

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Karyawan

1. Definisi Karyawan

Karyawan merupakan aset perusahaan. Kehadiran karyawan begitu sangat penting hingga saat ini, tanpa adanya karyawan tidak akan terjadi kelancaran dan proses produksi suatu perusahaan.

Menurut Undang-Undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa karyawan adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja. Dari definisi tersebut maka yang dimaksud tenaga kerja adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan pada setiap bentuk usaha (perusahaan) atau perorangan dengan menerima upah termasuk tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di luar hubungan kerja.

Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas tidak akan terlaksana. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, system, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Subri (2002) karyawan merupakan setiap penduduk yang masuk ke dalam usia kerja (15 hingga 64 tahun) atau jumlah total seluruh penduduk yang

ada pada sebuah negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan akan tenaga yang akan mereka produksi sendiri dan jika mereka mau berkecimpung/berpartisipasi dalam aktivitas itu.

Menurut Hasibuan (2002) karyawan adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu.

2. Hak-hak Karyawan

Menurut Ernawan (2007) yang dimaksud dengan hak di sini adalah sesuatu yang harus diberikan kepada seseorang sebagai akibat dari kedudukan atau status dari seseorang, sedangkan kewajiban adalah suatu prestasi baik berupa benda atau jasa yang harus dilakukan oleh seseorang karena kebutuhan atau statusnya. Mengenai hak-hak bagi pekerja adalah sebagai berikut :

1. Hak mendapatkan upah/gaji. Gaji atau upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundang-undangan termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan. Setiap pekerja atau buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.
2. Hak atas pekerjaan dan penghasilan yang layak bagi kemanusiaan. Upah layak merupakan penghasilan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar

karyawan dan keluarganya. Ini berarti bahwa pekerja mendapat uang yang cukup untuk membayar makanan, perumahan, pakaian dan layanan yang sangat diperlukan lainnya seperti transportasi, kesehatan dan pendidikan anak-anak.

3. Hak bebas memilih dan pindah pekerjaan sesuai bakat dan kemampuannya. Pada pasal 31 UU Ketenagakerjaan Nomor 13 tahun 2003 disebutkan bahwa setiap tenaga kerja mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk memilih, mendapatkan atau pindah pekerjaan sesuai dengan bakat dan kemampuannya untuk memperoleh penghasilan yang layak di dalam maupun di luar negeri.
4. Hak atas pembinaan keahlian kejuruan untuk memperoleh serta menambah keahlian dan keterampilan lagi. Seperti yang tertuang pada Pasal 11 UU Ketenagakerjaan Nomor 13 tahun 2003 tentang pelatihan kerja bahwa bagi sebagian orang, bekerja bukan hanya berarti mendapatkan penghasilan tetap. Tapi juga untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan untuk memperoleh serta menambah keahlian dan keterampilan lagi. Untuk itu karyawan juga memiliki hak untuk mendapatkan pelatihan atau pembinaan kerja.
5. Hak mendapatkan perlindungan atas keselamatan, kesehatan serta perlakuan yang sesuai dengan martabat manusia. Sebagaimana yang tertuang pada UU Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 86, yang menjelaskan bahwa setiap karyawan memiliki hak untuk mendapatkan

perlindungan atas kesehatan dan keselamatan kerja, moral dan kesusilaan, perilaku yang sesuai dengan harkat dan martabat. Membuktikan bahwa hal ini harus menjadi perhatian besar bagi para pengusaha dengan menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang sudah terintegrasi dengan peraturan perusahaan.

6. Hak atas istirahat tahunan, tiap-tiap kali setelah ia mempunyai masa kerja 12 (dua belas) bulan berturut-turut pada satu majikan atau beberapa majikan dari satu organisasi majikan
7. Hak atas suatu pembayaran penggantian istirahat tahunan, bila pada saat diputuskan hubungan kerja ia sudah mempunyai masa kerja sedikitnya enam bulan terhitung dari saat ia berhak atas istirahat tahunan yang terakhir, yaitu dalam hal bila hubungan kerja diputuskan oleh majikan tanpa alasan-alasan mendesak yang diberikan oleh buruh, atau oleh buruh karena alasan-alasan mendesak oleh majikan.
8. Hak untuk melakukan perundingan atau penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui bipartit, mediasi, konsiliasi, arbitrase dan penyelesaian melalui pengadilan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diartikan bahwa hak-hak karyawan terdiri dari hak atas upah, hak untuk pembinaan, hak untuk bebas memilih, hak untuk melakukan perundingan, hak untuk istirahat dan hak perlindungan.

3. Kewajiban Karyawan

Menurut Ivonne (2009) dalam perusahaan memiliki kewajiban yang harus dijalankan, seperti :

1. Melaksanakan pekerjaan dengan baik

Seorang karyawan dituntut memiliki dedikasi dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Karyawan harus mengesampingkan masalah pribadinya dan harus melaksanakan pekerjaan dengan baik karena merupakan suatu kewajiban yang akhirnya dapat menghasilkan produksi yang optimal.

2. Kepatuhan pada aturan perusahaan

Setiap perusahaan ada suatu aturan yang mengatur tentang kewajiban dari masing-masing pihak. Dengan adanya kewajiban itu harus dipenuhi dan ditaati agar tidak timbul masalah dalam pekerjaan.

3. Menciptakan ketenangan kerja

Salah satu indikator keberhasilan bahwa hubungan internal perusahaan terjalin dengan harmonis adalah terwujudnya ketenangan kerja di suatu lingkungan perusahaan.

Dari ketiga kewajiban tersebut, kesimpulannya adalah setiap karyawan harus mampu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, mengikuti peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan dan menciptakan ketenangan dalam kerja dan

diharapkan karyawan menjalankan tugasnya dengan baik agar tercapai tujuan dan mendapatkan hasil yang optimal.

4. Fungsi dan Peranan Karyawan

Menurut Soedarjadi (2009) Karyawan dalam perusahaan memiliki fungsi dan peranan yang harus dilaksanakan. Diantaranya :

1. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan perintah yang diberikan.
2. Menjaga ketertiban dan keamanan di lingkungan perusahaan demi kelangsungan perusahaan
3. Bertanggung jawab pada hasil produksi
4. Menciptakan ketenangan kerja di perusahaan.

Sebagai karyawan perusahaan harus memiliki kemampuan tinggi dan pengalaman dapat menjaga tanggung jawabnya terutama yang berhubungan dengan publiknya. Salah satu tugasnya yaitu memberikan solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya. Seperti hubungan antara atasan dengan bawahan, sehingga manajemen akan bertindak pasif dalam menerima atau mempercayai apa yang disarankan oleh karyawan yang telah memiliki pengalaman dan keterampilan tinggi dalam memecahkan serta mengatasi permasalahan yang dihadapi organisasi tersebut.

B. *Employee Engagement*

1. Definisi *Employee Engagement*

Employee Engagement atau keterikatan kerja karyawan memiliki definisi yang beragam. Beberapa istilah digunakan oleh para akademisi untuk menjelaskan keterikatan kerja karyawan yaitu : *personal engagement* (Kahn, 1990), *employee engagement* (Saks, 2006) dan *work engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Konsep keterikatan kerja karyawan pertama kali dikembangkan oleh Kahn pada tahun 1990 (Kular et al, 2008). Kahn (1990) menggunakan istilah (*tern*) *personal engagement* untuk menjelaskan keterikatan kerja karyawan. Pengertian *personal engagement* menurut Kahn (1990), adalah :

“...as the harnessing of organization members’ selves to their work role; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively and emotionally during role performance..”

Keterikatan kerja merupakan keadaan dimana individu memfasilitasi diri secara kognitif, emosional dan fisik dalam peran kerjanya. Dengan demikian, karyawan yang memiliki keterikatan kerja akan melakukan banyak usaha dalam pekerjaan, karena individu tersebut mengidentifikasi dirinya pada peran kerjanya. Menurut Kahn (1990) keterikatan kerja terjadi ketika individu memiliki kesadaran psikologis (*psychological presence*) akan kehadiran dirinya di tempat kerjanya. *Psychological presence* merupakan kondisi kerja ketika individu merasakan dan menjadi perhatian, menyatu dan fokus terhadap tanggung jawabnya. Keterikatan kerja karyawan menurut Kahn (1990) diperoleh karena (1) didapatkannya

keberartian atau kebermanaan secara psikologis (*psychological meaningfulness*), (2) adanya rasa aman secara psikologis (*psychological safety*). serta (3) keberadaan atau kesediaan dirinya (*psychological availability*).

Schaufeli, Salanova et al. (2002) menyatakan bahwa keterikatan kerja didefinisikan sebagai :

“a positif, fulfilling, work related states of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption”.

Keterikatan kerja merupakan pemikiran positif dengan ciri-ciri yang mencakup (1) *Vigor*, menunjukkan tingkat energi yang tinggi dan “daya lenting” dalam bekerja, keamanan untuk berusaha untuk lebih banyak dalam pekerjaannya, kemampuan untuk mencegah terjadinya kelelahan dan kemampuan secara konsisten dalam menghadapi tantangan saat bekerja; (2) *Dedication*, ditandai dengan melibatkan diri secara aktif dalam bekerja, antusias, memiliki kebangga dan inspirasi terhadap pekerjaannya; dan (3) *Absorption*, merupakan suatu karakteristik keadaan dimana individu merasakan larut dalam pekerjaan, merasa waktu berjalan begitu cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Selain itu ditegaskan Schaufeli (2002) bahwa absorpsi ditandai dengan perhatian yang terfokus, pikiran yang jernih, kesenangan yang berasal dari dalam diri, kehilangan kesadaran diri, distorsi waktu, merasa sangat berarti dan mudah berkonsentrasi.

Dalam pandangan Harter, Schmidt dan Keyes (2002) keterikatan kerja dimaksudkan sebagai sebuah keterlibatan karyawan yang mencakup kepuasan dan antusiasmenya dalam melakukan pekerjaan. Weisfeld dan Downey (2008)

menyatakan bahwa keterikatan kerja karyawan merupakan suatu keadaan dimana individu merasakan puncak terpenuhinya kepuasan dalam kerjanya. Menurut Csikszentmihalyi (dalam Albrecht, 2010) ada dua aspek penting berkaitan dengan keterikatan kerja, yaitu : (a) *job value*, nilai pekerjaan yang meningkatkan ciri individu; (b) *flow*, sebagai puncak dari kondisi kognitif individu dan suatu pengalaman yang dialaminya secara sadar, penuh perhatian terhadap tercapainya suatu tujuan.

Macey et al. (2009) memaknai keterikatan kerja dengan pengertian :

“an individual’s sense of purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative adaptability, effort and persistence directed toward organizational goals”.

Dari ulasan tersebut, maka dapat dikatakan keterikatan kerja merupakan tujuan dan fokus dari energi individu yang terlihat dari perilaku seperti inisiatif personal, berusaha dan tidak menyerah dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam disertasinya, Soebandono (2011) menjelaskan bahwa keterikatan kerja adalah suatu konstruk yang merupakan persenyawaan (*amalgam*) dari beberapa konstruk yang berkaitan, dan tidak bisa dipisahkan kaitannya secara psikologis di tempat kerjanya, karena : (a) memperoleh kebermanaan secara psikologis, (b) mendapat rasa aman secara psikologis dan (c) menyatakan kesediaan diri secara psikologis untuk menjalankan peran atau tanggung jawabnya. Di dalam keterikatan kerja tersebut terdapat tiga elemen yang tidak terpisahkan dan tampil secara bersamaan, yaitu :

(1) keterikatan secara kognitif, (2) keterikatan secara emosional, dan (3) keterikatan secara fisik.

Dari beberapa definisi tentang keterikatan kerja karyawan (*employee engagement*) yang telah dipaparkan di atas, maka definisi operasional keterikatan kerja (*employee engagement*) adalah kehadiran karyawan dengan penuh kesadaran di tempat kerjanya karena memperoleh kebermaknaan secara psikologis dan merasa aman secara psikologis serta mampu menyediakan diri menjalankan peran atau tanggung jawabnya untuk membantu pencapaian tujuan organisasi.

2. Dimensi *Employee Engagement*

Menurut Soebandono (2011) keterikatan kerja karyawan merupakan persenyawaan (*amalgam*) dari beberapa konstruk yang berkaitan, dan tidak bisa dipisahkan kaitannya dengan lainnya. Menurut Kahn (1990) keterikatan kerja karyawan dari beberapa dimensi yaitu : keterikatan kerja kognitif (*cognitive engagement*), keterikatan kerja emosional (*emotional engagement*), dan keterikatan kerja fisik (*physical engagement*).

Schaufeli *et al* (2004) menyatakan bahwa keterikatan kerja karyawan memiliki beberapa dimensi yaitu : gairah kerja atau semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan meresap atau larut (*absorb*) dalam pekerjaan. Semangat atau gairah kerja merupakan tingkatan energi tinggi serta ketahanan mental yang besar ketika individu menyelesaikan pekerjaannya, memiliki kemauan untuk berupaya ekstra dan tetap konsisten pada saat menghadapi kesulitan dalam bekerja. Dedikasi adalah karakteristik yang merujuk pada perasaan yang kuat, keterlibatan yang tinggi

pada pekerjaan, antusiasme, terinspirasi, memiliki rasa bangga, dan penuh tantangan. Larut dalam pekerjaan merujuk pada karakteristik penuh konsentrasi dan perasaan senang terhadap pekerjaan, waktu dirasakan berjalan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Kahn (1990) menyatakan bahwa keterikatan kerja karyawan dapat diperoleh dari kebermaknaan secara psikologis (*psychological meaningfulness*), adanya rasa aman secara psikologis (*psychological safety*), serta keberadaan atau kesediaan dirinya (*psychological availability*). Menurut Ferguson (2007) kebermaknaan secara psikologis merupakan kondisi psikologis yang dimaknai dengan individu merasa bermakna (*psychological meaningfulness*), rasa bahwa apa yang dikerjakannya berguna, bermanfaat (bisa dipakai) dan bernilai, tidak merasakan perbedaan, diperlakukan secara adil dan tidak disepelekan serta pekerjaan yang dipunyai diakui telah memberi makna pada organisasi.

Kahn (1990) mengungkapkan ada tiga faktor yang mempengaruhi kebermaknaan psikologis, yaitu :

1. Karakteristik tugas

Ketika seseorang mengerjakan tugas yang menantang, jelas, bervariasi, kreatif dan memungkinkan karyawan memiliki otonomi, ia cenderung mengalami kebermaknaan psikologis.

2. Karakteristik peran

Ketika seseorang mampu untuk mempengaruhi, menempati posisi yang bermakna dalam sistemnya dan memperoleh status yang diinginkan, maka ia akan memperoleh kebermaknaan psikologis.

3. Interaksi kerja

Ketika performa kerja seseorang, termasuk didalamnya memiliki interaksi interpersonal yang berharga dengan rekan kerja dan klien, maka ia juga akan mengalami kebermaknaan psikologis.

Rasa aman secara psikologis (*psychological safety*) menurut Kahn (1990) ketika individu dapat menunjukkan diri tanpa harus merasa takut terhadap kemungkinan adanya konsekuensi negatif terhadap citra diri, status atau karirnya. Ada empat faktor yang secara langsung mempengaruhi keamanan psikologis, yaitu hubungan interpersonal, dinamika kelompok, gaya menajerial dan norma organisasi. Ketersediaan diri (*psychological availability*) dimaknai jika karyawan memiliki sumber daya yang diperlukan peralatan, perlengkapan dan informasi untuk mengerjakan pekerjaannya. Menurut Kahn (1990) ada empat hal yang dapat mengganggu adanya ketersediaan psikologis, yaitu kehabisan energi fisik, kehabisan energi emosional, perasaan tidak nyaman terhadap status pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan.

Menurut Gallup (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja adalah rasa percaya dan integritas, pekerjaan yang menstimulasi mental, keserasian antara kinerja individual dengan kinerja organisasi, kesempatan untuk

mengembangkan karir, rasa bangga terhadap hubungan dengan organisasi, hubungan rekan kerja, pengembangan karyawan dan hubungan dengan atasan

Penelitian Schaufeli & Bakker (2004) mengenai prediktor keterikatan kerja karyawan dengan menggunakan *Job Demands-Resources Model*, menunjukkan hasil bahwa *Job Resources* merupakan prediktor utama keterikatan kerja karyawan, dimana individu yang terikat dengan pekerjaannya memiliki banyak sumber untuk menyelesaikan tugas pekerjaan (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005).

Dalam pandangan Schaufeli dan Salanova (2007), agar dapat menjadi lebih maju, berkembang dan bertahan di dalam lingkungan bisnis yang mudah berubah, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang sehat dan termotivasi. Schaufeli dan Bakker (2004) menyebutkan bahwa ketersediaan sumber daya lain dalam pekerjaan seperti dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, umpan balik performa kerja, variasi tugas, kemandirian dalam bekerja, kesempatan belajar serta fasilitas pelatihan akan mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan. Faktor ini menunjukkan bahwa kenyamanan dan kesejahteraan yang didapatkan seseorang dari pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya akan memiliki dampak terhadap keterikatannya dengan pekerjaan. Sebaiknya perhatian organisasi tidak hanya pada tingkat pegawai, namun juga kapasitas psikologis, kesehatan organisasi dan kesejahteraan pegawai (Schaufeli & Salanova, 2007). Hal ini didukung oleh Ulrich (2005) yang menyatakan:

“employee contribution becomes a critical business issue because in trying to produce more output with less input, companies have no choice but to try to engage not only the body but the mind and soul of every employee”.

Pernyataan Ulrich (2005) menunjukkan bahwa kontribusi pegawai menjadi masalah yang penting, karena dalam usaha untuk menghasilkan dengan bahan yang terbatas namun harus mendapatkan hasil yang maksimal. Untuk itu, organisasi tidak punya pilihan lain, selain meningkatkan keterikatan kerja bagi pegawai, tidak hanya fisiknya namun juga jiwanya.

C. Workplace Well-being

1. Definisi Workplace Well-being

Dalam penelitian ini, definisi *workplace well-being* yang disampaikan oleh Page (2005) yaitu :

“The sense of well-being that employees gain from their. It is conceptualized as core affect plus the satisfaction of intrinsic and/or extrinsic, work values”

Dari definisi ini, *workplace well-being* merupakan perasaan *well-being* (sehat sejahtera) yang diperoleh karyawan dari pekerjaan mereka, yang berhubungan dengan perasaan karyawan secara umum (*core affect*) dan kepuasan terhadap nilai-nilai intrinsik dan ekstrinsik dari suatu pekerjaan (*work values*).

Menurut Danna dan Griffin (1999), *workplace well-being* meliputi *health*, yaitu mencakup gejala fisiologis dan psikologis yang berkaitan dengan konteks medis. Selanjutnya *workplace well-being*, yaitu mencakup pengukuran terhadap kesejahteraan berdasarkan pengalaman hidup dan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan.

Sivanathan, Arnold, Turner, dan Barling (2004) mendefinisikan *workplace well-being* sebagai peningkatan kesehatan pada karyawan, baik kesehatan psikologis maupun fisik. Di sisi lain, Harter, Schmidt, dan Keyes (2002) mendefinisikan *workplace well-being* sebagai kesehatan mental karyawan yang dipengaruhi oleh pertumbuhan pribadi, tujuan hidup, hubungan positif dengan orang lain, penguasaan terhadap lingkungan, integrasi sosial dan kontribusi sosial.

Cooper dan Catwright (1994) menjelaskan kesejahteraan dan kesehatan pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesehatan secara finansial dan keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan. Berdasarkan penelitian tersebut *workplace well-being* dan kesehatan pegawai merupakan isu penting yang harus diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dipaparkan di atas maka *workplace well-being* dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang merasa sejahtera tentang kondisi psikologis yang baik seperti kontribusi sosial, penyesuaian diri terhadap lingkungan dalam bekerja dan kondisi fisik yang baik

yang dirasakan ketika berada di tempat kerja sehingga mampu untuk meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja.

2. Dimensi-dimensi *Workplace Well-being*

Page (2005) menyatakan bahwa *workplace well-being* memiliki 13 bagian yang terbagi atas dimensi intrinsik dan ekstrinsik, yaitu :

a. Dimensi intrinsik yang terdiri atas lima bagian antara lain :

1. Tanggung jawab dalam pekerjaan (*amount of responsibility at work*) yaitu perasaan seseorang mengenai tanggung jawab dan kepercayaan yang diberikan kepadanya untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
2. Makna kerja (*meaningfulness of work*) yaitu perasaan bahwa pekerjaan memiliki makna dan mempunyai tujuan baik secara personal maupun pada tingkatan yang lebih tinggi.
3. Kemandirian kerja (*independence of work*) yaitu perasaan dapat mengerjakan pekerjaan sendiri tanpa harus mendapat arahan atau instruksi dari manajemen.
4. Penggunaan kemampuan dan pengetahuan kerja (*use of abilities and knowledge of work*) yaitu perasaan bahwa lingkungan pekerjaan mengizinkan menggunakan kemampuan dan pengetahuan dan bakat personalnya.

5. Perasaan berprestasi dalam bekerja (*sense of achievement from work*) yaitu perasaan berprestasi yang berasal dari formasi dan kepuasan yang berkaitan dengan pekerjaan.

b. Dimensi ekstrinsik terdiri dari delapan bagian yaitu :

1. Penggunaan waktu yang sebaik-baiknya (*convenience of work hours*) yaitu perasaan bahwa waktu kerja memungkinkan seseorang untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaannya.
2. Kondisi kerja (*work condition*) yaitu kepuasan karyawan terhadap kondisi kerja seperti ruang kerja dan budaya organisasi.
3. Supervisi (*supervisor*) yaitu perasaan bahwa supervisor memperlakukan individu sebagai karyawan dengan baik, memberikan dorongan, umpan balik yang sesuai serta pengakuan.
4. Peluang promosi (*promotional opportunities*) yaitu perasaan bahwa lingkungan kerja memberikan ruang untuk pengembangan profesinya.
5. Pengakuan akan pekerjaan yang baik (*recognition for good work*) perasaan bahwa institusi mampu memperlakukan secara berbeda antara karyawan yang berkualitas baik dan buruk.
6. Nilai sebagai manusia (*value as a person at work*) yaitu perasaan bahwa *supervisor* mampu mengapresiasi karyawan sebagai individu yang unik.

7. Upah (*pay*) yaitu kepuasan akan gaji, keuntungan dan penghargaan yang terkait dengan uang dari lingkungan kerja.
8. Keamanan kerja (*job security*) yaitu kepuasan terhadap rasa aman di posisi kerjanya.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Workplace Well-being*

Menurut Kahneman *et al* (1999) terdapat dua faktor yang mempengaruhi kesejahteraan individu dalam pekerjaannya yaitu faktor lingkungan dan faktor individu. Yang termasuk faktor lingkungan antara lain:

1. Kesempatan akan *personal control* meliputi penilaian kinerja, kebebasan berkehendak, tidak adanya supervisi yang terlalu ketat, *self determination*, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kebebasan dalam memilih.
2. Kesempatan untuk mengaplikasikan keahlian yang terdiri dari penggunaan keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan.
3. *Externally generated goal* meliputi tuntutan pekerjaan, tuntutan tugas beban kerja secara kualitatif dan kuantitatif, tuntutan akan perhatian kerja, tanggung jawab atas peran, tuntutan yang berkonflik, konflik peran, konflik kerja serta tuntutan norma yang harus dipenuhi.
4. Variasi terdiri dari variasi dalam konten dan lokasi pekerjaan, pekerjaan yang tidak berulang, variasi dalam kemampuan dan variasi dalam tugas.
5. Kejelasan dalam lingkungan meliputi kejelasan mengenai informasi akan konsekuensi dari suatu tingkah laku, umpan balik tugas, informasi masa depan, adanya keamanan dalam pekerjaan, ambiguitas peran rendah.

6. Ketersediaan uang meliputi tingkat pendapatan, jumlah pendapatan dan sumber finansial.
7. Keamanan fisik terdiri atas hilangnya bahaya, kondisi kerja yang baik, peralatan yang memadai, tingkat temperatur dan kebisingan yang aman.
8. Supervisi yang mendukung meliputi pimpinan yang perhatian, dukungan dari atasan, manajemen yang mendukung, kepemimpinan yang efektif.
9. Kesempatan untuk melakukan kontak interpersonal meliputi kuantitas dan kualitas interaksi, hubungan yang baik dengan orang lain, dukungan sosial dan komunikasi yang baik.
10. Penilaian dalam posisi sosial terdiri dari penilaian atas status pekerjaan di masyarakat, peringkat sosial, prestise akan pekerjaan, penilaian yang lebih khusus tentang status pekerjaan, penilaian personal atas signifikansi dari tugas, peranan dalam tugas, kontribusi terhadap orang lain, kebermaknaan pekerjaan serta penghargaan diri dari pekerjaan.

Menurut Kahneman *et al* (1999) faktor individu yang terkait dengan *well-being* adalah disposisi afektif. Disposisi afektif ini terdiri dari afek positif dan afek negatif.

1. Afek negatif meliputi keadaan emosi negatif yang luas dimana orang dengan afek negatif yang tinggi cenderung mengalami tingkat stres yang lebih tinggi.

2. Afek positif dilihat sebagai semangat, antusiasme dan keterikatan yang tinggi. Dibandingkan individu dengan tingkat afek positif yang rendah, individu dengan afek positif yang tinggi cenderung lebih aktif dalam hidupnya dan lebih mampu merespon lingkungan secara positif.

Penulis berpendapat bahwa faktor lingkungan dan faktor individu mampu menjadi faktor yang kuat terhadap munculnya kesejahteraan karyawan.

D. HUBUNGAN ANTARA WORKPLACE WELL-BEING DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KARYAWAN

Sumber daya manusia merupakan aset dan kunci sebuah keberhasilan organisasi atau perusahaan. Kualitas kinerja yang baik sudah menjadi faktor penting yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan. Pengelolaan sumber daya yang optimal dapat berkontribusi secara efektif terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki hubungan baik dengan perusahaan, maka karyawan akan memberikan yang terbaik untuk perusahaan tersebut (Saks, 2006). Riset dari beberapa peneliti yang telah dilakukan mengatakan adanya hubungan positif dari *employee engagement* dengan organisasinya yang dapat mengarah pada kinerja dan profitabilitas yang lebih baik (Choo et al, 2013).

Karyawan yang merasa terikat adalah yang merasa benar-benar terlibat dan memiliki antusias akan pekerjaan dan organisasinya. Keterikatan adalah kemauan dari kemampuan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan, yakni pada kondisi karyawan mau berupaya keras menuntaskan pekerjaannya dan menggunakan segenap pikiran dan energinya bahkan rela untuk lembur. (sumber : employeeengagementtraining.com)

Menurut Kahn (1990) keterikatan kerja terjadi ketika individu memiliki kesadaran psikologis (*psychological presence*) akan kehadiran dirinya di tempat kerjanya. *Psychological presence* merupakan kondisi kerja ketikat individu merasakan dan menjadi perhatian, menyatu dan fokus terhadap tanggung jawabnya. Keterikatan kerja karyawan (*employee engagement*) menurut Kahn (1990)

diperoleh karena (1) didapatkannya keberartian atau kebermanaan secara psikologis (*psychological meaningfulness*), (2) adanya rasa aman secara psikologis (*psychological safety*). serta (3) keberadaan atau kesediaan dirinya (*psychological availability*).

Schaufeli *et al* menyatakan bahwa keterikatan kerja (*employee engagement*) diasosiasikan dengan sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang dapat mengurangi tuntutan pekerjaan (*job demands*), membantu pencapaian target kerja, dan mendukung proses pembelajaran dan pengembangan individu. Hal ini didukung dengan penelitian yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja berhubungan positif dengan atasan dan rekan kerja, umpan balik terhadap kinerja (*performances feedback coaching*) pengendalian kerja, variasi tugas kerja, dan fasilitas pelatihan (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2000). Selain itu diungkapkan oleh Albrecht (2010) yang menyatakan bahwa baik buruknya performa kerja sumber daya manusia tergantung oleh rasa keterikatannya terhadap pekerjaan (*employee engagement*).

Sebaiknya perhatian organisasi memang tidak hanya pada kinerja pegawai, namun juga kapasitas psikologis, kesehatan dan kesejahteraan pegawai (Schaufeli & Salanova, 2007). Hal ini didukung oleh Ulrich (2007) yang mengatakan “*employee contribution becomes a critical business issue because in trying to produce more output with less input, companies have no choice but to try to engage not only the body but the mind and soul of every employee*”, ini menunjukkan bahwa kontribusi pegawai menjadi masalah yang penting, karena dalam usaha untuk menghasilkan dengan situasi dan kondisi yang terbatas namun harus

mendapatkan hasil yang maksimal. Untuk itu, organisasi tidak punya pilihan lain, selain membuat pegawai terkait sejahtera tidak hanya secara fisik, namun juga secara mental.

Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap karyawan terhadap perusahaan sehingga *labour turnover* relative rendah.

Menurut Page (2005) *workplace well-being* adalah “*The sense of well-being that employees gain from their. It is conceptualized as core affect plus the satisfaction of intrinsic and/or extrinsic, work values*”

Dari definisi ini, *workplace well-being* merupakan perasaan *well-being* (sehat sejahtera) yang diperoleh karyawan dari pekerjaan mereka, yang berhubungan dengan perasaan karyawan secara umum (*core affect*) dan kepuasan terhadap nilai-nilai intrinsik dan ekstrinsik dari suatu pekerjaan (*work values*). Kualitas kinerja yang baik sudah menjadi faktor penting yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan.

Fenomena yang terjadi pada karyawan dengan gaji yang cukup tidak menjamin untuk menjadikan karyawan tersebut senantiasa berbuat loyal kepada perusahaan. Ada berbagai hal yang dihadapi karyawan ketika mereka berada di tempat kerja. Banyak manajemen yang tergoda untuk membuat karyawan *overworking* (kelebihan bekerja). Padahal, karyawan yang *overworking* justru menjadi tidak produktif. Jika ada ketidakseimbangan antara jam kerja dan

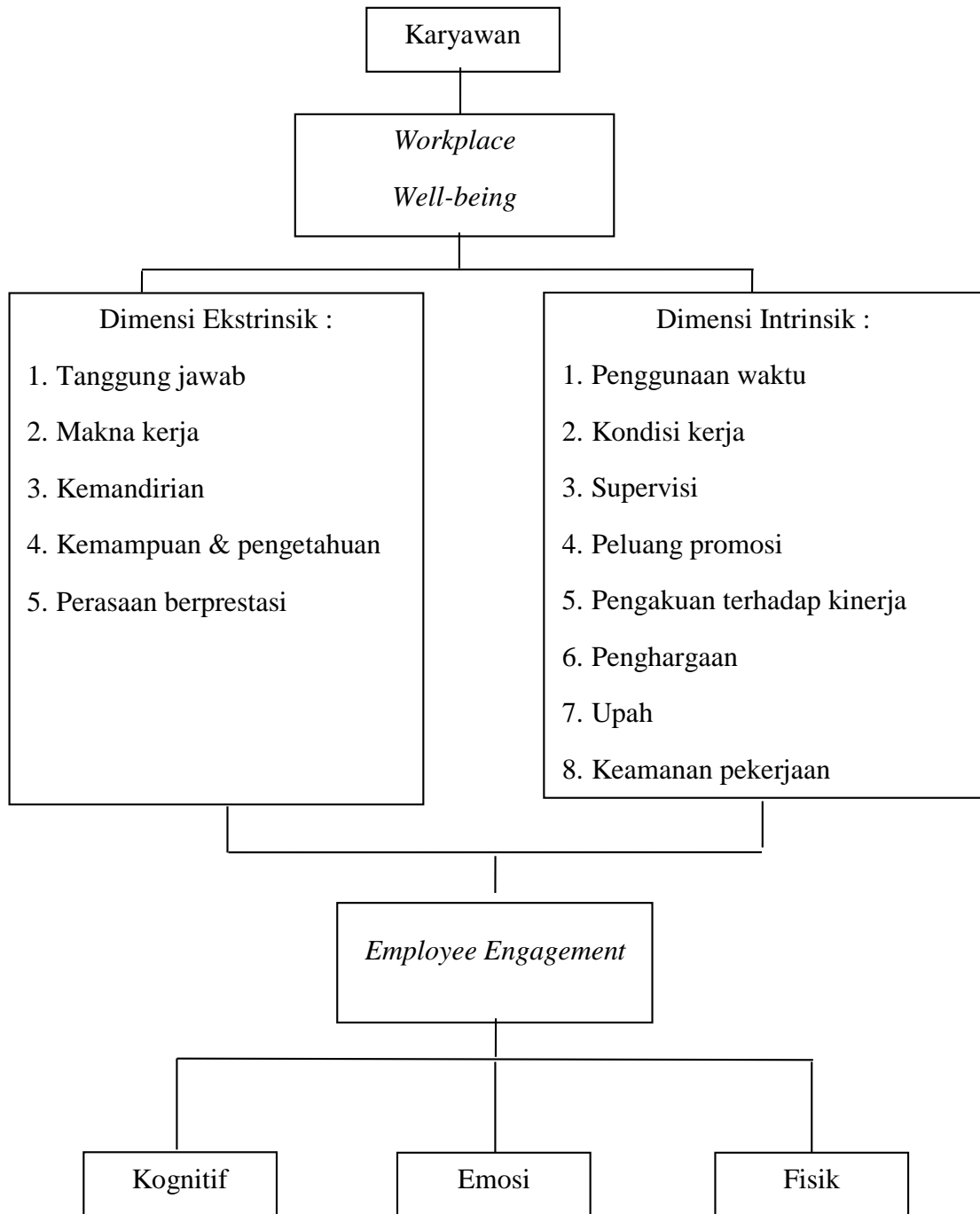
kompensasi, para pegawai tersebut malah akan mencari pekerjaan lain yang memberikan hal yang mereka pantas dapatkan. Selain *overworking* terdapat juga faktor lain yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan di tempat kerja seperti menahan peluang karyawan untuk memajukan kariernya. Jika manajemen melakukannya, antusiasme karyawan akan padam dan penting juga bagi manajemen untuk terus memberikan *feedback* bagi performa karyawan agar mereka terus belajar dan tidak bosan.

Workplace well-being yang dimiliki seorang karyawan dapat berpengaruh pada organisasi dan dapat berpengaruh pada karyawan itu sendiri (Luthans et al, 2010). Karyawan yang memiliki *well-being* cenderung lebih terlihat bahagia, memiliki keadaan fisik, mental serta perilaku yang lebih sehat (Lyubormirsky, King & Deiner 2005 dalam Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010). Dalam hal ini, seseorang yang lebih bahagia dan lebih positif dinilai akan lebih kebal dalam menghadapi rintangan atau situasi sulit, memiliki sistem imun yang lebih kuat, serta memiliki keadaan fisik yang lebih baik (Lyubormirsky, King & Deiner 2005 dalam Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010).

Menurut Schaufeli dan Salanova (2007), untuk dapat menjadi lebih maju, berkembang dan bertahan di dalam lingkungan bisnis yang mudah berubah, organisasi membutuhkan SDM yang sehat dan termotivasi. Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa ketersediaan sumber daya lain dalam pekerjaan seperti dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, umpan balik performa kerja, variasi tugas, kemandirian dalam bekerja, kesempatan belajar, serta fasilitas pelatihan akan mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan. Faktor ini menunjukkan bahwa

kenyamanan dan kesejahteraan yang didapatkan seseorang dari pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya akan memiliki dampak terhadap keterikatannya dengan pekerjaan. Sehingga tingkat *well-being* individu yang tinggi akan membuat karyawan lebih memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, memperoleh pendapatan yang lebih baik, memiliki hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja, serta membuat karyawan mempunyai rasa memiliki pada organisasi (George & Brief, 1992 dalam Russel, 2008).

E. Kerangka Konseptual



F. Hipotesis

Hipotesis adalah sebuah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Sugiono, 2014). Setelah mengkaji teori-teori yang ada, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu “Ada hubungan antara *Workplace Well-being* dengan *Empolyee Engagement* pada karyawan”