

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Work Engagement

1. Pengertian *Work Engagement*

Bakker (2010) mendefinisikan *engagement* sebagai penguasaan karyawan sendiri terhadap perannya dalam pekerjaan, dimana karyawan akan berhubungan dengan pekerjaannya, kemudian bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognisi dan emosi selama pelaksanaan. Bakker (2010) juga berpendapat bahwa *engagement* meliputi kehadiran baik secara psikologis maupun fisik saat menunjukkan peran organisasi. Menurut Kahn, tingkatan level tersebut secara signifikan dipengaruhi oleh tiga domain psikologis, yaitu kebermaknaan, keamanan dan ketersediaan. Domain inilah yang akan mempengaruhi bagaimana karyawan menerima dan melaksanakan perannya di tempat kerja.

Work Engagement adalah suatu sikap seseorang secara fisik, kognitif dan afektif berhubungan dengan tempat kerja dan menunjukkan bahwa karyawan akan melakukan tugas-tugas yang melebihi *job desk* (Handayani, 2016). *Work Engagement* adalah perilaku yang positif dari diri seseorang yang berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan yang digambarkan oleh *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Utami & Zakiy, 2020). *Work Engagement* adalah semangat untuk bekerja yang melibatkan perasaan positif tentang pekerjaan dan persiapan yang ekstra dengan melakukan kemampuan terbaik

(Suharnomo dan Kartika, 2018). *Work Engagement* mengacu pada keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam bekerja (Aziz & Raharso, 2019).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, *Work Engagement* dapat dikatakan sebagai suatu sikap dan perilaku positif dalam bentuk semangat, keterlibatan dan antusias dalam melaksanakan pekerjaan dengan adanya rasa terhubung dengan tempat kerja dan pekerjaan.

2. Dimensi *Work Engagement*

Bakker (2010) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi penting yang mewakili *Work Engagement*, antara lain:

a. Semangat (*Vigor*)

Vigor mengacu pada tingginya tingkat energi dan ketahanan mental dalam bekerja, kemauan mengerahkan upaya, dan ketekunan dalam menghadapi hambatan dalam pekerjaan. Aspek kemauan juga mencerminkan kesediaan untuk menginvestasikan seluruh upaya dalam pekerjaan dan tekun bahkan ketika menghadapi kesulitan.

b. Dedikasi (*Dedication*)

Dedikasi tercermin dari keterlibatan seseorang dalam pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan. Aspek *dedication* meliputi keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan, dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta kebanggaan terhadap pekerjaan.

c. Penghayatan (*Absorption*)

Aspek yang mengacu pada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya. Tingkat *absorption* yang tinggi memperlihatkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaannya serta tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu terasa cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas *Work Engagement* terdiri dari tiga dimensi utama yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). Ketiga dimensi ini bersama-sama mencerminkan tingkat keterlibatan dan kepuasan seseorang dalam pekerjaannya yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas dan kinerja yang lebih baik.

3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Work Engagement*

Beberapa faktor *Work Engagement* yang dikemukakan menurut Lockwood (Smith & Markwick, 2009) adalah:

a. Faktor internal

Terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi tingkat *engagement* karyawan, diantaranya adalah latar belakang kehidupan karyawan (biografis), karakteristik kepribadian, kepercayaan karyawan

terhadap perusahaan, perasaan bangga terhadap perusahaan, dan persepsi karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan hal yang penting, memiliki tujuan, serta memiliki makna bagi dirinya.

b. Faktor Eksternal

Hal-hal yang dapat mempengaruhi tingkat *Work Engagement* berdasarkan faktor eksternal, yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, perhatian senior manajer terhadap keberadaan karyawan, reputasi perusahaan, kompensasi, kesempatan untuk mengembangkan karir karyawan, terbukanya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan pendapat, hak karyawan untuk mengambil keputusan, kualitas komunikasi antar anggota organisasi, tim kerja yang kompak dan saling mendukung serta jelasnya jenis pekerjaan yang dilakukan. Faktor yang relevan dengan kondisi di PT. X ialah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, perhatian senior manajer terhadap keberadaan karyawan, kompensasi, dan kualitas komunikasi antar anggota organisasi.

Bakker (2010) memberikan faktor-faktor lain yang menjadi acuan penting *Work Engagement* yaitu:

a. Tuntutan kerja (*job demands*)

Pekerjaan yang diberikan kepada karyawan harus dilaksanakan dan diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan. Dampak tuntutan kerja yang berlebihan berbagai bergantung pada tekanan kerja (*work pressure*), tuntutan emosi (*emotional demands*), tuntutan mental (*mental demands*), dan tuntutan fisik (*physical demands*).

b. Sumber daya kerja (*job resources*)

Sumber daya pekerjaan merupakan penghalang hubungan antara tuntutan pekerjaan dan kelelahan. Dalam kondisi kerja, karyawan dengan sumber daya yang tinggi berkontribusi lebih banyak dan selanjutnya lebih mampu memenuhi permintaan. Oleh karena itu, karyawan akan cenderung tidak mudah lelah saat bekerja.

c. Sumber daya pribadi (*personal resources*)

Didefinisikan sebagai aspek kognitif dan afektif kepribadian, yaitu keyakinan positif tentang diri dan lingkungan serta dapat dikembangkan, dapat mendorong dan memudahkan pencapaian tujuan bahkan ketika menghadapi kesulitan.

Work Engagement atau keterlibatan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi latar belakang kehidupan, karakteristik kepribadian, kepercayaan terhadap perusahaan, perasaan bangga, dan persepsi tentang makna pekerjaan. Faktor eksternal mencakup budaya organisasi, gaya kepemimpinan, perhatian manajemen, reputasi perusahaan, kompensasi, peluang karir, partisipasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi antar anggota, dan kekompakan tim. Faktor internal menjadi yang paling relevan dalam memengaruhi *Work Engagement* karyawan meliputi karakteristik kepribadian serta kepercayaan terhadap perusahaan dan persepsi terhadap makna pekerjaan yang dilakukan. Faktor internal berperan penting dalam

membentuk motivasi dan komitmen karyawan terhadap tugas dan organisasi tempatnya bekerja. Ketika karyawan mempersepsikan perusahaan baik untuk karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat atau yang biasa disebut *perceived organizational support*. Mufarrikah, Yuniardi, and Syakarofath (2020) mengemukakan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh terhadap *Work Engagement* yang dapat meningkatkan keterikatan kerja dengan mengurangi kelelahan dan meningkatkan intrinsik, sehingga pada penelitian ini menggunakan *perceived organizational support*.

B. *Perceived Organization Support*

1. *Pengertian Perceived Organizational Support*

Rhodes dan Eisenberger (2002) menjelaskan pengertian *percieved organizational support* merupakan teori dasar yang dipaparkan oleh Eisenberger yaitu suatu persepsi karyawan mengenai seberapa besar perusahaan telah menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kondisi dan kebutuhan karyawan. *Perceived Organizational Support* didefinisikan juga sebagai keyakinan individu tentang sejauh mana organisasi dapat menghargai kontribusi karyawan bekerja, dan juga bagaimana organisasi peduli tentang kesejahteraan karyawan tersebut (Oktaviani, 2018). Suraya dan Nurtjahjanti (2019) menyatakan bahwa persepsi karyawan dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai seberapa jauh organisasi memberi dukungan serta bantuan ketika dibutuhkan kepada karyawan. Maka dari itu, *Perceived Organizational Support* merupakan persepsi karyawan terhadap perusahaan dalam menilai kontribusi

serta kepedulian kesejahteraan karyawan. Mawaddah (2019) mengemukakan *Perceived Organizational Support* memberikan keyakinan bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan seseorang dan menghargai kontribusi seseorang.

Kesimpulan pengertian *Perceived Organizational Support* berdasarkan uraian diatas adalah pandangan karyawan terhadap perusahaan mengenai sejauh mana perusahaan dalam menilai kontribusi, dukungan, dan peduli pada kesejahteraan karyawan sesuai dengan harapan para karyawan.

2. Dimensi *perceived organizational support*

Rhodes dan Eisenberger (2002) menyebutkan terdapat tiga dimensi *perceived organizational support*, antara lain:

a. Keadilan (*fairness*)

Aspek struktural merupakan keadilan yang ditinjau dari segi peraturan formal dan kebijakan mengenai karyawan, serta keputusan organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan, termasuk pemberitahuan sebelum sebuah keputusan diimplementasikan, penerimaan informasi yang akurat, dan kesempatan memberikan suara dalam pengambilan keputusan, sedangkan aspek sosial merupakan keadilan yang ditinjau dari cara organisasi memperlakukan dan menghormati karyawan.

b. Dukungan atasan (*supervisor support*)

Karyawan membentuk persepsi global yang menyangkut penilaian terhadap organisasi. Karyawan akan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi karyawan dan peduli

terhadap kesejahteraan. Atasan bertindak sebagai agen organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengevaluasi kinerja bawahan, sehingga karyawan melihat orientasi atasan sebagai indikasi adanya dukungan organisasi.

c. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja

Penghargaan organisasi mencakup bentuk-bentuk apresiasi seperti gaji yang adil, pengakuan atas kontribusi, dan kesempatan untuk promosi, yang bertujuan untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi terhadap mereka. Kondisi kerja mencakup lingkungan kerja dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan, seperti tingkat otonomi dalam pekerjaan, tingkat stres peran yang dialami, dan peluang untuk pengembangan melalui pelatihan, yang juga berkontribusi terhadap persepsi mereka terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi. Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan diuraikan sebagai berikut:

1) *Pay, recognition, and promotion*

Kesempatan untuk mendapatkan *reward* (gaji, pengakuan, dan promosi) membuat karyawan merasa kontribusi yang dilakukan dihargai sehingga akan meningkatkan *perceived organizational support*.

2) *Job security*

Terdapat jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan karyawan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap *perceived organizational support*

3) *Independence*

Dengan karyawan merasa memiliki kontrol akan pekerjaan yang diberikan. Dengan memberikan kepercayaan organisasi pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, *Perceived Organizational Support* pada karyawan akan meningkat.

4) *Role stressor*

Stress ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan. Stres terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan *perceived organizational support*, yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role-conflict*).

5) *Training*

Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan persepsi dukungan. Pelatihan dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman dalam mengerjakan pekerjaan-pekerjaan baru agar lebih efisien yang akan diberikan oleh perusahaan.

C. Hubungan antar Variabel *Work Engagement* dan *Perceived Organizational Support*

Menciptakan *Work Engagement* yang baik menjadi tujuan penting bagi perusahaan untuk memastikan karyawan tetap bersemangat, berdedikasi, dan fokus pada pekerjaan. *Perceived Organizational Support* yang dirasakan menjadi sangat penting dalam meningkatkan *Work Engagement*. Memberikan apresiasi positif, perusahaan dapat meningkatkan keterikatan, komitmen, dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan karyawan. Hal ini meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan, yang mendukung pencapaian hasil yang lebih baik dan kemajuan perusahaan. Hal-hal tersebut merupakan jalan bagi perusahaan untuk menciptakan *Work Engagement* yang mampu membuat karyawan semangat, berdedikasi dan fokus pada pekerjaannya. Pola *Perceived Organizational Support* mampu mengarahkan karyawan untuk memiliki sikap terikat, berkomitmen, kepuasan kerja hingga kebanggaan pada perusahaan sehingga karyawan akan bekerja dengan komitmen pada tujuan.

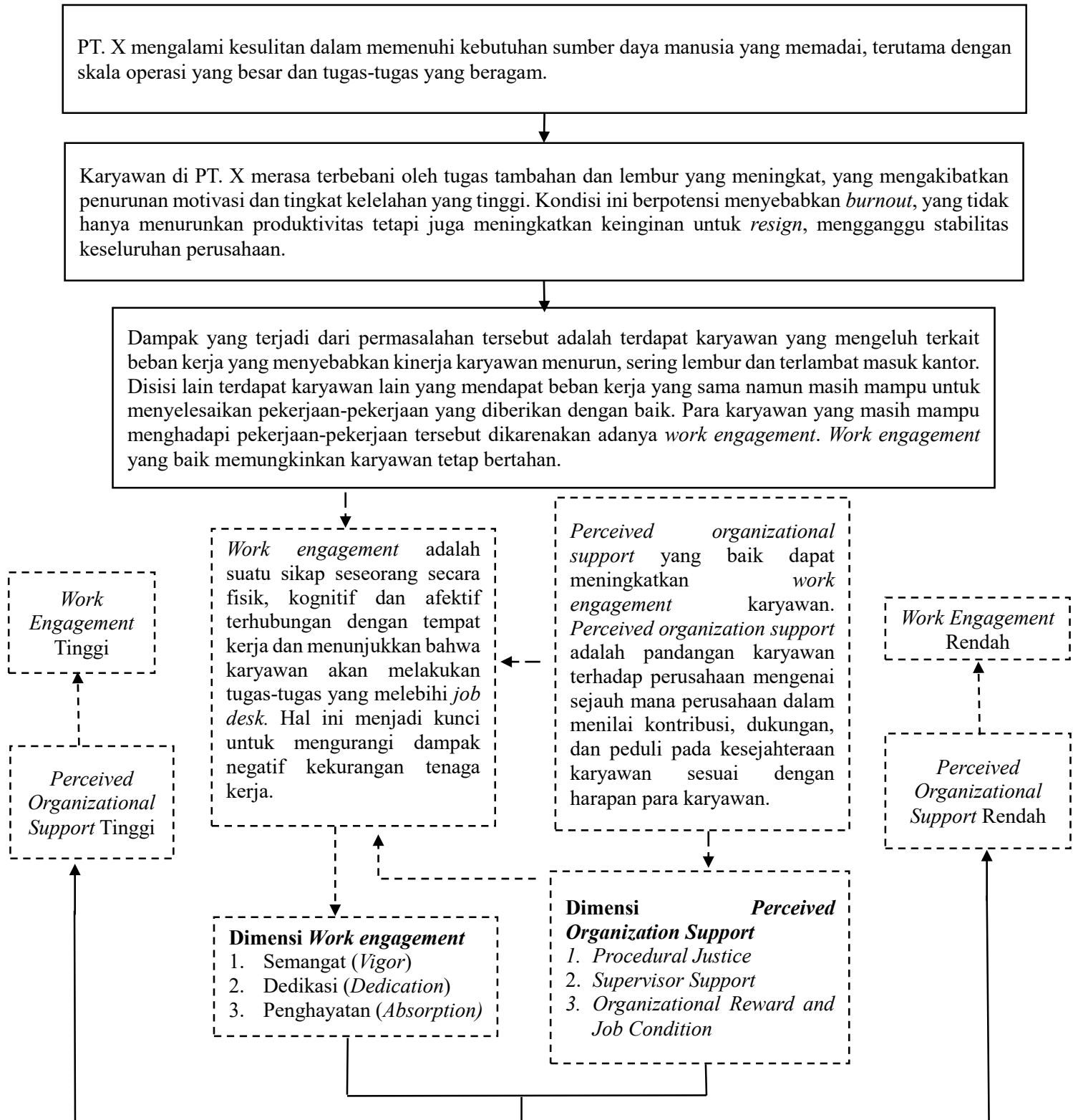
Perceived Organizational Support dan *Work Engagement* mencerminkan hubungan yang saling mempengaruhi. Ketika dukungan dari organisasi, seperti penghargaan dan perhatian terhadap kesejahteraan dirasakan secara positif, serta keterlibatan dalam pekerjaan meningkat. Persepsi ini menciptakan hubungan kerja yang positif, memperkuat motivasi, dan meningkatkan produktivitas terhadap tujuan perusahaan. Sebaliknya, tingkat keterlibatan yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam menyampaikan kebutuhan yang dapat memotivasi perusahaan untuk memberikan lebih banyak apresiasi.

Hubungan ini menciptakan siklus positif yang mendukung kesejahteraan dan kesuksesan perusahaan.

Mawaddah (2019) mengemukakan *Perceived Organizational Support* kemungkinan dapat meningkatkan level dari *Work Engagement* dan menemukan hasil penelitian *Perceived Organizational Support* berhubungan positif terhadap dimensi dari *Work Engagement* (*vigor*, *dedication* dan *absorption*). Mufarrikhah, Yuniardi, dan Syakarofath (2020) dalam penelitiannya menemukan hasil *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dalam memprediksi *Work Engagement*.

Sukoco, Fu'adah, dan Muttaqin (2020) menjelaskan bahwa perusahaan yang baik dapat mengetahui cara untuk menghargai kontribusi yang diberikan karyawan. Berdasarkan penelitian Putri (2023) dalam penelitiannya menemukan hasil *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

D. Kerangka Berpikir



Gambar 3. 1 Kerangka berpikir *work engagement* ditinjau dari *perceived organizational support* karyawan di PT. X

Keterangan:

-----> : Hubungan

————> : Alur Penelitian

[- - - - -] : Variabel penelitian

[] : Faktor yang memengaruhi

E. Hipotesis

Adapun hipotesis penelitian ini, yaitu:

1. Hipotesis Mayor

- a. Ha : Terdapat hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement* pada karyawan PT. X
- b. H0 : Tidak terdapat hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Work Engagement* pada karyawan PT. X

2. Hipotesis Minor

- a. Ha1 : Terdapat hubungan antara *procedural justice* dengan *Work Engagement* pada karyawan PT. X
- H01 : Tidak terdapat hubungan antara *procedural justice* dengan *Work Engagement* pada karyawan PT. X
- b. Ha2 : Terdapat hubungan antara *supervisor support* dengan *Work Engagement* pada karyawan PT. X
- H02 : Tidak terdapat hubungan antara *supervisor support* dengan *Work Engagement* pada karyawan PT. X

- c. H_{a3} : Terdapat hubungan antara *organizational reward and job condition* dengan *Work Engagement* pada karyawan PT. X
- H_{03} : Tidak terdapat hubungan antara *organizational reward and job condition* dengan *Work Engagement* pada karyawan PT. X