BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian. Selain itu juga akan dibahas tentang definisi, aspek dan karakteristik, faktor-faktor yang mempengaruhi, serta pengukuran *employee engagement*. Hubungan antara kompensasi, status/pengakuan, kesempatan berkembang dengan *employee engagement* disajikan kemudian dibagian berikutnya.

A. *Employee Engagement*

1. Definisi *Employee Engagement*

Pada dasarnya, definisi *employee engagement* tidak dapat diterima secara umum karena *employee engagement* diartikan melalui berbagai cara dan dengan perspektif yang berbeda-beda (Dicke, Holwerda, & Kontakos, 2007; Verma, Kaura, & Mathur, 2013). Beberapa peneliti menggunakan istilah yang berbeda untuk mendefinisikan *engagement*. Sebagian peneliti menggunakan istilah *employee engagement* dan sebagian lainnya menggunakan istilah *work engagement*. Namun, kedua istilah ini tidak menunjukkan adanya perbedaan dalam menjelaskan *engagement* karyawan. *Employee engagement* maupun *work engagement* sama-sama memiliki aspek pembentuk dan karakteristik yang sama. Secara garis besar, keduanya dibentuk oleh beberapa aspek

yang sama, yaitu adanya kekuatan atau energi (*vigor*), dedikasi atau perasaan bangga terhadap pekerjaan (*dedication*), komitmen, dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan (*absorption*) (Cook, 2008; May, Gilson, & Harter, 2004; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

Employee engagement merupakan suatu istilah yang masih relatif baru diperbincangkan dikalangan manajemen sumber daya manusia (Bhatla, 2011). *Employee engagement* adalah suatu keadaan karyawan yang terlibat langsung secara psikologis dengan pekerjaannya. Karyawan akan terlibat secara fisik, kognitif, maupun secara emosional selama menunjukkan performanya di dalam bekerja (Kahn dalam Albrecht, 2010; Perrin, 2003). *Employee engagement* dilihat sebagai suatu kekuatan yang dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Kekuatan tersebut dapat berupa komitmen, baik bagi perusahaan maupun pada pekerjaannya, dan juga berupa rasa memiliki terhadap pekerjaan, perasaan bangga, usaha yang lebih dari biasanya, dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan (Wellins & Concelman dalam Endres & Smoak, 2008).

Employee engagement membawa karyawan pada suatu keadaan pemenuhan diri yang positif, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan pada akhirnya karyawan akan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan (Right Management, 2009; Schaufeli, Salanova, Gonzalez, & Bakker dalam Field & Buitendach, 2011). Selain dapat melakukan

pekerjaannya dengan kekuatan atau energi yang besar, karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi juga akan merasa bangga dan terbenam secara total dengan pekerjaannya. *Engagement* tidak hanya sekedar bekerja keras, giat dalam bekerja, atau memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan, tetapi *engagement* melihat sejauh mana karyawan dapat dengan penuh meletakkan dirinya kedalam pekerjaan (Albrecht, 2010; Schaufeli et al., 2009).

Karyawan dengan *engagement* tinggi menunjukkan perilaku yang positif selama bekerja sehingga hal apapun yang mereka lakukan mengarah pada usaha untuk mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan (Dicke, Holwerda, & Kontakos, 2007; The Institute for Employment Studies [IES] dalam Endres & Smoak, 2008; Kahn dalam Albrecht, 2010, Vazirani, 2007). Karyawan merasa bahwa keberadaannya di perusahaan mendapat pengakuan, sehingga karyawan akan memberikan usaha terbaik mereka bagi perusahaan karena mereka merasa telah menjadi bagian dari perusahaan. Semua yang dilakukan dalam pekerjaan bukanlah cara mereka untuk menunjukkan diri dan mendapatkan pujian dari orang lain, melainkan karena mereka sangat senang dalam melakukan pekerjaannya. (Kahn dalam Albrecht, 2010; Perrin, 2003).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *employee engagement* adalah suatu keadaan ketika karyawan terlibat secara psikologis dengan pekerjaannya, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional, sehingga karyawan akan memberikan usaha terbaik

mereka dalam menyelesaikan pekerjaan, serta merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan yang dikarakteristikkan oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *employee engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2003) dengan menekankan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dalam pemahaman mengenai *engagement*. Teori ini dipilih karena dianggap telah mencakup pengertian yang komprehensif dan mudah dipahami.

2. Aspek dan karakteristik dalam *Employee Engagement*

Engagement dikarakteristikkan dengan karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi tempatnya bekerja. Karyawan dengan *engagement* yang tinggi merasa bersemangat dalam pekerjaan, peduli dengan masa depan perusahaan, dan berupaya untuk mencapai kesuksesan perusahaan (Cook, 2008; MacLeod & Clarke, 2009; May, Gilson & Harter dalam Bakker, 2009; Perrin, 2003).

Schaufeli, Salanova, González-Romá, dan Bakker (dalam Schaufeli & Bakker, 2003) menjelaskan tentang 3 aspek pembentuk *employee engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Ketiga aspek ini merupakan konsep yang paling dikenal dan sering digunakan di beberapa penelitian untuk mengukur tingkat *engagement* karyawan. *Vigor* menggambarkan *level* energi dan mental resiliensi yang dimiliki seseorang ketika bekerja. Selain itu, *vigor* juga menunjukkan adanya kesediaan karyawan untuk melakukan usaha yang besar dalam menyelesaikan

pekerjaan, tidak mudah merasa lelah, dan tekun dalam melakukan pekerjaan. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, serta merasa terinspirasi dan tertantang dengan pekerjaan. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan terbenam secara total, merasa senang melakukan pekerjaannya, dan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan. (Perrin, 2003; Schaufeli dan Bakker, 2003).

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Meskipun *engagement* merupakan suatu pilihan, namun perusahaan tetap harus turut ambil bagian dalam membina karyawannya agar dapat meningkatkan *level engagement* mereka (Smith & Markwick, 2009). Tingkat *employee engagement* masing-masing karyawan berbeda-beda tergantung dari bagaimana karyawan memaknai keberadaan mereka di dalam pekerjaan (Kahn dalam May et al., 2004; Smith & Markwick, 2009).

Engagement karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat dikelompokkan menjadi 2 bentuk, yaitu faktor internal atau berasal dari dalam karyawan dan faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti memilih faktor eksternal. Pada faktor internal ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi tingkat *engagement* karyawan, diantaranya adalah latar belakang kehidupan karyawan (biografis), karakteristik kepribadian, kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, perasaan bangga terhadap perusahaan, dan persepsi karyawan

bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan hal yang penting, memiliki tujuan, serta memiliki makna bagi dirinya (Lockwood dalam Smith & Markwick, 2009; Perrin, 2003).

Sedangkan hal-hal yang dapat mempengaruhi tingkat *employee engagement* berdasarkan faktor eksternal, yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, perhatian senior manajer terhadap keberadaan karyawan, reputasi perusahaan, kompensasi, kesempatan untuk mengembangkan karir karyawan, terbukanya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan pendapat, hak karyawan untuk mengambil keputusan, kualitas komunikasi antar anggota organisasi, tim kerja yang kompak dan saling mendukung, jelasnya jenis pekerjaan yang dilakukan, adanya sumber daya yang dibutuhkan karyawan untuk mendukung performansi, dan penyampaian nilai serta tujuan organisasi kepada karyawan (Lockwood dalam Smith & Markwick, 2009; Perrin, 2003).

4. Pengukuran *Employee Engagement*

Engagement merupakan sebuah konstruk yang dapat diukur tinggi atau rendahnya (Smith & Markwick, 2009). Alat ukur yang paling sering digunakan untuk melihat tingkat *employee engagement* adalah *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dibuat oleh Schaufeli dan Bakker (2003). Item-item dalam UWES dibentuk dari 3 aspek utama *employee engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*¸dan *absorption*. UWES memiliki 17 item yang dibagi menjadi 3 bagian, yaitu sebanyak 6 item menggambarkan aspek *vigor*, 5 item menggambarkan aspek *dedication*,

dan 6 item menggambarkan aspek *absorption*.

Schaufeli dan Bakker (2003) melakukan pengujian reliabilitas alat ukur UWES dengan menggunakan 2 cara, yaitu dengan menggunakan *internal consistency* dan menggunakan *test-retest reliability* atau sering disebut dengan *stability*. Uji reliabilitas menggunakan *internal consistency* dengan jumlah subjek 2.313 pada skala UWES-17 dan diperoleh rentangan (*range*) nilai α Cronbach yang ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1
α Cronbach skala UWES pertama berdasarkan aspek dan versi skala

	UWES-17
Vigor	.81 - .90
Dedication	.88 - .95
Absorption	.70 - .88
Skor total	.91 - .96

Uji reliabilitas dengan menggunakan *internal consistency* kemudian dilakukan kembali dengan jumlah subjek yang lebih besar melalui 9 negara, yaitu Australia, Kanada, Finlandia, Prancis, Jerman, Yunani, Norwegia, Afrika Selatan, dan Spanyol. Dari penelitian tersebut diperoleh *range* nilai α Cronbach yang ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2
α Cronbach skala UWES kedua berdasarkan aspek dan versi skala

	UWES-17 N = 12.161
Vigor	.66 - .87
Dedication	.83 - .92
Absorption	.79 - .88
Skor total	.88 - .95

Uji *stability* atau uji reliabilitas dengan menggunakan *test-retest* dilakukan secara berkala, yaitu melalui dua kali penelitian longitudinal. Penelitian longitudinal ini dilakukan untuk melihat kestabilitasan alat ukur UWES dalam jangka waktu yang panjang. Uji *test-retest* UWES dilakukan dua kali dengan jeda waktu selama 1 tahun pada 293 *Salvation Army* yang berasal dari Australia dan 563 tenaga paramedis yang berasal dari Norwegia. Dari penelitian tersebut diperoleh koefisien stabilitas (r_1) seperti yang ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3
Reliabilitas skala UWES dengan menggunakan test-retes

	Salvation Army **(AUS – N = 293)**	**Paramedis (NOR – N = 563)**
Vigor-6	.64	.71
Vigor-5	.64	.70
Vigor-3	.61	.71
Dedication-5	.58	.69
Dedication-3	.56	.66
Absorption-6	.58	.69
Absorption-5	.58	.68
Absorption-3	.57	.63
UWES-17	.63	.72

B. Kompensasi

Salah satu penentu yang kuat dari sikap pekerja, motivasi, dan perilaku adalah kompensasi (Gardner et al., 2004). Kompensasi diadaptasi dari bahasa Inggris yang berarti untuk menyeimbangkan. Kompensasi atau bayaran adalah seluruh bentuk pengembalian keuangan, layanan, dan *benefits* yang diterima oleh pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja (Milkovich dan Newman, 2002). Untuk

sebuah organisasi, kompensasi digunakan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan pekerja yang berpotensi menghantarkan kesuksesan tujuan organisasi (Renard, 2008).

Menurut Milkovich dan Newman (2002), kompensasi total mencakup bayaran yang secara langsung diterima sebagai kompensasi kas (seperti: gaji dasar, insentif, biaya penyesuaian hidup sehari-hari) dan yang tidak langsung sebagai *benefits* (contohnya: dana pensiun, asuransi medis). Gaji dasar, *merit pay*, dan bonus akhir tahun merupakan komponen kompensasi yang paling penting di dalam mempertahankan dan memotivasi *supervisor* dan pekerja (Chiu *et al*., 2002). Pemilik perusahaan menggunakan *benefits* untuk menarik dan mempertahankan orang-orang yang bekerja dengan baik. Pekerja sendiri mengandalkan *benefits* (contohnya: subsidi medis, liburan, dan pensiun) untuk mengamankan finansial mereka.

C. Status/pengakuan dan Kesempatan Berkembang

Selain kompensasi, terdapat bentuk lain yang dapat diterima seseorang dari bekerja yaitu status dan pengakuan, keamanan pekerjaan, tantangan pekerjaan dan kesempatan berkembang (Milkovich dan Newman, 2002).

Pengakuan dapat menjadi penghargaan yang sangat efektif terhadap perilaku seseorang terkait kontribusi dan performansinya. Pengakuan informal terhadap pekerja dapat berupa nilai *nonmonetary*

seperti penerimaan dan rasa kagum, sertifikat, artikel profil, dan program tertentu, misalnya *employee of the month*. Sedangkan pengakuan formal biasanya mensyaratkan keterlibatan manajemen dan substansi biaya yang lebih dari pengakuan informal, seperti program kepemilikan saham perusahaan (Dubois dan Rothwell, 2004).

Kesempatan berkembang terkait dengan pelatihan formal dan informal untuk mempelajari pengetahuan/keahlian/kemampuan baru (Milkovich & Newman, 2002). Pelatihan formal seringkali berasosiasi dengan pengenalan pekerjaan baru, hal itu juga berarti berhubungan dengan perubahan teknologi atau prosedur. Pelatihan formal dapat dikoordinasikan dan diajarkan oleh para profesional sumber daya manusia atau tenaga profesional lainnya di dalam organisasi, atau para pekerja dapat dikirim untuk program pelatihan yang ditawarkan oleh asosiasi profesional atau universitas bahkan ditugaskan untuk studi lanjut.

D. Kompensasi, Status/pengakuan, Kesempatan Berkembang dan *Employee Engagement*

Pada sebuah survei, *Career System International* meminta pegawai menyusun urutan faktor-faktor kepuasan kerja yang paling penting bagi mereka. Lima faktor bertahan yang paling tinggi adalah: 1) lingkungan kerja yang menarik dan menantang, 2) pembelajaran dan kesempatan berkembang, 3) bekerja dengan orang-orang baik dan tepat, 4) gaji yang adil, 5) atasan yang mendukung (Hedger, 2007). Hasil

survei tersebut didukung oleh Ketter (2008) melalui survei dengan 75 pertanyaan dalam kuesioner yang disebar secara *online* (yang mencakup enam kategori *engagement* yaitu: orang-orang yang bekerja sama dengan mereka, apa yang mereka kerjakan, ketersediaan kesempatan berkembang, penghargaan dan pengakuan, perusahaan itu sendiri, dan lingkungan kerja) diketahui bahwa faktor- faktor yang mempengaruhi *engagement* pegawai *Accenture* sehingga bertahan di dalam perusahaannya adalah mengerjakan pekerjaan yang menarik dan menantang, memiliki pertumbuhan karir dan pembelajaran serta kesempatan berkembang, bekerja dengan orang-orang yang tepat, mendapatkan gaji yang adil, adanya manajemen yang suportif, dan adanya pengakuan serta penghargaan. Sedangkan menurut Paradise (2008) yang melakukan penelitian dengan responden para *top management* dari beragam sektor industri nasional maupun multinasional, *employee engagement* dihasilkan dari beberapa faktor antara lain kompensasi, kualitas kerja, dan karakteristik kepribadian.

Perusahaan juga memperhatikan penghargaan dan program insentif bagi pegawai. Perusahaan pastinya menginginkan pegawai mengetahui bahwa mereka dihargai dan diakui. Apabila pegawai merasa bahwa kontribusi mereka menunjang visi dan kesuksesan perusahaan, mereka akan lebih *engaged*. Hal tersebut membantu pihak manajemen perusahaan mempertahankan pegawainya tetap di perusahaannya. Penghargaan dan program insentif merupakan bagian

dari keseluruhan strategi *engagement.* Tetapi tidak semua rencana pemberian insentif efektif seperti yang diharapkan. Menurut Hedger (2007), salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan pegawai *engaged* adalah memperlihatkan kepada mereka bahwa mereka diapresiasi.

Khan (1990, dalam Saks, 2006) melaporkan bahwa seseorang memiliki tingkat *engagement* yang berbeda-beda sebagai fungsi dari persepsi mereka terhadap *benefits* yang mereka terima dari peran mereka. Pegawai akan lebih *engaged* terhadap pekerjaannya apabila mereka mendapatkan penghargaan dan pengakuan untuk performansi mereka. Kurangnya penghargaan dan pengakuan akan menyebabkan pegawai tidak betah, oleh karena itu pengakuan dan penghargaan merupakan faktor penting bagi *engagement* (Saks, 2006). Hal tersebut merupakan hasil dari survei terhadap responden yang bekerja pada beragam bidang pekerjaan dan organisasi. Survei tersebut memperhatikan variabel usia (rata-rata 34 tahun), jenis kelamin (60% perempuan), dan lamanya bekerja (rata-rata lima tahun). Survei dilakukan melalui kuesioner dan pengolahan data menggunakan analisis regresi berganda.

Faktor usia cukup menjadi perhatian karena didukung oleh penelitian Robinson *et al*. (2004, dalam Endres dan Smoak, 2008) yang menyatakan bahwa *engagement* menurun seiring bertambah tuanya seseorang. Perbedaaan jenis kelamin juga ditemukan berkontribusi

terhadap *employee engagement*. Laki-laki memiliki keterikatan lebih dengan pekerjaan karena posisinya sebagai pencari nafkah utama dalam keluarga misalnya, sedangkan perempuan sebaliknya (Ferguson, 2006). Mengenai masa kerja, Endres dan Smoak (2008) mengungkapkan bahwa tingkat *employeee engagement* menurun ketika seseorang telah bekerja selama dua tahun di perusahaannya.

E. Kerangka Penelitian

Sedikitnya perhatian dari kalangan perusahaan maupun praktisi psikologi industri dan organisasi terhadap *employee engagement* membuat masyarakat kurang memahami tentang pentingnya peran *engagement* pada karyawan di dalam suatu perusahaan. Padahal konsep *employee engagement* memiliki makna yang lebih mendalam dibandingkan karyawan hanya sebatas puas dengan pekerjaan dan memiliki semangat serta motivasi dalam bekerja (Maslach, Schaufeli, & Leiter dalam Storm & Rothman, 2003).

Banyak penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *employee engagement* memberikan kontribusi yang signifikan pada produktivitas kerja karyawan dan produktivitas perusahaan (Agustian, 2012; Attridge, 2009; Buckingham & Coffman dalam Endres & Smoak, 2008; Kular et al., 2008; McLeod dan Clarke, 2009; Right Management, 2009). Karyawan yang memiliki *level engagement* yang tinggi akan memberikan usaha terbaiknya dalam menyelesaikan tugasnya, bahkan lebih dari yang diharapkan. Karyawan merasa bahwa kehadiran atau keberadaaannya di dalam perusahaan

bermakna bagi kehidupannya, sehingga ia dengan usaha terbaiknya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan dan kesuksesan (Agustian, 2012).

Employee engagement tentu tidak dapat terbentuk dengan sendirinya. Oleh karena itu, perusahaan berperan penting dalam upaya untuk meningkatkan tingkat *engagement* karyawannya. Perusahaan perlu menyadari bahwa sumber daya manusia di dalam perusahaan mereka sangatlah penting (Munandar, 2001; Pfeffer, 1996). Melihat pentingnya *engagement* bagi karyawan maupun bagi perusahaan, maka dibutuhkan perhatian yang lebih besar agar semua kalangan yang terlibat secara langsung maupun tidak dengan perusahaan dapat saling bekerjasama untuk meningkatkan *level engagement* karyawan.

Tingkat *engagement* karyawan Universitas Sanata Dharma juga belum diketahui karena belum pernah diadakannya penelitian ataupun penilaian kerja yang berkaitan dengan *employee engagement* pada karyawan Universitas Sanata Dharma. Gambaran mengenai keadaan karyawan dan permasalahan yang terjadi pada karyawan Universitas Sanata Dharma mendasari tujuan penelitian ini dilakukan peneliti ingin mengetahui pengaruh kompensasi, status/pengakuan, dan kesempatan berkembang yang dalam hal ini bisa dilihat dari gambaran jenjang karir di Universitas Sanata Dharma terhadap *employee engagement*.

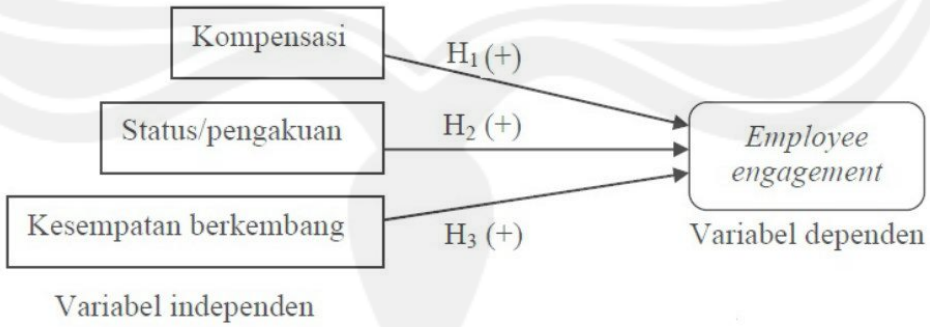
Kompensasi mempengaruhi motivasi seseorang bertahan di tempat kerjanya. Alasan terbesar bagi pekerja untuk pindah ke institusi lain adalah

tawaran paket kompensasi yang lebih baik. Kompensasi diduga sebagai faktor yang berpengaruh terhadap *employee engagement*. (Paradise, 2008).

Suatu status/pengakuan yang bersifat positif membuat seseorang mendapatkan kepuasan batin atas aktualisasi dirinya. Apresiasi institusi terhadap keberhasilan kinerja seseorang dapat menciptakan kenyamanan sehingga menyebabkan '*engaged*' di institusi tersebut. Status/pengakuan yang diberikan institusi memiliki hubungan positif terhadap *employee engagement*. (Ketter, 2008).

Satu alasan mengapa seseorang mengambil sebuah pekerjaan adalah apakah mereka memiliki harapan mengenai perkembangan diri dan karirnya. Kesempatan berkembang yang diberikan oleh institusi memiliki hubungan positif terhadap *employee engagement*. (Ketter, 2008).

Berdasarkan konsep-konsep diatas maka dapat dirumuskan model konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konseptual : Diagram hubungan antara variabel independen dan dependen.

F. Hipotesis

Berdasarkan konsep-konsep yang telah dikaji dalam tinjauan pustaka, maka dapat dikonsepkan model konseptual. Pada penelitian ini, terdapat tiga macam variabel independen. Variabel-variabel tersebut akan diteliti hubungannya dengan sebuah variabel dependen.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H_1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *employee engagement.*

H_2: Status/pengakuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *employee engagement.*

H_3: Kesempatan berkembang berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *employee engagement.*