

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. *Work Engagement*

###### a. Definisi *Work Engagement*

Menurut Robertson (Bertolomeus & Putrianti, 2019) menyatakan bahwa karyawan yang *engaged* akan membantu mengembalikan stabilitas dan profitabilitas organisasi setelah diterpa kesulitan, selain itu karyawan yang *engaged* akan bekerja secara aktif dan mencoba untuk melakukan segala sesuatu secara baik. Schaufeli (2012) menambahkan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* juga mempunyai inisiatif yang tinggi dalam mengerjakan tugas dan lebih termotivasi untuk belajar lebih dari apa yang dikerjakan sehari-hari. Menurut Lockwood (Laksono & Wardoyo, 2019), *work engagement* diakui sebagai inisiatif bisnis yang terkait dengan keberhasilan organisasi. *Work engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, berhubungan dengan pekerjaan.

*Work engagement* dipandang sebagai hal penting dalam pengembangan jangka panjang organisasi sekaligus memiliki dampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi tersebut. Menurut Cateeuw (Bertolomeus & Putrianti, 2019) *work engagement* merupakan salah satu pembahasan yang menjadi

perhatian para peneliti di bidang industri beberapa tahun ini, dikarenakan memberikan dampak yang penting dalam pengembangan organisasi serta memiliki waktu jangka panjang bagi individu maupun perusahaan. Schaufeli dan Bakker (Bantam, 2022) menyatakan bahwa *work engagement* merupakan keadaan pikiran yang positif dari individu untuk menyelesaikan setiap masalah yang berkaitan dengan pekerjaan,

Kemudian Armstrong (2014) menjelaskan bahwa pola-pola nilai, kepercayaan dan sikap individu yang terbentuk dalam sebuah budaya organisasi mampu membentuk perilaku karyawan melalui peraturan yang tidak tertulis sehingga mampu mengarahkan karyawan dalam perilaku yang mengarah pada kinerja. Kahn (Pri & Zamralita, 2018) mendefinisikan *engagement* sebagai penguasaan karyawan sendiri terhadap peran mereka dalam pekerjaan, dimana mereka akan mengikat diri dengan pekerjaannya, kemudian akan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama memerankan performanya.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *work engagement* merupakan bagaimana karyawan memiliki peran yang positif dalam melakukan pekerjaannya, dimana karyawan menjalankannya dengan semangat yang tinggi, merasa bangga dengan hal yang dilakukannya, dan memusatkan konsentrasi penuh pada pekerjaannya.

## **b. Aspek-Aspek *Work Engagement***

Menurut Bekker dan Schaufeli (Bantam, 2022) menyebutkan terdapat 3 aspek dari *work engagement* berupa *vigor*, *dedication*, dan *absorption*:

### 1) *Vigor*

*Vigor* atau semangat dan energi karyawan dalam menunjukkan tenaga fleksibilitas mental dalam pekerjaan serta keinginan untuk memberikan usaha pertahanan pada situasi yang muncul. Rindyantika dan Safitri (2014) menambahkan *vigor* merupakan energi, daya tahan secara fisik dan mental, kesediaan untuk berusaha, ketekunan (ketabahan) menghadapi kesulitan. Ketika seorang karyawan memiliki *vigor* yang tinggi, maka karyawan tersebut akan menunjukkan semangat yang besar dalam bekerja, ketekunan dan selalu memberikan usaha terbaiknya dalam melakukan setiap pekerjaannya, begitu sebaliknya apabila rendah, maka karyawan tidak akan memberikan usaha terbaiknya dan tidak bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan.

### 2) *Dedication*

*Dedication* atau dedikasi adalah mendapatkan inspirasi saat bekerja serta mengalami kebermaknaan, kebanggaan baik secara pikiran maupun perasaan yang ditunjukkan. Rindyantika dan Safitri (2014) *dedication* adalah perasaan

penyua makna, antusias, inspiratif, kebanggaan (*pride*), dan merasa tertantang (*challenge at work*). Ketika karyawan sudah memiliki *dedication* yang tinggi, maka karyawan tersebut akan merasa antusias dan bangga dengan pekerjaannya.

Pada saat dihadapkan dengan tugas/pekerjaan yang sulit, hal tersebut tidak akan membebani dirinya melainkan akan di jadikan sebagai tantangan dalam setiap pekerjaan yang harus di selesaikannya. Sebaliknya, ketika karyawan memiliki *dedication* yang rendah. Karyawan cenderung tidak antusias dan menjadikan pekerjaannya sebagai hal yang membebani dirinya. Karena ketika dihadapkan dengan pekerjaan yang sulit.

### 3) *Absorption*

*Absorption* yaitu selalu konsentrasi (fokus) pada pekerjaan, gembira, mencintai pekerjaannya, tidak terpisahkan dengan pekerjaan. Ketika seorang karyawan memiliki *absorption* yang tinggi, karyawan akan memberikan seluruh konsentrasi pada pekerjaannya. Karyawan akan mencintai pekerjaannya dan akan selalu terikat dengan pekerjaannya dimanapun dan kapanpun dia berada, begitu sebaliknya jika *absorption* yang dimiliki karyawan kecil, maka karyawan tidak dapat berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya.

Berdasarkan aspek-aspek tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *work engagement* dapat dilihat pada (*vigor*) energi, daya tahan secara fisik dan mental, kesediaan untuk berusaha, ketekunan (ketabahan) menghadapi kesulitan. Kemudian (*dedication*) perasaan penuh makna, antusias, inspiratif, kebanggaan (*pride*), dan merasa tertantang (*challenge at work*). Yang terakhir adalah (*absorption*) konsentrasi (fokus) pada pekerjaan, gembira, mencintai pekerjaannya, tidak terpisahkan dengan pekerjaan.

### c. Faktor-Faktor *Work Engagement*

Menurut Bakker (Nugraha, 2018) *job resources* dan *personal resources* adalah faktor yang mempengaruhi *work engagement* pada karyawan.

#### 1) *Job Resources*

*Job resources* merupakan aspek-aspek fisik, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang mungkin dapat mengurangi *job demands* yang berkaitan dengan tenaga dan aspek psikologi, kemudian memberikan efek pada keberhasilan kerja, dan memacu untuk terus belajar, serta mengembangkan diri secara mandiri. *Job resources* dikatakan dapat mempengaruhi motivasi intrinsik karena dapat mendorong pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan karyawan atau berperan

juga pada motivasi ekstrinsik karena menjadi instrumen dalam mencapai tujuan dari sebuah pekerjaan.

## 2) *Personal Resources*

*Personal resources* adalah evaluasi diri yang positif terkait dengan ketahanan dan terfokus pada kemampuan individu untuk mengendalikan dirinya yang berdampak pada lingkungan mereka. Evaluasi diri yang positif dapat memprediksi pencapaian tujuan motivasi, kinerja, pekerjaan dan kepuasan hidup. Semakin tinggi *personal resources* seseorang, semakin besar rasa percaya diri orang tersebut dan semakin banyak tujuan yang ingin dilakukan. Individu sangat termotivasi untuk mengejar tujuan mereka, dan sebagai hasilnya, mereka meningkatkan kinerja dan kepuasan yang lebih tinggi.

Selain faktor diatas, Demerouti (Kurniawati, 2014) menjelaskan mengenai faktor yang mempengaruhi *work engagement* yaitu,

### 1) *Job demands* (Tuntutan Kerja).

Tuntutan kerja merupakan aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha terus-menerus baik secara fisik maupun psikologis demi mencapai atau mempertahankannya. Tuntutan kerja meliputi empat faktor yaitu: beban kerja yang berlebihan (*work*

*overload*), tuntutan emosi (*emotional demands*), ketidaksesuaian emosi (*emotional dissonance*), dan perubahan terkait organisasi (*organizational changes*),

2) *Job Resources* (Sumber Daya Pekerjaan).

*Work engagement* juga dapat dipengaruhi oleh sumber daya pekerjaan, yaitu aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi yang berfungsi sebagai media untuk mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan dan harga, baik secara fisiologis maupun psikologis yang harus dikeluarkan, serta menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal individu. Sumber daya pekerjaan meliputi empat faktor yaitu: otonomi (*autonomy*), dukungan sosial (*social support*), bimbingan dari atasan (*supervisory coaching*), dan kesempatan untuk berkembang secara profesional (*opportunities for professional development*),

3) *Personal Resources* (Sumber Daya Pribadi).

Sumber daya pribadi merupakan aspek diri yang pada umumnya dihubungkan dengan kegembiraan dan perasaan bahwa diri mampu memanipulasi, mengontrol dan memberikan dampak pada lingkungan sesuai dengan keinginan dan kemampuannya. Beberapa tipikal sumber daya pribadi yaitu: *Self efficacy*, *self esteem*, dan *optimism*. *Self-efficacy* (keyakinan diri) merupakan persepsi individu terhadap

kemampuan dirinya untuk melaksanakan dan menyelesaikan suatu tugas atau tuntutan dalam berbagai konteks. *Organizational-based self-esteem* didefinisikan sebagai tingkat keyakinan anggota organisasi bahwa mereka dapat memuaskan kebutuhan mereka dengan berpartisipasi dan mengambil peran atau tugas dalam suatu organisasi. *Optimism* (optimisme) terkait dengan bagaimana seseorang meyakini bahwa dirinya mempunyai potensi untuk berhasil dan sukses dalam hidupnya.

#### 4) *Personality* (Kepribadian).

Kepribadian berhubungan erat dengan *work engagement* yang juga dapat di karakteristikkan dengan watak, menggunakan dimensi aktivasi dan kesenangan sebagai suatu kerangka kerja.

## 2. Kepuasan Kerja

### a. Definisi Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai – nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya (Pangestu & Rahardjo, 2014).



Menurut Spector (Rindyantika & Safitri, 2014) menjelaskan kepuasan kerja adalah apa yang dirasakan seseorang tentang pekerjaan mereka dan aspek berbeda dari pekerjaan mereka. Hal ini merupakan perkembangan pada apa yang orang sukai (kepuasan) dan yang tidak disukai (ketidakpuasan) tentang pekerjaan mereka. Handoko (Bertolomeus & Putrianti, 2019) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yakni dengan mana para karyawan memandang pekerjaan yang dilakukan. Perasaan tersebut merupakan cermin dari penyesuaian antara apa yang diperoleh dengan apa yang diharapkan.

Menurut Levy (Rindyantika & Safitri, 2014), kepuasan kerja didefinisikan sebagai sesuatu yang menyenangkan, keadaan emosional yang positif akibat dari penilaian kognitif dari salah satu pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja merujuk kepada sikap individu terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya apabila karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka karyawan akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Pangestu & Rahardjo, 2014).

Dimana pekerjaan itu sendiri memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab, gaji, sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi, kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi, pengawasan. kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, rekan kerja.

Menurut Hasibuan (Rindyantika & Safitri, 2014), kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat, serta sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Berdasarkan berbagai definisi yang disampaikan oleh para ahli terkait kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan memiliki kepuasan kerja masing-masing, dalam proses mengaktualisasikan diri dengan pekerjaannya, dan pengembangan keterampilan yang dimiliki oleh individu itu sendiri, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar.

## **b. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja**

Aspek-aspek kepuasan kerja menurut Spector (Rindyantika & Safitri, 2014) yaitu:

### 1) Pekerjaan

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

### 2) Gaji/Keuntungan

Karyawan yang menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil kemungkinan besar akan merasakan kepuasan dengan pekerjaan mereka.

### 3) Rekan kerja

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan meningkat bila penyedia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

### 4) Supervisi/Organisasi

Organisasi atau manajerial peduli akan karyawan yang bekerja pada perusahaannya, sehingga manajerial dengan karyawan seharusnya dapat menciptakan komunikasi yang baik sehingga dapat mengetahui permasalahan maupun keinginan karyawan kepada perusahaan begitu sebaliknya perusahaan kepada karyawan. Dengan terjalinya komunikasi yang baik, maka tujuan perusahaan dapat tercapai dan menghasilkan produktivitas yang diinginkan.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa aspek-aspek kepuasan kerja menurut Spector (Rindyantika & Safitri, 2014) ada empat yaitu, pekerjaan, gaji/keuntungan, rekan kerja, dan supervisi/organisasi. Berdasarkan aspek diatas secara

khusus kepuasan kerja dapat meningkatkan *work engagement* pada karyawan dalam melakukan pekerjaan.

### c. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Kadarsiman (Rindyantika & Safitri, 2014) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, sebagai berikut:

- 1) Upah yang cukup, merupakan keinginan semua karyawan atau individu dalam mendapatkan upah yang cukup sehingga keinginannya dapat terpenuhi dengan begitu karyawan akan menggiatkan dirinya dalam bekerja.
- 2) Perlakuan yang adil, setiap individu atau karyawan diperlakukan secara adil tanpa adanya perbedaan dengan individu lain dalam hal apapun sehingga tidak mengakibatkan diskriminasi yang dirasakan oleh individu serta dapat mempersatukan persepsi dalam lingkungan pekerjaan.
- 3) Ketenangan bekerja, setiap karyawan menginginkan ketenangan dalam bekerja dengan begitu dapat menyelesaikan pekerjaan atau tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya sehingga dapat tercapai target yang diinginkan.
- 4) Perasaan diakui, pada setiap individu atau karyawan yang menjadi keluarga dalam perusahaan akan memiliki rasa keinginan diakui sebagai keluarga perusahaan maupun anggota

kelompok, dengan begitu akan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi pada karyawan.

- 5) Penghargaan atas hasil kerja, karyawan atau individu setelah selesai melakukan kegiatan dengan hasil yang diberikan kepada perusahaan maka perusahaan memberikan penghargaan atas hasil kinerja karyawan sehingga karyawan merasa senang dan bertambah giat dalam bekerja.

Selain faktor diatas, Johan (Ariati, 2017) menyebutkan terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak awal memulai pekerjaan dan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan diantaranya lingkungan kerja serta interaksi dengan karyawan lainnya.

## **B. Dinamika Psikologis**

*Work engagement* karyawan sangat penting dalam jalannya suatu perusahaan untuk mencapai visi misi yang telah ditetapkan, serta menghasilkan produktivitas yang tinggi. Maka perusahaan mempunyai tanggung jawab menciptakan dan memelihara hubungan yang serasi antara atasan dan karyawan sehingga mendorong terciptanya kelancaran, efisiensi, dan kesinambungan perkembangan perusahaan, serta memenuhi kebutuhan kesejahteraan karyawan (Emilia & Heryadi, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawati, 2014) faktor-faktor yang mempengaruhi

produktivitas perusahaan adalah kinerja karyawan. Dimana kinerja karyawan disebut dipengaruhi oleh masing-masing karyawan. *Work engagement* pada perusahaan menjadi ciri utama keberhasilan perusahaan dalam menangani sumber daya manusia, semakin tinggi *work engagement* karyawan, maka memberikan dampak pada perusahaan serta mengurangi *turn over* yang terjadi diperusahaan (Kurniawati, 2014).

*Turn over* sendiri terjadi dikarenakan perasaan ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan banyak faktor yang mempengaruhinya dimana faktor tersebut adalah gaji atau keuntungan yang didapat selama bekerja diperusahaan, serta *work engagement* pada karyawan. Menurut Khan (Pri & Zamralita, 2018) menjelaskan, *work engagement* sebagai penguasaan individu karyawan terhadap peran dalam melakukan pekerjaan, sehingga individu akan bekerja dengan performa yang baik.

Karyawan dengan *engagement* yang baik tentunya dipengaruhi akan beberapa hal, menurut Schaufeli dan Bekker (Kristiana, Fajrianthi., & Purwono, 2019) bahwa *work engagement* berkaitan dengan pekerjaan terdapat tiga aspek yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absortion* (penghayatan). Aspek yang mempengaruhi *work engagement* karyawan memiliki korelasi dengan aspek kepuasan kerja karyawan yang mana aspek kepuasan kerja menurut Spector (Rindyantika & Safitri, 2014) yaitu pekerjaan, gaji/keuntungan, rekan kerja, dan supervisi atau organisasi.

*Vigor* (semangat) yaitu berupa semangat dan kekuatan mental selama karyawan melakukan pekerjaan, memiliki keberanian sehingga sekuat tenaga menyelesaikan pekerjaan serta tekun dalam menghadapi kesulitan kerja, memiliki korelasi dengan aspek kepuasan kerja yaitu pekerja. Sesuai dengan penelitian Yudiani (2017) karyawan yang *engaged* tidak hanya bersemangat karyawan juga akan menikmati pekerjaan serta melihat suatu masalah dalam pekerjaan sebagai hal yang menantang. Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2013) mengemukakan bahwa karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin meningkatnya semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

Salah satu aspek yang menentukan *work engagement* adalah *vigor* (semangat), semangat yang ditunjukkan karyawan dalam menjalankan tanggung jawab pada suatu pekerjaan hingga terselesaikannya pekerjaan tersebut hal tersebut memiliki korelasi dengan kepuasan kerja yaitu penggajian. Menurut Milkovich dan Newinan (Maharani & Mujiasih, 2018) *work engagement* pada karyawan dapat dipengaruhi oleh persepsi karyawan mengenai gaji pokok yang diperolehnya. Semakin semangat karyawan dalam melakukan pekerjaan, maka semakin tinggi juga persepsi karyawan terhadap gaji pokok. Selain pemberian gaji atau upah, *work engagement* juga dapat ditingkatkan melalui *reward* (penghargaan) yang diberikan kepada karyawan, pemberian penghargaan yang sesuai terhadap

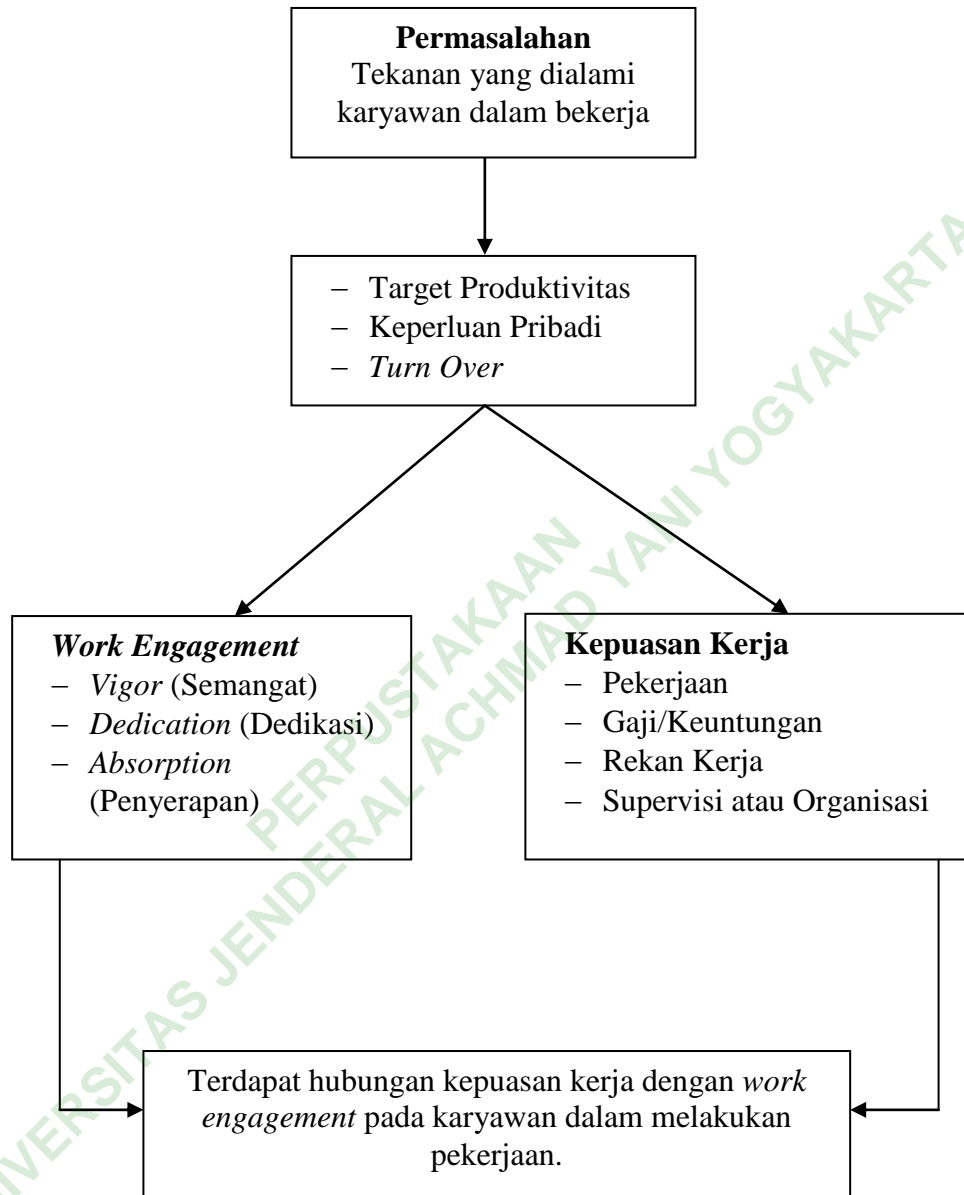


karyawan akan memberi tingkatan tinggi pada motivasi kerja sehingga karyawan terlihat *engaged* dalam pekerjaan yang dilakukan.

*Dedication* (dedikasi) yang berarti karyawan merasa terlibat dalam suatu pekerjaan, dan mengalami rasa kebermaknaan, kebanggaan, serta antusias yang tinggi dalam bekerja, memiliki korelasi dengan aspek kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian Gallup (Wulandari, Nurtjahjanti, & Putra, 2013) bahwa *work engagement* mengacu kepada keterlibatan individu, kepuasan/antusiasme, serta kebahagiaan dalam bekerja, ditandai dengan rasa saling percaya serta loyalitas terhadap pekerjaan maupun perusahaan tempatnya bekerja.

Selaras dengan penelitian Anggraini (2018) kebahagiaan yang dimiliki karyawan berkaitan dengan tingkat kepuasan seseorang dalam beberapa hal seperti keluarga, pekerjaan, pengaturan, dan pengalaman afektif. Ketika individu menjadikan pekerjaan sebagai hal yang terpenting dan memiliki hubungan yang baik dengan lingkungan kerja, maka seseorang akan menunjukkan kinerja secara optimal.

Seorang karyawan dapat dikatakan memiliki *work engagement* ketika berada dalam kepuasan kerja yang baik pada lingkungan perusahaan dengan terpenuhinya dalam hal kebutuhan. Berdasarkan penjelasan tersebut maka peniliti tertarik untuk meneliti kaitan antara kepuasan kerja dengan *work engagement* pada karyawan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

### C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dari penelitian ini adalah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *work engagement* pada karyawan Perusahaan PT. KI Daerah Istimewa Yogyakarta.

UNIVERSITAS JENDERAL ACHMAD YANI YOGYAKARTA  
PERPUSTAKAAN