

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

### 2.1. Tinjauan Pustaka

Perancangan model *employee engagement* sebelumnya telah dilakukan oleh Anitha (2013) dengan mengidentifikasi pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, hubungan antar rekan kerja, pengembangan karir dan pelatihan, kompensasi, kebijakan perusahaan, serta kesejahteraan lingkungan kerja terhadap performansi karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Eratnya hubungan antara *employee engagement* dengan performansi karyawan juga diinvestigasi oleh Lutfiyanti (2012) dengan mengidentifikasi langsung hubungan antara *employee engagement* dengan kinerja atau performansi karyawan. Fenomena krusialnya dampak *employee engagement* terhadap kinerja karyawan atau bahkan *company growth* di kalangan praktisi dan perusahaan konsultan membuat Saks (2006) melakukan studi akademik pertama dengan mengidentifikasi penyebab (*antecedents*) dan akibat (*consequences*) dari *employee engagement*. Diketahui bahwa karakteristik pekerjaan, dukungan perusahaan dan supervisor, penghargaan dan akusisi diri, serta keadilan prosedural dan distributif merupakan penyebab dari *employee engagement*.

Selain performansi karyawan menurut Saks (2006) kepuasan kerja, komitmen organisasi, intensi untuk *resign*, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) juga merupakan dampak yang ditimbulkan oleh *employee engagement*. Konsep hubungan antara *employee engagement* dengan OCB juga turut diidentifikasi oleh Rurkkhum (2010) dengan hasil keduanya memiliki korelasi yang positif. Studi lain yang membedakan konsep hubungan antara kepuasan kerja dengan *employee engagement* dilakukan oleh Abraham (2012). Menurut Abraham (2012), kepuasan kerja dapat berperan sebagai penyebab (*antecedents*) timbulnya *employee engagement*. Hal ini memberikan implikasi bahwa konseptualisasi hubungan antar variabel laten *employee engagement* dapat bervariasi antar peneliti sesuai dengan kondisi yang diujikan. Dampak gaya kepemimpinan dan OCB pada *employee engagement* turut dianalisis oleh Soieb *et al.* (2013) dengan manajemen konflik sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian Ariani (2013) turut mendukung penelitian Rurkkhum (2010) bahwa *employee engagement* memiliki korelasi positif yang signifikan dengan OCB.

Sesuai dengan Joshi dan Sodhi (2011) terdapat enam faktor penting yang akan menentukan tingkat *engagement* para eksekutif yakni kompensasi, *work-life balance*, pertumbuhan karir, dan *team work* (kerja sama tim). Konsep psikologi lain yang dianjurkan oleh beberapa peneliti untuk dikaitkan hubungannya dengan *employee engagement* adalah motivasi (Salanova *et al.*, 2005), keterlibatan kerja (Harter *et al.*, 2002; Salanova *et al.*, 2005), kepuasan kerja (Harter *et al.*, 2002), komitmen organisasi (Macey dan Schneider, 2008), identifikasi organisatoris (Gonzalez-Roma *et al.*, 2006), perilaku proaktif (Macey dan Schneider, 2008), dan OCB (Macey dan Schneider, 2008). Selain konsep-konsep tersebut, Wallace dan Trinkka (2009) menyatakan bahwa *engagement* dapat terjadi saat pemimpin mampu menginspirasi anggotanya. Lebih jauh Avery *et al.* (2014) menyatakan bahwa pemimpin langsung seperti supervisor misalnya harus menggunakan gaya kepemimpinan yang visioner (*visionary leadership*) untuk meningkatkan level *engagement* bawahannya. Xu dan Thomas (2010) menyatakan bahwa dukungan tim merupakan prediktor terkuat dari *engagement* dan peran pemimpin di dalamnya menjadi prioritas dalam meningkatkan level *engagement*.

Faktor lain yang diketahui memiliki peran krusial dalam menciptakan *employee engagement* pada suatu organisasi adalah kepuasan komunikasi (Iyer *et al.*, 2012). Konsep lain dari determinan atau faktor penentu *employee engagement* adalah EVP (*Employment Value Proposition*) yang diketahui sebagai nilai atau manfaat yang diterima karyawan dari hasil melayani atau bekerja sebagai anggota perusahaan (Heger, 2007). Kompensasi, keseharian kerja, pekerjaan yang fleksibel, upah untuk kinerja, tunjangan kesehatan, *goals and objectives*, pembelajaran dan pengembangan, perilaku supervisor, dan kepemimpinan unit merupakan kategori dari EVP yang diketahui memiliki hubungan dengan *employee engagement* dan keluaran bisnis (Heger, 2007). Novianto (2012) melakukan penelitian untuk mengidentifikasi hubungan kesembilan faktor kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) dengan empat dimensi *employee engagement* yang berupa *what do I get*, *what do I give*, *do I belong*, dan *how can we all grow*. Kesembilan faktor QWL tersebut adalah partisipasi pekerja, pengembangan karir, penyelesaian konflik, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, keamanan lingkungan kerja, kompensasi yang layak, dan kebanggaan.

Konseptualisasi variabel laten *employee engagement* lainnya dianalisis oleh Nasomboon (2014) dengan menganalisis hubungan rekursif antara komitmen

kepemimpinan, pembangunan citra perusahaan, proposisi strategi perusahaan, *organizational agility*, aktivitas HR, *employee engagement*, dan performansi perusahaan. Diketahui pula bahwa perbedaan suku bangsa antara supervisor dan bawahannya dapat memengaruhi level *employee engagement* (Harter dan Jones, 2004). Apabila bawahan dan supervisor memiliki ras yang berbeda, maka kecenderungan bawahan untuk bertahan di perusahaan tersebut adalah kecil (Harter dan Jones, 2004). Studi lainnya adalah identifikasi pengaruh CSR (*Corporate Social Responsibility*) terhadap *employee engagement* yang diketahui memiliki korelasi signifikan (Ma, 2011). Penelitian oleh Harris (2006) juga turut mendukung pentingnya peran komunikasi pemimpin dengan *employee engagement* dan kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam suatu perusahaan.

Kayanya referensi dan konseptualisasi variabel laten akan *employee engagement* yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya membuat penulis ingin menjembatani *gap* antara praktisi dan akademisi dalam konseptualisasi model *employee engagement*. Berdasarkan faktor penentu *employee engagement* yang ada pada kuesioner ESI Survey yakni kompensasi, *work and life balance*, motivasi, pimpinan, manajemen kepemimpinan, kesejahteraan, kesempatan karir, rekan kerja, program HR, *work resource*, komunikasi dan kondisi perusahaan, kesemuanya memiliki kemiripan dengan faktor penentu yang telah dikonseptualisasi oleh peneliti sebelumnya. Konseptualisasi faktor ini dapat berbeda pada penentuan indikator untuk masing-masing faktornya, dan untuk faktor pada kuesioner ESI Survey menunjukkan bahwa konseptualisasi faktor sudah sesuai dengan teori yang ada. Pada penelitian kali ini, penulis akan membuat suatu model rekursif yang akan mengidentifikasi hubungan antara pimpinan, kesempatan karir, rekan kerja, kompensasi, motivasi, kesejahteraan, dan kondisi perusahaan terhadap *employee engagement*.

Tabel 2.1. Rangkuman Penelitian *Employee Engagement* Terdahulu

Pengarang	Determinan (Faktor yang memengaruhi) Model <i>Employee Engagement</i>																				Objek Penelitian														
	Lingkungan Kerja	Rekan Kerja	Pemimpin	Pengembangan karir dan pelatihan	Kompensasi	Kebijakan perusahaan	Kesejahteraan tempat kerja	Karakteristik pekerjaan	Dukungan perusahaan dan supervisor	Penghargaan dan akuisisi diri	Keadilan prosedural dan distributif	Kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan	Organization Citizenship Behavior (OCB)	Work-life balance	Motivasi	Kepuasan komunikasi	Kualitas kehidupan kerja	Employment Value Proposition (EVP)	Performansi Kerja		Komitmen organisasi	Intensi untuk resign	Komitmen	Kepemimpinan	Pembangunan citra perusahaan	Proposisi strategi perusahaan	Organizational agility	Program HR	Perbedaan suku bangsa	CSR	Komunikasi pemimpin	Kesempatan Karir	Kesejahteraan	Kondisi Perusahaan
Anitha (2013)	V	V		V	V	V						V								V															Berbagai perusahaan skala kecil di India
Saks (2006)								V	V	V	V	V	V	V							V	V													Pegawai dari berbagai macam pekerjaan dan perusahaan di Kanada
Rurrkhum (2010)													V																					4 Perusahaan skala besar Thailand	
Lutfiyanti (2012)																				V														Perusahaan asuransi multinasional, Jakarta	
Abraham (2012)												V																						Perusahaan Asuransi di India	
Ariani (2013)													V																					Industri Jasa, Yogyakarta	
Avery <i>et al.</i> (2014)												V																						Perusahaan Ritel, Sydney	
Xu <i>et al.</i> (2010)		V	V																															Perusahaan Asuransi besar di Selandia Baru	
Iyer <i>et al.</i> (2012)																V																		Industri ITES di India	
Heger (2007)																		V																AT&T Company	
Novianto (2012)																	V																	PT Taspen, Bogor	
Nasomboon (2014)																			V			V	V	V	V	V	V	V						Perusahaan Petrokimia, Rayong, Thailand	
Harter <i>et al.</i> (2004)																												V						Sampel pegawai di USA	
Ma (2011)																													V					Berbagai industri di California	
Harris (2006)																						V									V			Fortune 500 company	
<b>PENULIS</b>	<b>V</b>	<b>V</b>		<b>V</b>											<b>V</b>																	<b>V</b>	<b>V</b>	<b>V</b>	Perusahaan Baja (PT X)

## **2.2. Employee Engagement (Keterikatan Karyawan)**

Studi tentang *employee engagement* menjadi populer di kalangan praktisi karena banyaknya jurnal-jurnal yang diterbitkan mengacu pada ilmu praktis untuk perusahaan. Namun faktanya, studi empiris terhadap *employee engagement* juga telah banyak dilakukan oleh para peneliti akademis (Saks, 2006). Awal perkembangan studi literatur *employee engagement* dalam lingkup akademik, dituliskan oleh Khan (1990) yang mendefinisikan *employee engagement* sebagai perilaku karyawan yang mengekspresikan kesungguhan bekerja mereka baik secara fisik, kognitif, maupun afektif. Penelitian tentang *employee engagement* menjadi penting karena *employee engagement* memiliki hubungan statistik dengan produktivitas, profitabilitas, retensi karyawan, keamanan, dan kepuasan konsumen (Buckingham dan Coffman, 1999).

*Institute of Employment Studies* menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan hasil dari hubungan dua arah antara perusahaan dan karyawan, dengan kedua belah pihak harus bersama-sama mewujudkannya (Markos *et al.*, 2010). Saat ini, banyak perusahaan konsultan yang menaruh fokus besar terhadap *employee engagement* dikarenakan dampaknya yang cukup besar bagi pertumbuhan perusahaan. Sebut saja Gallup's Buckingham dan Coffman (1999) yang mengakui bahwa karyawan yang terikat pada suatu perusahaan akan memengaruhi loyalitas konsumen. Gallup's Buckingham dan Coffman (1999) juga menyatakan bahwa orang yang tepat, di posisi yang tepat, dengan *manager* yang tepat akan menciptakan *employee engagement* di suatu perusahaan.

Selain *Gallup Organization* yang mengukur *employee engagement* menggunakan Q<sup>12</sup> indeks nya, Hewitt (2004) juga mengukur *employee engagement* dengan menggunakan 18 *drivers* dan mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu sikap karyawan yang secara emosional dan intelektual berkomitmen penuh terhadap organisasi tempatnya bekerja dan diukur melalui 3 perilaku keluaran yakni *say*, *stay*, dan *strive*. Studi terkini yang dilakukan oleh AON Hewitt (2015) adalah diperbaharainya *drivers* untuk mengukur level *employee engagement* suatu perusahaan. Terdapat 23 *drivers* yang digunakan oleh AON Hewitt (2015) dengan klasifikasi indikator *drivers* yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

- a. Praktik Perusahaan
  - i. Komunikasi
  - ii. *Customer focus*

- iii. Keberagaman dan inklusi
- iv. Penyediaan infrastruktur
- v. Pembekalan dan *staffing*
- b. Kebutuhan dasar
  - i. Manfaat (*benefit*)
  - ii. Keamanan pekerjaan
  - iii. Keselamatan
  - iv. Lingkungan kerja
  - v. Keseimbangan kerja dan pola hidup
- c. Citra Perusahaan
  - i. Reputasi perusahaan
  - ii. *Employee Value Proposition* (EVP)
  - iii. *Corporate Social Responsibility* (CSR)
- d. Kepemimpinan
  - i. Kepemimpinan atasan/senior
  - ii. Kepemimpinan birokratis (*Bureaucratic Leadership*)
- e. Prestasi
  - i. Kesempatan karir
  - ii. Pembelajaran dan pengembangan
  - iii. Manajemen performansi
  - iv. Manajemen SDM
  - v. Penghargaan dan pengakuan diri
- f. Pekerjaan
  - i. Kolaborasi
  - ii. Pemberdayaan/otonomi
  - iii. Tugas pekerjaan

AON Hewitt (2015) mendefinisikan perilaku keluaran (*behavioral outcomes*) dari *employee engagement* menjadi tiga yakni:

a. *Say*

Perilaku *say* ini mengindikasikan bahwa karyawan akan berbicara positif tentang perusahaannya kepada rekan kerja, *job seeker* atau pencari lowongan kerja, dan konsumen.

b. *Stay*

Perilaku *stay* ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki intensi kuat untuk menjadi bagian dari perusahaan. Seorang karyawan yang sudah memiliki

perilaku *stay* ini akan cenderung setia untuk bertahan dan tidak akan keluar dari perusahaan tempatnya bekerja.

### c. *Strive*

Perilaku *strive* mengindikasikan bahwa karyawan cukup termotivasi dan selalu memberikan usaha lebih untuk mencapai kesuksesan karir dan perusahaan mereka.

Antara kepuasan karyawan dengan *employee engagement* merupakan dua hal yang sangat berbeda. Menurut Fernandez (2007), tidak cukup bagi seorang *manager* hanya mengandalkan indikator kepuasan karyawan untuk mengetahui dampaknya terhadap pertumbuhan perusahaan. Berangkat dari alasan tersebut, *employee engagement* hadir dan menjadi suatu konsep yang penting bagi perusahaan (Fernandez, 2007). *Employee engagement* adalah sebuah komitmen dan ketertarikan karyawan untuk memberikan usaha terbaik dalam rangka membantu perusahaan meraih kesuksesannya (Macey dan Schneider, 2008).

## 2.3. Motivasi

Faktor motivasi sejak penyelenggaraan ESI Survey pada tahun 2014 selalu menempati posisi tiga faktor dengan *rating* tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan PT X memiliki performa yang cukup baik. Selain melihat dari skor terhadap faktor motivasi itu sendiri, hasil dari *Engagement Driver Analysis* juga menunjukkan bahwa faktor motivasi ini menjadi faktor yang memiliki dampak krusial bagi perusahaan. Menurut Bartol dan Martin (1998), motivasi didefinisikan sebagai suatu kekuatan yang memberikan energi dan arah kepada perilaku manusia serta mendasari kecenderungan manusia untuk mempertahankan perilaku tersebut. Dengan motivasi yang muncul pada diri setiap karyawan, maka karyawan akan selalu bersemangat untuk mencapai tujuan yang diniatkan. Hal tersebut ditunjukkan oleh penelitian Hay Consulting (2010) bahwa pertumbuhan pendapatan karyawan Arab Saudi yang termotivasi dalam bekerja 4.5 lebih besar dibandingkan dengan karyawan lain yang tidak termotivasi dalam bekerja.

Telah disebutkan sebelumnya bahwa motivasi ditetapkan sebagai variabel mediasi (penengah) dalam model *employee engagement* yang dirancang untuk PT X. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang memengaruhi motivasi, penulis melakukan studi literatur terhadap teori-teori motivasi. Ditemukan 9 faktor yang digunakan oleh *Labor Relations Institute of New York* dalam mengadakan

survey pertama terhadap motivasi (Hersey dan Blanchard, 1969). Kesembilan faktor tersebut adalah:

- i. **Apresiasi penuh terhadap pekerjaan yang diselesaikan**
- ii. **Pekerjaan yang menarik**
- iii. **Perasaan memiliki terhadap suatu hal**
- iv. **Kondisi pekerjaan yang baik**
- v. **Upah yang baik**
- vi. **Bantuan simpatik terhadap permasalahan pribadi**
- vii. **Loyalitas perusahaan terhadap karyawan**
- viii. **Promosi dan pertumbuhan di perusahaan**
- ix. **Keamanan pekerjaan**

Dari kesembilan faktor tersebut, penulis mengambil 4 faktor dari Hersey dan Blanchard (1969) yang akan dianalisis hubungannya terhadap motivasi di PT X. Keempat faktor tersebut adalah:

a. Kompensasi

Kompensasi merepresentasikan faktor **upah yang baik** meskipun cakupan kompensasi bukan hanya sekedar upah saja, namun juga meliputi *benefit* ataupun tunjangan untuk karyawan. Sudah menjadi rahasia umum bahwa gaji (kompensasi) memiliki dampak yang besar terhadap motivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Islam dan Ismail (2008) menunjukkan bahwa gaji menduduki peringkat pertama untuk faktor yang paling memengaruhi motivasi di Malaysia.

b. Pimpinan

Pemilihan faktor pimpinan ini digunakan sebagai representasi dari **apresiasi penuh terhadap pekerjaan yang diselesaikan**. Peran pimpinan menjadi sangat penting karena pimpinan memiliki pengaruh langsung dalam menciptakan suasana kerja yang positif, produktif, dan efektif di tengah-tengah karyawan. Secara langsung maupun tidak, perilaku pimpinan di suatu perusahaan dapat memengaruhi motivasi karyawannya. Jika seorang pimpinan jeli dan rutin dalam mengapresiasi hasil pekerjaan karyawannya, maka bukan tidak mungkin bahwa level motivasi di perusahaan tersebut akan selalu terjaga performanya.

c. Kesempatan karir

Faktor kesempatan karir dipilih sebagai wujud dari representasi **promosi dan pertumbuhan di perusahaan**. Aktivitas promosi jabatan menjadi ajang aktualisasi diri yang dapat meningkatkan motivasi. Dengan meningkatnya jabatan pekerjaan seseorang serta kesempatan karir yang terbuka luas dan adil, maka

karyawan akan termotivasi untuk menunjukkan kinerja terbaiknya bagi perusahaan.

#### d. Rekan kerja

Faktor rekan kerja ini merepresentasikan **bantuan simpatik terhadap permasalahan pribadi**. Apabila suasana yang tercipta diantara rekan kerja terjalin dengan baik maka rasa sosial yang timbul dapat memengaruhi motivasi karyawan. Teman atau rekan kerja menjadi penting karena dalam suatu perusahaan tidaklah mungkin karyawan bekerja seorang diri. Dengan suasana positif yang tercipta dalam suatu tim kerja, maka motivasi karyawan untuk bekerja dan berkontribusi bagi perusahaan dapat tercipta.

Teori lain tentang motivasi dinyatakan oleh Herzberg *et al.* (1993) yang mengategorikan motivasi menjadi dua yakni *motivators* (motivasi internal) dan *hygiene* (motivasi eksternal). Faktor *hygiene* seperti lingkungan kerja, gaji, *benefit*, dan kebijakan perusahaan diindikasikan memengaruhi motivasi eksternal karyawan (Herzberg *et al.*, 1993). Ketidakpuasan kerja karyawan dapat terjadi apabila faktor *hygiene* ini tidak dipenuhi perusahaan (Herzberg *et al.*, 1968). Faktor *motivators* seperti pekerjaan yang menarik dan menantang serta tanggung jawab yang lebih besar, dapat berdampak pada meningkatnya motivasi internal karyawan (Herzberg *et al.*, 1968).

## 2.4. Kompensasi

Kompensasi dalam penelitian yang dilakukan Hewitt (2013) pada *report* berjudul “2013 Trends in Global Employee Engagement”, teridentifikasi sebagai salah satu faktor utama yang memengaruhi *employee engagement*. Kompensasi menduduki peringkat ketiga pada tahun 2012 sebagai *top engagement driver*. Menurut Nobile (1996), kompensasi adalah syarat dan ketentuan dari kegiatan memperkerjakan orang lain secara berbayar, dilindungi secara tegas oleh hukum federal, negara, dan diskriminasi lokal. *Employee benefits* berupa jaminan kesehatan, asuransi jiwa, cacat jangka panjang, dan rencana pensiun merupakan bagian dari kompensasi karyawan (Nobile, 1996). Selain benefit, kompensasi tentunya juga mencakup hal paling utama yang menjadi hak dari karyawan yakni gaji, tunjangan, dan bonus yang harus dibayarkan kepada karyawan (Nobile, 1996).

Pemilihan kompensasi sebagai faktor dalam perancangan model *employee engagement* didasari oleh hasil *Engagement Driver Analysis* terhadap data ESI

Survey tahun 2014 dan 2015 menunjukkan bahwa kompensasi selalu menempati area perbaikan. Dengan melakukan analisis SEM untuk perancangan model *employee engagement* PT X, maka penegasan terhadap kepentingan kompensasi dalam hubungannya dengan *employee engagement* dapat diperoleh. Didukung oleh penelitian yang dilakukan Aisha *et al.* (2013), analisis efek dari kemampuan bekerja, kondisi pekerjaan, motivasi, dan insentif (kompensasi) terhadap performansi karyawan menunjukkan bahwa kondisi pekerjaan, motivasi, dan insentif (kompensasi) berpengaruh signifikan terhadap performansi karyawan. Antara *employee engagement* dan performansi karyawan diketahui bahwa, *employee engagement* memiliki korelasi positif dengan performansi karyawan (Lutfiyanti, 2012).

### **2.5. Pimpinan (*Manager*)**

Menurut Davis (2004), pemimpin yang memberikan pembinaan, umpan balik (*feedback*), semangat, dan kesempatan untuk karyawannya mengembangkan diri dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi. Kahn (1990) bahkan pernah membuktikan teori dan studi empiris awal tentang hubungan antara kepemimpinan yang suportif dengan *employee engagement*. Penelitian tentang kepemimpinan menunjukkan hubungan konsisten antara kepemimpinan yang transformasional dengan motivasi, kepuasan kerja, komitmen perusahaan, perilaku proaktif, dan OCB (Xu *et al.*, 2010). Kepemimpinan muncul sebagai salah satu dari faktor yang paling memengaruhi *employee engagement* (Wang dan Walumbwa, 2007; Macey dan Schneider, 2008; Attridge, 2009). Banyaknya teori yang mendukung hipotesis bahwa pimpinan sangat berpengaruh terhadap motivasi atau bahkan *employee engagement*, membuat studi lebih lanjut terhadap pimpinan perlu dilakukan.

### **2.6. Kesempatan Karir**

Promosi jabatan, pelatihan karyawan, atau bahkan pembiayaan untuk studi lanjut menjadi aspek yang dibutuhkan karyawan dalam memenuhi kebutuhan akan akuisisi diri. Menurut Milkovich dan Newman (2002), kesempatan karir berkaitan dengan pelatihan formal dan informal untuk mempelajari pengetahuan/keahlian baru. Kesempatan karir diketahui sebagai salah satu aspek dalam pengelolaan *talent* (Scheweyer, 2004). Menurut Glen (2006), *employee engagement* menjadi kunci utama untuk menjaga *talent* terbaik yang dimiliki perusahaan.

Telah disebutkan sebelumnya bahwa faktor kesempatan karir ini memiliki performa yang baik hasil dari *Engagement Driver Analysis*. Hal ini diperkuat dengan fakta bahwa PT X memang sejatinya menyediakan fasilitas promosi jabatan, pelatihan karyawan, dan bahkan pembiayaan studi lanjut bagi karyawannya yang layak dan berkompeten. Dengan adanya fakta bahwa kesempatan karir ini memiliki tingkat kepentingan yang signifikan hasil dari *Engagement Driver Analysis* serta didukung oleh studi literatur terhadap motivasi, maka kesempatan karir ini akan dianalisis hubungannya baik terhadap motivasi maupun *employee engagement* PT X.

### **2.7. Rekan Kerja**

Skor rekan kerja yang selalu menduduki peringkat tertinggi dalam kalkulasi *rating* ESI Survey menjadi alasan utama pemilihan faktor ini dimasukkan ke dalam model *employee engagement*. Performansi faktor rekan kerja yang baik ini menunjukkan bahwa atmosfer *team work* di tengah-tengah karyawan PT X tercipta dengan baik. Aspek psikologis tentang rasa simpatik dan empati yang tercipta di tengah karyawan menjadi faktor pendukung motivasi. Melalui identifikasi hubungan rekan kerja dan faktor lainnya, maka akan didapatkan gambaran menyeluruh tentang kondisi *employee engagement* yang ada di PT X.

### **2.8. Kondisi Perusahaan**

Selain motivasi beserta faktor pendukungnya, kondisi perusahaan juga turut diidentifikasi pengaruhnya terhadap *employee engagement*. Perusahaan harus memenuhi aspek-aspek dari kebutuhan dasar bekerja karyawan berupa keselamatan, keamanan, infrastruktur lingkungan kerja, dan reputasi apabila ingin mewujudkan *employee engagement* yang stabil. Hal ini dikarenakan menurut AON Hewitt (2013) suatu hal yang tidak mungkin jika ingin mendapatkan karyawan yang terikat akan tetapi budaya, kondisi, serta reputasi perusahaan masih memiliki citra yang negatif.

### **2.9. Kesejahteraan**

Aspek dari kesejahteraan karyawan berupa fasilitas kesehatan, asuransi keselamatan dan kesehatan kerja, transportasi, tunjangan hari raya (THR), dan program kesejahteraan lainnya turut diperiksa hubungannya terhadap *employee engagement*. Melihat skor ESI Survey untuk faktor kesejahteraan yang nilainya

rendah sejak tahun 2014 sampai 2015, membuat analisis serta pemeriksaan hubungannya terhadap *employee engagement* di PT X perlu dilakukan.

### **2.10. Structural Equation Modeling (SEM)**

Menurut Hair *et al.* (2010), *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah salah satu bagian dari model statistik yang menjelaskan hubungan antara beberapa variabel. SEM memeriksa struktur dari hubungan interelasi yang diekspresikan melalui serangkaian rumus layaknya rumus yang ada di regresi linear berganda. Rumus ini akan menggambarkan semua hubungan di antara faktor (variabel laten) yang terlibat dalam suatu analisis. Variabel laten direpresentasikan oleh serangkaian variabel terukur (manifest/indikator).

Penggunaan variabel laten dalam model SEM didasarkan atas beberapa manfaat yang diperoleh dengan mengukur secara tidak langsung konsistensi antara variabel terukur. Manfaat pertama adalah berkurangnya kesalahan dalam pengukuran konsep yang didapat apabila merepresentasikan suatu konsep teoritis dengan menggunakan variabel terukur. Kedua, penggunaan variabel laten meningkatkan estimasi statistik dari hubungan antar konsep melalui pengukuran *error* dari konsep yang dianalisis.

Variabel laten dalam SEM terbagi menjadi dua yakni variabel laten eksogen dan variabel laten endogen. Istilah variabel laten eksogen dan variabel laten endogen ini sama seperti halnya variabel dependen dan variabel independen pada regresi linear berganda. Variabel laten eksogen adalah serangkaian variabel independen dalam model SEM. Variabel laten eksogen ditentukan oleh variabel laten di luar model yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel laten di dalam model. Variabel laten endogen merupakan serangkaian variabel dependen dalam model SEM. Variabel laten endogen ini merupakan variabel yang dapat dijelaskan oleh variabel lain di dalam model.

### **2.11. Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**

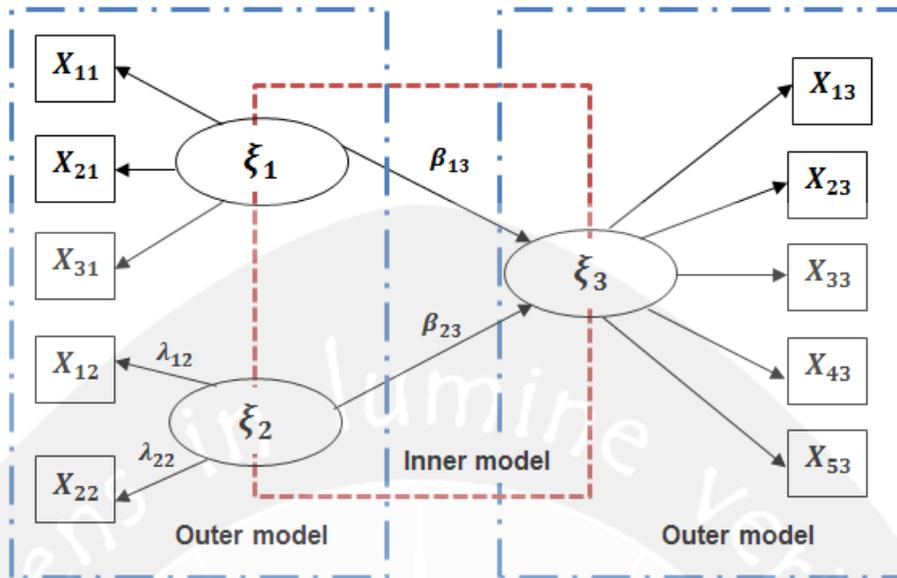
*Partial Least Squares* (PLS) merupakan jenis SEM berbasis *variance* yang diciptakan untuk mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh SEM berbasis *covariance* (Ghozali, 2015). *Covariance Based SEM* (CB-SEM) berfokus pada estimasi dari satu set parameter sebuah model agar matriks *covariance* teoritis tersirat oleh sistem persamaan struktural sehingga menjadi semirip mungkin dengan matriks *covariance* empiris yang terukur dalam suatu sampel (Reinartz *et*

*al.*, 2009). Seperti yang diketahui bahwa penggunaan *Covariance Based SEM* (CB-SEM) yang diwakili oleh *software* seperti AMOS, EQS, LISREL, dan Mplus menuntut sampel dalam jumlah besar, data harus memenuhi berbagai asumsi parametrik, indikator variabel laten harus berbentuk reflektif, skala pengukuran harus *continuous* serta adanya dukungan teori yang kuat seringkali membuat peneliti kesulitan untuk memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut (Ghozali, 2015).

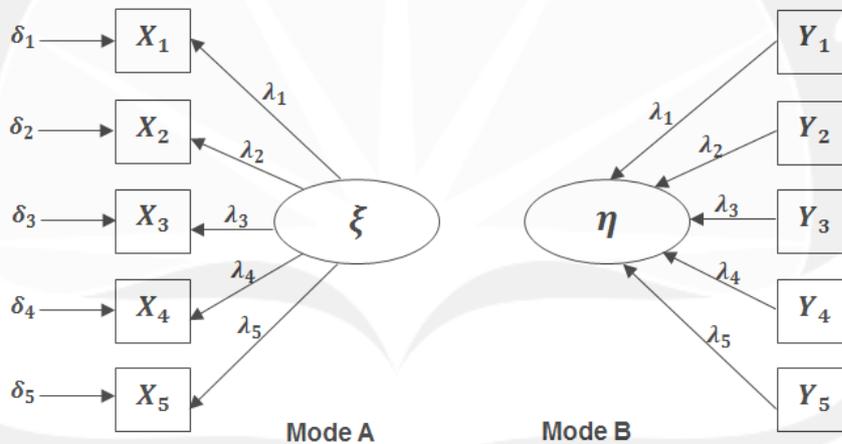
*Partial Least Squares* merupakan metode analisis yang *powerful* dan sering disebut juga sebagai *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi regresi OLS (*Ordinary Least Squares*), seperti data harus terdistribusi normal secara multivariat dan tidak adanya problem multikolinieritas antar variabel eksogen (Wold, 1985). PLS tidak bekerja terhadap variabel laten akan tetapi lebih kepada blok variabel, dan estimasi parameter model bertujuan untuk maksimasi variansi terjelaskan (*variance explained*) untuk seluruh variabel laten endogen pada model melalui serangkaian regresi OLS (Reinartz *et al.*, 2009). Tujuan CB-SEM adalah untuk menjelaskan hubungan (*covariance*) dari semua indikator variabel laten, sedangkan tujuan PLS adalah prediksi (Ghozali, 2015). Oleh karena PLS lebih menitikberatkan pada data dengan prosedur estimasi yang terbatas, maka persoalan *misspecification model* tidak terlalu berpengaruh terhadap estimasi parameter.

#### **2.11.1. Model pada PLS-SEM**

Analisis pada PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yakni model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau sering disebut *inner model*. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel terukur merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten.



Gambar 2.1. Model Persamaan Struktural



Gambar 2.2. Model Pengukuran PLS-SEM

Variabel laten yang dibentuk dalam PLS-SEM, indikatornya dapat berbentuk reflektif maupun formatif (Ghozali, 2015). Indikator reflektif atau sering disebut dengan *Mode A* merupakan indikator yang bersifat manifestasi atau perwujudan dari variabel latennya. Untuk indikator formatif atau sering disebut dengan *Mode B* memiliki karakteristik bahwa perubahan dalam indikator akan menyebabkan perubahan pada variabel laten (Sholihin, 2013; Ghozali, 2015).

Pada Gambar 2.2. di atas model pengukuran atau *outer model* menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Persamaan untuk *outer model reflective* (Mode A) adalah sebagai berikut:

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

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

dimana  $x$  merupakan variabel terukur (indikator) untuk variabel laten eksogen ( $\xi$ ) dan  $y$  merupakan variabel terukur (indikator) untuk variabel laten endogen ( $\eta$ ).  $\Lambda_x$  dan  $\Lambda_y$  merupakan matriks *loading* yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dan indikatornya.  $\varepsilon_x$  dan  $\varepsilon_y$  merupakan residual kesalahan pengukuran (*measurement error*), sedangkan untuk persamaan *outer model formative* (Mode B) dapat ditulis sebagai berikut:

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

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

dimana  $\Pi_\xi$  dan  $\Pi_\eta$  merupakan koefisien regresi berganda untuk variabel laten dan blok indikator.  $\delta_\xi$  dan  $\delta_\eta$  merupakan residual dari regresi.

### 2.11.2. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengukuran *outer model* berfokus pada pengukuran antara variabel laten dengan indikatornya. Pengukuran ini bertujuan untuk memeriksa kesesuaian indikator dalam operasionalisasi variabel laten. Aspek pengukuran *outer model* terdiri dari validitas diskriminan, reliabilitas, dan validitas konvergen. Menurut Chin (1998), ada dua jenis informasi PLS-SEM umum yang merepresentasikan pengukuran validitas diskriminan yakni nilai *average variance extracted (AVE)* masing-masing variabel laten dan korelasi antar variabel laten dengan menggunakan akar dari *average variance extracted (AVE)*. *AVE* diciptakan oleh Fornell dan Larcker (1981) dengan tujuan untuk mengukur jumlah variansi (*variance*) yang variabel laten peroleh dari indikatornya relatif terhadap jumlah kesalahan pengukuran. *AVE* hanya berlaku untuk model pengukuran reflektif (Mode A). Rumus *AVE* adalah sebagai berikut:

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i^2) \text{var } F}{(\sum \lambda_i^2) \text{var } F + \sum \Xi_{i i}} \quad (2.5)$$

dimana  $\lambda_i$ ,  $F$ , dan  $\Xi_{i i}$  secara berturut-turut adalah beban faktor (*factor loading*), variansi faktor (*factor variance*), dan variansi kesalahan pengukuran (*error variance*). Apabila suatu model sudah memenuhi syarat validitas diskriminan, maka pengukuran terhadap reliabilitas dapat dilakukan. Parameter untuk pengukuran reliabilitas variabel laten terdiri dari *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. *Composite reliability* diformulasikan oleh Werts, Linn, dan Jöreskog (1974) adalah sebuah pengukuran konsistensi internal

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2 \text{var } F}{(\sum \lambda_i)^2 \text{var } F + \sum \Xi_{i_i}} \quad (2.6)$$

dimana  $\lambda_i$ ,  $F$ , dan  $\Xi_{i_i}$  secara berturut-turut adalah beban faktor (*factor loading*), variansi faktor (*factor variance*), dan variansi kesalahan pengukuran (*error variance*). Sebagai perbandingan terhadap *Cronbach's alpha*, saat *alpha* cenderung untuk berperan sebagai estimator reliabilitas batas bawah maka *composite reliability* merupakan pengukuran yang lebih dekat pada asumsi keakuratan estimasi parameter.

### 2.11.3. Model Struktural (*Inner Model*)

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa perhatian atau titik berat utama dari analisis PLS-SEM adalah pada variansi yang mampu dijelaskan oleh model seperti pada penentuan signifikansi dari seluruh estimasi jalur. Secara spesifik, kekuatan dan kesesuaian prediktif dari suatu model struktural ditentukan oleh nilai  $R^2$  (*R-square*) variabel laten endogen. Perubahan nilai pada  $R^2$  dapat ditinjau untuk melihat apakah efek dari sebuah variabel laten eksogen terhadap sebuah variabel laten endogen memiliki dampak yang nyata atau tidak. Untuk melihat ukuran dampak ini, *effect size* ( $f^2$ ) dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}} \quad (2.7)$$

dimana  $R^2_{included}$  dan  $R^2_{excluded}$  adalah  $R^2$  yang tertera pada variabel laten endogen saat variabel laten eksogen digunakan atau dikeluarkan dari persamaan struktural secara bersamaan. Perhitungan kesesuaian prediktif tidak cukup hanya dilihat dari nilai  $R^2$  saja. Teknik penggunaan sampel kembali (*blindfolding*) yang diciptakan oleh Stone (1974) dan Geisser (1975) menghasilkan  $Q^2$  yang merepresentasikan hasil pengukuran dari seberapa baik variabel terukur direkonstruksi oleh model dan estimasi parameternya.

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum DE_D}{\sum DO_D} \quad (2.8)$$

Secara singkat, prosedur dari *blindfolding* ini adalah mengambil sebuah blok dari sejumlah N responden (*case*) dan K indikator serta pengambilan porsi dari N oleh K titik data. Dengan menggunakan *omission distance D*, titik pertama (responden 1 indikator 1) dihilangkan dan lalu setiap titik data  $D$  lainnya yang dipindah antar kolom dan baris dihilangkan sampai tercapai akhir dari matriks data. Dengan titik data yang tersisa, estimasi diperoleh dengan cara menangani *missing values*

lewat penghapusan berpasangan (*pairwise deletion*), substitusi rata-rata (*mean substitution*), atau dengan prosedur imputasi lain. Jumlah dari kuadrat prediksi kesalahan ( $E$ ) dihitung saat titik data yang dihilangkan diprediksi. Jumlah kuadrat kesalahan menggunakan rata-rata untuk prediksi ( $O$ ) juga turut dihitung. Titik data yang dihilangkan dikembalikan dan kemudian berlanjut ke titik data selanjutnya pada matriks data (responden 1 indikator 2) sesuai dengan titik permulaan untuk baris baru dari penghilangan.  $E$  dan  $O$  yang baru dihitung. Proses ini berlanjut sampai set  $D$  dari  $E$  dan  $O$  diperoleh.

Selain  $Q^2$  ada pula perhitungan kesesuaian spesifikasi model yang diistilahkan sebagai indeks *Goodness of Fit (GoF)*. Pada PLS-SEM sendiri, *GoF* berperan sebagai ukuran performansi baik untuk model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) dengan fokus pada prediksi keseluruhan performansi model.

$$GOF = \sqrt{Communality * R^2} \quad (2.9)$$

Tenenhaus *et al.* (2005) mendefinisikan *GoF* sebagai akar dari perkalian antara rata-rata *communality index* dan rata-rata  $R^2$ . *Communality index* untuk sebuah variabel laten didefinisikan sebagai jumlah dari muatan kuadrat variabel laten tersebut, dengan masing-masing muatan berasosiasi dengan sebuah indikator, dibagi dengan jumlah indikatornya.

## 2.12. Reliabilitas dan Validitas

Menurut Jogiyanto (2008), pengukuran konsep senyatanya berhubungan dengan validitas (seberapa aktual dapat dikatakan valid) dan pengukuran seakuratnya berhubungan dengan reliabilitas (seberapa akurat dapat diandalkan). Perbedaan konsep reliabilitas dan validitas dalam mengukur suatu instrumen penelitian khususnya kuesioner akan dijelaskan pada sub bab di bawah ini.

### 2.12.1. Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat seberapa besar suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten. Besarnya tingkat reliabilitas ditunjukkan oleh nilai koefisien reliabilitas. Koefisien reliabilitas dapat digunakan untuk mengukur macam-macam reliabilitas yang terdiri dari 4 jenis yakni reliabilitas antar-penilai (*inter-rater reliability*), reliabilitas tes-tes ulang (*test-retest reliability*), reliabilitas bentuk-paralel (*parallel-form reliability*), dan reliabilitas konsistensi internal (*internal*

*consistency reliability*). Pada penelitian ini koefisien reliabilitas yang digunakan adalah reliabilitas konsistensi internal. Reliabilitas ini mengukur seberapa konsisten item-item yang berbeda merefleksikan suatu faktor yang sama akan memberikan hasil yang sama. Salah satu cara menghitung reliabilitas ini adalah dengan menggunakan rumus *Cronbach's coefficient alpha*. Rumus ini dapat digunakan apabila variansi dan kovariansi dari *item-item* tidak sama atau berbeda.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma^2_{xi}}{\sigma^2_x} \right) \quad (2.10)$$

Notasi:

- $\alpha$  = *Cronbach's coefficient alpha*  
 $k$  = jumlah pecahan  
 $\sum \sigma^2_{xi}$  = total dari variansi masing-masing pecahan  
 $\sigma^2_x$  = variansi dari total skor.

### 2.12.2. Validitas

Validitas menunjukkan bahwa suatu pengujian benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas dapat berupa validitas eksternal dan validitas eksternal.

#### a. Validitas eksternal

Validitas eksternal menunjukkan bahwa hasil dari suatu penelitian adalah valid yang dapat digeneralisasi ke semua obyek, situasi dan waktu yang berbeda. Validitas eksternal ini banyak berhubungan dengan pemilihan sampel.

#### b. Validitas internal

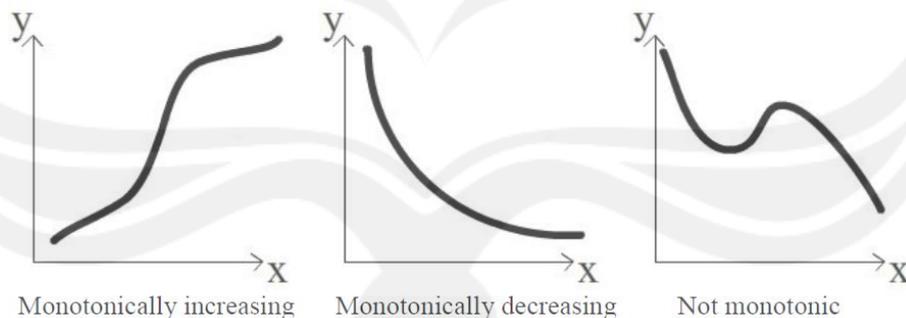
Validitas internal menunjukkan kemampuan dari instrumen riset mengukur apa yang seharusnya diukur dari suatu konsep. Validitas internal menjawab pertanyaan apakah riset sudah menggunakan konsep yang seharusnya (aktual). Validitas internal dapat dikelompokkan menjadi 3 yakni validitas isi (*content validity*), validitas berhubungan dengan kriteria (*criterion-related validity*), dan validitas konstruk (*construct validity*).

Pengujian validitas data pada penelitian ini dibatasi hanya untuk validitas internal saja karena data sekunder yang diperoleh hanya berasal dari satu perusahaan. Oleh karena itu, besar kemungkinan bahwa data tersebut tidak dapat digeneralisasikan ke semua obyek. Secara eksplisit dapat dikatakan bahwa model hasil penelitian ini lebih valid digunakan untuk PT X, walaupun tidak

menutup kemungkinan dapat digunakan pula sebagai referensi tambahan untuk model *employee engagement* secara umum.

Pada penelitian kali ini, uji validitas internal yang digunakan adalah uji validitas konstruk dengan melihat nilai *Spearman's correlation* antar indikator. Koefisien *Spearman's correlation* merupakan pengukuran statistik dari kekuatan hubungan *monotonic* sepasang data. Pertimbangan menggunakan *Spearman's correlation* dibandingkan dengan *Pearson's correlation* dikarenakan data yang digunakan tidak memenuhi asumsi *Pearson's correlation* yakni tipe data yang berupa interval atau rasio, memiliki hubungan linear, dan terdistribusi normal bivariat. Berbeda dengan *Pearson's correlation*, asumsi yang harus dipenuhi oleh *Spearman's correlation* adalah data dapat berupa interval, ratio, atau ordinal. Selain itu, hubungan antar sepasang data yang harus terjadi adalah *monotonic function* dan tidak perlu memenuhi asumsi normalitas data. Oleh karena itu koefisien *Spearman's correlation* ini disebut sebagai statistik nonparametrik.

Telah disebutkan sebelumnya bahwa asumsi yang harus dipenuhi apabila ingin menggunakan *Spearman's correlation* adalah hubungan antar sepasang data yang terjadi harus *monotonic*. Sebuah fungsi *monotonic* adalah sebuah fungsi yang terjadi apabila variabel independen meningkat maka variabel dependen tidak akan meningkat atau menurun nilainya.



**Gambar 2.3. Fungsi *Monotonic***

Pada Gambar 2.3., terdapat 3 tipe fungsi *monotonic* yang dapat terjadi pada korelasi suatu data. Fungsi *monotonically increasing* terjadi saat variabel independen (x) meningkat nilainya akan tetapi variabel dependen (y) tidak akan pernah turun nilainya. Sebaliknya, fungsi *monotonically decreasing* terjadi saat variabel x meningkat nilainya akan tetapi variabel y tidak akan pernah naik nilainya. Saat variabel x meningkat namun variabel y dapat saja naik ataupun turun, fungsi *not monotonic* terjadi. Menurut Evans (1996) korelasi adalah sebuah

ukuran dampak/efek dari suatu hubungan sepasang data, dan dapat dideskripsikan menjadi menjadi 5 kategori (lihat Tabel 2.2).

**Tabel 2.2. Rentang Koefisien Korelasi**

Nilai koefisien korelasi	0.00 – 0.19	0.20 – 0.39	0.40 – 0.59	0.60 – 0.79	0.80 – 1.00
Keterangan	Sangat lemah	Lemah	Moderat (sedang)	Kuat	Sangat kuat

### 2.13. Variabel Mediasi

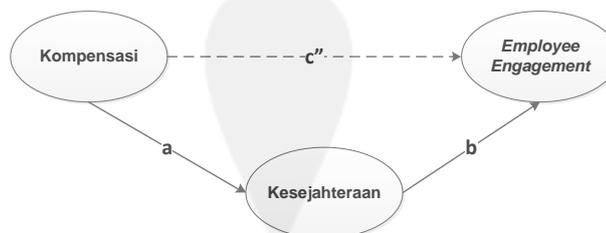
Penggunaan variabel mediasi pada perancangan model *employee engagement* kali ini, didasarkan atas dua hipotesis berikut:

H1: Pimpinan, Kesempatan Karir, Rekan Kerja, dan Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap *Employee Engagement* melalui Motivasi.

H2: Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap *Employee Engagement* melalui Kesejahteraan.

Untuk menguji kedua hipotesis di atas maka diperlukan prosedur pengujian efek variabel mediasi Motivasi dan Kesejahteraan. Dari kedua hipotesis di atas, untuk penjelasan prosedur di bawah ini diambil contoh pengujian efek mediasi dari variabel Kesejahteraan (H2). Maka berikut ini adalah langkah-langkah pengujian efek mediasi variabel Kesejahteraan dengan *two step approach* (Baron dan Kenny, 1986; Hair *et al.*, 2011; Kock, 2011, 2013):

- Melakukan estimasi *direct effect* (hubungan langsung) antara Kompensasi terhadap *Employee Engagement* (jalur c).
- Melakukan estimasi *indirect effect* secara simultan dengan *triangle PLS SEM Model*.



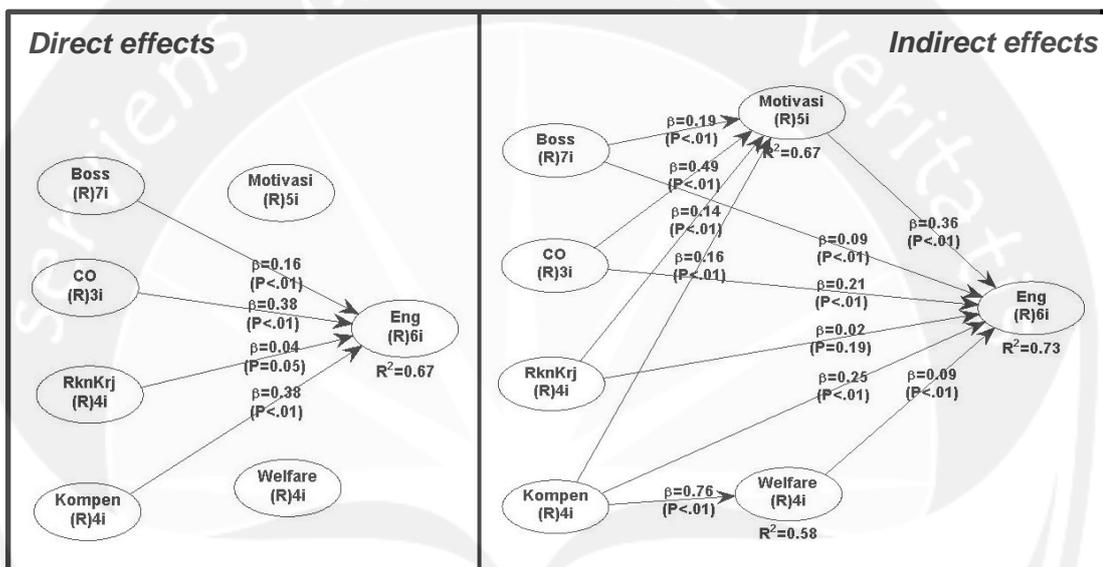
**Gambar 2.4. Contoh Model Mediasi H2**

Menurut Sholihin dan Ratmono (2013), terdapat dua persyaratan efek mediasi yang harus dipenuhi. Pertama, koefisien jalur ( $\beta$ ) c signifikan pada langkah (a). Kedua, koefisien jalur a dan b harus signifikan pada langkah (b).

Pengambilan kesimpulan tentang mediasi adalah:

- Jika koefisien jalur  $c''$  dari hasil estimasi langkah (b) tetap signifikan dan tidak berubah ( $c''=c$ ) maka hipotesis mediasi tidak didukung.
- Jika koefisien jalur  $c''$  nilainya turun ( $c''<c$ ) tetapi tetap signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*).
- Jika koefisien jalur  $c''$  nilainya turun ( $c''<c$ ) dan menjadi tidak signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi penuh (*full mediation*).

Hasil pengujian *direct effects* dan *indirect effects* antar variabel laten dari dua hipotesis di atas (H1 dan H2) dapat dilihat pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5. Hasil Pengujian Model Mediasi H1 dan H2

Pada Gambar 2.5 di atas seluruh koefisien jalur  $c$  signifikan pada  $\alpha = 0.05$ , sehingga syarat efek mediasi pada poin a terpenuhi. Selanjutnya hasil pengujian terhadap *triangle PLS Model (indirect effects)* menunjukkan bahwa, koefisien jalur a dan b untuk seluruh variabel laten signifikan pada  $P Value < 0.01$  (syarat poin b terpenuhi). Setelah kedua syarat efek mediasi terpenuhi, maka hasil analisis terhadap kategori efek mediasi dari H1 dan H2 adalah sebagai berikut:

- Hubungan antara Pimpinan dan Kesempatan Karir terhadap *Employee Engagement* dimediasi parsial oleh variabel Motivasi.
- Hubungan antara Rekan Kerja terhadap *Employee Engagement* dimediasi penuh oleh variabel Motivasi.
- Hubungan antara Kompensasi terhadap *Employee Engagement* dimediasi parsial oleh variabel Motivasi dan Kesejahteraan.