

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Teori *Work Engagement*

##### 1. Pengertian *Work Engagement* (Keterlibatan Kerja)

*Work engagement* (keterlibatan kerja) adalah suatu konsep yang sangat luas dimana terdiri dari berbagai struktur dan juga pengalaman multi-dimensi, termasuk emosi, kognisi, dan perilaku, karena orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan tersebut energik dan antusias untuk berpartisipasi dalam melaksanakan pekerjaan. (Schaufeli, Bakker, Taris, dan Leiter). Setiap individu tak hanya memiliki semangat dan penuh energi, namun mereka juga suka berpartisipasi dalam sebuah pekerjaan, melihat masalah sebagai tantangan, dan sering merasa larut kedalam pekerjaannya.<sup>17</sup>

Keterlibatan kerja (*work engagement*) adalah sebuah perasaan yang positif, motivasi, dan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan psikologis ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, dan penyerapan (Bakker & Schaufeli). Apabila semakin banyak pekerjaan yang sesuai dengan harapan seseorang, maka semakin tinggi pula partisipasinya.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Yudiani, Ema. "*work engagement* karyawan PT. Bukit Asam, PERSERO ditinjau dari spiritualitas." *Psikis: Jurnal Psikologi Islami* 3.1 (2017): 21-32

<sup>18</sup> Wicaksono, Rahmad Setyo. "*Work Engagement* sebagai Prediktor *Turnover Intention* pada Karyawan Generasi Millennial di PT Tri-Wall Indonesia." *Acta Psychologia* 2.1 (2020): 55-62.

Khan (Mujiasih & Ratnaningsih), Keterlibatan adalah kendali karyawan atas peran pribadi di tempat kerja, karyawan akan membatasi setiap pekerjaannya, lalu ia akan bekerja serta mengekspresikan dirinya baik secara fisik, kognitif, dan diri yang penuh emosi selama pertunjukan.

Dalam aspek kognitif juga mengacu pada kepercayaan seorang pekerja tentang pemimpin, organisasi, dan juga kondisi kerja. Emosional mengarah pada seberapa positif atau positif perasaan pekerja tentang diri mereka sendiri memiliki sikap negatif terhadap organisasi dan pemimpinnya. Pada saat yang sama, masalah fisik maupun energi fisik yang telah dikonsumsi karyawan saat menjalankan tugasnya.<sup>19</sup>

Berdasarkan dari uraian teori diatas maka bisa disimpulkan bahwa *work engagement* ialah suatu keadaan positifitas dimana terdapat pemenuhan diri didalam menjalankan pekerjaannya, misalnya harapan yang murni untuk mempersembahkan usaha yang berfokus pada tujuan serta kesuksesan organisasi baik secara kognitif, fisik, dan afektif yang dicirikhaskan dengan ditandai adanya *vigor, dedication, dan absorption*. Karyawan mendapatkan makna dalam pekerjaan mereka, dan rasa bangga karena telah menjadi bagian dari perusahaan tempatnya bekerja, mereka akan

---

<sup>19</sup> Dwitasari, Ade Indah, Ilhamuddin Ilhamuddin, and Selly Dian Widayari. "Pengaruh perceived organizational support dan organizational-based self esteem terhadap work engagement." *Mediapsi* 1.1 (2016): 40-50.

berdedikasi untuk mewujudkan sebuah visi dan misi dari perusahaan. Karyawan akan bekerja lebih keras dan bekerja melebihi ekspektasi dalam waktu maupun energi.

## 2. Aspek-aspek *Work Engagement* (Keterlibatan Kerja)

Menurut Bakker & Schaufeli menyatakan bahwa *work engagement* mempunyai beberapa aspek diantaranya sebagai berikut:<sup>20</sup>

### a. *Vigor* (Semangat)

*Vigor* ialah curahan dalam bentuk energi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan juga adanya rasa senang ataupun kebahagiaan terhadap setiap pekerjaannya. Keikhlasan dalam memberikan sebuah usaha yang semaksimal mungkin terhadap kinerjanya serta ketangguhan mental ketika menjumpai sebuah kesulitan pada saat bekerja.

### b. *Dedication* (Dedikasi)

*Dedication* adalah suatu keadaan ketika seorang karyawan merasa dirinya terlibat begitu kuat pada suatu pekerjaan serta mengalami rasa kebanggaan, kebermaknaan, inspirasi antusiasme dan juga tantangan. Disamping itu ia merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukannya itu bisa memberikan

---

<sup>20</sup> Ayu, Diah Restu, M. Syamsul Maarif, and Angraini Sukmawati. "Pengaruh *job demands*, *job resources* dan *personal resources* terhadap *work engagement*." *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)* 1.1 (2015): 12-12.

inspirasi yang sangat signifikan kepada dirinya baik secara personal ataupun sosial.

c. *Absorption* (Penyerapan)

*Absorption* ialah suatu keadaan dimana seorang karyawan merasa waktu bergerak dengan sangat cepat karena tenggelam dalam pekerjaan yang dijalankan. Karyawan sering merasakan kesulitan ketika melepaskan pekerjaannya. Pada situasi seperti ini karyawan akan menuangkan konsentrasinya secara penuh terhadap pekerjaannya serta memiliki rasa kegembiraan hati yang baik untuk selalu bekerja.<sup>21</sup>

Dimensi *work engagement* telah dinyatakan oleh Bakker dan Schaufeli serta didukung oleh pendapat dari Lockwood dimana ia mengatakan bahwa *work engagement* memiliki tiga dimensi yang termasuk perilaku utama dan aspek tersebut mencakup hal sebagai berikut:

- a. Membahas hal yang positif tentang organisasi kepada rekan kerjanya dan mereferensikan organisasi tersebut kepada pekerjaan dan juga pelanggan yang berpotensi.
- b. Mempunyai tujuan yang kuat untuk bisa menjadi bagian dari anggota pada organisasi tersebut meski disisi lain ada kesempatan untuk bekerja ditempat lain.

---

<sup>21</sup> Astika, Nurlintang Fitri Listya, and Ridwan Saptoto. "Peran Resiliensi dan Iklim Organisasi terhadap *Work Engagement*." *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)* 2.1 (2016): 38-47.

- c. Memberikan usaha dan memperlihatkan sikap serta perilaku yang keras untuk berkontribusi dalam mencapai kesuksesan organisasi.

Menurut uraian di atas, Schaufeli & Bakker dibagi menjadi tiga bagian, kekuatan, dedikasi dan penyerapan. Daya hidup peduli tentang kebahagiaan dan kemauan untuk bekerja, dedikasi memiliki rasa keterikatan yang kuat untuk bekerja, dan kondisi karyawan yang merasa waktu berlalu dengan cepat. Selain sudut pandang di atas, menurut perjanjian kerja Lockwood meliputi tiga hal yaitu membahas aspek positif organisasi. Keinginan untuk menjadi anggota organisasi dan memberi upaya dan kontribusi untuk keberhasilan organisasi.<sup>22</sup>

### 3. Karakteristik *Work Engagement* (Keterlibatan Kerja)

Karyawan yang mempunyai *work engagement* pada suatu perusahaan memiliki beberapa karakteristik tertentu. Hakanen, Bakker, dan Schaufeli menyatakan bahwa seorang karyawan yang mempunyai *work engagement* tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut :<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Ufaira, Rifda Alda, et al. "Description of Work Engagement in Primary School Honorary Teachers." *Psikoislamedia: Jurnal Psikologi* 5.2 (2021): 168-181.

<sup>23</sup> Sukoco, Iwan, Dian Nur Fu'adah, and Zaenal Muttaqin. "WORK ENGAGEMENT KARYAWAN GENERASI MILENIAL PADA PT. X BANDUNG." *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan* 5.3 (2021): 263-281.

- a. Berfokus dalam menuntaskan sebuah pekerjaan termasuk pekerjaan yang akan dilakukan selanjutnya.
- b. Menyadari dirinya ialah bagian dari tim serta suatu hal yang jauh lebih besar dari dirinya sendiri.
- c. Merasa sanggup serta tidak merasa ada tekanan didalam menciptakan sebuah loncatan dalam pekerjaan.
- d. Bekerja dengan melakukan perubahan dan juga mendekati sebuah tantangan dengan bersikap lebih dewasa.

Karyawan yang sangat terlibat akan bekerja lebih banyak dimulai dengan kata "cukup baik", mereka berkomitmen untuk mencapai tujuan, menggunakan kecerdasan untuk membuat pilihan terbaik. Menyelesaikan tugas dan memantau perilakunya untuk melihat mereka melakukan hal yang benar serta sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan kemauan jika perlu membuat keputusan korektif.

Schaufeli dan Bakker mengemukakan bahwa karyawan yang mempunyai *work engagement* yang cukup tinggi secara konsisten akan mendemonstrasikan tiga perilaku umum, diantaranya yaitu sebagai berikut:<sup>24</sup>

- a. *Say* (Mengatakan)

---

<sup>24</sup>Van Tuin, Lars, Wilmar B. Schaufeli, and Anja van den Broeck. "Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction." *Human Resource Development Quarterly* (2021), hal.33

Dengan konsisten membicarakan hal yang positif tentang perusahaan yang mana ia bekerja untuk rekan sekerja, calon karyawan yang berpotensi, dan terhadap *customer* (pelanggan).

*b. Stay* (Tinggal)

Mempunyai harapan untuk menjadi bagian dari anggota perusahaan dimana mereka bekerja dibandingkan dengan kesempatan bekerja pada perusahaan lain.

*c. Strive* (Berjuang)

Meluangkan waktu, tenaga, dan juga inisiatif untuk dapat ikut berkontribusi dalam kesuksesan suatu bisnis.

Dalam perusahaan karyawan yang berdedikasi, juga penuh dengan energi serta berpartisipasi secara antusias didalam menjalankan pekerjaan mereka (Rhenen, Schaufeli, & Taris). Disaat karyawan yang berdedikasi mereka merasa harus berjuang untuk mencapai tujuan mereka siapa yang menantang, mereka ingin sukses. Selain itu masukan pekerjaan yang merefleksikan energi kerja karyawan (Leiter & Bakker).<sup>25</sup>

Berdasarkan uraian di atas, karakteristik karyawan yang berdedikasi tidak hanya energik, tetapi juga aktif mencurahkan energinya ke dalam pekerjaan. Keterlibatan juga mencerminkan tingkat komitmen kerja yang tinggi, Karyawan yang memiliki

---

<sup>25</sup> *Ibid.*

keterikatan akan lebih memperhatikan perusahaan, memikirkan detail yang penting, menikmati pekerjaan, dan mengalami pengalaman yang dibawa pergi, sehingga akan membuang waktu dan mengurangi berbagai gangguan pekerjaan.

*Work engagement* sendiri juga ada kaitannya dengan segala jenis tantangan dalam sebuah pekerjaan. Disamping itu *work engagement* menjelaskan tentang kemampuan pada karyawan yang secara penuh ketika menyelesaikan suatu permasalahan, berhubungan terhadap orang lain, serta membangun pelayanan yang lebih inovatif. Dalam pengaturan dimana terdapat hubungan yang cukup kuat antara perusahaan dengan nilai-nilai pribadi, maka *work engagement* akan mampu berkembang secara aktif.

#### 4. Faktor-faktor *Work Engagement*

Bakker dan Schaufeli mengatakan bahwa keterlibatan kerja adalah sebuah konsep yang kompleks dan dipengaruhi oleh banyak faktor. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain:<sup>26</sup>

##### a. *Job Demands* (Tuntutan pekerjaan)

Merupakan aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi dari pekerjaan yang mana memerlukan usaha secara terus-menerus baik secara fisik maupun psikologis untuk bisa mencapai dan mempertahankannya.

---

<sup>26</sup> Steven, Juda, and Unika Prihatsanti. "Hubungan antara *resiliensi* dengan *work engagement* pada karyawan bank panin cabang menara imperium Kuningan Jakarta." *Empati* 6.3 (2018): 160-169.



b. *Job Resources* (Sumber daya pekerjaan)

Merujuk kepada aspek fisik, sosial maupun organisasional dari pekerjaan yang bisa memungkinkan setiap individu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan, dan perkembangan personal.

c. *Personal Resources* (Sumber daya pribadi)

Mengarah pada karakteristik yang ada pada diri seorang karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Disamping itu juga mengarah kepada sebuah evaluasi positif yang berhubungan dengan daya tahan seseorang dan mampu mengontrol dan memberikan dampak pada sekitarnya.<sup>27</sup>

Schaufeli dan Bakker, mengatakan bahwa *work engagement* pada hakikatnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu:<sup>28</sup>

d. JD-R (*job demand-resources model*) mencakup beberapa aspek diantaranya:

1. Lingkungan organisasi dan fisik

Kenyamanan dalam kerja sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Adanya lingkungan yang baik, seorang karyawan akan dapat bekerja lebih lama karena lingkungannya terasa nyaman.

2. Gaji dan peluang untuk melanjutkan karir

---

<sup>27</sup> *Ibid.*

<sup>28</sup> Andika, Rizal Hardi. *PENGARUH HARDINESS TERHADAP WORK ENGAGEMENT PADA KARYAWAN*. Diss. Universitas Muhammadiyah Malang, 2021, hal. 54

Dengan adanya sistem yang baik dalam sebuah organisasi, maka karyawan akan merasa dihormati terhadap apa saja yang telah dikerjakannya dan akan dipertimbangkan oleh atasan. Dengan gaji yang sesuai serta sistem kenaikan jabatan secara adil akan menciptakan keterikatan dengan karyawan.

3. Dukungan dari rekan kerja

Dengan adanya dukungan dari semua orang yang berada dilingkungan kerja akan menjadikan dorongan psikologis dan membuat karyawan tak hanya kuat secara fisik saja namun juga kuat secara mental.

5. *Performance feedback*

Penilaian yang dilakukan terhadap prestasi kerja karyawan akan menjadi sebuah dorongan untuk terus bergerak maju sehingga mampu menciptakan keterikatan terhadap pekerjaannya dan juga perusahaannya.

b. Model psikologis capital, meliputi:<sup>29</sup>

1. Rasa optimisme
2. Keyakinan diri
3. Impian tentang masa depan
4. Resiliensi

---

<sup>29</sup> *Ibid.*,56.

Dari uraian yang telah dijelaskan diatas, faktor yang bisa mempengaruhi terbentuknya rasa *engaged* pada karyawan ialah lingkungan kerja, budaya organisasi, penghargaan, dukungan dari rekan kerja, dan komunikasi organisasi. Disamping itu, faktor yang mampu mempengaruhi *work engagement* dari model JD-R (*job demand-resources* model) diantaranya gaji dan peluang untuk berkarir, lingkungan fisik organisasi, dukungan dari rekan kerja, serta *performance feedback*. Untuk model psikologi capital (*psychological capital*) meliputi rasa optimisme, keyakinan diri, impian tentang masa depan dan juga resiliensi.

## **B. Karyawan**

### **1. Definisi Karyawan**

Definisi karyawan setara dengan definisi buruh, tenaga kerja atau pekerja yang diistilahkan dengan SDM (Sumber Daya Manusia). Ditinjau secara makro, sumber daya manusia meliputi semua manusia yang sebagai penduduk ataupun warga negara dalam sebuah negara atau pada batas wilayah tertentu yang telah menginjak usia produktif kerja, baik yang telah menginjak usia produktif kerja ataupun yang telah mampu mendapatkan pekerjaan.<sup>30</sup> Selain itu SDM (Sumber Daya Manusia) secara *makro* diartikan juga sebagai penduduk yang berada pada usia

---

<sup>30</sup> Levina, Monica. "Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Intrinsik Pada Pt Panca Putra." *Agora* 9.1 (2021), hal.17

*produktif*, walaupun terdapat banyak sebab dan juga masalah yang masih ada serta belum *produktif* karena belum menginjak lapangan pekerjaan yang ada dalam masyarakat. Menurut Simamora, SDM (Sumber Daya Manusia) dalam *mikro* diartikan secara sederhana ialah setiap manusia yang bekerja dan menjadi anggota sebuah organisasi yang disebut sebagai personil, karyawan, pekerja, pegawai, tenaga kerja dan lain sebagainya.<sup>31</sup>

Lebih khusus lagi, karyawan ialah manusia, dan mereka menggunakan energi serta kemampuannya untuk memperoleh bayaran dalam bentuk uang atau bentuk pendapatan lain dari pemberi kerja, pengusaha, atau pemberi kerja. Kamus bahasa besar Indonesia menunjukkan bahwa mengacu pada karyawan Organisasi (kantor, perusahaan, dll.) Mendapatkan upah atau gaji. Negara Bagian Hasil mengartikan pegawai honorer sebagai penjual jasa (tenaga dan fikiran) serta menerima kompensasi yang telah ditentukan sebelumnya.

## 2. Status Karyawan

### a. Karyawan Tetap

---

<sup>31</sup> Riyanti, Frida Eriska, dkk. "Hubungan Antara *Hardiness* Dengan Stres Kerja Pada Perawat Instalasi Rawat Inap Di Rumah Sakit Umum Daerah Banyumas". Jurnal Empati, Volume 08, No.03, September 2017

Pengertian pegawai tetap dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah pegawai yang secara permanen bekerja di badan usaha (perusahaan) sesuai dengan hukum. Dan dalam kamus bisnis dan perbankan (dalam Mangkunegara, 2010), pekerja tetap adalah mereka yang memiliki pekerja atau bekerja dengan gaji tetap aktif atau tidak, pembayaran akan dilakukan secara teratur dalam jangka waktu tertentu, dan tidak bergantung pada hari kerja. Sesuai dengan peraturan Direktur Tata Usaha Negara Perpajakan Nomor 31 / PJ / 2009, Karyawan tetap merupakan karyawan yang memperoleh penghasilan dalam nominal tertentu. Dilakukan dengan secara berkala, termasuk dari anggota dewan pengawas. Berpartisipasi langsung dalam pengelolaan perusahaan dan karyawan secara rutin dan berkelanjutan.<sup>32</sup>

b. Karyawan *kontrak*

Yang dimaksud dengan karyawan kontrak ialah karyawan yang bekerja dalam suatu instansi yang mempunyai pekerjaan dalam waktu tertentu yang bisa ditentukan dengan kesepakatan atau kontrak perjanjian kerja dalam

---

<sup>32</sup> Putri, Merlyn Ika Rosyida. "Peran Optimisme Dalam Meningkatkan *Hardiness* Pada Karyawan The Bagong Adventure Museum Tubuh Jawa Timur Park 1 Batu". Psikologi. Fakultas Psikologi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. 2018, hal.31

jangka waktu tertentu (PKWT), yaitu perjanjian kerja berdasarkan tenggang waktu. Jangka waktu yang diberikan maksimal 1 tahun (UU Ketenagakerjaan RI 2003, Pasal No. 59, Ayat 1).<sup>33</sup>

c. Karyawan paruh waktu

Karyawan paruh waktu ialah karyawan yang memiliki perjanjian kerja dengan durasi waktu antara 7-8 jam per hari atau kurang dari 35-40 jam per minggu. Biasanya gaji pekerja paruh waktu akan diberikan dalam jangka waktu beberapa hari. Sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia masa berlaku perjanjian pekerja paruh waktu ialah maksimal 3 tahun (UU Ketenagakerjaan dan Kepmenakertrans No. 100 tahun 2004).

---

<sup>33</sup> *Ibid.*