engagement* mencakup 2 dimensi penting, yaitu:

1. *Employee Engagement* sebagai energi psikis Karyawan merasakan pengalaman puncak (peak experience) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. *Employee Engagement* merupakan keseriusan ketika larut dalam pekerjaan (immersion), perjuangan dalam pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*) dan juga keterlibatan (*involvement*).
2. *Employee Engagement* sebagai energi tingkah laku: Bagaimana *Employee Engagement* terlihat oleh orang lain. *Employee Engagement* terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan berupa:
 - a. Karyawan akan berfikir dan bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengambil tindakan dan akan mengambil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi.
 - b. Karyawan yang *engaged* tidak terikat pada "*job description*", mereka fokus pada tujuan dan mencoba untuk mencapai secara konsisten mengenai kesuksesan organisasi.
 - c. Karyawan secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
 - d. Karyawan pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

Sedangkan menurut Watson (dalam Rana *et al.*, 2014) keteterikatan karyawan mengacu pada hubungan yang luas dan mendalam antara orang dan organisasi. Keterikatan memainkan peran penting dalam lingkungan bisnis. Dapat didefinisikan, keterikatan karyawan meliputi 3 dimensi yaitu :

1. *Rational*: Karyawan memahami dengan baik peran dan tanggung jawab mereka.
2. *Emotional*: Seberapa banyak gairah/antusias mereka untuk bekerja dan antusias terhadap organisasi mereka
3. *Motivational*: Mereka bersedia berkontribusi dengan berusaha dan bekerja sesuai peran mereka masing-masing dengan baik

3.2 Lingkungan Kerja

Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap karyawan akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Beberapa definisi lingkungan kerja dikemukakan oleh para ahli. Komarudin (2007:231), menyatakan bahwa, "Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya". Kehidupan sosial yang dimaksud berkenaan dengan keyakinan nilai-nilai, sikap, pandangan, pola atau gaya hidup di lingkungan sekitar serta interaksi antara orang-orang yang bekerja dalam suatu perusahaan baik itu interaksi antara atasan dengan bawahan maupun dengan rekan kerja.

Kehidupan psikologis adalah interaksi perilaku-perilaku karyawan dalam suatu perusahaan dimana mereka bekerja. Setiap orang dalam suatu perusahaan membawa suatu harapan akan pemenuhan kebutuhan dan keinginan. Adanya kebutuhan dan keinginan itu mendorong mereka berperilaku untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya. Kehidupan fisik adalah interaksi antara karyawan dengan lingkungan tempat karyawan bekerja.

Sementara itu, Mangkunegara (2009:105), menyatakan bahwa, "lingkungan kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi dan pencapaian produktivitas". Sedarmayanti (2011:11) mendefinisikan lingkungan kerja sedikit berbeda, menurutnya, "lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok".

Berdasarkan uraian definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat dilihat bahwa lingkungan kerja mempunyai peranan nyata dalam suatu kehidupan kerja manusia. Peranan lingkungan kerja yang baik adalah sebagai pendorong bagi karyawan sehingga mereka merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya, dapat lebih bersemangat, dan pada akhirnya dapat bekerja secara optimal, sehingga tidak dapat dipungkiri bahwa lingkungan kerja dalam suatu perusahaan mendapatkan perhatian yang lebih jauh lagi dibandingkan pada waktu-waktu terdahulu. Hal ini dapat terjadi karena seiring meningkatnya standar hidup seseorang, maka ia akan cenderung menginginkan suasana yang memberikan dukungan dalam melaksanakan pekerjaannya

3.3 Sistem Rekrutmen

Rekrutmen adalah putusan sumber daya manusia (SDM) berupa banyak dibutuhkan, kapan dibutuhkan, serta pengetahuan, keterampilan, kemampuan khusus yang dimiliki. Penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja.

Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajemen dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan (Mathis, 2006:112). Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Para pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai.

Sementara menurut Sukirno (2004:98) rekrutmen adalah proses menarik orang-orang yang memenuhi persyaratan untuk mengajukan lamaran atas pekerjaan yang belum terisi, yang terbagi atas rekrutmen internal dan eksternal. rekrutmen internal merupakan promosi karyawan yang dalam organisasi yang tujuannya untuk menjaga dan mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja baik. Rekrutmen eksternal melibatkan usaha menarik orang-orang dari luar organisasi untuk mengisi lowongan pekerjaan melalui pemasangan iklan, wawancara pameran peluang kerja dan metode lainnya. Agar kualitas tenaga kerja yang diperoleh sesuai dengan keinginan perusahaan, maka terlebih dahulu perusahaan harus memilih sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.

3.4 Kompensasi

Pemberian kompensasi merupakan suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap para karyawannya. Setiap perusahaan berskala besar atau kecil pasti memiliki kompensasi

sebagai balas jasa atas kontribusi (tenaga maupun pemikiran) yang telah diberikan karyawan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Makin besar kontribusi (tenaga maupun pemikiran) yang diberikan karyawan kepada perusahaan, makin besar pula kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan sebagai bentuk balas jasa terhadap karyawan. Hal ini sesuai dengan salah satu asas kompensasi yang harus dijunjung tinggi perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya yaitu adil. Menurut Mondy, *et al.* (2008), kompensasi dapat digolongkan menjadi:

1. Kompensasi Finansial

a) Kompensasi Finansial Langsung (*direct financial compensation*)

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima sesuai dengan kinerjanya dalam bentuk gaji/upah, tunjangan, bonus, dan komisi.

b) Kompensasi Finansial Tidak Langsung (*indirect financial compensation*)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang diberikan tidak sesuai dengan kinerja karyawan tapi berdasarkan kebijakan perusahaan. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit, cuti, dan lain-lain.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non-finansial adalah segala bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas. Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

a) Kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan (*Non Financial The Job*). Kompensasi non finansial yang berkaitan dengan pekerjaan ini dapat berupa keterampilan dan keahlian dalam melakukan pekerjaan yang bervariasi (*skill variety*), kesempatan untuk melakukan suatu pekerjaan dari awal proses sampai akhir proses (*task identity*), pekerjaan yang berpengaruh terhadap kehidupan orang lain (*task significance*), kebebasan dan keleluasaan dalam melakukan pekerjaan (*autonomy*), dan informasi (umpan balik) yang diberikan perusahaan atas hasil kerja karyawan (*feedback*). Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*self actualization*).

b) Kompensasi yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan (*Non Financial Job Environment*). Kompensasi non finansial yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan ini dapat berupa kebijakan perusahaan yang memberikan perhatian atas kepentingan karyawan (*sound policies*), karyawan yang berkompeten dalam perusahaan baik di tingkat manajer maupun tingkat non manajer.

3.5 Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan atau *job design* merupakan faktor penting dalam manajemen terutama manajemen operasi karena selain berhubungan dengan produktifitas juga menyangkut tenaga kerja yang akan melaksanakan kegiatan operasi perusahaan. Desain pekerjaan adalah suatu alat untuk memotivasi dan memberi tantangan pada karyawan. Oleh karena itu perusahaan perlu memiliki suatu sistem kerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien yang dapat merangsang karyawan untuk bekerja secara produktif, mengurangi timbulnya rasa bosan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja, desain pekerjaan terkadang digunakan untuk menghadapi stress kerja yang dihadapi karyawan (Rana *et al.*, 2014)

Herjanto & Gaur (2010: 37) menjelaskan bahwa desain pekerjaan adalah rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, dimana tugas dikerjakan dan hasil apa yang diharapkan. Sulipan (2000: 18) menambahkan desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja

seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya untuk mengatur penugasan kerja supaya dapat memenuhi kebutuhan organisasi.

Sejalan dengan beberapa definisi diatas, Dessler (2009: 109) menjelaskan bahwa desain pekerjaan merupakan pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisinya kerjanya. Desain pekerjaan meliputi identifikasi pekerjaan, hubungan tugas dan tanggung jawab, standar wewenang dan pekerjaan, syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya.

3.6 Iklim Organisasi

Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan, 2007: 31) Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Stinger (dalam Wirawan, 2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi

Iklim organisasi menurut Davis dan Newstrom (2003:92) merupakan kepribadian sebuah organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Selain itu Owens (2005: 48) mendefinisikan iklim organisasi sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya.

Iklim organisasi berhubungan erat dengan persepsi individu terhadap lingkungan sosial organisasi yang memengaruhi organisasi dan perilaku anggota organisasi. Hal ini disebabkan karena konsep iklim organisasi didasarkan pada persepsi pribadi anggota organisasi, maka pengukuran iklim organisasi kebanyakan dilakukan melalui kuesioner. Iklim organisasi merupakan konsep yang luas yang diketahui anggota mengenai persepsi berbagi terhadap sifat atau karakter tempat kerja; ini merupakan karakteristik internal yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lainnya dan memengaruhi orang-orang yang ada di organisasi tersebut (Steers, 2005).

Davis & Newstorm (2003: 66) menyebutkan bahwa iklim organisasi dapat berada di salah satu tempat pada kontinum yang bergerak dari yang menyenangkan ke yang netral sampai dengan yang tidak menyenangkan. Atasan dan karyawan menginginkan iklim yang lebih menyenangkan karena maslahatnya, seperti kinerja yang lebih baik dan kepuasan kerja.

Iklim organisasi juga merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Hezlett & Gibson (2005) bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis di organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat memengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya.

4. HIPOTESIS

4.1 Pengaruh Sistem Rekrutmen terhadap Keterikatan Karyawan

Berdasarkan data-data sekunder yang sudah dipaparkan pada bab sebelumnya, penulis berpendapat ada beberapa faktor yang membentuk keterikatan karyawan departemen *claim health provider* diantaranya sistem rekrutmen yang kurang efektif dikarenakan proses rekrutmen tersebut tidak bisa dilakukan secara total mengingat perekrutan karyawan baru pun tidak dilakukan dalam jangka waktu tertentu. Padahal sistem rekrutmen yang merupakan bagian dari *HR Practices* di sebuah perusahaan, dianggap dapat membentuk keterikatan karyawan yang tinggi (Kaliannan & Adjovu, 2014).

Hipotesis 1: Sistem rekrutmen berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan

4.2 Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Keterikatan Karyawan

Dengan sistem rekrutmen yang demikian, berakibat pada hal lain misalnya desain pekerjaan, dimana karyawan baru di departemen *claim health provider* jadi kurang memahami desain atau rincian pekerjaan dan cara yang efektif. Desain pekerjaan tersebut menurut Rana *et al.* (2014) dan Anitha (2014) bisa menjadi dimensi penting yang dapat membentuk keterikatan karyawan karena karyawan akan lebih mampu untuk mengaktualisasikan dirinya di dalam bekerja apabila ia mengetahui dan memahami desain pekerjaannya.

Hipotesis 2: Desain pekerjaan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan

4.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Keterikatan Karyawan

Begitu juga dengan kompensasi yang diterima karyawan departemen *claim health provider* yang penulis asumsikan masih kurang adil, dimana besaran kompensasi berupa gaji bulanan yang diterima karyawan baru, disesuaikan dengan tingkat pendidikannya meskipun dengan beban kerja yang sama. Mengenai kompensasi ini sendiri pun terbukti dapat mempengaruhi tingkat keterikatan seorang karyawan dalam sebuah perusahaan (Markos & Sridevi, 2010; Anitha, 2014)

Hipotesis 3: Kompensasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan

4.4 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Keterikatan Karyawan

Iklim organisasi merupakan variabel lain dalam penelitian ini yang diasumsikan dapat mempengaruhi keterikatan karyawan di tempat kerjanya. Iklim organisasi ini antara lain dapat terlihat dari tingkat hubungan antara rekan kerja maupun atasan, dimana ketika karyawan merasakan iklim organisasi yang baik, ia pun akan merasa semakin terikat dengan perusahaan tempatnya bekerja (Nasomboon, 2014; Anitha, 2014).

Hipotesis 4: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan

4.5 Pengaruh Moderasi Lingkungan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan

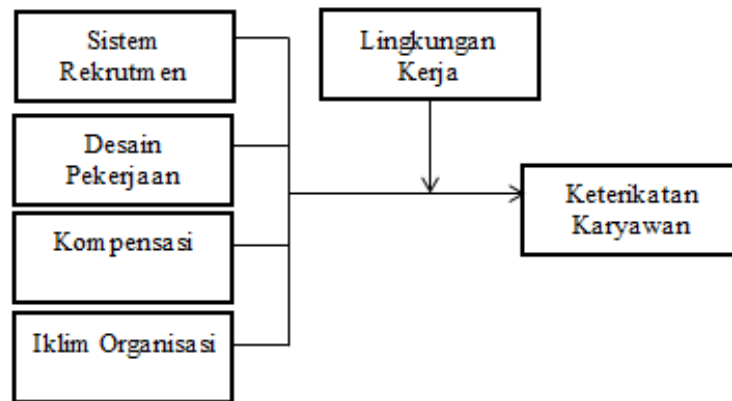
Sedangkan lingkungan kerja dalam penelitian ini menjadi variabel moderasi, yang bisa memperkuat atau bahkan memperlemah keterikatan karyawan, seperti yang dibuktikan dalam penelitian Rana *et al.* (2014) bahwa lingkungan kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dan perasaan karyawan, serta menyediakan feedback yang positif bagi karyawan agar bisa menunjukkan perhatian kepada perusahaan

Hipotesis 5: Lingkungan kerja berpengaruh positif sebagai variabel moderasi terhadap keterikatan karyawan

5. KERANGKA PEMIKIRAN

Hubungan kausalitas antara keterikatan karyawan dan sistem rekrutmen, desain pekerjaan, kompensasi, dan iklim organisasi, lewat variabel lingkungan kerja, ditunjukkan oleh Gambar 1.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



6. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan adalah dengan metode deskriptif verifikatif yaitu suatu bentuk penelitian yang berdasarkan data yang dikumpulkan selama penelitian secara sistematis mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari obyek yang diteliti dengan menggabungkan hubungan antar variabel yang terlibat didalamnya, kemudian diinterpretasikan berdasarkan teori-teori dan literatur-literatur yang berhubungan dengan sistem rekrutmen, desain pekerjaan, kompensasi, iklim organisasi, keterikatan karyawan serta lingkungan kerja sebagai variabel moderasi.

6.1 Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2013: 90) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan departemen *Claim health provider*, dengan jumlah sebanyak 94 orang. Metode pengambilan sampel menggunakan sensus, oleh karena itu dalam penelitian ini sampel terpilih sebanyak 94 orang karyawan departemen *Claim health provider*.

6.2 Rancangan Uji Hipotesis

Adapun rancangan yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

a) Menentukan Hipotesis Statistik

Berdasarkan pada alat statistik yang digunakan dan dihipotesis penelitian diatas maka penulis menetapkan dua hipotesis yang digunakan untuk uji statistiknya yaitu hipotesis nol (H_0) yang diformulasikan untuk ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) yaitu hipotesis penulis yang diformulasikan untuk diterima dengan perumusan sebagai berikut:

1. H_a : Sistem rekrutmen memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan
 H_0 : Sistem rekrutmen tidak memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan
2. H_a : Desain pekerjaan memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan
 H_0 : Desain pekerjaan tidak memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan
3. H_a : Kompensasi memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan
 H_0 : Kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan
4. H_a : Iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan
 H_0 : Iklim organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan

5. H_a : Sistem rekrutmen, desain pekerjaan, kompensasi, dan iklim organisasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan setelah dimoderasi oleh variabel lingkungan kerja

H_o : Sistem rekrutmen, desain pekerjaan, kompensasi, dan iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap keterikatan karyawan setelah dimoderasi oleh variabel lingkungan kerja

b) Menetapkan Tingkat Signifikan

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan angka signifikan menurut Tingkat signifikansi dapat ditentukan dengan melakukan pengujian terhadap dua pihak. Untuk menguji diterima atau ditolaknya hipotesis, maka dilakukan dengan cara pengujian dua pihak dengan tingkat signifikan = 5%.

c) Uji Hipotesis (uji t)

Untuk mengetahui tingkat signifikansi dari koefisien korelasi, maka penulis menggunakan statistik Uji 't' dengan rumus seperti yang dikemukakan Supangat (2006:351), sebagai berikut:

$$t_{\text{hitung}} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

dimana :

t = hasil uji tingkat signifikansi

r = koefisien korelasi

n = jumlah data

d) Koefisien Determinasi (KD)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi antara nol dan satu. Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*cross section*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtut waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2012).

e) Menentukan Kriteria Penerimaan Hipotesis

Agar hasil perhitungan koefisien korelasi dapat diketahui tingkat signifikan atau tidak signifikan maka hasil perhitungan dari statistik uji t (t hitung) tersebut selanjutnya dibandingkan dengan t tabel. Tingkat signifikannya yaitu 5 % ($\alpha = 0,05$), artinya jika hipotesis nol ditolak dengan taraf kepercayaan 95%, maka kemungkinan bahwa hasil dari penarikan kesimpulan mempunyai kebenaran 95% dan hal ini menunjukkan adanya hubungan (korelasi) yang meyakinkan (signifikan) antara dua variabel tersebut.

f) Analisis model regresi moderasi

Oleh karena penelitian ini menggunakan rancangan regresi moderasi, sehingga terdiri dari beberapa langkah dalam menetapkan model regresi yaitu:

1) $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$

2) $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$

3) $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_5X_1 + b_7X_5X_2 + b_8X_5X_3 + b_9X_5X_4$

dimana:

Y = Keterikatan Karyawan ; a = Nilai Konstanta

b_1 = Koefisien regresi untuk X_1 (sistem rekrutmen)

b_2 = Koefisien regresi untuk X_2 (desain pekerjaan)

b_3 = Koefisien regresi untuk X_3 (kompensasi)

b_4 = Koefisien regresi untuk X_4 (iklim organisasi)

b_5 = Koefisien regresi untuk X_5 (lingkungan kerja)

b_6 = Koefisien regresi untuk variabel moderasi

7. HASIL PENELITIAN

Analisis kuantitatif dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan departemen *claim health provider* dengan total sebanyak 94 karyawan. Kuesioner yang disebarkan terdiri atas 55 item pernyataan yang mewakili empat variabel bebas, satu variabel terikat dan satu variabel lagi sebagai moderator. Pengolahan data dilakukan menggunakan program aplikasi statistik dengan melalui beberapa tahapan regresi berganda, dan hasilnya disajikan dalam Tabel 1. sebagai berikut.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coef.		Standardized Coef.		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	13,856	6,943		1,996	0,049
Sistem Rekrutmen	0,391	0,164	0,230	2,381	0,019
Kompensasi	1,009	0,312	0,664	3,236	0,002
Desain Pekerjaan	-0,652	0,346	-0,382	-1,883	0,063
Iklm Organisasi	0,440	0,214	0,196	2,060	0,042
2 (Constant)	14,470	7,101		2,038	0,045
Sistem Rekrutmen	0,394	0,165	0,232	2,386	0,019
Kompensasi	0,992	0,315	0,653	3,146	0,002
Desain Pekerjaan	-0,637	0,349	-0,373	-1,823	0,072
Iklm Organisasi	0,453	0,216	0,202	2,093	0,039
Lingkungan Kerja	-0,036	0,079	-0,040	-0,458	0,648
3 (Constant)	-18,608	79,939		-0,233	0,817
Sistem Rekrutmen	-4,241	2,279	-2,497	-1,861	0,066
Kompensasi	-1,360	4,087	-0,895	-0,333	0,740
Desain Pekerjaan	5,258	5,458	3,084	0,963	0,338
Iklm Organisasi	1,474	2,968	0,657	0,497	0,621
Lingkungan Kerja	1,185	2,912	1,306	0,407	0,685
SR*LK	-0,035	0,109	-1,411	-0,323	0,748
KOM*LK	0,084	0,150	3,039	0,560	0,577
DP*LK	-0,216	0,201	-7,009	-1,076	0,285
IO*LK	0,169	0,083	4,443	2,043	0,044
4 (Constant)	21,739	37,294		0,583	0,561
Lingkungan Kerja	-0,280	1,232	-0,309	-0,228	0,821
Sistem Rekrutmen	0,320	0,408	0,189	0,786	0,434
Kompensasi	0,924	0,466	0,608	1,985	0,050
Desain Pekerjaan	-0,708	0,502	-0,415	-1,410	0,162
Iklm Organisasi	0,383	0,414	0,171	0,923	0,358
X*LK	0,002	0,012	0,305	0,199	0,843

a. Dependent Variable: *Employee Engagement*

Tabel diatas dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Sistem rekrutmen sebelum dimoderasi oleh lingkungan kerja memiliki nilai korelasi (Beta) dengan keterikatan karyawan sebesar 0,230, dan setelah dimoderasi oleh lingkungan kerja nilai Beta tersebut menurun menjadi 0,189. Dengan kata lain variabel lingkungan kerja memperlemah hubungan antara sistem rekrutmen dengan keterikatan karyawan. Hal ini memperlihatkan bahwa sistem rekrutmen bukanlah variabel yang dapat dimoderasi atau diperkuat oleh kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, sehingga dapat secara langsung memiliki dampak terhadap pembentukan keterikatan karyawan di sebuah perusahaan. Sistem rekrutmen yang tepat diasumsikan dapat membuat karyawan merasa terikat dengan tempatnya bekerja karena ia akan cenderung lebih cocok dan merasa nyaman dengan pekerjaannya.
2. Variabel kompensasi sebelum dimoderasi oleh lingkungan kerja memiliki nilai korelasi (Beta) dengan keterikatan karyawan sebesar 0,664, dan setelah dimoderasi oleh lingkungan kerja nilai Beta tersebut menurun menjadi 0,608. Dengan kata lain variabel lingkungan kerja memperlemah hubungan antara kompensasi dengan keterikatan karyawan. Hasil ini mencerminkan bahwa kompensasi secara langsung akan lebih mempengaruhi keterikatan karyawan kepada perusahaan tempatnya bekerja. Kompensasi yang dianggap mencukupi bagi karyawan akan membuat karyawan merasa tidak lagi perlu mencari tempat kerja yang lain.
3. Desain pekerjaan sebelum dimoderasi oleh lingkungan kerja memiliki nilai korelasi (Beta) dengan keterikatan karyawan sebesar -0,382, dan setelah dimoderasi oleh lingkungan kerja nilai Beta tersebut menurun menjadi -0,415. Dengan kata lain variabel lingkungan kerja memperlemah hubungan antara desain pekerjaan dengan keterikatan karyawan.
4. Iklim organisasi sebelum dimoderasi oleh lingkungan kerja memiliki nilai korelasi (Beta) dengan keterikatan karyawan sebesar 0,176, dan setelah dimoderasi oleh lingkungan kerja nilai Beta tersebut meningkat menjadi 0,181. Dengan kata lain variabel lingkungan kerja dapat memperkuat hubungan antara iklim organisasi dengan keterikatan karyawan. Hasil ini mencerminkan bahwa iklim organisasi yang merupakan sebuah keadaan internal yang dimiliki oleh karyawan, akan menambah rasa keterikatannya kepada perusahaan apabila lingkungan kerja yang dirasakannya pun sudah kondusif.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa secara langsung, sistem rekrutmen, kompensasi dan desain pekerjaan memiliki pengaruh dalam membentuk keterikatan karyawan, sedangkan iklim organisasi baru akan mampu meningkatkan keterikatan karyawan apabila dimoderasi atau diperkuat oleh faktor lingkungan tempatnya bekerja, dan tidak berpengaruh secara langsung dalam meningkatkan keterikatan karyawan.

Oleh karena itu untuk ke depannya pihak manajemen perlu memperhatikan lingkungan kerja terutama dari beberapa indikator yang dianggap belum terlalu baik dirasakan oleh karyawan, seperti misalnya dari segi kebebasan yang diberikan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, kemudian reward yang sebaiknya disesuaikan dengan penilaian kinerja karyawan, serta atasan yang bisa menjadi role model atau panutan bagi bawahannya.

8. IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan pengamatan dan hasil wawancara dengan informan, serta pengolahan data secara kuantitatif, maka ada beberapa hal yang bisa menjadi cara untuk meningkatkan keterikatan karyawan di departemen *claim health provider*, antara lain:

1. Memberikan pengenalan atau orientasi kepada karyawan baru di departemen *claim health provider* mengenai visi dan misi perusahaan secara keseluruhan, keadaan lingkungan

- tempatya bekerja, struktur organisasi, budaya perusahaan sampai dengan tujuan serta objektif departemen *claim health provider* ini sendiri.
2. Meningkatkan intensitas komunikasi dua arah, terutama yang berkaitan dengan masalah pekerjaan, antara *head departemen* sebagai atasan langsung, dengan bawahannya dalam rangka meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Adanya komunikasi membuat seorang karyawan merasa dirinya dihargai dan diakui keberadaannya, sehingga ia akan lebih mudah untuk merasa terikat, terutama apabila karyawan tersebut diberikan kesempatan untuk menyampaikan apa yang ada di pikirannya.
 3. Atasan langsung atau dalam hal ini *head departemen*, memastikan agar karyawan-karyawan yang menjadi bawahannya mendapatkan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal. Fasilitas yang dimaksud, baik dalam bentuk fisik, maupun dalam bentuk informasi adalah beberapa hal yang diharapkan untuk ada, agar bisa dimanfaatkan oleh karyawan terutama di departemen *claim health provider*.
 4. Pimpinan di lini tengah atau *general manager* bisa menciptakan sebuah kebijakan yang berisi ketetapan bahwa karyawan-karyawan baru harus mengikuti pendidikan dan pelatihan, terutama yang berkaitan dengan bidang kesehatan agar karyawan departemen *claim health provider* dapat lebih memahami detail pekerjaannya yang memang berkaitan dengan dunia kesehatan. Dalam kebijakan tersebut pun GM (*General Manager*) bahkan bisa memberikan kebebasan bagi karyawan itu sendiri untuk memilih pendidikan dan pelatihan tertentu bagi dirinya, selama benar-benar dianggap bisa meningkatkan kompetensi yang dimilikinya.
 5. Sistem kompensasi finansial yang ada saat ini bisa lebih ditingkatkan lagi dengan adanya kebijakan yang berisi pemberian insentif bagi karyawan departemen *claim health provider* yang mampu mengajukan klaim lebih banyak dibandingkan yang lain. Selain berupa finansial, pihak manajemen juga dapat menampilkan nama-nama karyawan yang termasuk dalam 10 besar terbaik di seluruh Indonesia, sehingga menjadi pemicu bagi karyawan lain agar bekerja lebih keras lagi supaya bisa menjadi 10 besar karyawan terbaik tersebut.
 6. Perusahaan melalui manajer lini tengah, harus bisa mengembangkan manajemen performansi yang bisa membantu sistem akuntabilitas karyawannya. Caranya dengan melakukan survey secara rutin menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui web internal, terutama berkaitan dengan keterikatan karyawan, serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Hal ini tentunya akan sangat membantu jajaran manajemen lini tengah untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan merasa terikat dengan Perusahaan.
 7. Secara strategis, jajaran direksi bisa mendorong kreativitas semua bawahannya terutama dalam hal sistem dan cara kerja, dengan cara membuat semacam “kompetisi” yang diikuti oleh semua karyawan dari semua daerah. Kompetisi ini bertemakan mengenai inovasi seperti apa yang dimiliki oleh karyawan yang dapat mempercepat atau memotong durasi penyelesaian pekerjaan, dan bagi karyawan yang dianggap paling inovatif dan paling mungkin untuk segera diimplementasikan, maka akan mendapatkan hadiah baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial.
 8. Menyusun sebuah strategi dimana Perusahaan, terutama untuk produk asuransi kesehatan yang selama ini menjadi “pendongkrak” kesuksesan perusahaan, tidak hanya bekerjasama dengan rumah sakit-rumah sakit saja ketika nasabah ingin berobat, tapi juga bekerjasama dengan klinik-klinik. Tujuannya agar perusahaan bisa memperluas target pasarnya dan pada akhirnya meningkatkan profit perusahaan. Hal seperti ini belum dilakukan oleh perusahaan-perusahaan asuransi kompetitor, sehingga dapat menjadi keunggulan bersaing bagi Perusahaan.

9. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka sesuai dengan identifikasi masalah, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini yaitu sistem rekrutmen, kompensasi, desain pekerjaan, iklim organisasi, lingkungan kerja dan keterikatan karyawan, mendapatkan tanggapan yang baik dari responden. Namun dari keenam variabel tersebut, lingkungan kerja mendapatkan rata-rata jawaban paling rendah dibandingkan variabel lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang dirasakan oleh responden dalam penelitian ini masih harus mendapatkan perhatian lebih lanjut dari pihak manajemen, karena hal tersebut bisa memberikan dampak yang positif bagi karyawan departemen *claim health provider* Perusahaan.
2. Secara parsial dari empat variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sistem rekrutmen, kompensasi, desain pekerjaan dan iklim organisasi, hanya variabel iklim organisasi yang tidak memiliki pengaruh atau signifikansi dalam membentuk keterikatan karyawan, sedangkan ketiga variabel lainnya memiliki pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa beberapa variabel yang bisa berdampak pada terbentuknya keterikatan karyawan di departemen *claim health provider* ini dapat diperhatikan dari bagaimana sistem rekrutmen yang diterapkan, kemudian besaran kompensasi yang diberikan oleh pihak manajemen kepada karyawannya, serta iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan selama bekerja.
3. Secara simultan atau bersama-sama, keempat variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan keterikatan karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keterikatan seorang karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja, dipengaruhi oleh variabel – variabel tertentu.
4. Variabel lingkungan kerja disimpulkan tidak dapat menjadi variabel yang mendukung terbentuknya keterikatan karyawan oleh variabel-variabel bebasnya. Hal tersebut terlihat dari hasil analisis statistik dimana lingkungan kerja tidak terbukti sebagai variabel moderator antara variabel bebas (sistem rekrutmen, kompensasi, desain pekerjaan dan iklim organisasi) dengan variabel terikat (keterikatan karyawan). Oleh karena itu diperlukan adanya perbaikan-perbaikan dalam indikator lingkungan kerja ini, agar pada akhirnya bisa menjadi pendorong terbentuknya keterikatan karyawan di departemen *claim health provider*.

DAFTAR PUSTAKA

- Albdour, A.A. & Altarawneh, I.I. (2014). Employee *engagement* and organizational commitment: evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), p.192.
- Anitha, J., (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), pp.308 – 323
- Baumruk, R. & Gorman B. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24-27.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Perilaku dalam organisasi* (7th ed.). Jakarta: Penerbit Erlangga

- Dessler, G. (2009). *Manajemen SDM* (1st ed.). Jakarta : Indeks.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang : UNDIP
- Herjanto, H. & Gaur, S.S., (2010). Intercultural interaction and relationship selling in the banking industry. *Journal of Services Research*, 11(1), p.101.
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2005). Mentoring and human resource development: Where we are and where we need to go. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 446-469.
- Indrianti, N., (2012). An exploratory study of service productivity index for service industry evaluation. *International Journal of Services, Economics and Management*, 4(4), pp.331-343.
- Kaliannan, M. & Adjovu, S.N., (2014). Effective employee *engagement* and organizational success: a case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, pp.161-168.
- Komaruddin. (2007). *Manajemen kantor*. Bandung: PT Trigenda Karya
- Macey, W.H. & Schneider, B., (2008). The meaning of employee *engagement*. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), pp.3-30.
- Mangkunegara, A. A.. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Markos, S. & Sridevi, M.S., (2010). Employee *engagement*: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), p.89.
- Mathis, R.L. (2006). *Human resource management* (10th ed.). Salemba Empat: Jakarta
- Mondy, R. , Robert M. N., & Shane R. P. (2008). *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Nasomboon, B., (2014). The relationship among leadership commitment, organizational performance, and employee *engagement*. *International Business Research*, 7(9), p.77.
- Owens, R. G. (2005). *Organizational behavior in education*. Engle Wood Cliffs New Jersey: Prentice Hall, Inc
- Rana, S., Ardichvili, A. & Tkachenko, O., (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee *engagement*: Dubin's method. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), pp.249-266.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (5th ed.). Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Steers, R. M. (2005). *Efektivitas organisasi* (Jamin). Jakarta: Erlangga.
- Sukirno, S. (2004). *Makro ekonomi teori pengantar*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sulipan. (2000). *Manajemen karyawan*. Yogyakarta: Tugu.
- Supangat, A.. (2006). *Statistika untuk ekonomi dan bisnis*. Bandung: Pustaka.

Wirawan. (2007). Budaya dan iklim organisasi. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.