

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab II ini berisi rangkuman pendapat para ahli mengenai definisi tentang kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*), kepuasan kerja dan keterikatan karyawan (*employee engagement*). Dijelaskan juga teori-teori mengenai unsur-unsur kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*), teori-teori kepuasan kerja, faktor-faktor tentang kepuasan kerja, aspek dan karakteristik dalam *employee engagement*, faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, pengaruh kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*), kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

2.1 Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality Of Work Life*)

2.1.1 Definisi Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality Of Work Life*)

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan sebuah proses yang merespons pada kebutuhan pegawai dengan mengembangkan suatu mekanisme yang memberikan kesempatan secara penuh pada pegawai dalam pengambilan keputusan dan merencanakan kehidupan kerja mereka (Marihot, 2007:292).

Menurut Hariandja (2007) mengatakan peningkatan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) sebagai sebuah proses yang merespon pada kebutuhan pegawai dengan mengembangkan suatu mekanisme yang memberikan

kesempatan secara penuh pada pegawai dalam pengambilan keputusan dan merencanakan kehidupan kerja mereka.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) menjelaskan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pekerja untuk mempengaruhi pekerjaan dan kontribusi mereka terhadap pencapaian efektivitas perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Siagian (2007) kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan upaya yang sistematis dalam kehidupan organisasional melalui cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sarannya.

2.1.2 Unsur-Unsur Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality Of Work Life*)

Menurut Marihot (2007:292) terdapat beberapa unsur-unsur penting dalam kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yaitu :

- A. Partisipasi kerja yaitu pengikutsertaan karyawan dalam operasi perusahaan dan pengambilan keputusan yang akan membuktikan bahwa karyawan diterima dan dihargai, yang berdampak pada munculnya perasaan memiliki dan perasaan ikut bertanggung jawab pada keberhasilan tujuan perusahaan.
- B. Pengembangan karir yaitu manajemen pada semua bidang dan jenjang harus menaruh perhatian pada pembinaan karir karyawan yang potensial dengan cara pemberian kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan

dan pengembangan SDM, melaksanakan penilaian kinerja secara jujur dan objektif sebagai dasar dalam pemberian bonus dan insentif, pelaksanaan konsultasi karir dan promosi karyawan untuk jabatan yang lebih tinggi.

- C. Komunikasi yaitu penciptaan dan pengembangan komunikasi yang efektif yang berfungsi dalam proses pertukaran informasi.
- D. Kompensasi yang layak dapat memberikan ketenangan dan kesediaan bagi karyawan untuk bekerja secara optimal sebagai bentuk kontribusi bagi perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.
- E. Kebanggaan yaitu rasa bangga akan lahir sebagai wujud penghargaan individu karyawan akan tugas dan kewajiban diperusahaan tempat ia mengabdikan.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2009:78).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko 1992 dalam Sutrisno,2009:79).

Kepuasan kerja merupakan tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja (Hessel,2007:164).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya (Moh.As'ad,1987:103 dalam Sunyoto,2012:26).

2.2.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal menurut Wexley dan Yukl (dalam Sunyoto,2012:27) yaitu :

A. *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Ia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudiann Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara *should be (expectation needs or value)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan. Menurut penelitian yang dilakukan Wanous dan Lawer (1972) yang dikutip dari Wexley dan Yukl, menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagaimana *discrepancy* itu dirasakannya.

B. *Equity Theory*

Equity theory dikembangkan oleh Adams tahun 1963, pendahulu dari teori ini adalah Zalzenik tahun 1958 yang dikutip dari Locke (1969). Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas situasi,

diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor dan pemerintah dipengaruhi oleh motivasi.

C. *Two Factor Theory*

Prinsip teori ini bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan tidak merupakan variabel yang kontinu. Teori ini pertama kali ditemukan oleh Frederick Herzberg tahun 1959. Beliau membagi situasi yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua kelompok yakni :

1. *Satisfiers* atau motivator adalah situasi yang membuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility and advancement*.
2. *Dissatisfier (Hygiene Factors)* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security and status*.

2.2.3 Faktor-Faktor Tentang Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor atau pendapat yang dikemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni :

A. Menurut Harold E. Burt

Tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain hubungan antara manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, dan sugesti dari teman sekerja.
2. Faktor individual, hubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaan, usia orang dengan pekerjaan, dan jenis kelamin.
3. Faktor keadaan
4. Rekreasi

B. Menurut Ghiselli dan Brown

Tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yakni :

1. Kedudukan, orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang berkedudukan lebih rendah.
2. Pangkat, pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Jika ada kenaikan upah, maka ada yang beranggapan sebagai kenaikan pangkat.
3. Umur, dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25 tahun samapai 34 tahun dan umur 40 samapai 45 tahun adalah umur yang biasa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.
4. Mutu pengawasan, kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan hubungan yang lebih

baik dari pimpinan dan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja tersebut.

2.3 Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

2.3.1 Definisi *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya (Gibbons dalam Hughes 2008).

Employee engagement merupakan sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Seorang karyawan yang terikat (*employee engaged*) memiliki kesadaran terhadap bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi (Robinson et al. dalam Robertson dan Cooper, 2010).

Employee engagement merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, seperti pendapat Macey dan Schneider yang menyatakan bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Nabilah & Jafar, 2014:1).

Employee engagement sendiri merupakan keadaan psikologis dimana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta dan *employee engagement* dianggap sebagai sesuatu yang dapat

memberikan perubahan pada individu, tim, dan perusahaan (Nabilah & Jafar,2014:1).

Employee engagement dapat 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).

2.3.2 Aspek dan Karakteristik dalam *Employee Engagement*

Engagement dikarakteristikan 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, Gonzalez-Roma, dan Bakker (dalam Schaufeli & Bakker, 2003) menjelaskan tentang 3 aspek pembentuk *employee engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, and *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 usaha yang besar dalam penyelesaian pekerjaan, tidak mudah merasa lelah, dan tekun dalam melakukan pekerjaan. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan didalam 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).

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

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. 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).

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 didalam pekerjaan (Kahn dalam May et al., 2004; Smith & Markwick, 2009).

2.4 Pengaruh kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*)

Saat ini, setiap perusahaan harus membutuhkan kontribusi terbaik dari setiap karyawannya dalam rangka memenuhi harapan karyawan yang tercermin pada visi

dan misi organisasi. Setiap karyawan memiliki keterampilan, kemampuan, keahlian dan pengalaman kerja yang berbeda satu sama lain. Hal ini menyebabkan organisasi harus mengetahui apa yang menimbulkan dorongan dan kebutuhan karyawan dalam bekerja. Setiap perusahaan perlu mengetahui tindakan yang dapat menciptakan dan meningkatkan keterikatan karyawannya. Salah satu hal yang bisa dilakukan adalah dengan memberikan perhatian dan peningkatan kepada faktor-faktor kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan.

Setiap karyawan, harus memiliki rasa keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja, karena secara tidak langsung mereka memiliki rasa antusiasme yang tinggi untuk bekerja bahkan melampaui tugas pokok. Rasa terikat seperti ini yang justru sulit perusahaan dapatkan dari setiap karyawannya, karena tidak semua karyawan memiliki keterikatan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini yang menjadi patut diperhatikan oleh perusahaan, agar perusahaan dapat mengembangkan suatu proses untuk mengetahui segala kebutuhan dan ekspektasi setiap karyawannya dan proses merespon setiap kebutuhan dan ekspektasi dari karyawan tersebut, salah satunya adalah dengan memperhatikan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja karyawan, sehingga karyawan merasa dilibatkan dalam setiap proses yang terjadi di perusahaan dan karyawan merasa kinerjanya mendapatkan perhatian dari perusahaan. Ketika suatu perusahaan memperhatikan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dimana karyawan ikut berpartisipasi dalam setiap proses kerja

diperusahaan, terjalin komunikasi yang baik antar pimpinan dan bawahan serta rekan kerja, karyawan juga merasa bangga berada diperusahaan, maka akan tercipta kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan tersebut. Dan dengan adanya kepuasan kerja dari karyawan, akan menimbulkan rasa terikat dengan perusahaan, rasa memiliki dan tidak ingin meninggalkan perusahaan yang bersangkutan karena karyawan sudah merasa puas dan merasa dirinya turut andil dalam kemajuan perusahaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Σ Variabel	Hasil Penelitian
1	Linda Novita, Imam Santoso, dan Shyntia Atica Putri	Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian <i>Fillet</i> dengan Metode <i>Partial Least Square</i> (PLS) (Studi Kasus di PT X)	Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan dan <i>Partial Least Square</i> (PLS)	Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dan hubungan bersifat positif. Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan hubungan bersifat positif. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dan hubungan bersifat positif.
2	Sandi Nusatria dan Dr. Suharnomo S.E., M.Si.	<i>Employee Engagement</i> : Anteseden dan Konsekuensi Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia	<i>Employee Engagement</i> , Karakteristik Pekerjaan, <i>Perceived Organizational Support</i> ,	Keseluruhan variabel berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Employee Engagement</i>

No	Peneliti	Judul	Σ Variabel	Hasil Penelitian
		Semarang	<i>Perceived Supervisor Support, Rewards and Recognition, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Intention to Quit.</i>	kecuali variabel <i>Intention to Quit</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Employee Engagement</i> .
3	Frida Agasti Indaswari	Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PD BPR BKK Kendal)	Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
4	Adolfina	Analisis Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Individu	Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Individu	Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi mempunyai Keterkaitan dengan Kinerja Individu
5	Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK	<i>Equity, Achievement, Camaraderie, Leadership</i> dan Kinerja Karyawan	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.6 Kerangka Pemikiran

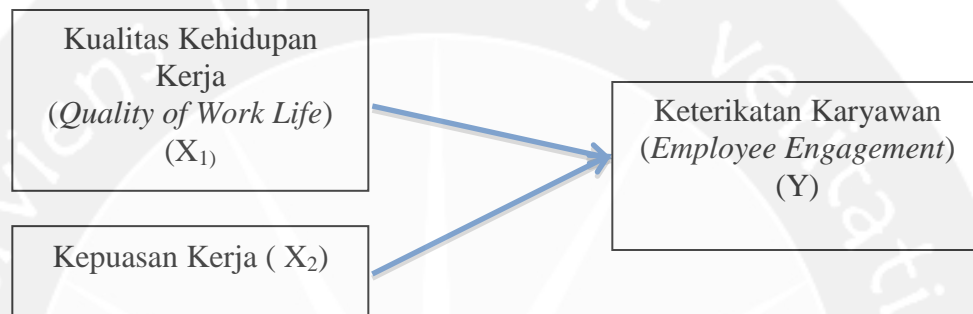
Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan usaha dari organisasi dalam melakukan pengembangan dan memberikan kesempatan dari setiap pekerjaannya untuk berpartisipasi lebih besar dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan yang seutuhnya. Disisi lain, pembahasan tentang kepuasan kerja juga berkaitan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam kerjanya (Sutrisno, 2009:81).

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja menjadi faktor penting yang berdampak kepada keterikatan karyawan (*employee engagement*) disuatu perusahaan, karena penting bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaiknya untuk tetap bekerja diperusahaan. Maka, perusahaan harus bisa menciptakan lingkungan kerja yang membuat setiap karyawan ingin tetap terus berada diperusahaan tersebut, yaitu dengan menciptakan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang sesuai dengan lingkungan perusahaan dan menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja agar tercipta kondisi tertentu supaya karyawan bisa lebih merasa nyaman dalam bekerja dan tetap ingin bekerja diperusahaan.

Dengan adanya kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dapat menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dan bertahan didalam organisasi, hal ini dapat dinilai bahwa karyawan menunjukkan rasa puasnya terhadap perlakuan perusahaan terhadap dirinya (Noor Arifin, 2012: 12). Keterikatan karyawan merupakan suatu keadaan yang dapat dipengaruhi faktor internal dan eksternal. Perusahaan dapat memaksimalkan keterikatan karyawan melalui pemenuhan kebutuhan pribadi mereka dan kehidupan kerja yang terdapat dalam kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*). Keterikatan kerja karyawan yang tinggi ditunjukkan dengan kinerja terbaik mereka. Karyawan yang terikat (*engaged*) mempunyai energi yang tinggi, fleksibilitas mental, keinginan memberikan kinerja terbaik, tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan (*vigor*), terlibat dengan

pekerjaan, antusias dan tertantang pada pekerjaan (*dedication*), berkonsentrasi penuh dan merasa asik dengan pekerjaannya (*absorption*).

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu seperti diatas, maka penulis membuat kerangka konsep penelitian sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Model Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

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 didalam 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 (Antonius,2014:25).

2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang telah terkumpul. Bila kemudian dengan data yang telah terkumpul dan diolah dapat dibuktikan kebenarannya, maka hipotesis ini akan berubah menjadi suatu kesimpulan atau tesis yang teruji kebenarannya (Arikunto, 1998:67). Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka pikir penelitian dan didukung penelitian-penelitian terdahulu, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- 1) Peran divisi SDM dapat ditunjukkan dengan menciptakan kualitas kehidupan kerja yang dikenal dengan istilah *quality of work life* (QWL) yang mendorong karyawan memaksimalkan kontribusinya pada pencapaian sasaran organisasi. Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan karena kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) ini dianggap mampu untuk meningkatkan peran dari setiap karyawannya terhadap perusahaan.

Menurut May dan Lau (1999) penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dapat menumbuhkan keinginan para karyawannya untuk tetap tinggal dalam organisasi. QWL dapat dibangun dengan berbagai praktik pengelolaan yang memberikan kesempatan pengembangan karir secara adil bagi setiap individu yang bekerja. Sebuah organisasi akan bekerja dengan baik saat karyawan sebagai motor

penggeraknya mampu untuk berkontribusi secara optimal. Suasana hubungan kemanusiaan yang serasi baik vertikal maupun horizontal antar karyawan akan mampu menciptakan lingkungan, suasana dan kondisi kerja yang nyaman. Proses penciptaan *good human relationship* dapat dilakukan manajemen perusahaan dengan menerapkan QWL karena tujuan pokok QWL adalah mengembangkan lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat berhubungan dengan keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai bentuk kepuasan atas pekerjaan yang telah dilakukan.

- 2) Robbins dan Judge (2013:116) menyatakan bahwa seorang karyawan yang merasa tidak puas dengan organisasinya akan cenderung memberikan tanggapan pasif dan menunjukkan kemalasannya (*absenteeism*) atau dalam skala ekstrim akan memilih untuk keluar dari organisasinya (*exit*). Sebaliknya, seseorang yang merasa puas akan menunjukkan respons yang aktif dalam melakukan pekerjaannya (*voice*) atau dalam tingkatan yang lebih tinggi akan menunjukkan loyalitas. Secara lebih sederhana Kharim dan Rehman (2012:94) menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas memiliki kemungkinan lebih besar untuk tetap setia terhadap organisasi. Rasa puas yang dimiliki akan pekerjaannya akan meyakinkan pikiran seseorang bahwa pekerjaan lain diluar sana tidak akan memberikan suatu hal yang lebih baik daripada pekerjaan yang mereka lakukan sekarang. Kepuasan kerja para karyawan dipercaya akan dapat menumbuhkan motivasi para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut.

- 3) Proses manajemen yang baik harus bisa memanfaatkan keterbatasan jumlah SDM demi tercapainya tujuan organisasi. Istilah *employee engagement* hadir dan dipercaya berhubungan langsung dengan kinerja karyawan. Salah satu pranata organisasi yang mendapat perhatian penting jajaran manajemen adalah tersusunnya mekanisme pengelolaan perusahaan yang andal dengan adanya penerapan kualitas kehidupan kerja atau yang dikenal dengan istilah *quality of work life* (QWL) demi mengembangkan lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawan.

Dalam penelitian Nisa Widya Pangestu, secara parsial bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) di PT. Sucofindo Cabang Bandung. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa semakin tinggi kepuasan kerja akan membuat keterikatan karyawan menjadi lebih kuat.

Dalam penelitian Farley dan Allen (1987) menunjukkan bahwa kondisi kerja yang buruk, pendapatan yang tidak memadai dan kurangnya otonomi serta kurangnya stabilitas kerja berakibat pada rendahnya kepuasan kerja dikalangan pekerja Afrika-Amerika. Secara jelas dapat dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja sangat penting karena hal tersebut telah terlibat, berhubungan dengan hasil akhir positif organisasional yang lain. Misalnya jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka sendiri dan karyawan tersebut tidak memiliki sejarah buruk sepanjang ia bekerja sehingga mereka lebih senang untuk menunjukkan perilaku sebagai

anggota organisasi tersebut dan puas dengan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dalam organisasi tersebut secara keseluruhan dan berdampak kepada keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan juga kecil.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H : Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Kalbar.