

**HUBUNGAN ANTARA BUDAYA KERJA DAN KETERIKATAN KERJA
(Studi Kasus pada Pekerja Tetap dan Kontrak)**

**Oleh
Didit Darmawan
Universitas Mayjen Sungkono**

ABSTRACT

Placing employees appropriately in various roles in the organization will help the organization function as it should. To achieve this, it must be carried out by employees who have commitment and engagement to job. Thus the determinants of job engagement also need to be traced and proven, one of which is the work culture. The research was conducted at a company in Surabaya engaged in the animal feed industry. There are two groups of employees, namely contract workers and permanent workers. There are 69 permanent workers and 271 contract workers. All permanent workers are taken as respondents. For contract workers, out of a total of 271 employees and based on the Slovin formula, a sample of 72 respondents was obtained. The sample is determined by means of simple random sampling technique. The returned questionnaires will be grouped according to permanent workers and contract workers to test the validity, reliability, and correlation. The three tests can use SPSS. The results of the study reveal that there is a significant relationship between work culture and job engagement for permanent workers and contract workers.

Keywords: Work Culture, Job Engagement, Permanent Workers, Contract Workers.

PENDAHULUAN

Organisasi akan lebih tangguh meskipun berada dalam iklim organisasi yang kompetitif ketika memiliki sumber daya manusia yang tepat. Ini memunculkan tantangan bagi organisasi melalui pihak manajemennya terkait bagaimana memperoleh sumber daya manusia tersebut karena berdampak pada kelangsungan hidup organisasi di masa depan dan bagaimana dapat menjadi organisasi yang adaptif terhadap dinamika yang terjadi di dalam maupun diluar organisasi (Ramadhan *et al.*, 2013). Tidak hanya itu, sebagai sumber daya manusia yaitu karyawan, maka harus dibantu, dimotivasi untuk menjadi karyawan yang kompeten, kreatif, inovatif, produktif karena hal tersebut memberikan manfaat terhadap kemajuan organisasi dan peningkatan kualitas diri karyawan (Baskoro *et al.*, 2002).

Karyawan merupakan aset organisasi yang esensial sehingga harus diikutsertakan berpartisipasi untuk menyelesaikan isu-isu strategis serta melaksanakan tanggung jawabnya terhadap tercapainya tujuan organisasi. Ini menunjukkan bahwa karyawan menjadi pelaku aktivitas organisasi yang berkontribusi terhadap daya saing, produktifitas, kinerja. Harapan organisasi sangat besar terhadap karyawan yang selama menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh antusias. Harapan tersebut harus diikuti dengan pemenuhan hak dan semua yang dibutuhkan dengan memuaskan karyawan sehingga memperoleh karyawan yang memiliki kualitas dan bersedia loyal terhadap

organisasi. Oleh karena itu organisasi akan siap bersaing dan bertahan ketika ada integrasi dalam organisasi melalui budaya kerja dan keterikatan kerja.

Budaya ditempat kerja yang tersusun berdasarkan sekumpulan norma akan memberikan ciri khusus bagi organisasi itu sendiri yang tidak dapat disamakan satu sama lain (Santosa, 2002). Peters & Waterman (1982) mengungkapkan bahwa budaya kerja yang kondusif dan progresif menjadi landasan suatu komitmen, peningkatan stabilitas organisasi, perilaku karyawan yang lebih terfasilitasi dan terarah. Budaya kerja yang sistematis dapat mengarahkan karyawan agar komitmennya terhadap organisasi kuat (Ahmad & Omar, 2010). Karyawan menjadi lebih terikat dengan aturan dan ketentuan organisasi dan sikap serta perilakunya dapat sesuai visi, misi dan strategi organisasi (Gunawan *et al.*, 2012). Karyawan tersebut akan memiliki integritas yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya. Budaya kerja menjadi awal munculnya perubahan untuk organisasi. Budaya kerja terbentuk berdasarkan penilaian akumulatif dari budaya organisasi (Clark, 2011).

Dalam praktiknya, budaya kerja merupakan proses manajemen yang menjadikan sumber daya manusia yaitu karyawan sebagai tujuannya yang saling membutuhkan satu sama lain diantara kelompok kerjanya. Karyawan akan memahami budaya kerja sesuai yang dilihat, dirasakan, didengar dalam organisasi. Meskipun latar belakang, tingkat pekerjaan yang berbeda-beda namun ketika budaya kerja digunakan, maka karyawan akan berkomitmen terhadap organisasinya. Terdapat banyak manfaat dari budaya kerja yaitu hasil kerja yang berkualitas dapat terjamin, keterbukaan komunikasi lebih efektif sehingga ketika ada permasalahan cepat ada tindakan dan perbaikan, karyawan mudah beradaptasi dengan perubahan diluar lingkungan organisasi (Bernick, 2001).

Penerapan budaya kerja digunakan agar karyawan lebih tangguh, mandiri, inovatif, pekerja keras, produktif, disiplin, berorientasi masa depan (Lok *et al.*, 2005; Apekey *et al.*, 2011). Namun kenyataannya usaha untuk membangun budaya kerja terkadang tidak terlaksana sesuai harapan dan tujuan. Penyebabnya karena komitmen dan dukungan dari pimpinannya. Lok *et al.* (2005) menjelaskan bahwa membentuk dan mempertahankan budaya kerja dipengaruhi oleh kriteria dari pemimpinnya terhadap teknik mereka mempekerjakan dan mengelola karyawannya. Pimpinan yang bertindak baik atau sebaliknya secara tidak langsung akan mempengaruhi perilaku karyawan (Wahyudi *et al.*, 2006; Andayani, 2011). Awal terbentuknya suatu budaya kerja tidak lain berasal dari kesadaran seorang pemimpin bahwa mereka terhubung dengan karyawan dan bagaimana karyawan tersebut akan menjalankan budaya kerja di organisasi (Darmawan, 2012). Ini menunjukkan bahwa melalui kepemimpinan, budaya kerja dapat tercapai (Mannion *et al.*, 2005; Apekey *et al.*, 2011; Patterson *et al.*, 2011) dan menjadi budaya kerja yang efektif juga memerlukan kerjasama diantara anggota organisasi yang menjunjung tinggi solidaritas (Wilson *et al.*, 2005). Bate (1994) memperkuat pernyataan sebelumnya, bahwa kunci dari perubahan budaya kerja terletak pada kepemimpinannya.

Berdasarkan Manley *et al.* (2011) budaya kerja mencakup aspek yang luas sehingga iklim organisasi yang ideal dapat tercipta. Budaya kerja hendaknya diarahkan terhadap pemberdayaan karyawan dan diterapkan sesuai kebijakan yang pada akhirnya semangat karyawan yang tinggi dapat terwujud (Clark &

Spinger, 2010). Semangat kerja karyawan merupakan salah satu komponen dari keterikatan kerja (Schaufeli *et al.*, 2002). Oleh karena itu organisasi perlu memahami terkait faktor pendorong keterikatan kerja. Salah satunya berasal dari budaya kerja. Attridge (2009); Hartnell *et al.* (2011) dalam studinya menghasilkan temuan penelitian bahwa budaya kerja berhubungan dengan keterikatan kerja.

Peran keterikatan karyawan di tempat kerja harus diperhatikan manajemen agar mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dapat terlaksana (Hutomo, 2011). Kahn (1990) sebagai pencetus konsep keterikatan kerja. Pekerja yang terikat berarti secara mental, emosional dan fisik ditarik dari pekerjaannya (Khasanah *et al.*, 2010). Berdasarkan definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa personal engagement merupakan suatu tipe perilaku dari mekanisme pengambilan keputusan yang dilakukan oleh individu secara sadar. Bahkan, mekanisme tersebut dipahami sebagai penentu bagaimana individu akan berperilaku dan mengatur perannya di tempat kerja (Idris *et al.*, 2004). Keterlibatan kerja adalah perihal yang lebih terkait dengan kesejahteraan karyawan dan dianggap lebih sebagai produk dari pengalaman positif individu (Sonnentag, 2003; Oetomo, 2004). Mereka yang telah mencapai tingkat keterlibatan dan pengabdian yang tinggi terhadap pekerjaan mereka cenderung mengambil peran ekstra dan berkinerja pada tingkat yang tinggi sebagian besar karena mereka secara konsisten mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaan mereka (Rusman *et al.*, 2007). Dengan pengabdian dan energi yang lebih besar, individu menjadi lebih produktif dan lebih bersedia untuk menyesuaikan diri dengan berbagai peluang dan beradaptasi dengan informasi baru (Bakker, 2011).

Bakker *et al.* (2008) menyatakan bahwa keterikatan kerja akan menunjukkan sejauh mana karyawan terhubung dengan pekerjaannya. Keterikatan kerja dapat didorong ketika organisasi menghargai kontribusi karyawan, dilibatkan dalam setiap keputusan, kesehatan dan kesejahteraan yang tidak diabaikan. Keterikatan kerja menjadi mekanisme motivasi dan investasi nyata dari energi karyawan terhadap pekerjaannya sehingga bagi pihak organisasi maupun karyawan hal ini pada akhirnya akan menguntungkan kedua belah pihak (Shuck, 2011). Sebaliknya pelepasan karyawan (disengagement) bagi organisasi memberikan dampak negatif (Khan, 1990). Seperti karyawan tidak antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya, upaya yang dicurahkan tidak sepenuhnya, tidak mempercayai kerja timnya, tidak tertarik dengan perannya di tempat kerja. Karyawan tersebut menarik dirinya dari organisasi karena buruknya hubungan interpersonal (Wellins & Concelman, 2005). Selain itu, karyawan tidak merasakan kebahagiaannya selama menghabiskan waktunya di tempat kerja bahkan mereka membawa dampak buruk terhadap karyawan yang terikat dengan pekerjaannya, tidak loyal terhadap organisasinya, tidak merasakan kepuasan dari pekerjaan yang selama ini dilakukan, mudah mengalami stres kerja (Pech & Slade, 2006). Kecelakaan kerja mudah terjadi, tidak inovatif dan kreatif serta tidak dapat menerima perubahan (Harter *et al.*, 2006). Karyawan akan membicarakan organisasinya saat ini sebagai tempat kerja yang tidak menyenangkan, tidak mendukung pengembangan karir karyawan, kepuasan dan kesejahteraan karyawan tidak diprioritaskan (Baumruk, 2004). Berbagai tanda-tanda tersebut pada akhirnya menyebabkan turnover pekerja (Saks, 2006).

Dengan demikian segala hal yang tidak terlaksana dengan baik, hambatan dalam organisasi akibat karyawan yang tidak terikat dengan pekerjaannya harus segera ada penindakan melalui tindakan disipliner. Ini bermaksud agar efisiensi, produktivitas karyawan, kekuatan budaya kerja yang telah tercipta dapat dijalankan. Terdapat harapan besar dari organisasi terhadap upaya tersebut yaitu dapat merubah perilaku karyawan yang negatif menjadi positif, yang berarti dari disengagement menjadi engagement. Meski demikian organisasi harus tetap mengidentifikasi penyebab potensial dari disengagement karyawan mengingat begitu banyaknya kerugian yang akan ditanggung organisasi dan juga karyawan itu sendiri berdasarkan lingkungan eksternal, organisasi dan sumber psikologis. Berdasarkan fenomena yang dihadapi organisasi, maka studi ini ditujukan terhadap hubungan budaya kerja dan keterikatan kerja.

METODE PENELITIAN

Riset studi ini dilaksanakan di salah satu industri pakan ternak di Surabaya. Ada dua kelompok karyawan, yaitu pekerja kontrak dan pekerja tetap. Pekerja tetap berjumlah 69 orang dan pekerja kontrak sebanyak 271 orang. Pekerja tetap diambil semua sebagai responden. Pada pekerja kontrak, dari jumlah karyawan 271 dan berdasarkan rumus Slovin diperoleh sampel sebesar 72 responden. Sampel ditentukan dengan cara teknik simple random sampling. Dengan demikian ada dua kelompok responden, yaitu pekerja tetap dan pekerja kontrak. Meskipun karyawan tersebut berasal dari dua kelompok yang berbeda, mereka tetap diberi kesempatan yang sama untuk mengisi kuesioner. Kuesioner yang disusun untuk disebarakan memiliki tujuan untuk mengetahui tanggapan terkait budaya kerja dan keterikatan kerja.

Budaya kerja dijelaskan oleh Clark (2001) yang merupakan seperangkat norma yang diberlakukan sejak organisasi didirikan untuk disetujui, dilaksanakan sehingga perilaku kerja anggota dalam organisasi sesuai pedoman dan setiap organisasi menghadapi masalah ada penyelesaian dengan segera. Budaya kerja diukur dengan tiga indikator, yaitu fleksibilitas temporal (kebijakan penjadwalan kerja yang mensejahterahkan karyawan); dukungan supervisi (pengawasan stres, konflik peran, kesejahteraan); fleksibilitas operasional (otonomi pekerjaan).

Keterikatan kerja ialah emosi positif karyawan terhadap pekerjaannya sehingga memunculkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan yang diikuti dengan upayanya menghasilkan pekerjaan sebaik mungkin (Scaufeli *et al.*, 2002). Indikator untuk mengukur keterikatan kerja adalah pekerjaan dilakukan dengan penuh semangat; pekerjaan yang dilakukan berdasarkan tenaga, pikiran, waktu yang dicurahkan karyawan demi mencapai suatu tujuan; menghayati pekerjaannya.

Kuesioner diukur dengan metode skala likert yang memiliki opsi jawaban dengan rentang nilai 1 sampai 5 (Mardikaningsih, 2013). Pengumpulan kuesioner sebagai data primer membutuhkan waktu dua hari yang dilakukan ketika jam istirahat dan pulang kerja. Ini agar tidak mengganggu karyawan. Setelah kuesioner kembali sesuai yang disebarakan, maka akan dikelompokkan menurut pekerja tetap dan pekerja kontrak untuk dilanjutkan ke tahap uji validitas, reliabilitas, korelasi. Ketiga uji tersebut dapat menggunakan SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Riset ini melibatkan dua kelompok responden. Pekerja tetap sebanyak 69 pekerja dan ada 72 responden dari pekerja kontrak. Identifikasi pertama untuk pekerja tetap berdasarkan validitasnya diperoleh nilai dari total korelasi yang lebih dari 0,30. Hasil ini juga sama untuk pekerja kontrak. Berdasarkan bukti tersebut, maka instrumen yang valid dapat sesuai ketentuan. Metode perbandingan alpha cronbach yang besarnya diatas 0,60 menjadi hasil reliabilitasnya. Ditinjau berdasarkan pekerja tetap, maka hasil budaya kerja mencapai 0,830, keterikatan kerja menghasilkan 0,817. Berdasarkan pekerja kontrak hasil budaya kerja mencapai 0,695, keterikatan kerja sebesar 0,718. Hasil alpha cronbach dari dua kelompok pekerja tetap dan pekerja kontrak berbeda, namun hasilnya termasuk reliabel.

Tabel 1
Correlations (Pekerja Tetap)

| | | Budaya Kerja | Keterikatan Kerja |
|-------------------|---------------------|--------------|-------------------|
| Budaya Kerja | Pearson Correlation | 1 | .820** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 69 | 69 |
| Keterikatan Kerja | Pearson Correlation | .820** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 69 | 69 |

Sumber: Output SPSS

Hubungan diantara budaya kerja dan keterikatan kerja untuk pekerja tetap sesuai tabel 1 menghasilkan nilai sebesar 0,820. Nilainya bertanda positif dan signifikan sehingga diinterpretasikan bahwa budaya kerja yang meningkat, maka keterikatan kerja juga mengalami peningkatan. Kekuatan hubungan diantara budaya kerja dan keterikatan kerjanya pekerja tetap termasuk sangat kuat.

Tabel 2
Correlations (Pekerja Kontrak)

| | | Budaya Kerja | Keterikatan Kerja |
|-------------------|---------------------|--------------|-------------------|
| Budaya Kerja | Pearson Correlation | 1 | .762** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 72 | 72 |
| Keterikatan Kerja | Pearson Correlation | .762** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 72 | 72 |

Sumber: Output SPSS

Hubungan budaya kerja dengan keterikatan kerja pada tabel 2 untuk pekerja kontrak menghasilkan nilai sebesar 0,762 dengan tanda yang positif signifikan sehingga meningkatnya budaya kerja akan diikuti dengan keterikatan kerja pekerja kontrak yang meningkat. Diantara budaya kerja dan keterikatan kerja pekerja kontrak berkorelasi kuat. Sesuai penjelasan berdasarkan tabel 1 dan tabel 2 terlihat ada perbedaan berdasarkan kekuatan hubungan diantara budaya kerja dan keterikatan kerja untuk pekerja tetap dan pekerja kontrak dimana pekerja tetap lebih kuat dibandingkan pekerja kontrak.

Terbukti bahwa terdapat hubungan yang nyata dari budaya kerja dan keterikatan kerja untuk pekerja tetap dan pekerja kontrak. Hasil penelitian terdahulu dari Attridge (2009); Hartnell *et al.* (2011) dapat melengkapi dan mendukungnya. Hasil ini dapat dipahami bahwa semua indikator yang membentuk budaya kerja berkorelasi dengan keterikatan kerja. Semakin baik budaya kerja, maka memberikan manfaat bagi organisasi dalam wujud kuatnya keterikatan kerja dan sebaliknya budaya kerja yang buruk memunculkan pertentangan, perbedaan sesama anggota dalam organisasi yang menjadi penyebab perselisihan sehingga menurunkan kinerja (Ningwulan *et al.*, 2012). Budaya kerja untuk karyawan tetap dan kontrak menjadi dorongan dan pedoman agar selama menyelesaikan pekerjaannya selalu memberikan hasil terbaik dari waktu ke waktu (Darmawan, 2010). Karyawan tetap dan kontrak dapat menghayati pekerjaannya jika budaya kerja melekat kuat pada dirinya. Kepribadian karyawan dapat terbentuk dan berkembang akibat budaya kerja. Untuk itu pihak manajemen harus melakukan inovasi terhadap budaya kerja berdasarkan visi dan misi organisasi (Razali, 2006). Visi dan misi tersebut harus mengandung keseimbangan dari sisi intelektual dan emosional (Fitriyani, 2011). Manajer harus memberdayakan karyawan dengan melibatkan potensi karyawan sehingga dapat merubah budaya kerja ke arah yang lebih berkualitas. Ini tentu membutuhkan penguasaan kepemimpinan dan kemampuan manajerial sehingga dapat melakukan perubahan berdasarkan analisis yang rasional. Peran pemimpin untuk memotivasi perubahan dan kemudian melalui pihak manajerialnya mengeluarkan perubahan yang akan diterapkan. Budaya kerja harus mendukung karyawan dalam hal pengembangan diri dan karirnya melalui serangkaian kebijakan dan praktik yang dilaksanakana dengan terpadu.

PENUTUP

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang nyata diantara budaya kerja dan keterikatan kerja untuk pekerja tetap dan pekerja kontrak. Keterkaitan antara budaya di tempat kerja dan keterikatan kerja dapat digunakan untuk mencegah munculnya perilaku yang tidak diinginkan dalam organisasi. Manajer harus memberikan perhatian maksimal untuk menciptakan dan menjaga budaya kerja yang nyaman secara psikososial, di mana membuat keputusan atas dasar saling pengertian dan kerja sama di mana pekerja dapat bertindak secara bebas untuk mewujudkan pekerjaan mereka dan keinginan organisasi tanpa menekan emosi mereka. Karyawan harus dikembangkan secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan kompetensi diri untuk menambah pengetahuan, keterampilan, dan memperbaiki pola pikir serta bagaimana harus menyikapi pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A., & Z. Omar. (2010). Perceived Family-Supportive Work Culture, Affective Commitment and Turnover Intention of Employees. *Journal of American Science*, 6(12), 839–846.
- Andayani, D. & D. Darmawan. (2011). Determinan Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Sebagai Kontributor Perilaku dan Kinerja Organisasi Berbasis Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.

- Apekey, T.A., G. McSorley, M. Tilling, & A.N. Siriwardena. (2011) Room for Improvement? Leadership, innovation culture and uptake of quality improvement methods in general practice. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 17(2), 311-318.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A guide to people management*. Kogan Page Publishers.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review Of The Research And Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science* 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., W.B Schaufeli, M.P. Leiter, & T.W. Taris. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress*, 22(4), 187-200
- Baskoro, T., B. Siswanto, D. Darmawan & A. Kirana. (2002). Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 129-142.
- Bate, P. (1994). *Strategies For Cultural Change*. Oxford. Butterworth Heinemann
- Baumruk, R. (2004). The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success. *Workspan*, 47, 48-52.
- Bernick, C. L. (2001). When Your Culture Needs a Makeover. *Harvard Business Review*, 79(6), 53-58.
- Clark, C. M., & P.J. Springer. (2010). Academic Nurse Leaders' Role in Fostering a Culture of Civility in Nursing Education. *Journal of Nursing Education*, 49(6), 319-325.
- Clark, S. C. (2001). Work Cultures and Work/Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.
- Darmawan, D. (2010). Pengaruh Kompetensi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Loyalitas Kerja, *Jurnal Ilmu Sosial*, 4(2), 63-76.
- Darmawan, D. (2012). Studi Empiris Tentang Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dan Keterikatan Kerja, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePePress Media Utama, Surabaya.
- Fitriyani, F. I., D. Lembong, I. Zaidi & D. Darmawan. (2011). Pengaruh Hubungan Kerja dan Kompleksitas Kerja terhadap Niat Berpindah Kerja melalui Stres Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 23-36.
- Gunawan, A., Y. Yuliana, D. Darmawan, & S. Arum. (2012). *Manajemen Terapan dan Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Harter, J. K., F.L. Schmidt, & T.L. Hayes. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hartnell, C. A., A.Y. Ou, & A. Kinicki. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677- 694.
- Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Idris, N. H., Budiyanto & D. Darmawan. (2004). Pengaruh Kompetensi, Kedisiplinan, Interaksi Sosial dan Regulasi Diri terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Lok, P., R. Westwood, & J. Crawford. (2005). Perceptions of Organisational Subculture and Their Significance for Organisational Commitment. *Applied Psychology*, 54(4), 490-514.

- Manley, K., J. Crisp, & C. Moss. (2011). Advancing the Practice Development Outcomes Agenda Within Multiple Contexts. *International Practice Development Journal*, 1(1), 1-16.
- Mannion, R., H. Davies, & M. Marshall. (2005). Cultural Characteristics of 'High' and 'Low' Performing Hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 19(6), 431-439.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*, IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Ningwulan, E. P., D. Akhmal & D. Darmawan. (2012). Studi tentang Kesan Dukungan Organisasi dan Keseimbangan Kehidupan Kerja untuk Membentuk Perilaku Inovatif Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 103-116.
- Oetomo, H. & D. Darmawan. (2004). Pengaruh Aspek Pendidikan, Pelatihan, Umur dan Pengalaman Kerja terhadap Perilaku Gaya Kepemimpinan, *Jurnal Ekonomi-Manajemen*, 3(2), 11-22.
- Patterson, M. M. Nolan, J. Rick, J. Brown, R. Adams, & G. Musson. (2011) From Metrics to Meaning: Culture Change and Quality of Acute Hospital Care for Older People. Executive Summary for the National Institute for Health Research Service Delivery and Organisation programme.
- Pech, R., & B. Slade. (2006). Employee Disengagement: is there evidence of a growing problem?. *Handbook of Business Strategy*, 7(1), 21-25.
- Peters, T.J, & R.H. Waterman. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies*, Harper and Row, New York.
- Ramadhan, I., F Nuzulia, D. Darmawan & S. Hutomo. (2013). Dampak Karakteristik Individu dan Keadilan Organisasi terhadap Intensi Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 37-46.
- Razali, M. N. & D. Darmawan. (2006). Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri: Kajian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. (2007). The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Santosa, A. & D. Darmawan. (2002). Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 81-92.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. González-Romá, & A.B. Bakker. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Shuck, B. (2011). Integrative Literature Review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A new look at the interface between non work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Wahyudi, I, D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. (2006). Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.
- Wellins, R., & J. Concelman. (2005). Creating a Culture for Engagement. *Workforce Performance Solutions*, 4(1), 1-4.
- Wilson, V., B. McCormack, & G. Ives. (2005) Understanding the Workplace Culture of a Special Care Nursery. *Journal of Advanced Nursing*. 50(1), 27-38.