

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Keterlibatan Karyawan

2.1.1.1 Definisi Keterlibatan Karyawan

Menurut Kahn (1990, dalam Meskelis, 2017) keterlibatan karyawan adalah akademisi pertama yang mengkonseptualisasikan keterlibatan kerja sebagai jumlah energi, komitmen dan kesetiaan bahwa karyawan dimasukkan ke dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan karyawan memanfaatkan psikologi positif dan fokus pada pemanfaatan terbaik dari kekuatan individu ketika keterlibatan sesuai dengan sumber daya kognitif, emosional dan fisik individu di tempat kerja. Menurut Lathabhavan dan Balasubramanian (2017, dalam Razzak *et al.*, 2022) keterlibatan karyawan adalah sejauh mana karyawan merasa termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi dan bersedia untuk melampaui panggilan tugas untuk berkontribusi pada tujuan organisasi.

Keterlibatan karyawan merupakan suatu bentuk dedikasi atau tindakan saling menguntungkan antara organisasi (kelompok) dan karyawan, dimana suatu organisasi bertugas untuk membantu karyawan memenuhi potensinya dan karyawan bertugas untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Kelleher, 2013). Keterlibatan karyawan yaitu pandangan yang memikat dan menarik, dimana karyawan memiliki dedikasi jiwa yang bersemangat, ikut terjun terlibat di dalamnya dan bersedia atau mampu untuk menginvestasikan waktu serta upaya dan juga

menjadi pribadi yang aktif dan optimis dalam mengejar suatu tujuan (Febriansyah & Ginting, 2020).

2.1.1.2 Dimensi Keterlibatan Karyawan

Menurut Bakker, dkk (2008, dalam Anggraini & Mulyana, 2022) keterlibatan karyawan adalah situasi di mana karyawan berpikir positif, masuk akal dan terus memikirkan sesuatu yang berkaitan dengan tugas mereka dan dikarakteristikan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*).

1. Semangat (*vigor*), ini merujuk kepada menuangkan energi dan kekuatan mental ke karyawan selama bekerja. Karyawan dinilai memiliki keberanian untuk berusaha semaksimal mungkin dalam mengerjakan, kemudian dia bertahan ketika menghadapi kesulitan di tempat kerja. Dia juga bersedia melakukan segala upaya untuk menyelesaikan pekerjaan dan tetap mempertahankannya ketika dia berada dalam kesulitan. *Vigor* atau semangat ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.
2. Dedikasi (*dedication*), karyawan akan merasa bahwa ia terlibat secara aktif dalam suatu pekerjaan dan memiliki rasa bahwa ia merupakan sosok yang penting di perusahaan. Ia juga akan memiliki rasa antusiasme dan kebanggaan akan pekerjaannya. Ia juga akan memiliki inovasi-inovasi baru untuk menyukseskan perusahaan, juga menyukai tantangan baru. *Dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang

tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

3. Penghayatan (*absorption*), karyawan akan merasa selalu focus dan serius dengan pekerjaan mereka. Karyawan akan memiliki perasaan bahwa waktu berlalu dengan begitu pesat dan tidak menyadari bahwa jam kerja akan berakhir. Mereka juga akan mempunyai perasaan bahwa ia juga akan merasa kesulitan dalam melepaskan diri dengan pekerjaan mereka. *Absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu di sekitarnya. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya akan merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat. Sebaliknya orang dengan skor *absorption* yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan mereka tidak lupa segala sesuatu disekeliling mereka, termasuk waktu. (Letsoin dan Ratnasari, 2020)

2.1.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Keterlibatan Karyawan

Faktor-faktor keterlibatan karyawan berdasarkan Bakker & Demerouti (2007) dalam ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan. cdy

1. *Job Resource*

Terkait dengan aspek fisik, sosial, serta organisasi yang memungkinkan karyawan untuk dapat mengurangi tuntutan pekerjaan serta biaya psikologis maupun fisiologis yang berkaitan dengan pekerjaan yang dimiliki, pencapaian target pekerjaan serta kemampuan menstimulasi pertumbuhan, perkembangan dan perkembangan personal.

2. *Sailence of Job Resources*

Berkaitan dengan seberapa pentingnya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh para karyawan.

3. *Personal Resources*

Berkaitan dengan karakteristik yang dimiliki oleh para karyawan. Yakni dalam hal kepribadian, sifat, usia, dll.

2.1.1.4 Faktor-faktor yang dipengaruhi Keterlibatan Karyawan

Menurut Gheisari *et al.*, (2014) keterlibatan karyawan sangat penting bagi perusahaan karena dapat meningkatkan faktor sosial seperti kerja tim, partisipasi pengambilan keputusan, seberapa besar karyawan mendukung tujuan organisasi, menunjukkan prestasi serta kemajuan dalam pekerjaannya. Sedangkan Komelgor (2002 dalam Nugroho & Ratnawati, 2021) juga menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dapat menghasilkan keputusan yang optimal dan dilihat dari sudut

pandang yang beragam karena karyawan diberikan kesempatan untuk dapat berkontribusi dalam pemberian ide-ide dan saran dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Keterlibatan karyawan memastikan karyawan untuk selalu diposisi yang siap dalam kondisi apapun yang dibutuhkan oleh perusahaan karena karyawan akan terlibat langsung dalam aktivitas maupun pengambilan keputusan perusahaan.

2.1.2 Motivasi kerja

2.1.2.1 Definisi Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar diri seseorang untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasinya Latham dan Pinder (2005, dalam Skudiene dan Auruskeviciene, 2012). Motivasi kerja digambarkan sebagai satu set kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar keberadaan individu untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasi (Pinder, 1998). Motivasi kerja adalah keinginan serta kehendak yang dapat menumbuhkan semangat serta dorongan untuk bekerja (Akbar, 2019), sedangkan menurut Munandar (2001, dalam Akbar *et al*, 2019) motivasi kerja mempunyai hubungan dengan kinerja kerja. Prestasi kerja adalah hasil telah digapai, dilakukan dan dikerjakan. Menurut Amabile (1993, dalam Skudiene dan Auruskeviciene, 2012) Motivasi kerja menunjukkan bahwa seseorang secara intrinsik termotivasi dalam bekerja ketika dia mencari ekspresi diri, kesenangan, minat, tantangan pribadi, atau kepuasan rasa ingin tahu.

2.1.2.2 Dimensi Motivasi Kerja

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif untuk berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Menurut Robbins (2013, dalam Septiawan *et al.*, 2020) motivasi adalah perhitungan terhadap intensitas, tujuan, dan ketekunan seseorang dalam usahanya untuk mencapai apa yang dicita-citakan. Sedangkan menurut Sunyoto (2013) motivasi merupakan keadaan yang mendorong kegiatan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan untuk mencapai tujuan. Motivasi kerja akan menambah energi untuk bekerja atau mengarahkan aktivitas selama bekerja dan menyebabkan seorang karyawan mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadinya.

Teori motivasi kerja diperlukan bagi organisasi dalam memahami karyawan dan mengarahkan mereka untuk menyukseskan tujuan organisasi. Herzberg menyatakan bahwa motivasi terbagi menjadi dua yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri, menurut Handoko (2011) motivasi intrinsik adalah motivasi untuk bekerja tanpa adanya rangsangan dari luar. Sedangkan faktor intrinsik tidak mungkin

menyebabkan ketidakpuasan. Dalam motivasi intrinsik, terdapat beberapa indikator yang dapat dijadikan pernyataan penelitian, seperti pengakuan, pekerjaan itu sendiri, peluang untuk maju, peluang pertumbuhan professional, tanggung jawab, perasaan baik tentang organisasi dan kejelasan misi (Smerek dan Peterson, 2007 dalam (Rusli & Ayuningtias, 2020).

2. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik menurut Herzberg dalam Rusli dan Ayuningtias, (2020), diartikan sebagai motivasi yang berasal dari luar diri sendiri, atau motivasi yang muncul dari keadaan lingkungan sekitar, seperti lingkungan kerja dan kondisi kerja yang mendorong karyawan agar memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja, membangun moral. Dalam motivasi ekstrinsik terdapat beberapa indikator yang dapat dijadikan pernyataan penelitian, seperti manajemen efektif senior, supervisor efektif, hubungan baik dengan rekan kerja, kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan tunjangan adanya core values misi (Smerek dan Peterson, 2007 dalam Rusli dan Ayuningtias, 2020).

Menurut Mc Clelland kebutuhan manusia yang dapat memotivasi semangat kerja dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi, karyawan akan merasa antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan ada kemungkinan untuk diberi kesempatan, dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar, dengan pendapatan yang besar maka ia dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

2. Kebutuhan akan afiliasi seseorang karena kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan akan mengembangkan diri serta memanfaatkan semua energinya.
3. Kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seorang karyawan. Ego manusia yang ingin berkuasa lebih dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan, persaingan ini ditumbuhkan oleh manajer secara sehat dalam memotivasi bawahannya supaya termotivasi untuk giat dalam melakukan pekerjaannya.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar diri (ekstrinsik). Wahjosumidjo (2001, dalam Indrasari & Kartini, 2021) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja dan kepemimpinan.

Pemimpin bisa memotivasi karyawan agar karyawan bisa bekerja sesuai dengan tujuan organisasi dengan cara memulai memberi contoh yang baik dan benar kepada karyawannya. Pendekatan yang dapat dilakukan adalah melalui *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan motivasi emosional dan kognitif pekerjaan, *self-efficacy* untuk menjalankan pekerjaan, perasaan kejelasan atas visi organisasi dan peran spesifik mereka dalam visi tersebut dan keyakinan bahwa mereka mempunyai sumber daya untuk dapat menjalankan pekerjaan.

Fredick Herzberg, dkk dalam (Sahir *et al.*, 2022) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja :

1. Faktor Motivasi : faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Faktor ini juga akan mendorong lebih banyak upaya.
2. Faktor penyehat : faktor ini disebut penyehat karena berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja faktor penyehat adalah faktor yang jumlahnya mencukupi faktor motivator. Jika jumlah faktor pemelihara tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi, faktor pemelihara tidak menciptakan kepuasan kerja akan tetapi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.

Fredick Herzberg, dkk juga mengemukakan faktor lain, yaitu :

- a. Supervise
- b. Hubungan interpersonal
- c. Kondisi kerja fisik
- d. Gaji
- e. Kebijakan dan praktik perusahaan
- f. Benefit dan sekuritas pekerjaan.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Di Pengaruhi Motivasi Kerja

Faktor yang dipengaruhi oleh motivasi merupakan dampak dari motivasi tersebut, karyawan akan bekerja lebih semangat jika dia sudah termotivasi, ketika karyawan sudah termotivasi maka perusahaan juga ikut merasakan dampaknya, karyawan akan bekerja lebih semangat dan akan bekerja lebih baik, dan menjadi

lebih produktif dalam melakukan pekerjaannya serta bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, jika karyawan sudah termotivasi maka bukan hanya kinerjanya yang akan meningkat, tetapi komitmennya terhadap pekerjaannya tersebut juga akan meningkat.

Motivasi kerja karyawan akan menambah energi untuk bekerja atau mengarahkan aktivitas selama bekerja dan menyebabkan seorang karyawan mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadinya (Septiawan, dkk, 2020).

2.1.3 Kepuasan kerja

2.1.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang sebagai pencapaian atau memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan seseorang (Locke,1969). Vroom (1964, dalam Kusumaryoko, 2021) mendefinisikan kepuasan kerja dalam kaitan dengan peran karyawan di tempat kerja. Kepuasan kerja adalah orientasi afektif individu terhadap peran kerja yang di tempati sekarang.

Menurut Steve M. Jex (2002, dalam Sinambela, 2016) mengartikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi dan kognitif yang positif bagi seseorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja tidak selalu berkaitan dengan sikap pekerja atas tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaannya (Greenberg dan Baron, 2003 dalam Sinambela, 2016). Kepuasan kerja yaitu suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berhubungan dengan

pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2001 dalam Sinambela, 2016).

2.1.3.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Berdasarkan studinya secara intensif, Feldman dan Arnold dalam Sugandi, (2020) menyimpulkan bahwa terdapat enam aspek yang dianggap paling dominan dalam studi kepuasan kerja seperti berikut :

1. Gaji (*pay*), yang merupakan uang atau yang sederajat dengan uang yang diberikan organisasi terhadap pegawainya.
2. Kondisi pekerjaan (*working condition*). Terdapat tiga alasan bahwa kondisi pekerjaan adalah penting. Pertama, karyawan menyukai kondisi pekerjaan yang menyenangkan karena mendorong timbulnya kenyamanan secara fisik. Kedua, kondisi yang menyenangkan mendorong memudahkan pelaksanaan kerja secara efisien. Kecukupan peralatan dan perlengkapan membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Supervisi (*supervision*). Komponen ini berkaitan dengan sejauh mana perhatian, bantuan teknis, dan dorongan ditunjukkan oleh *supervisor* terdekat terhadap bawahan. *Supervisor* yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan pegawai dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan karyawan.
4. Kelompok kerja (*work group*). Kelompok kerja juga merupakan sumber kepuasan individual. Hal tersebut berasal dari adanya kesempatan untuk melakukan interaksi satu sama lain. Kelompok kerja merupakan menjadi sumber

kepuasan yang lebih tinggi jika pegawai memiliki kesamaan nilai dan sikap. Rekan kerja dalam kelompok kerja menunjuk pada perhatian dan dukungan baik secara teknis maupun sosial yang ditunjukkan oleh rekan kerja.

5. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*). *The work itself* berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan memberikan individu tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dalam kesempatan menerima tanggung jawab.
6. Promosi (*promotion*) mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang organisasi yang berbeda dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis dan keinginan untuk rasa keadilan.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

a. Gaji

Gaji merupakan jumlah bayaran yang didapat seorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja. Gaji dapat dirasakan seseorang dengan sangat memuaskan atau sebaliknya yaitu tidak memuaskan. Pemberian gaji terhadap karyawan yang adil dan layak dapat meningkatkan kepuasan kerja. Gaji yang layak menyebabkan terpuasnya segala kebutuhan baik pangan, sandang, dan papan maupun terhadap keluarga atau orang-orang yang menjadi tanggungannya.

b. Kepuasan Promosi

Kepuasan promosi adalah rasa karyawan tentang kebijakan perusahaan dan pelaksanaan kebijakan, termasuk promosi jabatan yang adil berdasarkan kemampuan (Juliansyah, 2013 dalam (Wolo et al., 2017). Sistem

promosi yang adil dan jujur memacu karyawan untuk meningkatkan kinerja yang baik, bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan atasan dan karyawan memiliki peluang yang sama untuk menempati jabatan yang lebih tinggi.

c. Kepuasan Supervisi

Kepuasan supervisi adalah refleksi rasa karyawan tentang atasannya, termasuk kompetensi atasan, kesopanan dan komunikator yang baik (Badeni, 2013 dalam Wolo, dkk, 2017). Supervisi merupakan suatu pemberian sumber-sumber penting kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas agar sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dalam melakukan supervisi perlu diperhatikan dan dilakukan secara baik karena dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

d. Kepuasan Rekan Sekerja

Kepuasan rekan sekerja merupakan rasa karyawan tentang rekan kerja sesama karyawan, termasuk kecerdasan, tanggung jawab, suka menolong, ramah dan begitu pula sebaliknya, teman kerja yang bodoh, suka gossip, dan tidak menyenangkan, merupakan faktor yang berhubungan dengan sebagai pegawai dan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya (Juliansyah, 2013 dalam Wolo, dkk, 2017).

e. Kepuasan Pekerjaan

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan refleksi rasa karyawan tentang kondisi pekerjaan yang ditugaskan saat ini, termasuk apakah pekerjaan itu menantang, menarik, respek, dan membutuhkan keterampilan

dibandingkan dengan pekerjaan yang pengulangannya tidak mengenakan. Hubungan seseorang dengan pekerjaannya merupakan hal penting yang harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan individu yang bersangkutan dalam menjalankan pekerjaannya. Kesesuaian antara pekerjaan dengan dirinya mempengaruhi kepuasan kerja.

Worrel (2004) dalam Al-Sada et al., (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

1. Demografi, seperti usia, jenis kelamin, dan tingkat Pendidikan.
2. Intrinsik (menilai pekerjaan itu sendiri), seperti prestasi, reorganisasi, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan.
3. Ekstrinsik (menilai hasil kerja), seperti gaji, kebijakan usaha, hubungan dengan atasan, kondisi kerja dan hubungan dengan rekan kerja.

Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berorientasi intrinsik lebih mungkin untuk puas dari pada karyawan yang berorientasi ekstrinsik karena tidak ada bukti yang mendukung bahwa hubungan positif antara penghargaan ekstrinsik berbasis penilaian dan perbaikan jangka panjang dalam kualitas kerja (Rowland dan Hall, 2013 dalam Al-Sada, dkk, 2017).

2.1.3.4 Faktor-faktor yang dipengaruhi kepuasan kerja

Kepuasan kerja telah membangkitkan minat para ahli karena keyakinan bahwa hal itu dapat mempengaruhi produktivitas kerja, komitmen karyawan, pergantian karyawan dan retensi karyawan (Eslami dan Gharakhani, 2012 dalam As-Sada, dkk, 2016).

1. Produktivitas kerja

Menurut Schermerharn (2003, dalam Mulyadi, 2010) produktivitas kerja diartikan sebagai hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia. Produktivitas kerja juga mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya. Orang sebagai sumber daya manusia di tempat kerja termasuk sumber daya yang sangat penting dan perlu diperhitungkan.

2. Komitmen karyawan

Rachmawati (2008 dalam Rimpulaeng & Sepang, 2014) mendefinisikan komitmen karyawan sebagai kekuatan yang bersifat relative dari karyawan dalam mendefinisikan keterlibatan dirinya ke dalam organisasi.

3. Pergantian karyawan

Pergantian karyawan (turnover) secara sederhana dapat diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar dari organisasi atau perusahaan.

4. Retensi karyawan

Retensi karyawan merupakan usaha atau cara untuk memberi perlakuan karyawan yang potensial dan membuat mereka tetap setia kepada perusahaan (Sumarni, 2011 dalam Suka, 2022). Retensi karyawan yang baik dapat ditandai dengan komitmen organisasi atau loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang menunjang performa perusahaan tersebut.

2.1.4 Corporate Social Responsibility (CSR)

2.1.4.1 Definisi Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility atau tanggung jawab sosial perusahaan digambarkan sebagai kombinasi antara manfaat sosial dan keuntungan ekonomi di mana perusahaan memberdayakan perbaikan masyarakat (Davis, 1973). Siregar (2007, dalam Firmansyah & Triastie, 2021) menyatakan CSR diartikan sebagai kumpulan kebijakan dan praktek yang berhubungan dengan *stakeholder*, nilai-nilai, pemenuhan ketentuan hukum, penghargaan masyarakat, lingkungan, serta komitmen dunia usaha untuk berkontribusi dalam pembangunan secara berkelanjutan. CSR adalah suatu kerangka atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai rasa tanggung jawab perusahaan terhadap social maupun lingkungan sekitar di mana perusahaan itu berada, seperti melakukan suatu kegiatan yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar dan menjaga lingkungan, memberikan beasiswa untuk anak tidak mampu didaerah tersebut, dana untuk pemeliharaan fasilitas umum, sumbangan untuk membangun desa/fasilitas masyarakat yang bersifat sosial dan berguna untuk masyarakat banyak, khususnya masyarakat yang berada di sekitar perusahaan tersebut berada (Aripin & Negara, 2021).

CSR adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya (namun bukan hanya) perusahaan adalah memiliki berbagai bentuk tanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingannya, yang diantaranya adalah konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan (Pratama, 2020).

2.1.4.2 Dimensi *Corporate Social Responsibility*

Bidang CSR sangat terfragmentasi dan mencakup perdebatan dari berbagai perspektif, disiplin dan posisi ideologis; membawa ke berbagai literatur perspektif teoretis, pendekatan konseptual dan tradisi empiris tetapi juga kurangnya konsensus tentang konsep kritis (De Bakker, dkk, 2005 dalam Barakat, 2016).

Bowen (1953, dalam Barakat, dkk, 2016) menyatakan bahwa definisi awal CSR adalah istilah “mengacu pada kewajiban pengusaha untuk mengejar kebijakan tersebut, untuk membuat keputusan tersebut atau untuk mengikuti garis tindakan yang diinginkan dalam hal tujuan dan nilai-nilai masyarakat kita”.

Pendekatan konseptual yang diterima secara umum untuk CSR diusulkan oleh Carroll (1979, dalam Barakat, dkk, 2016), yang menggunakan model berbentuk piramida yang mencakup empat dimensi CSR : ekonomi, hukum, etika, dan kebijaksanaan.

1. Dimensi ekonomi adalah dasar bagi yang lain dan mencerminkan kebutuhan perusahaan dalam menjaga kesehatan keuangannya untuk memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhannya.
2. Dimensi hukum, sesuai dengan kecukupan tindakan perusahaan sehubungan dengan undang-undang saat ini.
3. Dimensi etika mengacu pada “perilaku yang pantas”, dengan kata lain, perilaku yang sesuai dengan harapan masyarakat.
4. Dimensi kebijaksanaan yang mengacu pada inisiatif sukarela perusahaan dalam menghadapi solusi untuk masalah sosial. Dalam dimensi ini, inisiatif tidak diperlukan atau diharapkan tetapi diinginkan oleh masyarakat.

Menurut Peserden dan Neergaard (2009, dalam Barakat, dkk, 2016), ada dua pandangan CSR yang dapat diklasifikasikan sebagai etis atau instrumental. Pandangan etis bersumber dari norma dan nilai sosial yang berlaku; itu menganggap bahwa perusahaan harus mengadopsi perilaku yang bertanggung jawab secara sosial, bahkan ketika melakukannya dapat menimbulkan biaya non-produktif. Di sisi lain, pandangan instrumental menganggap bahwa ada hubungan positif antara perilaku tanggung jawab sosial dan kinerja keuangan karena inisiatif CSR proaktif mempromosikan peluang seperti kemungkinan dalam mengantisipasi peraturan pemerintah yang membatasi dan membedakan perusahaan dari pesaing yang kurang bertanggung jawab secara sosial (Jones, 1996 dalam Barakat, dkk, 2016)

2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Corporate Social Responsibility*

Ada dua alasan yang mendasari perusahaan dalam melakukan kegiatan CSR, yaitu alasan moral dan alasan ekonomi. Alasan moral lebih didasarkan bahwa CSR memang bermula dari inisiatif perusahaan untuk dapat menjalin relasi yang saling menguntungkan dengan stakeholders. Sedangkan alasan ekonomi lebih pada bagaimana perusahaan mampu memperkuat citra dan kredibilitas brand atau produknya melalui CSR.

CSR merupakan wujud kepedulian perusahaan terhadap ekonomi, sosial dan lingkungan yang didasari tiga prinsip dasar yang meliputi *profit*, *people*, dan *planet* (3P). perusahaan sebagai badan usaha yang berorientasi *profit*, maka tetap harus mencari keuntungan ekonomi untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan sehingga perusahaan dapat terus beroperasi dan berkembang. Dalam menjalin kelangsungan hidup dan meningkatkan daya saing perusahaan, perusahaan harus

memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dan manusia (*people*) yang merupakan asset berharga dalam organisasi maupun negara. Sedangkan *planet* merupakan kepedulian terhadap lingkungan hidup dan keberlanjutan keragaman hayati yang bisa diwujudkan dalam bentuk program penghijauan lingkungan hidup, dan penyediaan sarana air bersih.

2.1.4.4 Faktor-faktor yang dipengaruhi Corporate Social Responsibility

CSR dalam suatu perusahaan sangatlah penting, karena itu bisa meningkatkan citra baik perusahaan di mata masyarakat dan juga bisa meningkatkan nilai perusahaan, serta meningkatkan loyalitas pelanggan. Adapun manfaat yang diharapkan perusahaan dengan melakukan tanggung jawab sosial perusahaan, meliputi :

1. Perusahaan terhindar dari reputasi negative merusak lingkungan yang hanya mengejar keuntungan jangka pendek tanpa memperdulikan akibat dari perilaku buruk perusahaan
2. Kerangka kerja etis yang kokoh dapat membantu para manajer dan karyawan menghadapi masalah seperti permintaan lapangan kerja di lingkungan dimana perusahaan bekerja
3. Perusahaan mendapat rasa hormat dari kelompok inti masyarakat yang membutuhkan keberadaan perusahaan, khususnya dalam hal penyediaan lapangan kerja
4. Perilaku etis perusahaan aman dari gangguan lingkungan sekitar sehingga dapat beroperasi secara lancar. (Ambadar, 2008 dalam Nurbaiti & Bambang, 2017).

2.2 Penelitian Terdahulu

Banyak penelitian terdahulu yang mencari bukti empiris mengenai CSR.

Beberapa penelitian terdahulu tersebut diringkas sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Penulis	Judul	Variabel	Hasil
Ferreira & de Oliveira (2014)	<i>Does corporate social responsibility impact on employee engagement?</i>	<i>Corporate Social Responsibility</i> dan Keterlibatan Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik dalam tingkat keterlibatan karyawan antara karyawan yang terpapar praktik CSR eksternal dan internal.
Skudiene dan Auruskeviciene (2012)	<i>The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation</i>	<i>Corporate Social Responsibility</i> dan Motivasi Internal	Hasil temuan menunjukkan bahwa kegiatan CSR internal dan eksternal berkorelasi positif dengan motivasi karyawan internal. CSR internal ditemukan lebih kuat terkait dengan motivasi karyawan internal daripada semua dimensi CSR eksternal.

Penulis	Judul	Variabel	Hasil
Barakat, dkk (2016)	<i>The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction</i>	<i>Corporate Social Responsibility</i> dan Kepuasan Karyawan	Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa tindakan berorientasi CSR yang dilakukan oleh perusahaan akan mengarah pada citra organisasi yang lebih baik, dan pada gilirannya akan mengarah pada kepuasan karyawan yang lebih besar. Dampak CSR pada kepuasan karyawan relevan dengan kinerja perusahaan.
Tsourvakas dan Yfantidou	<i>Corporate social responsibility influences employee engagement</i>	<i>Corporate Social Responsibility</i> , Keterlibatan Karyawan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan bangga mengidentifikasi diri mereka dengan perusahaan yang memiliki citra peduli. CSR juga terkait positif dengan keterlibatan karyawan untuk kedua perusahaan.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Corporate Social Responsibility* Terhadap Keterlibatan Karyawan.

Keterlibatan karyawan merupakan suatu bentuk dedikasi atau tindakan saling menguntungkan antara organisasi (kelompok) dan karyawan, dimana suatu organisasi bertugas untuk membantu karyawan memenuhi potensinya dan karyawan bertugas untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Kelleher, 2013). Hubungan antara CSR dan keterlibatan karyawan tidak terbatas pada persepsi upaya CSR organisasi. Karyawan yang aktif berpartisipasi dalam CSR, misalnya melalui program sukarelawan yang di sponsori perusahaan juga terkait dengan tingkat keterlibatan mereka. Rodel (2013, dalam Gullekson et al., 2021) menemukan bahwa karyawan yang berpartisipasi dalam program sukarelawan yang disponsori perusahaan melaporkan tingkat penyerapan pekerjaan yang lebih tinggi, subdimensi dari keterlibatan kerja. Salah satu pendorong keterlibatan karyawan yang sering dikutip adalah pekerjaan yang bermakna dan signifikan Chernovita *et al.*, (2020) dan banyak karyawan yang menjelaskan tujuan pekerjaan mereka dalam hal membuat perbedaan positif dalam kehidupan orang lain. Banyak manfaat yang dirasakan secara internal pengaruh CSR terhadap keterlibatan karyawan perusahaan yang melakukannya. Keterlibatan atau keterlibatan karyawan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya (IES, 2016 dalam Trouvakes and Yfantidou, 2018), dengan CSR yang dilakukan karyawan beranggapan secara positif bahwa perusahaan akan mampu bertahan dimasa yang akan datang. Perusahaan yang melakukan CSR akan mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan,

karena perusahaan yang melakukan CSR akan meningkatkan anggapan positif dari karyawan bahwa perusahaan akan bertahan di masa yang akan datang, oleh karena itu karyawan bersedia memberikan semangat dan dedikasinya untuk perusahaan. Pernyataan sebelumnya didukung oleh penelitian yang dilakukan yang menyatakan *corporate social responsibility* terhadap keterlibatan karyawan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Corporate Social Responsibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

2.3.2 Pengaruh *Corporate Social Responsibility* Terhadap Motivasi Kerja.

Motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar keberadaan individu, untuk memulai integritas yang berkaitan dengan pekerjaan serta untuk menetapkan bentuknya, arah, intensitas, dan durasi. (Latham dan Pinder, 2005, dalam Skudiene dan Auruskeviciene, 2012). Karyawan akan lebih termotivasi jika mereka memiliki perasaan bahwa pekerjaan mereka penting Kotler (2008) dan melihat dampak positif dari pekerjaan mereka terhadap lingkungan (Vida Skudiene dan Vilde Auruskeviciene, 2012). CSR dapat meningkatkan kepuasan, komitmen, dan loyalitas karyawan. 80 persen karyawan akan termotivasi lebih baik dalam hal keterlibatan perusahaan dalam tindakan tanggung jawab sosial. Motivasi kerja membuktikan bahwa seseorang secara intrinsik termotivasi dalam bekerja saat dia mencari ekspresi diri, kegembiraan, ketertarikan, tantangan pribadi, atau kepuasan rasa ingin tahu (Amabile, 1993, dalam dalam Vida Skudiene dan Vilde Auruskeviciene, 2012). Pernyataan sebelumnya didukung oleh penelitian yang dilakukan yang menyatakan *corporate social*

responsibility terhadap motivasi kerja. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Corporate Social Responsibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2.3.3 Pengaruh *Corporate Social Responsibility* Terhadap Kepuasan Kerja.

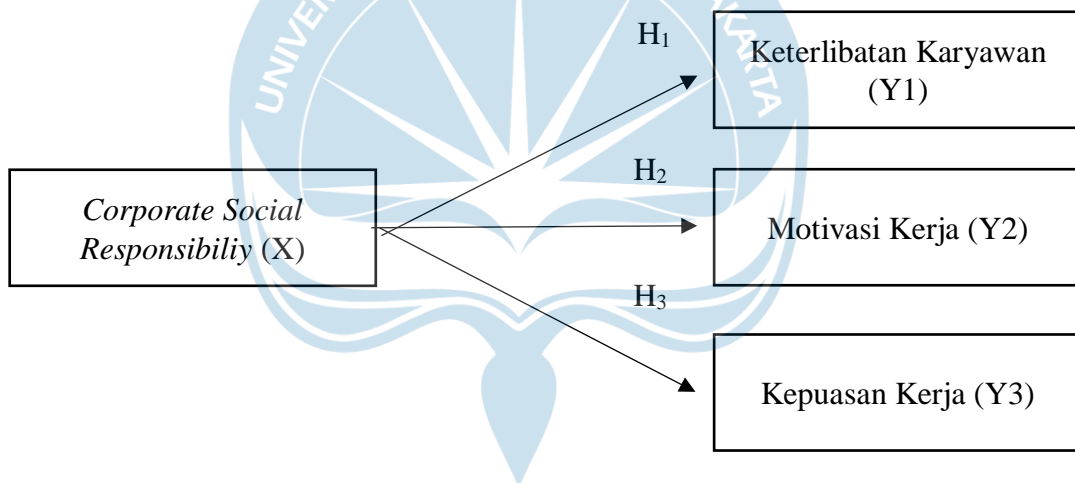
Karyawan yang bekerja pada perusahaan yang melakukan CSR selain termotivasi karena memiliki nilai manfaat juga secara psikologis memiliki rasa kepuasan atas apa yang telah dilakukan. Kepuasan kerja menggambarkan seberapa puas seorang individu dengan pekerjaannya (Parvin dan Kabir, 2011 dalam Pang dan Lu, 2018). Kepuasan kerja sering dianggap sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari evaluasi atau penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 1975 dalam Pang dan Lu, 2018). Semakin puas dan termotivasi karyawan atas pekerjaannya, maka akan meningkatkan partisipasi karyawan di setiap kegiatan perusahaan. Partisipasi karyawan dalam CSR membantu menambah kepercayaan di benak karyawan, karyawan merasa dengan apa yang dilakukan memiliki nilai manfaat baik secara internal maupun eksternal (Bapat dan Upadhyay, 2021). Jika rasa puas karyawan telah dicapai, maka keinginan untuk tetap bekerja dalam perusahaan juga muncul atau dengan kata lain komitmen organisasi karyawan juga tinggi. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa dengan program CSR yang dilakukan perusahaan, membuat karyawan memiliki respon positif berupa kepuasan karena pekerjaan yang dilakukan memiliki manfaat untuk lingkungan dan masyarakat luas. Pernyataan sebelumnya didukung oleh penelitian yang dilakukan yang menyatakan *corporate social*

responsibility terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Corporate Social Responsibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.4 Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori sebelumnya, maka dapat dirumuskan kerangka dalam penelitian ini. Kerangka dalam penelitian ini bertujuan menjelaskan hubungan variabel independen dan dependen. Berikut kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian