

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Quality Of Work Life*

2.1.1.1. Pengertian *Quality Of Work Life*

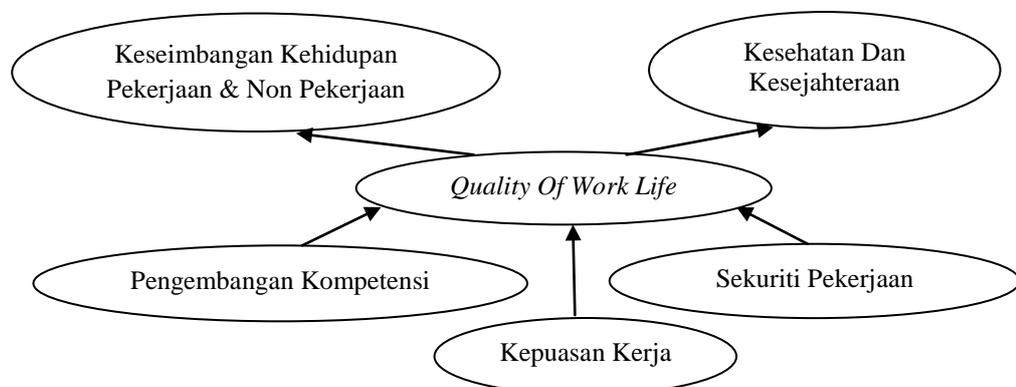
Istilah Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality Of Work Life*) diperkenalkan pertama kalinya oleh Louis Davis pada tahun 1970-an (Lokanadha Reddy M & Mohan Reddy p, 2010). Konferensi pertama mengenai QWL dilakukan di Toronto tahun 1972 dan pada tahun itu dibentuk *Internasional Council for QWL*. Pada pakar sumber daya manusia telah menegemukakan berbagai defenisi QWL.

Untuk mengukur tinggi rendahnya QWL perlu dikembangkan dimensi dari QWL dan dari dimensi tersebut dapat dikembangkan indikator untuk mengukur QWL. Dari telaah literatur yang dilakukan oleh Likanadha Reddy M dan Mohan Reddy P (2010) keduanya mengemukakan lima dimensi dari QWL sebagai berikut:

- a. Kesehatan dan kesejahteraan pekerja. Kesehatan dan kesejahteraan pekerja adalah aspek fisik dan psikologi dari individu yang bekerja dalam lingkungan kerja. Asakura dan fijingaki meneliti pengaruh langsung dan tidak langsung komputerisasi terhadap kesehatan dan kesejahteraan pekerja.
- b. Sekuriti pekerjaan. Perubahan dramatik kekuatan tenaga kerja dalam lingkungan kerja menyebabkan perubahan organisasi. Perubahan organisasi seperti perampingan, efisiensi organisasi dan alih daya telah memengaruhi loyalitas, moril, motivasi dan sekuriti pekerjaan para karyawan.

- c. Kepuasan kerja. Komponen kognitif dan perilaku kemudian ditambahkan kepada QWL. Aspek kognitif melukiskan kepercayaan pegawai mengenai pekerjaannya dan situasi pekerjaan. Hal itu berarti seorang pegawai dapat percaya bahwa pekerjaannya menarik, menstimulasi atau sebaliknya. Komponen perilaku melukiskan kecendrungan perilaku pegawai ke arah pekerjaannya.
- d. Pengembangan kompetensi. Pertumbuhan keterampilan dan pengetahuan merupakan aspek penting dari pengembangan kompetensi yang meningkatkan QWL. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi dioperasionalkan sebagai sifat dari pekerjaan yang menyediakan peluang dan menstimulasi perkembangan dalam keterampilan dan pengetahuan baik untuk karier maupun pengembangan organisasi.
- e. Keseimbangan pekerjaan dan nonpekerjaan. Komponen utama QWL yang penting bagi pegawai dan majikan, adalah hubungan antara pekerjaan dan kehidupan di rumah. Dalam lingkungan yang makin kompetitif, adalah sulit untuk memisahkan antara rumah dengan kehidupan kerja.

Gambar2.1
Paradigma Konstruk-konstruk QWL



Mengurangi level luapan dapat membantu mengurangi persepsi stres dan stress psikologi dan membantu untuk mempertahankan sejumlah keseimbangan antara kedua lingkungan. Dukungan level rendah yang ada dengan konflik kehidupan kerja yang meningkat menimbulkan resiko level QWL lebih rendah. Oleh karena itu keseimbangan antar kerja dan nonkerja disarankan sebagai salah satu pengukuran QWL.

Disamping dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Chandranshu Sinha (2013) mengemukakan dimensi QWL lainnya sebagai berikut:

- a. Komunikasi. Untuk mencapai level pertumbuhan personal dari pegawai dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dalam organisasi. Komunikasi yang tepat memainkan peran penting untuk mencapai hasil yang lebih baik oleh perusahaan maupun pegawai.
- b. Pengembangan dan pertumbuhan karier. Tujuan daripada perencanaan karier sebagai bagian dari program pengembangan pegawai bukan hanya untuk membantu para pegawai merasa majikan menginvestasikan mereka, tetapi juga membantu para pegawai mememanajemeni banyak aspek dari kehidupan mereka dan membebaskan jalur karier mereka. Banyak penelitian telah dilakukan yang mengaitkan perkembangan dan pertumbuhan karier dengan QWL.
- c. Komitmen Organisasi. Komitmen organisasi salah satu aspek yang banyak diteliti dalam kaitannya dengan QWL. Studi – studi telah menyimpulkan bahwa para pegawai yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai dorongan untuk masuk kerja dan mempunyai sikap positif mengenai pekerjaan diorganisasi daripada yang komitmen organisasinya rendah. Komitmen organisasi juga terkait dengan keinginan untuk meninggalkan (turnover) organisasi. Organisasi berupaya untuk mengembangkan komitmen organisasi agar para pegawai tidak pindah ke organisasi lainnya.
- d. Dukungan emosional supervisor. Dukungan emosional di tempat kerja membantu keseimbangan kerja antara kerja dengan peran-peran keluarga karena level energi pegawai. Dukungan supervisor membantu mendorong level energi pegawai melalui mendiskusikan problem yang terkait dengan keluarga.
- e. Pengaturan kerja yang fleksibel. Pengaturan kerja yang fleksibel berkontribusi kepada motivasi dan dedikasi pekerjaan. Pengaturan kerja memapukan pegawai untuk mempergunakan waktu lebih efisien dengan membuat skedul

aktivitas dengan cara yang cocok dengan situasi terbaik. Salah satu bentuk pengaturan kerja yang fleksibel adalah telekommunikasi atau telework yaitu bekerja dari rumah dengan mempergunakan komputer dan telepon dengan mentransfer bahan-bahan pekerjaan melalui modem dan jalur telepon dengan ke kantor suatu pengaturan kerja yang banyak dipakai tahun 1990-an ketika komputer personal dan internet banyak digunakan di perusahaan.

- f. Budaya responsif pegawai keluarga. Budaya organisasi yang menggabungkan peran kerja dan keluarga penting bagi pegawai yang mencari keseimbangan antara kerja dan keluarga. Suatu dukungan lingkungan kerja menyediakan pegawai sumber-sumber emosional seperti pemahaman, nasihat dan pengakuan. Jika organisasi mempunyai pemahaman sikap terhadap para pegawai yang menggabungkan peran kerja dan keluarga (budaya responsif keluarga) pegawai tak mungkin untuk khawatir terhadap peluang karier jika mereka mengurangi jumlah jam kerjanya karena tanggung jawab keluarga.
- g. Motivasi pegawai. Persepsi umum adalah pegawai meninggalkan organisasi untuk upah yang lebih tinggi. Hipotesis ini walaupun secara intuitif menarik, akan tetapi tidak mencukupi untuk melukiskan semua keseluruhan gambar untuk tenaga kerja penasar. Penting untuk diakui bahwa para individu mempunyai motif unik untuk bekerja dan sering kompleks untuk mengetahui apa yang memotivasi para tenaga kerja.
- h. Iklim organisasi. Faset afektif iklim organisasi terutama terdiri dari kualitas hubungan dalam organisasi, ini merupakan komponen kritical dalam hubungan sosial dalam iklim organisasi dan telah dipakai dalam penelitian iklim organisasi di masa lalu. Faset iklim kognitif terdiri dari suatu rasa mendapatkan imbalan instrinsik dari pekerjaan seseorang terdiri dari keberartian, kompetensi, penentuan diri sendiri, pengaruh dan intervensi kerja-keluarga.
- i. Dukungan organisasi. Dukungan organisasi didefinisikan sebagai sampai seberapa jauh para pegawai mempersepsikan bahwa organisasi memberi nilai kontribusi mereka dan merawat mengenai kesejahteraannya. Hal ini merupakan faktor kunci dalam memengaruhi komitmen pegawai kepada organisasi, kepuasan kerja, dan kualitas umum QWL. Banyak peneliti telah meneliti hubungan antar persepsi dukungan organisasi dan kualitas kehidupan kerja dan telah menemukan mempunyai dampak positif terhadap komitmen organisasi, kinerja pegawai, dan kepuasan kerja.
- j. Imbalan dan benefit. Kebutuhan personal dipuaskan jika imbalan-imbalan dari organisasi seperti kompensasi, promosi, pengakuan dan pengembangan memenuhi harapan yang akan mengarahkan kepada QWL yang terbaik.
- k. Kompensasi. Di samping imbalan dan benefit level dukungan yang diciptakan oleh struktur kompensasi juga merupakan indikasi QWL organisasi.

2.1.1.2. Tujuan QWL

Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang dan kehidupan para tenaga kerja/ buruhnya masih minimal dan setiap tahun berdemonstrasi untuk memperjuangkan nasibnya, perlu dibangun sistem QWL di setiap perusahaan dan industrinya. Tujuan dari pembangunan sistem QWL adalah :

- a. Memperbaiki kepuasan kerja pekerja. Kepuasan kerja sangat penting bagi individu pekerja dan organisasi di mana pekerja bekerja. Bagi pekerja kepuasan kerja dapat mencegah para pekerja menderita penyakit fisik dan psikologi; meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, semangat kerja yang akan memacu kinerjanya. Jika kinerja pekerja tinggi maka kinerja perusahaan juga akan tinggi.
- b. Memperbaiki keselamatan dan kesehatan kerja. QWL dapat mengembangkan lingkungan kerja yang aman bebas dari kecelakaan kerja dan kesehatan pribadi individu pekerja.
- c. Meningkatkan pekerja para pekerja. Tujuan akhir dari QWL adalah meningkatkan kinerja para pekerja yang berimbas kepada kinerja organisasi.
- d. Menciptakan pembelajaran organisasi. QWL membangun pembelajaran organisasi berupaya mengembangkan para pekerjanya secara terus menerus dan pekerja menerapkan ilmu pengetahuan dan keterampilannya untuk melaksanakan pekerjaannya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
- e. Mendukung manajemen perubahan. Perubahan yang dilakukan oleh perusahaan harus didukung oleh para pekerja dan akan memengaruhi kehidupan mereka. Sering perubahan mendapatkan resistensi dari pekerja

karena akibat negatif yang diterima oleh mereka. Jika perusahaan melaksanakan QWL, para pekerja diikutsertakan dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan.

2.1.13. Faktor-Faktor Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality Of Work Life*)

a. Kompensasi yang mencukupi dan adil

Bidang ini fundamental bagi QWL, manusia bekerja untuk kehidupan, karena itu kesuksesannya tergantung pada pemenuhan kehidupannya.

b. Kondisi kerja yang aman dan sehat

Kondisi Kerja yang tidak aman dan berbahaya menyebabkan masalah baik kepada karyawan dan majikan.

c. Pengembangan kapasitas manusia

Pekerjaan telah menjadi rutin, tak bermakna dan terlalu terasa spesialisasi menghilangkan pemenuhan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, upaya harus dibuat untuk meningkatkan otonomi, perspektif dan mengekspos keterampilan multiple.

d. Peluang di masa yang akan datang untuk terus berkembang dan sekuriti

Hal ini berhubungan dengan proyek karier dari para karyawan. Jalur karier yang bermakna harus diletakkan dan pemetaan karir dari para karyawan harus diikuti.

2.1.1.4. Karakteristik *Quality of Work Life*

Karakteristik kualitas kehidupan kerja memusatkan pada beberapa bagian yaitu sebagai berikut:

- a. Kondisi kerja (keselamatan, kesehatan, lingkungan fisik)
- b. Pemberian upah dan *reward*
- c. Keamanan kerja
- d. Interaksi sosial
- e. Kemandirian
- f. Demokrasi
- g. Kepuasan kerja
- h. Kecukupan pendapatan
- i. Keikutsertaan karyawan
- j. Pelatihan yang diberikan pada karyawan, manajer dan staf untuk mendorong lebih profesional, tanggung jawab terhadap peran baru.
- k. Meningkatkan keterampilan
- l. Dorongan untuk pengembangan dan rotasi jabatan
- m. Ikut serta pada perserikatan
- n. Pembentukan regu

Aspek dalam sumber daya manusia yang perlu dibina dan dikembangkan yaitu :

- a. Di setiap lingkungan organisasi atau perusahaan, karyawan memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing.
- b. Di suatu perusahaan setiap karyawan memiliki kesempatan untuk memberikan sumbangan dalam memecahkan konflik baik di perusahaan maupun konflik antar karyawan dilakukan secara terbuka, jujur, dan adil.

Kondisi tersebut sangat berpengaruh pada loyalitas dan dedikasi serta motivasi kerja karyawan.

- c. Di suatu perusahaan setiap karyawan memerlukan kejelasan tentang pengembangan karier mereka dalam menghadapi masa depan.
- d. Di suatu perusahaan, setiap karyawan perlu diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan posisi, kewenangan, jabatan masing-masing.
- e. Di suatu perusahaan, setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempatnya bekerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya.

2.1.1.5. Aspek Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)

Terdapat delapan aspek kualitas kehidupan kerja adalah sebagai berikut :

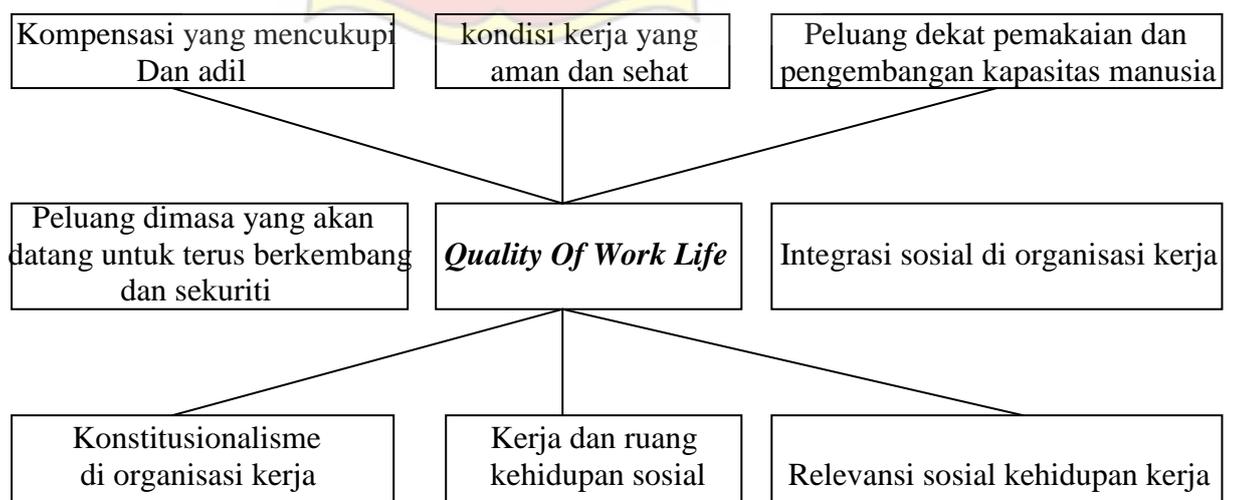
1. Kompensasi yang memadai dan adil
2. Lingkungan kerja yang aman dan sehat
3. Kesempatan untuk terus berkembang dan keamanan kerja
4. Pengembangan kemampuan manusia
5. Integrasi sosial
6. Hak-hak karyawan dalam perusahaan
7. Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan
8. Tanggung jawab sosial perusahaan

2.1.16. Praktik Quality Of Work Life (QWL)

Walton mengemukakan delapan bidang program QWL ideal yang di kemukakan dalam gambar 2.1.2. (Lokanadha Reddy M dan Mohan Reddy P, 2010). Bidang-bidang tersebut adalah :

- a. Kompensasi yang mencukupi dan adil. Bidang ini fundamental bagi QWL, manusia bekerja untuk kehidupan, karena itu kesuksesannya tergantung pada pemenuhan kehidupannya. Kompensasi yang diberikan harus mencukupi, harus proporsional kepada tenaga kerja dan harus terjadi konsisten internal di antara upah para tenaga kerja.
- b. Kondisi kerja yang aman dan sehat. Kondisi kerja yang tidak aman dan dan berbahaya menyebabkan problem baim pada pegawai dan majikan. Oleh karena itu invesmen yang mencukupi harus dilakukan untuk memastikan terciptanya kondisi kerja yang aman dan sehat.

Gambar 2.2.
Praktik QWL



- c. Peluang segera pemakaian dan mengembangkan kapasitas manusia. Pekerjaan telah menjadi rutin, tak bermakna dan terlalu terspesialisasikan pemenuhan kepuasan pegawai. Oleh karena itu, upaya harus dibuat untuk meningkatkan otonomi, perspektif dan mengekspose keterampilan multiple.
- d. Peluang untuk terus tumbuh dan sekuriti di masa yang akan datang. Hal ini berhubungan dengan prospek karier dari para pegawai. Jalur karier yang bermakna harus diletakkan dan pemetaan karier dari para pegawai harus diikuti
- e. Integrasi sosial dalam organisasi kerja. Hubungan antara dan di antara para pegawai merupakan indikator organisasi kerja yang sehat. Oleh karena itu, peluang harus disediakan untuk interaksi formal dan nonformal. Semua golongan agama, ras, keterampilan dan pangkat harus diperlakukan sama dengan platform sosial.
- f. Konstitusionalisme dalam organisasi kerja. Hal ini terkait dengan norma organisasi yang memengaruhi kebebasan dari pegawai secara individual.
- g. Kerja dan total tempat kehidupan. Para pegawai tidak diperbolehkan secara terus menerus memaksakan diri mereka sendiri untuk terus bekerja. Kerja keras yang terus menerus mengakibatkan siksaan psikologi dan fisik. Oleh karena itu, harus ada keseimbangan antara kehidupan personal dan profesional.
- h. Relevansi sosial kehidupan kerja. Para pegawai harus diberikan perspektif bagaimana pekerjaannya dalam organisasi membantu masyarakat. Hal ini esensial untuk membangun relevansi eksistensi para pegawai kepada masyarakat di mana mereka tinggal.

2.1.1.7. Konsep Kualitas Kehidupan Kerja

Aktivitas bekerja bagi individu tidak semata-mata ditujukan untuk mendapatkan upah, tetapi juga merupakan bagian dari sisi kehidupan manusia itu sendiri, sehingga kondisi kerja yang sehat merupakan faktor penting bagi produktivitas kerja dan kesehatan orang-orang yang bekerja. Mutu atau kualitas kehidupan kerjadisebut juga upaya untuk memanusiakan lingkungan kerja.

Kualitas kehidupan kerja merupakan terjemahan dari *Quality Of Work Life*(QWL). Istilah ini masih jarang menjadi isu penting dalam peneylenggaraan kepegawaian diindonesia. Namun demikian, keberadaan QWL dalam keseharian kerja dinilai memiliki keterkaitan yang perlu diperhatikan oleh para pimpinan organisasi karena terkait dengan produktivitas dan kinerja pegawai.

David A. Nedler dan Edward W. Lawler (1983:26), dalam Cepi Triatna (2015:150) mendeskripsikan QWL sebagai “ a concen abaout the impact of work on people and organizational effectiviness combined with an emphasis on participation in problem solving and decision making”. Pendapat Nadler dan Lawler ini memandang QWL sebagai sebuah perhatian/kepedulian terhadap dampak kerja/ pekerjaan terhadap orang dan efektivitas organisasi yang digabungkan dengan upaya untuk mengikutsertakan pegawai dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

Stan Kossen (1983:236), dalam Cepi Triatna (2015:150) mengemukakan bahwa mutu kehidupan kerja “ mengacu kepada bagaimana efektifnya lingkungan pekerjaan memenuhi keperluan-keperluan pribadi dan nilai-nilai para karyawan”. Lebih jauh Kossen (1993:247) dalam Cepi Triatna (2015:150) mengemukakan

mengenai delapan kategori utama yang merupakan mutu kehidupan kerja menurut Richard E. Wilton, yaitu :

- a. Kompensasi yang memadai dan wajar
- b. Kondisi-kondisi yang aman dan sehat
- c. Kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan kapasitas manusia
- d. Kesempatan untuk pertumbuhan dan jaminan yang berkesinambungan
- e. Perasaan termasuk dalam suatu kelompok
- f. Hak-hak karyawan
- g. Kerja dan ruang kerja keseluruhan
- h. Relevansi sosial kehidupan kerja

Dorongan terhadap peningkatan mutu kehidupan kerja disebabkan oleh :

- a. Desain organisasi klasik yang kurang memperhatikan terhadap kebutuhan manusia. Perkembangan organisasi sampai saat ini telah menjadikan organisasi sebagai sebuah sistem sosial layaknya manusia, padahal pada awalnya organisasi dipandang sebagai suatu wadah tempat bekerja sama orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi/tujuan bersama.
- b. Berubahnya kebutuhan dan aspirasi pegawai. Dorongan terhadap kebutuhan dan aspirasi pegawai yang terus meningkat dan mengharapkan diposisikan dapat diperlakukan secara lebih manusiawi.

2.1.1.8. Implementasi Kualitas kehidupan Kerja

Untuk merealisasikan kualitas kehidupan kerja secara berhasil maka diperlukan persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer seharusnya menjadi seorang pemimpin yang baik dan dapat menjadi pembimbing serta pengayom bagi karyawannya.
2. Keterbukaan dan kepercayaan adalah kekuatan utama dalam penerapan kualitas kehidupan kerja
3. Informasi yang berkaitan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan dan saran-saran dari para karyawan harus diperhatikan secara serius.
4. Kualitas kehidupan kerja tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan.

2.1.1.9. Usaha Meningkatkan *Quality of Work Life*

Sumber daya manusia di lingkungan kerja menjadi kompetitif dapat terwujud apabila perusahaan atau organisasi mampu menciptakan rasa aman kepuasan dalam bekerja atau disebut dengan *Quality of Work Life*. Beberapa usaha untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja yaitu:

- a. Manajer harus menjadi pemimpin dan pelatih bukan sebagai bos/diktator.
- b. Keterbukaan dan kepercayaan adalah penting. Kualitas kehidupan kerja dapat digunakan sebagai alat untuk meretakkan serikat buruh dan menjauhkan mereka. Mereka harus tetap terpisah dari kontrak penawaran kolektif dan tidak dapat digunakan oleh serikat buruh alat untuk melawan manajemen.

- c. Secara tipikal informasi yang dipegang oleh manajemen harus di bagi,dan saran yang dibuat oleh non manajer harus diambil serius.
- d. Kualitas kehidupan kerja harus brubah secara terus menerus dan menjadi kedepan dari pemecahan awal sampai pada tingkat partnership aktual antara manajemen dan karyawan.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Steve M. Jex (2002) dalam kutipan Sinambela (2016) definisi kepuasan kerja adalah bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat afektif positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan. Menurut Michell dan Larson dalam Sinambela (2012) setidaknya terdapat dua alasan untuk mengetahui kepuasan dan akibatnya, yaitu :

1. Bersumber dari faktor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan bekerja, ketidakhadiran, dan keluar masuknya pegawai.
2. Bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan.

Menurut Robbins (2003:78) dalam Capi Triatna (2015:110) kepuasan kerja sebagai “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan

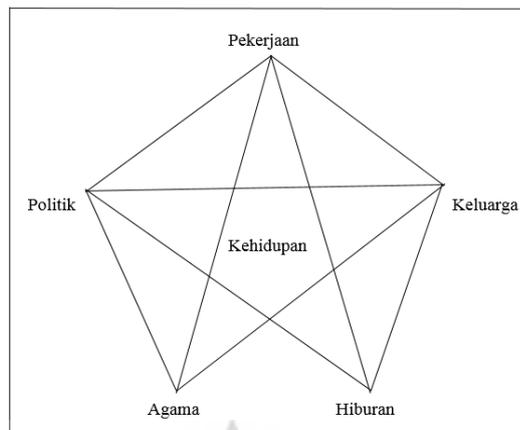
perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.”

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (*internal*) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (*eksternal*), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.

Kepuasan kerja biasanya mengacu pada sikap seorang pegawai. Misalnya, seorang administrator mungkin menyimpulkan bahwa “Steven tampaknya sangat senang dengan promosinya yang sekarang”. Kepuasan kerja dapat juga mengacu pada tingkat sikap, yang umum dalam suatu kelompok, seperti dalam:” Kepuasan kerja departemen penjualan adalah setiap penjualan adalah setiap penjualan yang tinggi.” Disamping itu, masalah *moral* sering kali mengacu pada sikap kelompok.

Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Sifat lingkungan seseorang di luar pekerjaan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaan. Konsekuensinya para manajer mungkin tidak hanya perlu memantau pekerjaan dan lingkungan pekerjaan langsung tapi juga memantau sikap pegawai mereka terhadap bagian kehidupan lain seperti terlihat dalam Gambar.

Gambar 2.3
Lima Unsur Yang Berhubungan dengan Kepuasan Hidup



Sumber : Keith Davis, John W. Newstrom dalam Sinambela (2012), kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi. (Yogyakarta, Graha Ilmu: 2012), hal. 258

2.1.2.2. Teori Kepuasan Kerja

1. Teori Nilai (*Value Theory*)

Konsep ini terjadi pada tingkatan ketika hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, maka akan semakin puas, dan sebaliknya. Fokusnya pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

2. Teori Keseimbangan

Teori ini dikemukakan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity in equity*. Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2012) mengemukakan bahwa :

1. *“Input in anything of value that an employee perceives that cintributed to his jib”*. (Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja). Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.
2. *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from teh job* (*outvcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan lain-lain.
3. *Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job.* (*Compariso person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya).

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input – outcome* dirinya dengan perbandingan *input –outcome* pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

3. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

6. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja melalui dimensi yang terpisah sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg.

Tabel 2.1.
Sumber kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja

NO	Faktor yang cenderung menyebabkan ketidakpuasan	Faktor yang Cenderung Menyebabkan kepuasan
1	Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
2	Supervisi	Pengakuan
3	Berhubungan dengan supervisor	Bekerja sendiri
4	Kondisi kerja, upah	Tanggung jawab
5	Hubungan dengan kelompok sebaya, dan bawahan	Kemajuan
6	Status, keamanan	Pertumbuhan

Sumber : Schermehorn dalam Sinambela 2012

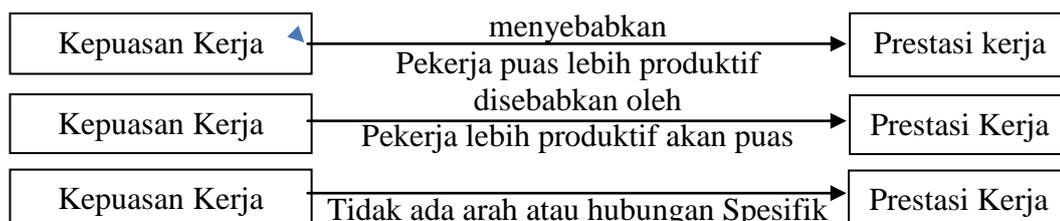
Tabel di atas, dapat dijadikan sebagai acuan mengelola kepuasan kerja pegawai dengan mengondisikan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan, yaitu prestasi, pengakuan, bekerja sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan. Dalam hal ini, pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, akan (1) percaya bahwa dalam proses pekerjaan, organisasi akan memberikan kepuasan, (2) peduli tentang kualitas kerja mereka, (3) lebih terikat pada organisasi, dan (4) mempunyai kecepatan yang tinggi, dan (5) lebih produktif.

Sementara itu, Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000:110) dalam kutipan Sinambela (2016) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

Hubungan tersebut oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnelly digambarkan sebagai berikut.

Gambar 2.4

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja



Sementara itu, Vecchio (1995:135) dalam Wibowo (2016:421) cenderung mengikuti bahwa kinerja secara tidak langsung menyebabkan kepuasan. Kinerja akan menerima reward, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Kepuasan akan diperoleh melalui penilaian pekerja terhadap reward yang diterima.

2.1.2.3. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Edy Sutrisno (2010 : 80) kutipan Arif Yusuf Hamali (2018:205) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- Faktor Psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketenteraman dalam dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- Faktor Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarkaryawan maupun karyawan dengan atasan.
- Faktor fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan

kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

- d. Faktor *Financial*, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, bermacam tunjangan, pemberian fasilitas kerja, dan promosi.

Locke (dalam Umum, 2012:194) kutipan Arif Yusuf Hamali 2018:206) mengemukakan adanya ciri-ciri intrinsik dari suatu pekerjaan yang kemudian menentukan kepuasan kerja, yaitu keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas. Faktor lain yang menentukan kepuasan kerja karyawan adalah :

1. Gaji/imbalan yang adil
2. Kondisi kerja yang menunjang
3. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)

2.1.2.4. Variabel – Variabel Kepuasan Kerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2007:117-119) dala Arif Yusuf Hamali (2018:203) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti :

1. Perpindahan Karyawan (*Turnover*)

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover karyawan yang rendah, sedangkan karyawan yang kurang puas biasanya *turnover-nya* lebih tinggi.

2. Tingkat Ketidakhadiran (absen) Kerja

Karyawan yang kurang puas cenderung ketidakpuasannya (absensi) tinggi. Karyawan sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan karyawan yang tua lebih merasa puas daripada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerja, sedangkan karyawan yang usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan karyawan menjadi tidak puas.

4. Tingkat Pekerja

Karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah.

5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan, hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan.

2.1.2.5. Mengukur kepuasan kerja

Dengan kenyataan adanya perbedaan individual dalam merespon faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, maka sangat sulit bagi perusahaan untuk memberikan kepuasan kepada seluruh karyawan dalam semua

faktor, tetapi pada sisi lain perusahaan perlu menjaga agar karyawan puas dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, dalam mengelola kepuasan kerja karyawan, setidaknya perusahaan perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Keadilan

Setiap orang memerlukan perlakuan yang adil karena dengan perlakuan yang adil orang akan merasa diperhatikan dan dihargai sebagaimana seharusnya. Dengan mendapatkan perhatian dan penghargaan sewajarnya, maka orang akan merasa senang dan puas.

2. Kemanfaatan

Karyawan yang puas dapat memberi manfaat yang sesuai dengan harapan perusahaan, tetapi karyawan yang tidak puas akan berperilaku yang dapat merugikan perusahaan, seperti menurunnya kinerja atau keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan di perusahaan lain yang mampu memberikan kepuasan kepada dirinya. Sebaliknya karyawan yang puas akan tetap berada dalam perusahaan dan melakukan pekerjaannya dengan baik.

3. Mematuhi peraturan dari pemerintah

Di semua negara, masing-masing pemerintahan telah menerbitkan peraturan perundang-undangan guna melindungi karyawan, termasuk melindungi hak-hak karyawan, antara lain dengan menetapkan upah minimum yang harus dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan.

Terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja (Robbins, 2003:73) dalam Wibowo (2016:420), yaitu sebagai berikut :

1. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan meminta individu merespons atas satu pertanyaan, seperti dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas Anda dengan pekerjaan Anda ? Responden menjawab antara “ *Highly Satisfied*” dan “*Highly Dissatisfied*”.
2. *Summation score* lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen.

Metode kedua, *summing up*, merespons terhadap sejumlah faktor kerja, akan mencapai evaluasi yang lebih akurat dari kepuasan kerja. Akan tetapi penelitian tidak mendukung intuisi ini.

Sementara itu Greenberg dan Baron (2003:151) dalam Wibowo (2016: 423) menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja.

1. *Rating Scales* dan Kuesioner

Rating Scales dan Kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan.

2. *Critical Incidents*

Disini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari.

3. *Interviews*

Interviews merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan

secara langsung tentang sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur.

2.1.2.6. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Seperti yang telah dibahas, kepuasan kerja bermanfaat dalam meningkatkan motivasi, mengurangi perasaan stress, meningkatkan komitmen organisasi, dan lain-lain. Untuk itu kepuasan kerja karyawan perlu ditingkatkan. Hal-hal berikut mungkin dapat meningkatkan kepuasan kerja.

1. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan
2. Memiliki gaji, tunjangan, dan kesempatan promosi yang adil
3. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka
4. Merancang pekerjaan agar menarik dan menyenangkan (Luhan, 2006:248)

Menurut Nitisemito (2001:12) dalam Kaswan (2012:289) ada berbagai cara untuk meningkatkan kepuasan kerja diantaranya yaitu:

1. Gaji yang cukup
2. Memperhatikan kebutuhan rohani
3. Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai
4. Memberikan kesempatan untuk maju
5. Perasaan aman untuk menghadapi masa depan perlu diperhatikan
6. Usahakan pegawai mempunyai loyalitas
7. Fasilitas yang menyenangkan
8. Pemberian intensif yang terarah

2.1.2.7. Ketidakpuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak selalu dan tidak mudah diperoleh setiap karyawan. Sebagian mereka mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaan. Aneka bentuk manifestasi ketidakpuasan dalam pekerjaan, antara lain :

1. Perubahan perilaku

Mungkin orang berharap respon pertama karyawan terhadap ketidakpuasan adalah berusaha merubah kondisi-kondisi yang menimbulkan ketidakpuasan. Hal ini dapat menyebabkan konfrontasi antara atasan-bawahan, bahkan barangkali konflik, karena karyawan yang tidak puas berusaha mengadakan perubahan dalam kebijakan atau personalia tingkat atas.

2. Penarikan Diri Secara Fisik

Jika kondisi pekerjaan tidak dapat diubah, seorang karyawan yang tidak puas mungkin dapat memecahkan masalah dengan meninggalkan pekerjaan itu. Hal ini dapat berbentuk perpindahan secara internal jika ketidakpuasannya adalah khusus pekerjaan (akibat penyelia yang tidak fair atau kondisi kerja yang tidak menyenangkan). Pada sisi lain, jika sumber ketidakpuasan terkait dengan kebijakan organisasi (kurangnya keamanan kerja atau tingkat gaji di bawah pasar), pergantian tenaga kerja cenderung terjadi.

3. Penarikan Diri Secara Psikologis

Penarikan diri secara psikologis mungkin mengambil beberapa bentuk :

- a. Jika ketidakpuasannya berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, karyawan akan menunjukkan tingkat keterlibatan pekerjaan yang sangat rendah.

- b. Penarikan diri secara psikologis, yang dapat terjadi ketika mendapat ketidakpuasan dengan perusahaan secara keseluruhan, adalah rendahnya tingkat komitmen terhadap organisasi.

2.1.2.8. Respon terhadap Ketidakpuasan

Karyawan yang tidak puas akan mengekspresikan ketidakpuasan ini dalam bentuk perilaku yang berbeda-beda, mulai dari menunjukkan perilaku tetap setia kepada perusahaan, bersuara, pengabaian, sampai pada tindakan yang ekstrem, yaitu keluar dari perusahaan tersebut. Perbedaan ekspresi ini dipengaruhi oleh tiga aspek dasar, yaitu perbedaan karakteristik individual, faktor yang menjadi penyebab ketidakpuasannya itu sendiri.

1. Kesetiaan

Merupakan perilaku yang bersifat pasif-konstruktif, yaitu bahwa karyawan ini lebih memilih menunggu adanya perubahan yang lebih baik, karena percaya manajemen akan melakukan tindakan yang tepat untuk memperbaiki keadaan.

2. Suara

Merupakan perilaku yang bersifat aktif-konstruktif, yaitu bahwa karyawan ini memilih untuk memberanikan diri menyampaikan pendapat dan saran kepada manajemen guna memperbaiki keadaan yang telah menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan.

3. Eksit

Merupakan perilaku yang bersifat aktif-destruktif, yaitu bahwa karyawan lebih memilih untuk keluar dari perusahaan karena tidak yakin bahwa manajemen

akan bertindak untuk memperbaiki keadaan, dan mereka akan memperoleh pekerjaan di perusahaan yang lain mampu memberikan kepuasan.

2.1. 2.9. Pengaruh Kepuasan Terhadap beberapa Variabel Lain

Secara kodrati, manusia selalu ingin memperoleh kepuasan, yaitu terpenuhinya seluruh kebutuhan hidupnya, baik itu kebutuhan yang bersifat fisik-lahiriah maupun nonfisik-batiniah. Kehidupan hidup manusia ini tidak pernah berhenti sepanjang kehidupannya, dan bahkan kebutuhan ini terus meningkat. Misalnya, seorang karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan, ia mendapatkan gaji yang tinggi, tetapi ia diperlakukan seperti mesin oleh atasannya. Gaji yang tinggi memang dapat memenuhi kebutuhan finansialnya, tetapi sebagai manusia ia tidak ingin diperlakukan seperti mesin, bekerja tidak mengenal istirahat, harus kerja lembur, dan sebagainya.

Tabel 2.2
Hubungan Kepuasan dengan Variabel Lain

Variabel Lain	Arah Hubungan	Tingkat Hubungan
Motivasi	Positif	Moderat
Keterlibatan pada Pekerjaan	Positif	Moderat
Perilaku Pekerja	Positif	Moderat
Komitmen Organisasi	Positif	Kuat
Kemangkiran	Negatif	Lemah
Keluar masuknya karyawan	Negatif	Moderat
Stres	Negatif	Kuat
Kinerja	Positif	Lemah

Sumber: Kreitner & Kinicki (2001) (dalam Wibowo, 2010)

Selain yang telah diuraikan di atas, terdapat sejumlah pengaruh lain dari kepuasan kerja yang tinggi. Hasil suatu penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, memepelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, dan mengajukan sedikit keluhan.

Menurut wibiwo (2010) bahwa antara kepuasan kerja dengan kinerja memiliki hubungan timbal balik. Pada satu sisi dikatakan bahwa kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, yaitu pekerja yang puas akan lebih produktif. Namun, pada sisi lain, dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja yang tinggi atau prestasi kerja, yaitu karena hasil pekerjaannya lebih produktif maka pekerja itu menjadi puas.

2.1.2.10. Hasil Kepuasan Kerja

Hubungan kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa manajer dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo, 2007:3014) dalam Kaswan (2012:289).

2.1.3. *Employee Engagement*

2.1.3.1. Pengertian *Employee Engagement*

Istilah keterikan karyawan berasal dari penelitian akademik meskipun sebenarnya merupakan masalah konsultasi praktis sejak tahun 1990-an selain itu

juga keterikatan merupakan pengembangan dari teori peran (*Role Theory*) (Goffman, 1961). Dalam beberapa hasil studi empiris Keterikatan karyawan telah dikaitkan dengan penelitian dan kontruks lainnya seperti dengan konsep atau teori *organisational commitment*, *organisational citizenship behaviour*, dan *job Involvement*.

Robinson *et al.* (2004) kutipan Kartono (2017:20) juga mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai sikap positif yang ditampilkan seorang pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilainya, dimana pegawai memiliki kesadaran akan konteks bisnis dan bekerja untuk meningkatkan pekerjaan dan efektifitas organisasi. Keterikatan merupakan suatu keadaan dimana individu secara emosional dan intelektual berkomitmen pada organisasi atau kelompok, yang dapat diukur dengan tiga perilaku utama: *Say* (pegawai berbicara positif tentang organisasi kepada orang lain didalam dan luar), *Stay* (Pegawai menampilkan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi) dan *Strive* (Pegawai mengerahkan usaha ekstra dan terlibat dalam perilaku yang berkontribusi terhadap kesuksesan bisnis).

Akan tetapi May, Gilson, Harter (2014) kutipan Kartono (2017: 21) menyebut bahawa engagement memiliki tiga dimensi utama yaitu: adanya komponen fisik berupa energi yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan; adanya komponen emosi yang ditunjukkan melalui dedikasi yang diberikan pada pegawai; serta adanya komponen pikiran yaitu berupa keadaan dimana pegawai larut dalam pekerjaannya sehingga merupakan hal-hal disekelilingnya.

Sementara itu Saks (2006) kutipan Kartono (2017:22) memberikan konseptualisasi *employee engagement* yang lebih memperluas konsep keterikatan pegawai dengan menyertakan dua aspek penting yaitu adanya keterikatan kerja (*job engagement*) dan keterikatan organisasi (*organization engagement*). Keterikatan pegawai sebagai bentuk gairah kerja yang positif tentang pekerjaan, serta siap untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk memastikan pekerjaan yang terbaik dengan mengerahkan segenap kemampuan (CIPD, 2006). Dimana dalam studi CIPD, 2006 mengidentifikasi tiga dimensi dari keterikatan pegawai: keterikatan emosional-menjadi sangat terlibat secara emosional dalam pekerjaan; keterikatan kognitif-fokus yang sangat tinggi ditempat kerja; dan keterikatan fisik-bersedia untuk bekerja ekstra untuk perusahaan.

Salah satu bentuk keterikatan yang tinggi dapat berupa kerelaan untuk melakukan advokasi untuk perusahaan, yaitu berupa kerelaan mempromosikan perusahaan sebagai tempat bekerja, membeli, bahkan berinvestasi. Sehingga keterikatan karyawan dapat diukur dari beberapa indikator yaitu :

1. Kepuasan yang terdiri dari; kepuasan terhadap organisasi, kepuasan kerja, perlakuan adil, dan stres yang dirasakan,
2. Komitmen dalam bentuk; komitmen terhadap isi perusahaan, identifikasi dengan perusahaan, rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, dan
3. Advokasi yaitu adanya upaya ekstra, kemauan untuk merekomendasikan teman-teman untuk bergabung dan pelanggan untuk menggunakan produk/jasa perusahaan (William A. Schieman, 2009) kutipan Kartono (2017:24).

Dari beberapa penjelasan tentang keterikatan karyawan (*Employee Engagement*) walaupun secara umum terdapat kesamaan dalam mengidentifikasi bentuk keterikatan yaitu bahwa keterikatan sebagai bentuk komitmen pegawai terhadap perusahaan yang dapat dicerminkan dari aspek perilaku pegawai terhadap perusahaan dalam bentuk emosional, fisik, dan kognitif (CIPD, 2006) dan kepuasan, komitmen, dan advokasi (W.A. Schiemann, 2009). Namun hal lain dijelaskan oleh Madhura Bedarkar & Deepika Pandita (2013) dalam kutipan Kartono (2017:24) yang mengukur aspek keterikatan pegawai dari sisi eksternal pegawai yaitu komunikasi (*communication*), keseimbangan hidup-kerja (*work life balance*) dan kepemimpinan (*leadership*).

Pada penelitian ini untuk mengukur konsep variabel laten keterikatan karyawan (*employee engagement*) menggunakan indikator (*variabel manifest*) keterikatan terhadap pekerjaan (*job engagement*) dan keterikatan terhadap organisasi (*organizational engagement*) dari konsep Saks (2006) dalam kutipan Kartono (2017:26) karena dalam konsep keterikatan secara lebih luas dapat menjelaskan konsep keterikatan baik dari sisi internal maupun aspek eksternal dari karyawan.

2.1.3.2. Tipe *Employee Engagement*

Terdapat 3 tipe karyawan yang berbeda, berdasarkan Gallup the Consulting yaitu:

1. Engaged

Seorang karyawan dikatakan "*Engaged*" ketika mereka bekerja dengan *passion* mereka dan merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan perusahaan tempat ia

bekerja. Mereka dapat menciptakan inovasi dan menggerakkan organisasi kedepan.

2. *Not Engaged*

Seseorang karyawan dikatakan "*Not engaged*" ketika mereka melewati hari kerjanya seperti "*sleepwalking*" atau hanya menghadirkan fisiknya namun pikirannya tidak tertuju pada pekerjaannya. Mereka hanya menggunakan waktu dalam pekerjaannya, tidak menggunakan energi atau *passion* mereka

3. *Actively Disengaged*

Seorang karyawan dikatakan "*actively disengaged*" ketika mereka merasa tidak senang dengan pekerjaannya, bahkan mereka berusaha menutupi ketidaksenangannya. Setiap harinya, kinerja yang dihasilkan akan berbeda dengan teman kerjanya yang terikat (*engaged*).

2.1. 3.3. Karakteristik *Employee Engagement*

Dalam mengukur *employee engagement*, diperlukan alat ukur atau indikator yang menjadi ukuran untuk *employee engagement*. Menurut Schaufeli & Bakker (dalam Akbar, 2013) terdapat 3 karakteristik dalam *employee engagement*, diantaranya yaitu :

1. *Vigor*. dikarakteristikan dengan tingkatan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*. dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.

2.2. Penelitian Terdahulu

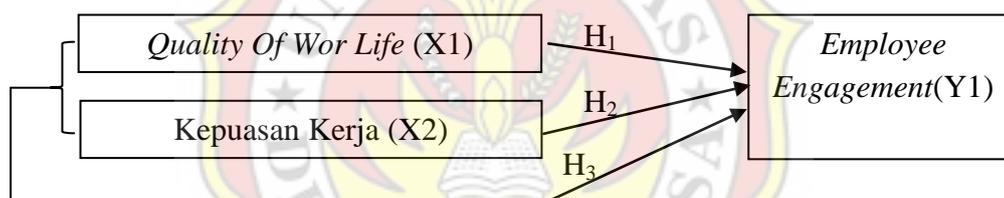
Tabel 2.2.
Penelitian Terdahulu

No	Penerbit/Tahun	Judul	Variabel	Jenis Data	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rhofi/2017	Pengaruh kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Restu Safety Glass Medan	Kepuasan, Motivasi kerja, dan Kinerja Karyawan	Kuantitatif	SPSS	Hasil Penelitian bahwa kepuasan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Restu Safety Glass Medan
2	Ardiansyah/2018	Pengaruh budaya organisasi dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Fifgroup cabang Medan	Budaya organisasi, komitmen karyawan dan kinerja karyawan	Kuantitatif	SPSS	Hasil Penelitian bahwa budaya organisasi dan komitmen karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Fifgroup cabang Medan
3	Rifan/2018	Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Mestika Mandiri Medan	Budaya organisasi, komunikasi dan kinerja karyawan	Kuantitatif	SPSS	Hasil penelitian bahwa budaya organisasi dan komunikasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Mestika Mandiri
4	Novita/ 2010	Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Griya Marelan	Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan	Kuantitatif	SPSS	Hasil penelitian bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan pada CV. Griya Marelan
5	Firman/2018	Pengaruh Harga, Kualitas, Pelayanan dan Promosi terhadap Kepuasan Pelanggan pada PT. Telkom Akses Cabang Tanjung Mulia Medan	Harga, kualitas, pelayanan dan promosi	Kuantitatif	SPSS	Hasil penelitian bahwa harga, kualitas, dan pelayanan mempunyai pengaruh yang positif terhadap promosi pada PT. Telkom Akses Cabang Tanjung Mulia Medan

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Uma Sekaran 1992 dalam Sugiyono 2016).

Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Oleh karena itu pada setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka pemikiran.



2.4. Hipotesis

Berdasarkan batasan dan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah:

- a. *Quality Of Work Life* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT. Indako Trading Coy Cabang Medan Makmur.
- b. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT. Indako Trading Coy Cabang Medan Makmur.
- c. *Quality Of Wor Life* dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada PT. Indako Trading Coy Cabang Medan Makmur.