BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai *employee engagement* sebelumnya telah banyak dilakukan dalam berberbagai literatur. Penelitian yang telah dilakukan secara umum banyak bertujuan mengidentifikasi faktor penentu utama pada *employee engagement.* Pada penelitian mengenai faktor penentu *employee engagement* terdapat beberapa faktor yang digunakan sebagai variabel yang mempengaruhi *employee engagement.* Laura *et al.* (2015) dalam penelitiannya mengeksplorasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan *employee engagement* ditempat kerja dalam organisasi. Pada penelitiannya menjelaskan faktor pemimpin akan menciptkan lingkungan yang semakin kompetitif dalam suatu organisasi yang tidak hanya akan menciptakan karyawan bermotivasi dalam kerja namun menciptakan karyawan yang memiliki keterikatan (*employee engagement)*. Faktor kepemimpinan juga digunakan untuk membedakan praktik kepemimpinan antara *entrepreneurs* dan *professional CEO's* serta pengaruhnya pada *employee engagement* bagi para bawahan mereka (Nancy dan Eleanna, 2009). Faktor pemimpin dapat menjadi faktor yang menaikkan dan menurunkan tingkat motivasi seorang karyawan yang dapat mengarah pada *employee engagement* seperti penelitian yang dilakukan oleh Swathi (2013).

Kompensasi merupakan pendapatan bagi karyawan yang berupa upah, gaji, atau dalam bentuk penghargaan yang digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja dari karyawan (Davis dan Holt, 1993). Faktor kompensasi atau pengupahan digunakan oleh Sami'an (2016) dalam penelitiannya yang menghubungkan antara *employee engagement* dengan prilaku produktif atau prilaku efisien dengan variabel gaji atau upah dari kariawan pada sebuah perusahaan. Jung dan Yoon (2015) dalam penelitian yang bertujuan untuk mengukur pengaruh kompensasi, *benefit,* dan sistem pengupahan pada level kepuasan kerja dan keterikatan karyawan (*employee engagement*). Pada tahun 2008, sebuah survei oleh CHA (Community Health Assessment) yang ditujukan pada seribu karyawan tentang tindakan apa yang harusnya segera dilakukan oleh pimpinanan mereka ketika terjadi kemerosotan ekonomi. Hasilnya pada peringkat pertama adalah kenaikan gaji yang termasuk bonus dan insentif, dan diikuti oleh kegiatan sosial perusahaan, pujian, dorongan, fleksibilitas dalam bekerja, dan keyakinan tentang keamanan

kerja. Wyatt (2007) menemukan bahwa dengan memberikan ekspektasi yang jelas dan janji-janji tentang imbalan adalah kunci untuk menjadikan karyawan terikat (*engaged*). Hasil temuannya pada penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat 69% karyawan yang melaporkan bahwa ketika pimpinan mereka menetapkan ekspektasi yang jelas terhadap pemberian imbalan akan menjadikan sangat terikat (*engaged*), dan sisanya menyatakan tidak terikat karena pimpinan mereka tidak memberikan kejelasan soal pemberian imbalan.

Budaya tempat kerja disuatu organisasi juga dapat menjadi kunci untuk menetapkan keterikatan dari karyawan. Glen (2006) menunjukkan bahwa lingkungan kerja mungkin memiliki peran penting dalam mempredisi keterikatan karyawan bersama dengan proses organisasi, *work-life balance*, layanan informasi, *reward*, pengakuan dan manajemen. Organisasi atau perusahaan akan dapat memiliki tingkat keterikatan karyawan yang tinggi saat mampu membuat lingkungan kerja, dimana karyawan merasa dihormati dan dihargai, dan hubungan baik mereka dengan organisasi, sehingga dengan sedemikian rupa karyawan bersedia mengerahkan usaha terbaiknya dalam mengejar kesuksesan (Leary-Joyce, 2004).

Faktor lain diidentifikasi oleh Anitha J. (2013) dalam penelitiannya mengenai faktor-faktor apa saja yang menjadi penentu utama mempengaruhi *employee engagement* dan juga meneliti mengenai dampak dari *employee engagement* terhadap performansi dari karyawan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, hubungan antara tim dalam bekerja, program kompensasi, aturan dan prosedur, dan kesejahteraan kerja. Roof (2015) melakukan penelitian untuk mengetahui hubungan antara *individual spirituality* dan *employee engagement* yang meliputi tiga hal yaitu *vigor, dedication,* dan *absorption*. Selain itu faktor seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, intensi untuk *resign*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang memberikan pengaruh terhadap *employee engagement* (Saks, 2006).

Penelitian pada objek yang berbeda memungkinkan untuk didapatkan faktor penentu pada *employee engagement* juga berbeda. Pada bidang jasa penelitian mengenai *employee engagement* sebelumnya telah dilakukan oleh Phillips (2009) dalam penelitiannya merencang suatu *Employee engagement Model (EEM)* pada industri penyewaan perumahan *multi-family* dengan menggunakan faktor

pelatihan, penghargaan, komunikasi, kesempatan yang sama, pengupahan, *health and safety*, rekanan kerja dan sikap. Faktor motivasi kerja dalam penelitian oleh Shaheen dan Farooqi (2014) digunakan untuk mengidentifikasi tingkat *employee commitment*, *job involvement* dan *employee engagement* pada studi kasus di Universitas of Gujrat, Pakistan. Lingkung kerja juga menjadi fokus penelitian oleh Kaliannan (2015) untuk melihat keterikatan karyawan (*employee engagement)* yang efektif dan kesuksesan organisasi. Faktor *knowledge sharing* untuk melihat implikasinya pada *employee engagement* juga telah dilakukan pada penelitian oleh Zannah dan Sumadhinata (2013).

Perancangan model *employee engagement* pada sebuah organisasi atau perusahaan jasa sebelumnya telah dilakukan Sowath (2014) dalam penelitiannya untuk merancang sebuah model teoritis yang menghubungkan faktor desain kerja, beban kerja, hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja, lingkungan kerja, pelatihan HRD, dan karakteriktik individu yang dihubungkan dengan *employee engagement.* Penelitian mengenai perancangan model untuk *employee engagement* juga telah dilakukan Stephanie dan Gustomo (2015) dengan menggunakan metode *Aon Hewitt* Model dan *Mercer* Model pada sebuah perusahaan bernama PT. Maju Sentosa. Hal serupa dilakukan oleh Donata (2016) menyatakan dalam penelitiannya pada sebuah perusahaan telekomunikasi dalam membentuk model untuk *employee engagement* menggunakan variabel kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja. Pada penelitiannya faktor-faktor yang digunakan adalah kesejahteraan, karir dan dukungan sosial, dan motivasi kerja.

Pada bidang industri manufaktur penelitian mengenai *employee engagement* sebelumnya telah dilakukan oleh Gunawan (2014) yang melihat pengaruh dari motivasi kerja terhadap finansial dan *employee engagament* pada perusahaan. Faktor motivasi juga diungkapkan oleh Pamungkas (2013) pada penelitiannya yang mengidentifikasi hubungan motivasi, kepemimpinan, pengakuan, dan keahlian. Colbert (2012) dalam penelitiannya, dia mengidentifikasi pengaruh dari gaya kepemimpinan pada perusahaan kimia di United State. Gaya kepemimpinan juga digunkan pada penelitian yang dilakukan oleh Niken (2016) berusaha mengidentifikasi faktor-faktor pemimpin, kesempatan karir, rekanan kerja, dan kompensasi terhdap pengaruhnya pada perancangan model *employee engagement* di sebuah perusahaan baja. Selain itu faktor budaya berorganisasi dalam perusahaan juga menjadi fokus penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2013). Selanjutnya Anggraini *et al.* (2016) menganalisa dan menjelaskan

pengaruh faktor-faktor budaya organisasi, *reward,* dan *personal resources* terhadap *employee engagement.*

Pada akhirnya *employee engagement* dalam segala bidang baik industri jasa, manufaktur maupun dalam bidang lain digunakan untuk meningkatkan peformansi dari organisasi atau perusahaan. Menurut Katz dan Kahn (1966) konsep *employee engagement* sangat berkaitan dengan efektivitas dari organisasi atau perusahaan. Hal ini secara umum disebutkan sebagai salah satu kebutuhan yang perlu dikembangkan untuk menyediakan lingkungan kerja yang inovatif untuk kinerja dan efektivitas. Sedangkan Baumruk (2004) menjelaskan *employee engagement* merupakan alat yang dapat digunakan untuk membantu setiap organisasi yang ingin mendapatkan keunggulan kompetitif di atas yang lain. Karena adanya faktor manusia yang merupakan faktor yang tidak dapat ditiru oleh pesaing dan dianggap sebagai asset yang paling berharga, jika dikelola dengan benar. Studi telah menemukan hubungan yang positf antara keterlibaran karyawan (*employee engagement)* dengan hasil kinerja organisasi, dan produktivitas (Coffman, 2000).

Tabel 2.1. Rangkuman Penelitian Terdahulu

		Faktor untuk *employee engagement*																									
		Kompensasi	Training	Kepuasan Kerja	Kesejahteraan	Kondisi Perusahaan	Rekan Kerja	Turn Over	Kepemimpinan	Pengakuan	Komunikasi	Keadilan	Budaya Organisasi	Motivasi	Kesempatan Berkembang	*Work Environment*	*Knowledge sharing*	Komitmen Perusahaan	*Job security*	*Benefit*	*Reward*	*Keahlian*	beban kerja	Kesempatan Karir	*Performance management*	*Innovation*	*Individual characteristics*	
No	Nama Peneliti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Objek
1	Niken (2016)	✓			✓	✓			✓					✓	✓													Industri Manufaktur
2	Donata (2016)		✓	✓	✓																			✓				Industri Jasa
3	Colbert (2012)								✓																			Industri Manufaktur
4	Laura dkk (2015)								✓																			n/a
5	Swathi (2013)								✓																			n/a
6	Davis dan Holt (1993)	✓																										n/a
7	Sami'an (2016)	✓																										n/a
8	Glen (2006)												✓															n/a
9	Leary-Joyce (2004)																											n/a
10	Anitha J. (2013)	✓				✓	✓		✓						✓	✓												Industri Jasa
11	Roof (2015)																										✓	n/a
12	Saks (2006)			✓		✓		✓		✓		✓	✓					✓					✓					n/a
13	Stephanie	✓							✓		✓				✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		n/a

Tabel 2.1. Tabel Lanjutan

14	Sowath dkk (2014)	✓	✓					✓						✓	✓							✓				✓	Industri Jasa
15	Saks (2006)			✓			✓										✓										n/a
16	Shaheen dan Farooqi (2014)												✓														Industri Jasa
17	Phillips (2009)	✓	✓			✓				✓				✓				✓		✓			✓			✓	Industri Jasa
18	Kaliannan (2015)														✓												Industri Jasa
19	Stephanie dan Gustomo (2015)	✓	✓			✓		✓		✓								✓	✓			✓	✓		✓		Industri jasa
20	Zannah (2013)															✓											Industri Jasa
21	Anggraini dkk (2012)																			✓						✓	Industri Manufaktur
22	Dharma (2014)	✓								✓													✓				Industri Jasa
23	Dajani (2015)	✓	✓						✓				✓			✓											Industri Jasa
24	Jung dan Yoon (2015)	✓																	✓	✓							Industri Jasa
25	Yaseen (2013)	✓								✓										✓			✓				Industri Jasa
26	Pamungkas (2013)								✓	✓				✓							✓						Industri Manufaktur
27	Gunawan (2014)			✓																							Industri Manufaktur
28	Akbar (2013)												✓														Industri Manufaktur

Berdasarkan dari studi literatur penelitian terdahulu pada Tabel 2.1 terlihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan terhadap *employee engagament*. Pada penelitian *employee engagament* sebagain besar terdapat 11 penelitian yang menggunakan objek penelitian pada industri jasa, selanjutnya 7 penelitian yang menggunakan objek penelitian pada industri manufaktur, dan sisanya tidak teridentifikasi objek penelitiannya. Berdasarkan keseluruhan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan masih terdapat ruang yang dapat digunakan untuk memberikan konstribusi pada panelitian yang dilakukan, yaitu pada objek penelitian industri kreatif.

2.2. Industri Kreatif

Industri kreatif merupakan sektor industri baru dimana industrinya yang berasal dari kreatifitas individu, keterampilan dan bakat yang dimiliki. Industri kreatif menciptakan lapangan kerja dari potensi dan melalui eksplorasi kekayan intlektual yang dimiliki para karyawannya. Industri kreatif tidak hanya bertitik fokus dalam menghasilkan produk (industri manufaktur) dan memberikan pelayanan (industri jasa) namun berakar atau berasal dari budaya dan ekonomi kreatif lokal (DeNatale dan Wassal, 2007).

Menurut Departemen Perindustrian Republik Indonesia dalam jurnal ilmiah oleh Hermawan (2012) membagi-bagi industri kreatif di Indonesia kedalam 14 subsektor. Berikut ke-14 subsektor industri kreatif menurut Departemen Perindustrian:

a. Periklan, berkaiatan dengan produksi dan kreasi iklan.
b. Arsitektur, berkaitan dengan *blue print* dari bangunan.
c. Pasar seni dan barang antik, barkaitan dengan produksi dan perdagangan barang antik dan hiasan.
d. Kerajinan, berikatan dengan produksi dan perdagangan barang kerajinan dari kayu, perak, emas, dll.
e. Desain, berkaitan dengan produksi desain grafis, interior dll.
f. Desain *fashion*, berkaitan dengan kreasi desain pakaian dan aksesori mode.
g. Film dan Fotografi, berkaitan dengan produksi dan distribusi film dan jasa fotografi.
h. Permainan interaktif, berkaitan dengan produksi dan pendistribusian permainan yang bersifat hiburan.
i. Musik, berkaitan dengan produksi dan penjualan rekaman suara.

j. Seni pertunjukan, berjaian dengan produksi dan pertunjukan seni seperti tari, balet, dll.
k. Penerbit dan percetakan, berkaitan dengan penulisan dan penerbitan buku.
l. Layanan *software* komputer, berkaitan dengan pengembangan teknologi piranti komputer.
m. Televisi dan radio, berkaitan dengan produksi siaran televisi dan radio.
n. Riset, berkaitan dengan usaha inovatif yang menawarkan penemuan.

2.3. Employee engagement

Employee engagement adalah konsep yang sudah sangat populer di industri dari periode tahun 1999 sampai 2005, yang dibahas secara luas di kalangan manajer, konsultan, dan pembuat kebijakan (Anitha J., 2013). Sementara itu *employee engagement* sendiri menurut oleh Hewit (2004) diartikan sebagai bagian dari suatu keterikatan intelektual dan emosional yang dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan kemampuan terbaiknya. Schaufeli *et al.* (2002) menambahkan penjelasan mengenai *employee engagement* sebagai suatu keadaan yang motivasi secara positif seorang karyawan. Sikap positif seorang karyawan merupakan keadaan yang menunjukkan rasa keterikatan (*engaged)* secara emosional antara karyawan dengan organisasi. Adanya sikap positif ini sehingga menjadikan karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya dalam bekeja. Robinson *et al.* (2004) menyatakan pendapat *employee engagement* sebagai sikap positif yang dipegang oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang ada dalam organisasi tersebut. Seorang karyawan yang memiliki keterikatan akan menyadari konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk organisasi. Organisasi diharapkan mampu mengembangkan dan membina sikap keterikatan yang memerlukan suatu hubungan dua arah antara pimpinan dengan para karyawannya.

Selanjutnya Kahn (1990) mengartikan *employee engagement* sebagai sebuah keterikatan dari anggota organisasi pada peranan kerja mereka dalam organisasi dalam berbagai aspek seperti kognitif, emosional dan fisik. Berdasarkan aspek kognitif keterikatan karyawan (*employee engagement*) berkonsentrasi pada keyakinan karyawan tentang organisasi, para pemimpin dan kondisi kerjanya. Dari aspek emosional berkonsentrasi pada pada karyawan memiliki sikap posiitf atau negatif terhadap organisasi dan pimpinannya. Sedangkan aspek fisik

berkonsentrasi pada keterikatan karyawan konsen pada energi fisik yang diberikan oleh individu-individu untuk mencapai peran mereka. Terakhir Towers, P. (2003) menyatakan keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan kemampuan dan kemauan karyawan untuk membantu perusahaan mereka untuk berhasil, dengan menyediakan *discreationary* secara berkelanjutan.

Employee engagement telah banyak didefinisikan, yang sebagian besar mendefinisikan sikap seorang karyawan merasakan didalam dirinya memiliki keterikatan. *Employee engagement* juga diartikan sebagai faktor dari luar seperti kenikmatan pekerjaan, kepercayaan terhadap yang dilakukan, dan rasa dihargai. Sebagai sebuah konsep yang telah berkembang dari waktu ke waktu, *employee engagemen* sudah banyak didefinisikan, dan sering tidak konsisten. Begitu banyaknya sehingga istilahnya telah menjadi ambigu sehingga jarang menemukan orang mendefinisikannya secara sama (Macey dan Schneider, 2008).

Dari adanya ketidak-konsistenan dari definisi mengenai *employee engagement*, kemudian oleh AON Hewitt (2012) didefinisikan secara khusus. AON Hewitt (2012) membagi keterikatan karyawan (*employee engagement*) ke dalam beberapa dimensi.

Gambar 2.1. Dimensi *Employee engagement* AON Hewitt (2012)

Membagi *employee engagament* menjadi beberapa dimensi menurut AON Hewitt (2012) akan memepermudah orang dalam mengukur dan mendefinisikan mengenai *employee engagament* itu sendiri. Berikut penjelasan mengenai dimensi-dimensi *employee engagament* menurut AON Hewitt (2012):

a. *Say*

Say menunjukkan sikap keriayawan yang secara konsisten berbicara dan berkomentar positif mengenai organisasi kepada rekan kerjanya, calon karyawan, dan konsumen. Membangun prilaku *say* diperlukan sikap manajemen yang baik untuk dapat menginspirasi karyawan agar berbicara dan berkomentar hal positif mengenai perusahaan.

b. *Stay*

Stay menunjukkan keinginan yang sangat kuat seorang karyawan untuk dapat menjadi anggota dalam organisasi. Faktor kesempatan karir, pengakuan dan penghargaan menjadi sangat penting untuk seorang karyawan dapat tetap tinggal dan melangkah bersama perusahaan, atau sebalik pergi meninggalkan dan mencari peluang baru ditempat lain.

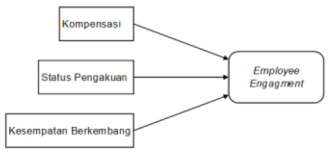
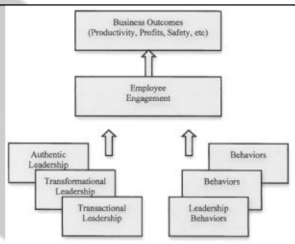
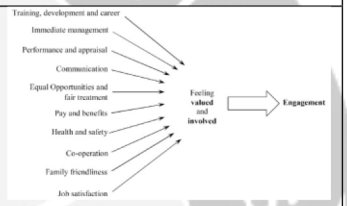
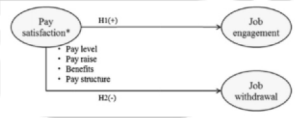
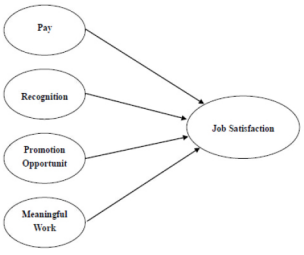
c. *Strive*

Karyawan berusaha mengeluarkan seluruh usahanya untuk dapat terikat dalam prilaku dan memberikan kontribusi dalam kesuksesan perusahaan. Usaha guna untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari karyawan dibutuhkan fokus kinerja dari karyawan dan pemberdayaan karyawan yang baik. Perusahaan melalui manajemen perlu untuk memberikan tujuan dan pandangan yang jelas, serta memberikan umpan balik kepada karyawan yang berguna bagi pengembangan karyawan. Hal ini akan menjadikan karyawan akan lebih memberikan upaya ekstranya, jika tersedia sistem yang juga mendukung kontribusinya.

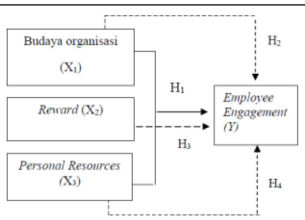
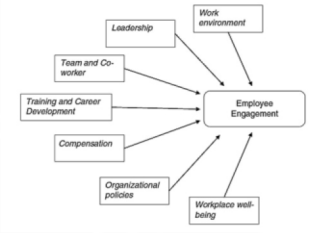
2.4. *Employee engagement Driver*

Faktor-faktor *employee engagement* driver sebelumnya telah banyak diidentifikasi dalam berbagai penelitian yang ada. Pada penelitian yang dilakukan berusaha menggali faktor pendorong tercapainya keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan menggunakan faktor tersebut untuk mengembangkan model hubungan struktural untuk keterikatan karyawan (*employee engagement*). Pada banyak penelitian tersebut memperlihatkan ada banyak aspek kehidupan kerja yang sangat mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement)*.

Tabel 2.2. Faktor dominan untuk *employee engagament*

No	Judul	Peneliti	Objek Penelitian	Hubungan Struktural
1	Pengaruh Kompensasi, Status/Pengakuan, dan Kesempatan Berkembang terhadap Tingkat *Employee engagement* pada Karyawan Universitas Sanata Dharma	Dharma (2014)	Industri Jasa	
2	*The impact of leadership on employee engagement at a chemical manufacturing company in the United States*	Colbert (2012)	Industri Manufaktur	
3	*Employee engagement model for the multi-family rental housing industry*	Phillips (2009)	Industri Jasa	
4	*The Impact of Employee engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector*	Dajani (2015)	Industri Jasa	
5	*Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel*	Jung dan Yoon (2015)	Industri Jasa	
6	*Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction-A Study of Doctor's Dissatisfaction in Punjab*	Yaseen (2013)	Industri Jasa	

Tabel 2.2. Lanjutan

7	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee engagement* Generasi Y (Studi Pada Karyawan PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya)	Anggraini dkk (2012)	Industri Manufaktur	
8	*Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*	Anitha J. (2014)	Industri Jasa	

Pada banyak penelitian yang dilakukan, terdapat banyak faktor dominan atau faktor yang sering digunakan dalam mengidentifikasi faktor *employee engagament driver*. Berikut faktor-faktor untuk *employee engagament driver*:

a. Kepemimpinan

Keterikatan karyawan (*employee engagement)* berkaitan erat dengan sikap dan pandangan seorang karyawan kepada manajer atau pemimpin mereka. Pada saat karyawan memiliki pemimpin yang memiliki cara kepemimpinan yang kolaboratif, tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement)* mereka akan meningkat pada level yang baik (Macey dan Schneider, 2008). Berikutnya Wellins *et al.* (2005) pada penelitianya mengungkapkan kriteria atau profil seorang pemimpin yang dapat menjadi *employee engagement driver*. Pertama pemimpin yang baik harus mampu menjadikan anggotanya lebih terikat dengan secara proaktif membina angotanya dan menggunakan posisinya secara tepat. Kedua pemimpin yang baik harus memiliki tanggung jawab dan dapat memberikan tujuan yang jelas pada tim yang dipimpinnya. Ketiga pemimpin harus mengerti bahwa mereka perlu proaktif dalam membangun lingkungan karyawan termotivasi, aktif, dan menjadikan anggota tim mau bertahan. Terakhir pemimpin harus dapat mengelola pekerjaan dan efektif dalam membuat keputusan, perencanaan dan pengorganisasian.

b. Lingkungan Kerja

Faktor lingkungan kerja meliputi dari rekan kerja, prosedur, iklim kerja, dan tingkat keselamatan kerja. Lingkungan tempat kerja merupakan bagian penting

untuk meningkatkan level *employee engagament* (Shuck *et al.,* 2010). Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) bahwa karyawan perlu untuk diberikan lingkungan fisik, sosial, dan psikologi yang memadai yang memungkinkan untuk mengurangi tuntutan pekerjan mereka dan bekerja secara efektif untuk mendorong mereka untuk memiliki keterikatan. Deci and Ryan (1987) menyatakan bahwa menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung akan menjadikan karyawan memberikan umpan balik yang positif yang mendorong mereka untuk mengembangkan keterampilan mereka. Karenanya lingkungan tempat kerja yang baik akan dapat membantu karyawan berfokus pada pekerjaan yang dianggap sebagai faktor kunci penentu keterikatan karyawan (*employee engagament)*.

c. Pengupahan (Kompenasasi)

   Pengupahan dapat menjadi faktor yang diperlukan untuk meningkatkan level keterikatan karyawan (*employee engagament*). Hal ini dikeranakan tingkat level keterikatan karyawan dapat disebabkan pada daya tarik karyawan dalam menerima cara pengupahan mereka (Anitha J., 2014). Faktor pengupahan kemudian ditegaskan oleh Saks (2006) yang menyatakan bahwa dengan menerima pengupahan dan penghargaan yang tepat dan sesuai karyawan akan memiliki rasa wajib untuk meningkatkan keterikatan mereka. Hal serupa diungkapkan oleh Kahn (1990) yang mengamati bahwa keterikatan karyawan merupakan suatu persepsi mereka yang timbul dari apa yang mereka terima. Hal ini menjadikan penting bagi perusahaan atau manajemen untuk menghadirkan standar yang tepat yang diterima oleh karyawan, jika ingin meningkatkan keterikatan mereka.

d. Sumber daya (*personal resource*)

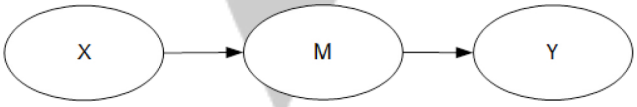
   Sumber daya atau *personal resource* merupakan suatu kemampuan individu dan prasaan secara individu dalam mengontrol dan mengevalusi diri sendiri yang berdampak pada lingkungan kerja mereka (Hobfoll *et al.,* 2003*)*. Dengan adanya Sumber daya atau *personal resource* pada level yang baik dapat mendorong perkembangan individu dalam organisasi serta mendorong perusahaan dalam mencapai tujuan. Semakin tinggi level Sumber daya atau *personal resource* akan menjadikan setiap individu karyawan memiliki persepsi positif terhadap dirinya yang akan meningkatkan level *employee engagament* (Xanthopoulou *et al.,* 2009).

2.5. Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Mediasi

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang menunjukkan sejauh mana seorang karyawan menyukai pekerjaannya. Berdasarkan persepsi ini sehingga seorang dapat mengembangkan sikap yang positif maupun negatif terhadap pekerjaan dan lingkungan mereka (Ellickson, 2002). Pada karyawan yang tidak memiliki keterikatan akan menunjukkan sikap apatis, kekecewaan dan menyendiri dari sosial (Hochschild, 1980) pada jurnal penelitian Biswas dan Bhatnagar (2013). Secara lebih lanjut hal ini menunjukkan kepuasan kerja ditunjukkan dengan sikap dan keadaan yang positif ditempat kerja meraka. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan dan yang memiliki kondisi emosi yang positif dan menyenangkan akan menunjukkan level kepuasan kerja yang tinggi.

Hubungan kepuasan kerja dan *employee engagament* secara khusus telah diidentifikasi dalam beberapa penelitian. Kepuasan kerja adalah komponen dalam membuat seorang karyawan untuk dapat merasakan *employee engagament* (Abraham S., 2012). Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Robinson (2004) dan Penna (2007) yang disitasi oleh Abraham S., (2012) dalam kedua penelitian tersebut mendukung adanya model *employee engagament* yang menghubungkan kepuasan kerja dengan faktor-faktor yang menjadi *employee engagament driver*.

Kepuasan kerja sebagai faktor mediasi memiliki arti bahwa pengaruh dari variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y) bisa terjadi secara langung (*direct*) atau tidak secara langsung (*indirect*) dengan melalui faktor mediasi. Faktor mediasi sebelumnya dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986) yang disitasi Ghozali (2014), memberikan persyaratan dalam efek mediasi adalah bahwa pengaruh variabel eksogen (X) haruslah signifikan terhadap variabel endogen (Y), dan pengaruh variabel endogen (X) haruslah signifikan terhadap variabel mediasi (M).



Gambar 2.2. Hubungan Faktor Mediasi

2.6. *Sturctural Equation Modeling* (SEM)

Sturctural Equation modeling (SEM) sendiri merupakan teknik analisis multivariat statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan struktural yang merupakan kombinasi dari teknik statistik yaitu analisis faktor dengan *multiple regression*. *Sturctural Equation modeling* (SEM) pada teknik multivariat merupakan generasi kedua yang sering digunakan dalam pemasaran, dan banyak bidang ilmu-ilmu prilaku (ilmu sosial), karena teknik ini dapat digunakan untuk menentukan, memperkirakan, dan mengevaluasi model linier hubungan antara suatu set variabel dan dapat digunakan untuk menguji secara teoritis analisis jalur (*path analytic*). *Sturctural Equation modeling* (SEM) dapat digunakan untuk menggambarkan dan memprediksi variabel-variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (variabel laten) melainkan akan diukur dengan indikator-indikator (variabel *manifest*) yang mewakili variabel tersebut. Dalam SEM terdapat dua jenis variabel laten, yaitu variabel laten eksogen dan variabel laten endogen. Variabel laten eksogen merupakan variabel laten yang tidak dikenai pengaruh dari variabel laten liannya. Sedangkan variabel laten endogen merupakan variabel laten yang dikenai pengaruh oleh variabel lainnya (Chin *et al,* 1998).

Gambar 2.3. Simbol pada Variabel Laten

Gambar 2.4. Simbol pada Variabel Manifest (Indikator)

Sturctural Equation modeling (SEM) sendiri pada perkembangannya terbagi menjadi dua yaitu SEM berbasis *covariance* dan SEM berbasis *component* atau *variance*. SEM berbasis *covariance* atau CBSEM (*Covariace Based* SEM) pertama kali dikembangkan oleh Joreskog (1970) dengan menggunakan fungsi *Maximum Likelihood* (ML) yang berupaya meminimalkan perbedaan antara *sample covariance* yang diprediksikan dengan model secara teoritis. CBSEM sangat dipengaruhi dengan asumsi data yang mengharuskan memiliki asumsi

data parametrik, distribusi data normal, dan jumlah sample kecil memberikan hasil estimasi yang tidak baik. Karenanya CBSEM sangatlah dipengaruhi oleh jumlah sampel yang digunakan. Jumlah sampel yang kecil sangatlah berpotensi untuk mengahasilkan *error type 2*. Selain itu CBSEM juga mensyaratkan dalam membentuk variabel latenya indikator-indikator yang digunakan bersifat reflektif. Namun karena adanya keterbatasan dengan adanya asumsi jumlah sampel besar, distribusi data normal, dan indikator bersifat reflektif, maka SEM jenis ini jarang digunakan (Ghozali, 2014).

Sedangkan SEM berbasis *variance* yang terkenal dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS-SEM). Pada PLS-SEM digunakan untuk menguji model teoritis dengan *component based predictive* model, yang bertujuan untuk melakukan prediksi model. Algoritma dalam PLS-SEM digunakan untuk mendapatkan *the best weight estimate* pada setiap blok indikator dari setiap variabel laten (Ghozali, 2014). Metode PLS-SEM menurut Wold (1985) dalam buku Ghozali (2014) merupakan metode yang *powerfull*, karena tidak mensyaratkan banyak asumsi. Dengan menggunakan metode PLS-SEM tidak mengharuskan distribusi data terdistribusi Normal, sehingga indikator pengukurnya dapat berupa data dengan skala kategori, ordinal, interval, dan ratio dapat digunakan dalam model yang sama. Dengan kemampuannya tersebut PLS-SEM menjadi metode dalam *Sturctural Equation Modeling* yang paling banyak digunakan, terutama dalam penelitian ilmu-ilmu prilaku dan sosial.

Tabel 2.3. Perbandingan CBSEM dan PLS-SEM menurut Ghozali (2014)

Kriteria	PLS-SEM	CB-SEM
Tujuan	Untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi)	Untuk menguji teori atau mengkonfirmasi teori (orientasi parameter)
Pendekatan	Berdasarkan Variance	Berdasarkan covariance
Evaluasi Model dan Asumsi Normalitas Data	Tidak mensyaratkan data terdistribusi normal dan estimasi parameter dapat langsung dilakukan tanpa persyaratan criteria goodness of fit	Mensyaratkan data terdistribusi normal dan memenuhi criteria goodness of fit sebelum estimasi parameter
Metode Estimasi	Least Square	Maximum Likelihood (umumnya)
Spesifikasi Model dan Parameter Model	Component two loadings, path koefisien dan component weight	Factors one loadings, path koefisien, error variances dan factor means

Tabel 2.3. Lanjutan

Model Struktural	Model dengan kompleksitas besar dengan banyak konstruk dan banyak indicator (hanya berbentuk *recursive*)	Model dapat berbentuk recursive dan non-recursive dengan tingkat kompleksitas kecil sampai menengah
Pengujian Signifikansi	Tidak dapat langsung diuji dan harus melalui prosedur bootstrap atau jackknife .	Model dapat langsung diuji.
Software	PLS Graph, SmartPLS, SPAD-PLS, XLSTAT-PLS	AMOS, EQS, LISREL, Mplus

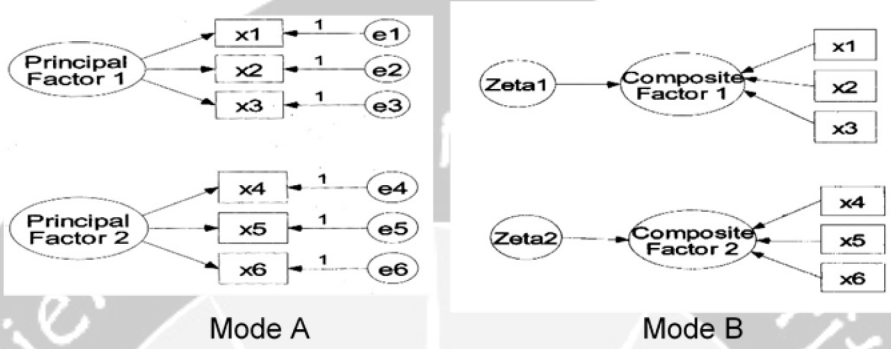
Pada metode analisis dengan menggunakan PLS-SEM secara umum terdari dari dua bagian utama, yaitu model pengukuran (*outer model)* dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran (*outer model*) merupakan model yang menunjukkan variabel *manifest* atau *observed variable* yang merepresentasikan atau mengindikasikan suatu variabel laten tertentu untuk dapat diukur. Selanjutnya model struktrural merupakan model yang menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antara variabel leten dengan variabel laten lainnya atau antar konstruk (Ghozali *et al.,* 2015).

Serupa dengan teknik analisis multivariat pada umumnya, penerapan PLS-SEM memerlukan evaluasi terhadap hasil akhir yang didapatkan (evaluasi model). Penilaian model pada PLS-SEM juga dilakukan melalui dua proses yang terpisah antara model pengukuran dan model struktural. Langkah pertama digunakan untuk melihat keabsahan dari model pengukur yang digunakan dapat mengukur variabel konstruk. Sedangkan langkah kedua digunakan untuk melihat kekuatan statistik hubungan antar konstruk (Hair *et al., 2011)*.

2.6.1. Model Pengukuran (*outer model)*

Model pengukuran (*outer model*) digunakan menyatakan arah hubungan prediktif antar variabel konstruk dengan indikator yang diamati. Dalam menyatakan Hubungan prediktif ini PLS-SEM dapat menangani model pengukuran indikator yaitu Mode A (reflektif indikator) dan Mode B (formatif indikator). Reflektif indikator dilihat sebagai fungsi dari konstruk laten, dan perubahan pada konstruk laten tercermin dalam perubahan variabel *manifest*-nya. Reflektif indikator digambarkan dengan panah yang mengarah dari variabel konstruk ke variabel indikator. Nilai koefisien hubungan antar variabel konstruk dan indikatornya dinyatakan dengan nilai *outer loading*. Sedangkan untuk formatif indikator dilihat sebagai penyebab dari konstruk laten, dan perubahan pada indikator menentukan perubahan dalam

nilai konstruk laten. Formatif indikator digambarkan dengan panah yang mengarah dari variabel indikator ke variabel konstruk. Nilai koefisien hubungan antar variabel konstruk dan indikatornya dinyatakan dengan nilai *outer weights*. Pada banyak penelitian menggunakan PLS-SEM sering menggunakan model pengukuran reflektif dibanding dengan formatif (Hair *et al.*, 2011).



Gambar 2.5. Model Pengukuran dengan indikator relfektif dan formatif

Tabel 2.4. Perbandingan Indikator Reflektif dan Formatif

Kriteria	Mode A (Reflektif)	Mode B (Formatif)
Arah Hubungan	Panah mengarah dari konstruk ke indikator	Panah mengarah dari indikator ke konstruk
Karakteristik Indikator	Indikator merupakan manifestasi dari konstruk	Indikator mendefinisikan konstruk
Perubahan indikator	Perubahan indikator tidak menyebabkan perubahan konstruk	Perubahan indikator mengakibatkan perubahan pada konstruk
Perubahan konstruk	Perubahan konstruk mengakibatkan perubahan indikator	Perubahan konstruk tidak mengakibatkan perubahan indikator
Tema Konten	Indikator mengharuskan memiliki kemiripan atau kesamaan konten	Indikator tidak mengharuskan memiliki kemiripan atau kesamaan konten
Menghilangkan Indikator	Menghilangkan indikator tidak mengakibatkan perubahan makna konstruk	Menghilangkan indikator mengakibatkan perubahan makna konstruk
Covarian antar indikator	Perlu ada	Tidak perlu ada

Model pengukuran (*outer model)* seperti Gambar 2.4 menunjukkan hubungan setiap butir indikator dengan variabel latennya. Menurut Ghozali *et al.* (2015) untuk

model pengukuran dapat dibuat dalam bentuk persamaan. Persamaan untuk model pengukuran dalam bentuk mode A dinyatakan sebagai berikut:

$$x = \Lambda_x \xi + \varepsilon_x \quad (2.1)$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon_y \quad (2.2)$$

Simbol x dan y merupakan indikator variabel laten eksogen (ξ) dan variabel laten endogen (η), sedangkan Λ_x dan Λ_y adalah koefisien regresi yang merupakan nilai *outer loading* antara variabel laten dengan indikatornya. Residual kesalahan pengukuran dalam *outer model* digambarkan dengan ε_x untuk variabel laten eksogen, sedangkan ε_y untuk variabel laten endogen. Sedangkan untuk model pengukuran (*outer model*) dalam bentuk mode B dinyatakan sebagai berikut:

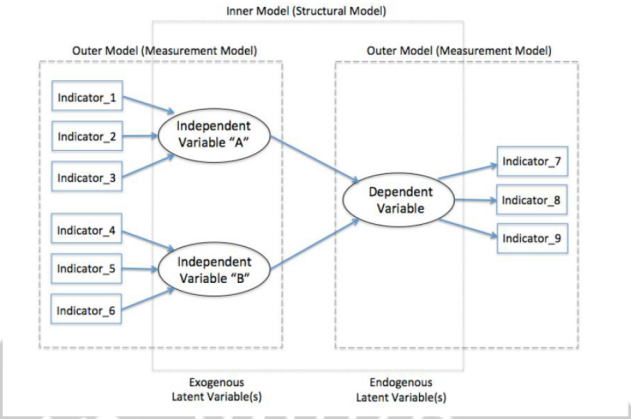
$$\xi = \Pi_\xi x + \delta_\xi \quad (2.3)$$

$$\eta = \Pi_\eta y + \delta_\eta \quad (2.4)$$

Simbol ξ menunjukkan variabel laten eksogen dan η variabel laten endogen, sedangan $\Pi_\xi x$ dan $\Pi_\eta y$ menunjukkan koefisien regresi berganda untuk variabel laten. Selanjutnya nilai residual ditunjukkan oleh δ_ξ dan δ_η yang merupakan nilai residual dari regresi.

2.6.2. Model Struktural (*inner model)*

Model struktural (*inner model*) merupakan model menunjukkan hubungan atau kekauatan estimasi antar variabel laten yang didasarkan *subtantive theory*. Hubungan antar variabel laten eksogen dan endogen digambarkan dalam bentuk *path diagram* (diagram jalur).



Gambar 2.6. Model Struktural

Selain dalam bentuk *path diagram* (diagram jalur) variabel dalam konstruk juga dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan intuk *inner model*. Karena hubungan dalam PLS-SEM biasanyanya menyatakan hubungan satu arah (*recursive*), maka persamaan model struktural (*inner model*) dapat dituliskan sebagai berikut:

$$\eta_j = \sum_j \beta_{ji}\eta_i + \sum_i \gamma_{jb}\,\xi_b + \zeta_j \quad (2.5)$$

Simbol β_{ji} dan γ_{jb} menyatakan nilai koefisien jalur yang menghubungkan variabel endogen sebagai variabel prediktor dan variabel eksogen. Sedangkan simbol *i* dan *b* menyatakan *range indices*. Selanjutnya ζ_j menunjukkan nilai *innear residual variable*.

2.6.3. Kriteria Evaluasi Model Pengukur

Evaluasi terhadap model pengukuran untuk indikator reflektif dan formatif didasarkan paramter yang berbeda. Pada model pengukuran dengan indikator reflektif model dievaluasi dengan Validitas *Convergent,* Validitas *Desdriminant,* dan *Composite Reliability*, sedangkan untuk indikator formatif model dievaluasi dengan membandingkan *weight* (Chin, 1998).

a. Validitas *Convergent*

Validitas Covergent merupakan evaluasi model untuk melihat tingkat validitas dari model pengukur, dalam mengukur varibel laten tertentu. Validasi ini dilakukan dengan cara menilai indikator memperhatikan nilai korelasi. Pada prinsipnya hubungan antar pengukur-pengukur atau variabel manifest dari suatu variabel laten, seharusnya saling berkorelasi tinggi. Pada PLS-SEM nilai

tersebut dapat dilihat pada nilai *Loading Factor* (Chin, 1998; Hair *et al.,* 2011; Ghozali, 2014; Ghozali *et al.,* 2015)

b. Validitas *Descriminant*

Validitas *Descriminant* merupakan kelanjutan uji validitas yang digunakan untuk melihat keabsahan model pengukuran. Prinsipnya pada validitas *descriminant* hubungan antar pengukur-pengukur atau variabel manifest dari suatu variabel laten yang berbeda seharusnya tidak saling berkorelasi tinggi. . Pada validitas ini evaluasi dilakukan dengan melihat nilai *cross loading* dan *average variance extrated* (AVE) (Chin, 1998; Hair *et al.,* 2011; Ghozali, 2014; Ghozali *et al.,* 2015).

Nilai *cross loading* merupakan nilai yang menunjukkan korelasi silang antar semua indikator-indikator yang digunakan dalam model struktural. Sedangkan cara validitas *descriminant* berikutnya adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari *average variance extrated* (AVE). Perhitungan nilai AVE menurut (Fornell dan Larcker, 1981) dirumuskan sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)} \quad (2.6)$$

Simbol λ menunjukkan nilai *component loading* ke indikator sedangkan $var(\varepsilon_i)$ merupakan nilai $1 - \lambda_i^2$. Penilaian pada validitas *descriminant* model pengukuran dikatakan valid jika nilai akar kuadra AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk-konstuk lain dalam model.

c. *Composite Reliability*

Evaluasi model pengukuran yang selanjutnya setelah validitas *descriminant* adalah *composite reliability*. Evaluasi model pengukuran yang didasarkan dari *composite reliability* dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu *internal cosistency* dan *cronbach's alpha*. Penilian *composite reliability* dengan menggunakan nilai *internal cosistency* sebelumnya oleh Werts *et al.* (1974) telah dirumuskan sebagai berikut:

$$\rho c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)} \quad (2.7)$$

Simbol λ menunjukkan nilai *component loading* ke indikator sedangkan $var(\varepsilon_i)$ merupakan nilai $1 - \lambda_i^2$. Nilai dari persamaan di atas dibandingkan *cronbach's*

alpha tidak lah sama untuk asumsi semua indikator dengan bobot sama. Pada kenyataanya nilai ρc memiliki kecendrungan menjadi *closer approximation* dengan estimasi paramter yang lebih akurat, sedangkan *cronbach's alpha* memiliki kecendrungan sebagai batas bawah dalam estimasi *reliability* (Chin, 1998).

2.6.4. Kriteria Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural merupakan, tahapan evaluasi berikutnya setalah melakukan evaluasi model pengukuran. Evaluasi model struktural dilakukan dengan menggunakan 2 parameter yaitu *R-square* dan *path coeficient*. Nilai *R-square* merupakan nilai *coefficient of determination* yang digunakan menunjukkan tingkat keakurasian prediksi dari model yang dikembangkan. Nilai *R-square* atau R^2 selain itu juga berarti menunjukkan seberapa besar kontribusi variabel laten eksogen pada varibel laten endogen. Perubahan nilai pada R^2 dapat digunakan untuk melihat pengaruh yang su*btantive* dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen (Chin, 1998; Hair *et al.,* 2011; Ghozali, 2014; Ghozali *et al.,* 2015). Nilai pengaruh tersebut disebut juga dengan nilai f^2, yang dihitung dengan menggunakan rumus berikut:

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}} \quad (2.8)$$

Nilai $R^2_{included}$ dan $R^2_{excluded}$ merupakan perubahan dari R^2 dari variabel laten endogen ketika variabel prediktornya digunakan atau dikeluarkan dalam persamaan struktural. Selain melihat pada nilai *R-square* dapat dilakukan juga dengan nilai Stone-Geiser *Q-square test* yang dikembangkan oleh Stone (1974) dan Geisser (1975). *Q-square test* ini digunakan untuk melihat *predictive relevance* untuk variabel laten dalam model struktural yang menyatakan seberapa baik nilai hasil observasi yang dihasilkan oleh model. Nilai *Q-square* dihasilkan dari perhitungan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum_D \mathrm{E}_D}{\sum_D \mathrm{O}_D} \quad (2.9)$$

Simbol D digunakan untuk menyatakan *omission disatnce*, E menyatakan *sum of square* dari *prediction error*, dan O menyatakan *sum of square error* dari *mean prediction*. Rumusan akan dapat digunakan menghitung *Q-square* dengan menggunakan prosedur *blindfolding*.