

BAB II

KAJIAN TEORITIK

2.1 Deskripsi Konseptual

2.1.1 Keterikatan Karyawan

2.1.1.1 Definisi Keterikatan Karyawan

Perrin's Global Workforce Study (2003) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kesediaan karyawan dan kemampuannya untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan secara terus menerus. Rasa keterikatan terhadap organisasi ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor emosional dan rasional berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Definisi lainnya menurut Gallup dalam Rachmawati (2014) mendefinisikannya sebagai peran serta dan antusiasme untuk bekerja. Gallup juga mengkaitkan *employee engagement* dengan rasa keterikatan emosional yang positif dan komitmen karyawan. Kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, kebanggaan dalam pekerjaan dan dalam organisasi, kesediaan untuk mendukung manfaat dan keuntungan dari pekerjaan dan organisasi, dan kepuasan dengan pekerjaan dan organisasi, baik emosional maupun intelektual. Keempat hal tersebut terdapat pada *employee engagement* yang ditunjukkan oleh hasil penelitian (Haid dan Sims, 2003).

Kemudian pendapat Benthall (2013) mengartikan *employee engagement* adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu

menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja,

Pendapat lain mengatakan Gibbons *et al.*, (2006) “*employee engagement is a heightened emotional and intellectual connection that an employee has for his her job, organization, manager, or co-workers that in turn influences him or her to apply additional discretionary effort to his/her work*” yang dapat diartikan dengan keterikatan karyawan adalah hubungan emosional dan intelektual yang meningkat yang dimiliki karyawan untuk pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang pada saatnya mempengaruhi emosional pekerjaannya.

Diperkuat dalam pendapat lain dari Bedarkar & Pandita, (2014) yaitu *Employee engagement is a matter of concern for leaders and managers in organisations across the globe, as it is recognized as a vital element in determining the extent of organizational effectiveness, innovation and competitiveness* yang dapat diartikan dengan keterikatan karyawan adalah masalah kepedulian dari para pimpinan dan manajer dalam berorganisasi di seluruh dunia, sebagaimana adanya dan diakui dari sisi elemen vital dan menentukan sejauh mana efektivitas, inovasi dan daya saing dalam berorganisasi.

Employee engagement sendiri merupakan keadaan psikologis dimana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ke tingkat yang melebihi job requirement yang diminta. (Mercer, *et al.*, 2017).

Sedangkan pendapat lain menurut Saks dan Harter mengatakan bahwa “*The concept of employee engagement is relatively new to management, and consequently, there is limited empirical research about this new construct and the factors it affects* Saks dalam Yvonne Bruneto 2016). *However, engagement is important to examine within the public sector because it influences employees’ performance, which affects how satisfied the public are with the services provided* (Teo, Shacklock, & Farr-Wharton, 2013).” Yang mengartikan bahwa konsep keterikatan karyawan yang tergantung pada manajemen perusahaan yang dapat mendirikan konsep pemikiran dan berdampak pada kepuasan kerja.

Memperkuat pendapat lain yaitu dari petter war berpendapat bahwa “*It is the sense of energy and enthusiasm in engagement that makes the construct different*” (Warr dan Inceoglu, 2012) yang menegaskan bahwa keterikatan karyawan adalah rasa energi atau antusiasme dalam keterlibatan yang membuat konstruk yang berbeda.

Pendapat lain mengatakan bahwa “*how each individual employee connects with your company and how each individual employee connects with your customers*” (Johnson 2016) bahwa keterikatan karyawan merupakan seberapa banyak karyawan yang dapat bergantung terhadap perusahaan dan orang yang akan dilayaninya.

Untuk memperkuat definisi diatas maka ada pendapat dari peneliti lain yang mengatakan bahwa *Employee engagement* merupakan suatu konsep pengelolaan SDM yang diharapkan mampu membuat keterikatan karyawan

dengan perusahaan. Keterikatan yang dimaksud memiliki makna bahwa karyawan tidak hanya sekedar bekerja dan melakukan rutinitas sehari-hari, melainkan merasa bangga dan menyenangkan dalam bekerja serta lingkungan tempat bekerja. Menurut (Macey, *et al.* 2013),

Dari definisi diatas peneliti dapat mengambil sintesis bahwa keterikatan karyawan (*engagement employee*) merupakan keterlibatan para pekerja dengan pekerjaannya didalam sebuah organisasi yang membawa dampak bahwa pekerja merasa memiliki peran dan arti penting dalam pekerjaan.

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Karyawan

Kualitas kehidupan kerja berkaitan dengan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, kebanggaan dalam pekerjaan dan dalam organisasi, kesediaan untuk mendukung manfaat dan keuntungan dari pekerjaan dan organisasi, baik emosional maupun intelektual. Ketiga hal tersebut terdapat pada *employee engagement* yang ditunjukkan oleh hasil penelitian Haid dan Sims (2013), yang mengidentifikasi *employee engagement* dengan menggunakan empat dimensi definitif:

(1) Komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi

Konsep tentang komitmen karyawan terhadap organisasi ini (disebut pula dengan komitmen kerja), yang mendapat perhatian dari manajer maupun ahli perilaku organisasi, berkembang dari studi awal mengenai loyalitas karyawan yang diharapkan ada

pada setiap karyawan. Komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan (Arina, 2014).

(2) Kebanggaan dalam pekerjaan dan dalam organisasi

Kebanggaan bekerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya itu dalam (Soegandhi & Setiawan, 2013)

(3) Kesiediaan untuk mendukung manfaat dan keuntungan dari pekerjaan dan organisasi

rela membantu, rela mengeluarkan tenaga lebih untuk kepentingan bersama dan publik

Hal tersebut sejalan dengan dimensi penggerak keterikatan karyawan McBain, (2003) terdapat tiga dimensi yang mempengaruhi keterikatan karyawan dengan perusahaannya yaitu:

- (1) Organisasi, hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak keterikatan karyawan adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, dan brand organisasi. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya keterikatan karyawan. Hal tersebut akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi;
- (2) Manajemen dan Kepemimpinan
keterikatan dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan konsistensi pemimpin dalam mementoring karyawan dalam menciptakan keterikatan karyawan, pemimpin organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan, seperti teknik berkomunikasi, teknik memberikan feedback dan teknik penilaian kinerja McBain.
- (3) *Working life*,
kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya keterikatan karyawan.

Saks (2013) menunjukkan, 5 dimensi yang mempengaruhi keterikatan karyawan dengan perusahaannya, yaitu;

(1) komunikasi dalam perusahaan,

komunikasi yang nyaman akan meningkatkan keterikatan karyawan definisi dari komunikasi adalah hubungan dua arah yang ada dalam ruang lingkup organisasi atau perusahaan

(2) kondisi kerja,

mengemukakan bahwa suatu tempat yang terdapat sebuah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas berupa fasilitas fisik yaitu: pencahayaan, kebisingan, serta kebersihan untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan

(3) evaluasi dan pengembangan SDM,

Evaluasi yaitu menilai dan mengevaluasi hasil kerja pegawai dan segala faktor pendukung apakah target dan hasil kerja sudah memuaskan atau tidak, dan bagaimana langkah kedepan dalam mengambil keputusan (Nasution, 2010)

(4) ketentuan perusahaan,

seluruh peraturan yang sudah ditentukan perusahaan berdasarkan kebijakan yang sudah ada sejak perusahaan didirikan dan sudah mengalami pembaharuan seiring berjalannya waktu.

(5) *upah*

yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Kesimpulannya yaitu upah merupakan usaha atau cara untuk menumbuhkan pengakuan atau perasaan diterima di

dalam organisasi, yang meliputi non-finansial dan finansial (Allrise, 2000)

berdasarkan dari dimensi para ahli diatas, maka penelitian ini akan memakai dimensi sebagai berikut : (1) Kondisi Pekerjaan yang meliputi fasilitas fisik yang berupa penerangan, kebisingan hingga kebersihan (2) *upah* yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, dan rekan kerja (3) lingkungan hidup, kenyamanan lingkungan pekerjaan dan ketertarikan karyawan terhadap pekerjaannya menjadi pemicu terciptanya keterikatan karyawan (4) Komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi yang meliputi identifikasi diri, kepercayaan kepada institusi/organisasi, usaha ikhlas dari pekerja, penyertaan sebenar dalam institusi atau organisasi, keadilan yang dianggap oleh pekerja.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Davis et al dalam Ruvendi, (2018) Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka.

Definisi tersebut di perkuat oleh Porter. (2016) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya.

Sedangkan menurut pendapat lain yaitu oleh Vroom sebagaimana dikutip oleh Ruvendi, (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konsepsi dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasan.

Definisi ini telah mendapat dukungan dari Smith dan Kendall dalam Ruvendi (2005. yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya. Dalam definisi lain mengatakan bahwa *An early definition of job satisfaction held that it referred to "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences"* Locke dalam Lee *et al*, (2013) yang dapat diartikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan dan positif yang dihasilkan dari pekerjaan yang telah dikerjakan.

Pendapat lain dari Spector dan Meyer dalam Brunetto *et al.*,(2013) *"Job satisfaction in the current study is defined as what employees feel about their work, which may be negative or positive Research suggests that satisfied employees are time-effective at work, likely to minimize their sick leave and have lower turnover intentions intentions."* Yang dapat diartikan dengan kepuasan kerja adalah tentang apa yang karyawan rasakan terhadap pekerjaan mereka mungkin dampak positif ataupun dampak negatif, apabila karyawan sudah merasa puas dengan pekerjaannya maka karyawan akan meminimalisir sebuah perizinan dalam pekerjaannya.

Sedangkan pendapat lain dari Judge dan Kammeyer yaitu *Job satisfaction is a specific job attitude relating to the reaction an individual has to either their work overall or specific facets of the job* (Thompson & Phua, 2012), yang dapat diartikan sebagai kepuasan kerja adalah sikap kerja yang spesifik yang berkaitan dengan reaksi seorang karyawan terhadap pekerjaannya secara menyeluruh.

Diperkuat oleh Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang harus ditumbuhkan pada setiap karyawan. Hal ini disebabkan karyawan yang engage akan memiliki keterikatan yang tinggi kepada perusahaan. Keterikatan yang tinggi mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan Scheimann dalam (Rachman & Dewanto, 2016)

Menurut pendapat ahli selanjutnya yaitu Robbins dalam Hanafiah, (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu pada pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan banyaknya yang pekerja yakini seharusnya diterima.

Selanjutnya, pendapat yang berbeda dikatakan oleh Hasibuan dalam Hanafiah (2014) bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan kinerja.

Robbins dalam Sutanto & Gunawan, (2013) mendefinisikan Kepuasan Kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan

dampak/hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Sementara itu, menurut Wood dalam Sutanto & Gunawan, (2013) Kepuasan Kerja adalah sejauh mana seorang individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan, yang merupakan respon emosional terhadap tugas seseorang serta kondisi fisik dan sosial di tempat kerja. Secara sederhana Kepuasan Kerja dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangkan pekerjaan karena mereka merasa bahagia dalam melakukan pekerjaannya.

Secara sederhana, peneliti dapat mengambil sintesis bahwa kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangkan pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. perusahaan.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Menurut Smith, dalam (Robbins et al., 2013) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta

perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya
4. Promosi (*Promotion*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
5. Gaji/Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Menurut pendapat ahli lain yaitu Luthans dalam Sianipar (2014), pengaruh utama kepuasan kerja ada lima dimensi, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu tugas yang menarik, adanya kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab, kesesuaian anatara kepribadian dan pekerjaan.
2. Gaji, tidak hanya membantu orang memperoleh kepuasan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi.

3. Kesempatan untuk maju (promosi), individu yang sering dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja.
4. Pengawasan, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Dimensi pertama berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyedia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Dimensi kedua adalah partisipasi atau pengaruh. Hubungan Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja.
5. Rekan kerja, tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Rekan kerja atau tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja.

Menurut Robbins dalam Hanafiah (2014) ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja yang biasa terjadi pada dunia kerja, yaitu usia, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi. Adapun aspek-aspek kepuasan kerja menurut Robbins dalam Hanafiah (2014) meliputi pekerjaan, upah, promosi, pengawas, rekan kerja, dan penghargaan.

Maka peneliti dapat mengambil sintesis untuk faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: Dari dimensi yang disebutkan oleh para ahli, dalam penelitian kali ini peneliti akan menggunakan dimensi sebagai berikut: (1) Pekerjaan itu sendiri, yaitu

tugas yang menarik, adanya kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab, kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan (2) Kesempatan untuk maju (promosi), individu yang sering dipromosikan atas dasar senioritas sering mengalami kepuasan kerja, tetapi tidak sebanyak orang yang dipromosikan atas dasar kinerja. (3) penghargaan yang meliputi *upah* saat tercapainya target, saat melewati batas kerja normal, loyalitas bekerja dalam jangka waktu yang lama.

2.1.2.3 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (1977) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

1. Teori Perbandingan Intrapersonal (Discrepancy Theory) Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar
2. Teori Keadilan (Equity Theory) Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak

atas suatu situasi. Perasaan equity atau inequity atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

3. Teori Dua – Faktor (Two Factor Theory) Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidak puasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *Dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan *satisfier* atau *motivators*.

Maka peneliti dalam penelitian ini menggunakan teori keouasan kerja menurut Wexley dan Yukl yaitu teori dua faktor dikarenakan pekerja dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu pekerja yanf puas dengan pekerjaannya dan karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya.

2.1.3 Beban kerja

2.1.3.1 Definisi Beban kerja

Masalah stres yang dialami oleh karyawan sangat berdampak negatif bagi suatu perusahaan, karena stres yang dialami oleh karyawan dapat mengakibatkan kerugian yang relatif cukup diperhitungkan oleh perusahaan.

Berikut ini adalah defenisi beban kerja menurut para ahli sebagai berikut. Menurut Mangkunegara dalam waspodo, Chotimah, & Paramitha, (2013) dalam bukunya perilaku dan budaya organisasi, dikatakan

pengertian stres adalah “Perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami seorang karyawan dalam menghadapi pekerjaan”.

Sedangkan menurut pendapat lain mengemukakan bahwa “stres ialah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi kondisi lingkungan”. Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli, kesimpulan beban kerja merupakan suatu gejala yang dapat mempengaruhi seseorang dalam beraktivitas dalam bekerja. waspodo, aws, Chotimah, & Paramitha, (2013)

Stres timbul karena ketidakcukupannya untuk memenuhi tuntutan-tuntutan dan berbagai harapan terhadap dirinya. Ambiguitas peran (*role ambiguity*) dirasakan jika seorang karyawan tidak memiliki cukup informasi untuk dapat melaksanakan tugasnya, atau tidak mengerti atau merealisasi harapan-harapan yang berkaitan dengan peran tertentu. bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Hasilnya, stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan yang akhirnya mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya, berarti mengganggu prestasi kerjanya (Handoko 2011)

dalam pendapat lain mengatakan bahwa *Job stress can be defined as “the experience of unpleasant, negative emotions such as tension, anxiety, frustration, anger and depression” resulting from aspects of one’s job* Salami dalam (Angeli Santos 2014) yang berarti bahwa beban kerja dapat

didefinisikan sebagai pengalaman yang tidak menyenangkan, perasaan emosi yang negatif seperti ketegangan, kecemasan, frustrasi, kemarahan dan depresi yang dihasilkan dari aspek pekerjaan seseorang.

Definisi beban kerja lain menurut Aktivitas di setiap kelompok organisasi dimana manusia dapat mengalami stres. Stres akan selalu mengikuti seseorang dalam menjalani aktivitas sehari-hari. Dari perspektif orang biasa, stres merupakan sesuatu yang tidak menyenangkan atau dapat menggangukannya. Respon seorang individu terhadap stresor tergantung pada kepribadian, sumber-sumber daya yang ada untuk membantu mereka mengatasi, dan konteks dimana stres terjadi. Sementara itu, dikemukakan oleh Ivancevich dalam Nur, (2013) bahwa dari perspektif orang biasa, stres dapat digambarkan sebagai perasaan tegang, gelisah atau khawatir, semua perasaan merupakan manifestasi dari pengalaman stres, suatu terprogram yang kompleks untuk mempersepsikan ancaman yang dapat menimbulkan hasil yang positif maupun negatif. Hal tersebut berarti bahwa stres dapat berdampak negatif atau positif terhadap psikologis dan fisiologis Robbins dalam Nur, (2013)

Pendapat tersebut diperkuat oleh Handoko dalam (Peni Tunjungansari, 2011) menyatakan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Hasilnya, stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan yang akhirnya mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya, berarti mengganggu prestasi kerjanya

Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Fitri, (2013) dalam bukunya perilaku dan budaya organisasi, dikatakan pengertian stres adalah “Perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami seorang karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

Dari definisi para ahli diatas, peneliti dapat mengambil sintesis bahwa beban kerja adalah pengalaman yang tidak menyenangkan, berupa tekanan yang berdampak pada emosi negatif yang dikeluarkan akibat dari pekerjaan itu sendiri.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengarui Beban kerja

Menurut Spector (2004) terdapat 5 dimensi yang ada dalam beban kerja, yaitu:

1. *Role Ambiguity and Role Conflict* merupakan ketidak jelasan peran adalah suatu taraf dimana pekerja tidak jelas tentang tanggung jawab dan fungsi-fungsi kerjanya. Konflik peran terjadi ketika ada ketidaksesuaian antara tuntutan pekerjaan dan yang bukan pekerjaan.
2. *Workload* merupakan beban kerja diarahkan kepada tuntutan kerja terhadap individu. Hal ini dapat dilihat dari dua sisi yaitu kualitatif dan kuantitatif. Beban kerja kualitatif yaitu taraf sulitnya tugas sehubungan dengan kemampuan pekerja. Beban kerja kualitatif yang berat berarti bahwa pekerja tidak mampu mengerjakan tugas-tugas karena terlalu sulit untuknya. Sedangkan

beban kerja kuantitatif yaitu jumlah pekerjaan yang dimiliki atau harus diselesaikan seseorang. Beban kerja kuantitatif yang berat berarti seseorang memiliki pekerjaan yang begitu banyak yang harus dikerjakan.

3. *Control* adalah taraf keluasaan dimana para pekerja dapat membuat keputusan tentang pekerjaannya, seperti apa, kapan, bagaimana, dimana pekerjaan dilakukan. Pekerja dengan *control* yang tinggi berarti dapat mengatur jadwal kerjanya sendiri, memilih pekerjaan, dan menentukan bagaimana menyelesaikan tugas tersebut. Sebaliknya *control* kerja yang rendah berarti semua aspek pekerjaan sudah diatur dan pekerja tinggal melakukan saja.
4. *Machine pacing* berhubungan dengan kontrol-kontrol mesin yang harus direspon oleh pekerja. Pekerja yang *machine-paced (low control)* memiliki taraf adrenalin dan nonadrenalin yang lebih tinggi dari pada pekerja yang *self-paced (high control)*. *Machine pacing* juga berkorelasi dengan strain fisik dan simptom kesehatan, kecemasan dan ketidakpuasan.
5. *The Demand / Control Model* menyatakan bahwa pengaruh *job stressor* adalah kompleks dan saling mempengaruhi tuntutan dan kontrol pekerja. Ketika kontrol tinggi, maka tuntutan (*stressor*) tidak menyebabkan strain. Ketika kontrol rendah, *strain* meningkat sebagaimana meningkatnya *stressor*

Dimensi beban kerja lainnya menurut Salleh dalam Laksmi Sito Dwi Irvianti (2015) terbagi atas 5 skala penilaian yaitu:

1. Faktor intrinsik pekerjaan yang terbagi atas tuntutan tugas, tekanan waktu karena deadline pekerjaan dan harus melakukan pengambilan keputusan yang terlalu banyak.
2. Peran dalam organisasi yang terbagi atas ketidak pastian dan kurangnya informasi peran pekerjaan, harapan dalam pekerjaan dan tanggung jawab dalam pekerjaan.
3. Hubungan di tempat kerja yang terbagi atas hubungan dengan atasan dan hubungan dengan rekan kerja.
4. Pengembangan karir yang terbagi atas kurangnya keamanan kerja (ketakutan akan tidak dipakai lagi atau pensiun dini) dan ketidakcocokan status misalnya promosi yang berlebihan, promosi yang kurang dan frustrasi karena harus mengejar karir yang tinggi.
5. Struktur dan iklim organisasi yaitu kesempatan yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Dari dimensi yang disebutkan oleh peneliti diatas maka peneliti akan menggunakan dimensi sebagai berikut: (1) Faktor intrinsik pekerjaan yang terbagi atas tuntutan tugas, tekanan waktu karena deadline pekerjaan dan harus melakukan pengambilan keputusan yang terlalu banyak (2) *Control* yang meliputi dapat membuat keputusan tentang pekerjaannya, seperti apa, kapan, dan bagaimana mengatur jadwal kerjanya sendiri, memilih pekerjaan,

dan menentukan bagaimana menyelesaikan tugas tersebut. (3) Pengembangan karir yang terbagi atas kurangnya keamanan kerja (ketakutan akan tidak dipakai lagi atau pensiun dini) dan ketidakcocokan status misalnya promosi yang berlebihan, promosi yang kurang dan frustrasi karena harus mengejar karir yang tinggi. karyawan.

2.1.4 Komunikasi Interpersonal

2.1.4.1 Definisi Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal merupakan pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada seseorang. Untuk pemindahkan informasi yang dimaksud dalam komunikasi tersebut diperlukan suatu proses komunikasi. Menurut Webster New Collogiate Dictionary istilah komunikasi berasal dari istilah Latin *Communicare*, bentuk past participle dari *communication* dan *communicatus* yang artinya suatu alat untuk berkomunikasi terutama suatu sistem penyampaian dan penerimaan berita, seperti misalnya telepon, telegraf, radio, dan lain sebagainya. Gibson dalam Ardiansyah (2016) mengemukakan Komunikasi adalah pengiriman informasi dan pemahaman, mengenai simbol verbal atau non verbal. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Sedangkan definisi lain yang dikemukakan oleh (Errika, 2016) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal dalam perspektif subjektif adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang

terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Pada perspektif ini yang ditekankan adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Sedangkan dalam definisi objektif adalah kegiatan penangan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasi. Pada perspektif ini yang lebih ditekankan adalah pada komunikasi sebagai suatu alat yang memungkinkan orang beradaptasi dengan lingkungan mereka. Jika R wayne memandang komunikasi interpersonal organisasi dalam dua perspektif, lain halnya dengan Redding dan Sanborn yang dikutip oleh Arni Muhammad dalam Ernyka (2016) dalam buku Komunikasi Organisasi, menurut mereka “komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks.

Gibson (2008), menyatakan “*Communication is transmitting information and understanding, using verbal or non verbal symbols.*” Ini mengisyaratkan pendapat bahwa komunikasi adalah perpindahan informasi dan pemahaman, menggunakan simbol-simbol verbal atau non verbal.

Pendapat senada disampaikan oleh Bateman dalam sunegsih (2014), Komunikasi adalah perpindahan informasi dan makna dari satu pihak kepada pihak lain melalui penggunaan simbol bersama. komunikasi interpersonal adalah penyampaian dan penerimaan pesan yang dilakukan seseorang kepada orang lain yang ditandai dengan umpan baliknya langsung diketahui dan efeknya cepat diketahui, dengan indikator: pengungkapan diri,

empati, relaksasi sosial, ketegasan, altercentrisme (mengubah pihak lain), manajemen interaksi, ekspresif, dukungan, kedekatan, dan pengendalian lingkungan. Sunengsih (2014)

Menurut pendapat Griffin dalam sunengsih (2014), bahwa komunikasi interpersonal adalah proses unik yang mempunyai arti luas tetapi hasil pernyataan tersebut artinya bisa berbeda tergantung pada pikiran masing-masing individu.

Menurut Arni Muhammad dalam Tielung (2016) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal bukan hanya komunikasi dari pengirim pada penerima pesan, begitupula sebaliknya, melainkan komunikasi timbal balik antara pengirim dan penerima pesan.

Pendapat tersebut diperkuat dengan pendapat lain yaitu Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal. Komunikasi interpersonal sangat potensial untuk menjalankan fungsi instrumental sebagai alat untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain, karena kita dapat menggunakan kelima alat indera kita untuk mempertinggi daya bujuk pesan yang kita komunikasikan kepada komunikan kita (Pontoh, 2013)

Dari definisi para ahli diatas dapat dinyatakan bahwa komunikasi adalah penyampaian informasi yang ditujukan pada seseorang lainnya agar mengerti apa yang dimaksudkan oleh seorang yang menyampaikannya, dan berupa tindakan pengiriman serta penerimaan sebuah informasi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Interpersonal

Indikator variabel komunikasi organisasi meliputi perspektif organisasi, umpan balik personal, integrasi organisasi, komunikasi atasan langsung, iklim komunikasi, komunikasi horizontal, kualitas media dan komunikasi bawahan. Kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap yang mencerminkan perasaan senang atau bahagia karyawan untuk bekerja. Indikator variabel kepuasan kerja, yaitu kompensasi, promosi, dan pengawasan. Richards, et al., (dalam Hidayat 2016). Untuk mengukur komunikasi kantor dipergunakan beberapa indikator. Seperti dikemukakan Pace dan Faules dalam Umar dalam Rebiana (2016) memberikan penjabaran tentang dimensi komunikasi dan selanjutnya digunakan sebagai indikator dalam mengukur komunikasi kantor. Dimensi tersebut meliputi :

1. Kualitas media, dimana karyawan memberikan persepsi tentang dokumen-dokumen tertulis yang tersedia dalam organisasi, misalnya laporan kerja, bulletin, pedoman kerja, standart Operating Procedurs, dan lain-lain. Penilaian persepsi karyawan terhadap kualitas media ini dapat berupa: a. Daya tarik untuk

- dibaca b. Kesesuaian dengan kebutuhan dalam pekerjaan c. Efisiensi
d. Informasi yang dapat diandalkan
2. Kemudahan mendapatkan informasi, dimana karyawan memberikan persepsi tentang perolehan informasi dari berbagai sumber, yaitu: a. Atasan langsung b. Atasan yang lebih tinggi c. Kelompok d. Bawahan e. Dokumen penerbitan f. Obrolan lisan
 3. Penyebaran informasi, dimana karyawan memberikan persepsinya mengenai: a. Penyebaran informasi dalam struktur organisasi b. Penyebaran informasi yang penting dan khusus c. Penyebaran informasi terkini
 4. Muatan informasi, dimana karyawan akan memberikan persepsi berdasarkan pengalamannya mengenai: a. Kecukupan informasi b. Kekurangan informasi c. Kelebihan informasi d. Kelewatan informasi (keterisolasian dari informasi)
 5. Kemurnian pesan, dimana karyawan memberikan persepsi berdasarkan pengalamannya mengenai perbedaan antara pesan yang diterima dengan pesan yang sebenarnya ada dari sumber pertama

Dari indikator yang dapat mempengaruhi komunikasi menurut para ahli di atas maka dimensi yang akan digunakan penulis dalam variabel komunikasi yaitu : (1) komunikasi langsung meliputi daya tarik, kesesuaian dan efisiensi dalam berkomunikasi (2) Muatan informasi, dimana karyawan akan memberikan persepsi berdasarkan pengalamannya mengenai: a. Kecukupan informasi b. Kekurangan informasi c. Kelebihan informasi d.

Kelewatan informasi (keterisolasian dari informasi) (3) Kemurnian pesan, dimana karyawan memberikan persepsi berdasarkan pengalamannya mengenai perbedaan antara pesan yang diterima dengan pesan yang sebenarnya ada dari sumber pertama

2.2 Review Penelitian Relevan

1. Donata Asmaranta Manik: PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA (*QUALITY OF WORK LIFE*) DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN (*EMPLOYEE ENGAGEMENT*) DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk WITEL KALBAR, 2015

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) di Witel Kalimantan Barat. Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dapat membantu perusahaan untuk membuat suatu proses yang merespon kebutuhan pegawainya dan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam merencanakan kehidupan kerja mereka sendiri dan kepuasan kerja lebih mengarah kepada perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya terutama tingkah laku kerja dan kepuasan kerja biasanya bersifat individu karena masing-masing individu pasti mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda sehingga perusahaan harus lebih memahami kepuasan kerja dari masing-masing karyawannya untuk meningkatkan efektivitas perusahaan

dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam kerja. Jika perusahaan tidak memperhatikan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja karyawannya, maka akan tercipta suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individu bahkan berdampak kepada keluarnya tenaga kerja termasuk keterikatan karyawan (*employee engagement*) karena keterikatan karyawan (*employee engagement*) membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi dan membantu meminimalisir keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Kalbar. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*).

2. Novi Sely Prabowo , Azis Fathoni: PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP *ENGAGEMENT EMPLOYEE* DENGAN *TURNOVER INTENTION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT ARA SHOES SEMARANG, 2017

PT ARA SHOES merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan dan distribusi sepatu olahraga. PT Ara Shoes dalam upaya meningkatkan *trust* pelanggan untuk berbelanja di tokonya,

ternyata beberapa bulan terakhir ini mengalami permasalahan, dimana volume penjualan berbagai produk mengalami penurunan dari bulan Agustus sampai dengan bulan September 2016. Penurunan jumlah penjualan produk menunjukkan bahwa *trust* pelanggan terhadap dimana kondisi tersebut berdampak pada rendahnya *customer loyalty*. Diduga rendahnya *trust* pelanggan dilatarbelakangi *product quality* yang ditawarkan oleh mini market tersebut rendah, *service quality* dari karyawannya dan *customer perceived value* rendah. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya pengelola untuk meningkatkan *trust* pelanggan yang dapat memberi dampak positif bagi peningkatan *customer loyalty*. Populasi dalam penelitian ini , dimana teknik pengambilan sampel menggunakan *Simple Random Sampling* dan jumlah sampelnya sebanyak 78 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda 2 tahap. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa nilai t hitung variabel *product quality* (3.118), *service quality* (3.154) dan *customer perceived value* (2.782) > t tabel 1.66515, sehingga *product quality*, *service quality* dan *customer perceived value* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *trust* pelanggan. *Product quality*, *service quality* dan *customer perceived value* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *trust* pelanggan, karena nilai F hitung 32.367 > F tabel 2.73. Nilai t hitung dari *unstandardized predicted value* variabel *trust* pelanggan 3.890 > t tabel

1.66515, sehingga trust pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer loyalty*.

3. Agustiani Rifania Amanda: PENGARUH EMPLOYEE COMMUNICATION TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR YANG DIMEDIASI OLEH EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KARYAWAN DI BEBERAPA FAKULTAS UNIVERSITAS TRISAKTI JAKARTA, 2014

This research is about “The Effect of Employee Communication On Organizational Citizenship Behavior Mediated by Employee Engagement Employees On Faculty of Economics, Faculty of Dentistry, and Faculty of Art and Design Trisakti University Jakarta”. The background of this study is to analyze the factors that can influence the Organizational Citizenship Behavior Of Employees Faculty of Economics, Faculty of Dentistry, and Faculty of Art and Design Trisakti University Jakarta. Several factors can affect the Organizational Citizenship Behavior including Employee communication and Employee engagement. The purpose of this study was to examine the effect of the Employee Communication to Organizational Citizenship Behavior through Employee Engagement. The design of this research using primary data obtained by distributing questionnaires to 200 Employees Faculty of Economics, Faculty of Dentistry, and Faculty of Art and Design Trisakti University Jakarta. Data analysis method used in this research is Structural Equation Model (SEM). The results of this research

concluded that there is a positive influence on the Employee Communication against Organizational Citizenship Behavior, there is a positive influence on Employee Communication against Employee Engagement, and there is a positive influence on Employee Engagement against Organizational Citizenship Behavior

4. Johan Widjaja dan Devie: PENGARUH *JOB SATISFACTION* TERHADAP *FINANCIAL PERFORMANCE* MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *COMPETITIVE ADVANTAGE* SEBAGAI INTERVENING VARIABLE PADA PERUSAHAAN RETAIL PUBLIK DI SURABAYA, 2014

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung yang signifikan dan positif dari *job satisfaction* terhadap *employee engagement*, *employee engagement* terhadap *competitive advantage*, dan *competitive advantage* terhadap *financial performance*, pada perusahaan retail publik di Surabaya. Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuisisioner dan menggunakan rasio analisa laporan keuangan kepada perusahaan retail publik di Surabaya. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan software Smart PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari *job satisfaction* terhadap *employee engagement*, *employee engagement* terhadap *competitive advantage*, dan *competitive advantage* terhadap *financial performance*, pada perusahaan retail publik

di Surabaya. *Employee engagement* dan *competitive advantage* menjadi variabel perantara antara *job satisfaction* dengan *financial performance*.

5. Sylvia Lienardo dan Roy Setiawan: PENGARUH ORGANIZATIONAL TRUST DAN JOB SATISFACTION TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KARYAWAN PT. BANGUN WISMA SEJAHTERA, 2017

Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia, yaitu karyawan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan pada perusahaan, yaitu kepercayaan dan kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *organizational trust* dan *job satisfaction* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Bangun Wisma Sejahtera. Jenis penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 47 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Metode pengumpulan data berupa kuesioner dan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan alat bantu program IBM SPSS *Statistics* versi 20. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational trust* dan *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT Bangun Wisma Sejahtera baik secara parsial maupun simultan.

6. Ameer A. Basit: *The Role of Needs-Supplies Fit and Job Satisfaction in Predicting Employee Engagement*, 2016

Employee engagement has become a key concern for organizations as it provides value for sustainable competitive advantage. Fully engaged workforce is not only important in helping organizations flourish in good times but also relevant in helping organizations persevere during tough times. However, the main challenge for employers is to motivate and keep their employee engaged. Recent organizational behaviour studies emphasize the importance of environmental influences in understanding employees attitudes and behaviours. Consistent with this development, the present study seeks to examine the role of needs-supplies fit and job satisfaction in predicting employee engagement. Drawing from the self-in-role view and social exchange theory, it was hypothesized that needs-supplies fit predicts employee engagement, and the relationship between the two constructs is mediated by job satisfaction. Using a self-administered survey, data were obtained from 161 employees of a large public university in Malaysia. The results fully supported the hypothesized relationships. Implications for theory and practice are discussed.

7. Kankan Sopyan¹ , Eeng Ahman: Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi, 2015

Penelitian ini menggunakan metode *descriptive explanatory survey*. Populasi penelitian ini adalah karyawan Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi yang berjumlah

103 orang. Berdasarkan hasil perhitungan sampel dengan menggunakan rumus Isaac dan Michael, diperoleh 90 orang yang terdistribusi secara proporsional. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket. Untuk mengukur besarnya pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan (*employee engagement*) terhadap kinerja karyawan, digunakan teknik *analysis path* (analisis jalur) dengan menggunakan *software* SPSS versi 20.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi kuat, tingkat kepuasan kerja tinggi, tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) tinggi, tingkat kinerja karyawan tinggi, budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan (*employee engagement*) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

8. Ine Nurwulandari1 , Suwatno: Pengaruh Komunikasi Internal, Pengembangan Karir, Dan Penghargaan Intrinsik Terhadap Keterikatan Karyawan Pada Hotel Berbintang Di Kota Subang, 2017

Dalam penelitian ini digunakan metode *Explanatory Survey Method*, dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner skala ordinal. Jumlah populasi berukuran 74 orang, yang menjadi subjek penelitian adalah karyawan pada level non managerial. Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh hasil penelitian sebagai berikut: 1) terdapat pengaruh antara

komunikasi internal, pengembangan karir, dan penghargaan intrinsik terhadap keterikatan karyawan; 2) terdapat pengaruh antara komunikasi internal terhadap keterikatan karyawan; 3) terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan dan; 4) terdapat pengaruh antara penghargaan intrinsik terhadap keterikatan karyawan. Atas dasar hasil penelitian di atas, rekomendasi yang diajukan harus ditingkatkan peran komunikasi internal, pengembangan karir, dan penghargaan intrinsik di dalam aktivitas organisasi. Komunikasi internal berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin efektif komunikasi internal, akan semakin tinggi pula keterikatan karyawan pada hotel berbintang di Kota Subang.

9. Ng Kim-Soon: EMPLOYEE ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION, 2012

The result of this study also supported that organisation that foster engagement realises success in terms of job satisfaction. The components of employee engagement which are also drivers of engagement are the transformational leadership, transactional leadership, employee communication, organizational communication and employee involvement. The job satisfaction is divided into intrinsic and extrinsic satisfaction. Organization leads engagement of employee at work, and to fulfil this role, an organization can focus on this driver of engagement to drive engagement. Yang dapat diartikan dalam penelitian ini adalah tujuannya untuk mencari tau apakah adanya korelasi dan hubungan antara

keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja dan hasil dari penelitian diatas menunjukkan adanya pengaruh secara signifikan antara kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan.

10. Yvonne Brunetto et. Al : Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing, 2015

This study examines the effect of emotional intelligence upon the job satisfaction, well-being and engagement of police officers in explaining their organisational commitment and turnover intentions. Survey responses from 193 police officers in Australia were analysed using partial least squares path modelling. As predicted, emotional intelligence leads to job satisfaction and well-being, with positive path relationships leading to employee engagement and organisational commitment, thereby affecting turnover intentions. Organisational commitment was found to partially mediate the causal relationship between employee engagement and turnover intentions. The findings of this research have important theoretical and practical implications for police officer retention.

11. Yueng-Hsiang Huang: Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework, 2015

Safety climate, a measure of the degree to which safety is perceived by employees to be a priority in their company, is often implicated as a key

factor in the promotion of injury-reducing behavior and safe work environments. Using social exchange theory as a theoretical basis, this study hypothesized that safety climate would be related to employees' job satisfaction, engagement, and turnover rate, highlighting the beneficial effects of safety climate beyond typical safety outcomes. Survey data were collected from 6207 truck drivers from two U.S. trucking companies. The objective turnover rate was collected one year after the survey data collection. Results showed that employees' safety climate perceptions were linked to employees' level of job satisfaction, engagement, and objective turnover rate, thus supporting the application of social exchange theory. Job satisfaction was also a significant mediator between safety climate and the two human resource outcomes (i.e., employee engagement and turnover rate). This study is among the first to assess the impact of safety climate beyond safety outcomes among lone workers (using truck drivers as an exemplar)

12. Peter Warr and Ilke Inceoglu: Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with PersonJob Fit, 2012

Forms of well-being vary in their activation as well as valence, differing in respect of energyrelated arousal in addition to whether they are negative or positive. Those differences suggest the need to refine traditional assumptions that poor person-job fit causes lower well-being. More activated forms of well-being were proposed to be associated with poorer, rather than better, want-actual fit, since greater motivation raises

wanted levels of job features and may thus reduce fit with actual levels. As predicted, activated well-being (illustrated by job engagement) and more quiescent well-being (here, job satisfaction) were found to be associated with poor fit in opposite directions – positively and negatively respectively. Theories and organizational practices need to accommodate the partly contrasting implications of different forms of wellbeing

13. Beverly Little: EMPLOYEE ENGAGEMENT: CONCEPTUAL ISSUES, 2010

The authors of this article explore the construct of employee engagement, which has received considerable press recently in management literature and practice. Our research explores questions concerning how the construct employee engagement is defined and how it compares and contrasts with other existing, well-validated constructs. We discuss positives and negatives of employee engagement research and the application of the construct to organizational outcomes. Many organizations now measure their employees' level of engagement and to attempt to increase those levels of engagement because they believe that doing so will improve productivity, profitability, turnover and safety. We encourage users of the construct to continue research on employee engagement in order for both academics and practitioners to better understand what they are measuring and predicting.

14. Antonius M Claret Hermawan Harry: PENGARUH KOMPENSASI, STATUS/PENGAKUAN, DAN KESEMPATAN BERKEMBANG

TERHADAP TINGKAT EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KARYAWAN UNIVERSITAS SANATA DHARMA, 2015

The result of the research shows that there was for about 18 variants in the dependent variable of Employee Engagement. It can be explained by the independent variable variants of recognition, and development opportunity. Furthermore, the compensation variable does not give significant influences toward the rate of permanent administration employee of Sanata Dharma University.

15. Lidya Ribkha Genta Polii: THE ANALYSIS OF JOB EMBEDDEDNESS AND WORK ENVIRONMENT TO JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTIONS AT SILOAM HOSPITAL MANADO, 2015

RS Siloam senantiasa melakukan pengembangan SDM. Berdasarkan data yang ada tingkat turnover karyawan pada RS Siloam Manado memasuki pertengahan Tahun 2013 cukup tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat kelemahan dalam manajemen SDM perusahaan. Pengumpulan data menggunakan angket dengan populasi semua karyawan RS Siloam Manado, sampel berjumlah 112. Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menyatakan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara job embeddedness terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh positif signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh positif signifikan antara Job embeddedness terhadap turnover intention, ada pengaruh positif signifikan antara

lingkungan kerja terhadap turnover intention dan ada pengaruh negative signifikan antara kepuasan kerja terhadap turnover intention.

Tabel II.1
Referensi Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul				
			X ₁	X ₂	X ₃	Y
1	Donata Asmaranta Manik (2015)	Pengaruh kualitas kehidupan kerja (<i>quality of work life</i>) dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan (<i>employee engagement</i>) di pt. Telekomunikasi indonesia tbk witel kalbar	✓			✓
2	Novi Sely Prabowo , Azis Fathoni (2017)	PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP ENGAGEMENT EMPLOYEE DENGAN TURNOVER INTENTION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT ARA SHOES SEMARANG	✓	✓		✓
3	Agustiani Rifania Amanda (2014)	PENGARUH EMPLOYEE COMMUNICATION TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR YANG DIMEDIASI OLEH EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KARYAWAN DI BEBERAPA FAKULTAS UNIVERSITAS TRISAKTI JAKARTA			✓	✓
4	Johan Widjaja dan Devie (2014)	PENGARUH JOB SATISFACTION TERHADAP FINANCIAL PERFORMANCE MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN		✓		✓

		COMPETITIVE ADVANTAGE SEBAGAI INTERVENING VARIABLE PADA PERUSAHAAN RETAIL PUBLIK DI SURABAYA,				
5	Sylvia Lienardo dan Roy Setiawan (2017)	PENGARUH ORGANIZATIONAL TRUST DAN JOB SATISFACTION TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KARYAWAN PT. BANGUN WISMA SEJAHTERA		✓		✓
6	Ameer A. Basi (2016)	The Role of Needs-Supplies Fit and Job Satisfaction in Predicting Employee Engagement		✓		✓
7	Kankan Sopyan1 , Eeng Ahman2 (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi	✓			✓
8	Ine Nurwulandar il , Suwatno (2017)	Pengaruh Komunikasi Internal, Pengembangan Karir, Dan Penghargaan Intrinsik Terhadap Keterikatan Karyawan Pada Hotel Berbintang Di Kota Subang,			✓	✓
9	Ng Kim-Soon (2015)	EMPLOYEE ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION		✓		✓

10	Yvonne Brunetto et. Al (2012)	Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing		✓		✓
11	Yueng-Hsiang Huang (2015)	Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework		✓		✓
12	Peter Warr and Ilke Inceoglu (2012)	Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations with PersonJob Fit		✓		✓
13	Beverly Little (2010)	EMPLOYEE ENGAGEMENT: CONCEPTUAL ISSUES,			✓	✓
14	Antonius M Claret Hermawan Harry (2014)	PENGARUH KOMPENSASI, STATUS/PENGAJUAN, DAN KESEMPATAN BERKEMBANG TERHADAP TINGKAT EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KARYAWAN UNIVERSITAS	✓			✓
15	Lidya Ribkha Genta Polii (2015)	THE ANALYSIS OF JOB EMBEDDEDNESS AND WORK ENVIRONMENT TO JOB SATISFACTION AND TURNOVER			✓	✓

		INTENTIONS AT SILOAM HOSPITAL MANADO				
--	--	---	--	--	--	--

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan

Menurut Herzberg dalam Halias, (2018) karyawan yang puas terhadap pekerjaan akan mempunyai motivasi untuk bekerja dan senang dalam melakukan tugas-tugasnya. Hal tersebut membentuk rasa engaged yang membuat karyawan berusaha dengan sungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan, gigih menghadapi kesulitan, dan merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan Schaufeli, dalam (Halias, 2018). Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap pekerjaan akan menimbulkan rasa malas berangkat ke tempat kerja dan kurang bertanggung jawab dalam mengerjakan tugasnya Munandar dalam (Halias, 2018). Kurangnya tanggung jawab akan menimbulkan *disengaged* sehingga karyawan sulit berkonsentrasi untuk menyelesaikan tugasnya, waktu terasa berlalu begitu lama saat bekerja, dan membuat karyawan menarik diri dari perusahaan yang menyebabkan *turnover* (keluar masuknya karyawan) Schaufeli dalam (Halias, 2018). Dengan demikian peneliti menentukan hipotesis 1 sebagai berikut:

H₁= kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan
perum Perumnas Pusat Jakarta

2.3.2 Pengaruh Beban kerja terhadap Keterikatan Karyawan

et Abraham dalam Johan widjaja, (2013) mengatakan bahwa *job satisfaction* merupakan pendahuluan dari *employee engagement*. Parameter yang lain adalah *compensation*. Maylett dalam Johan widjaja, (2013) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan komponen dalam membuat karyawan merasa *engaged* dan 2 komponen lainnya adalah motivasi dan efektivitas. Aspek emosional dari kepuasan kerja yang memicu emosi, perasaan, dan antusiasme merupakan aspek yang sangat penting dari *engagement* Iyer dalam (Johan widjaja, 2013) Konstruk *employee engagement* dibangun di atas dasar konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja, komitmen karyawan dan *organizational citizenship behavior*. Maka berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

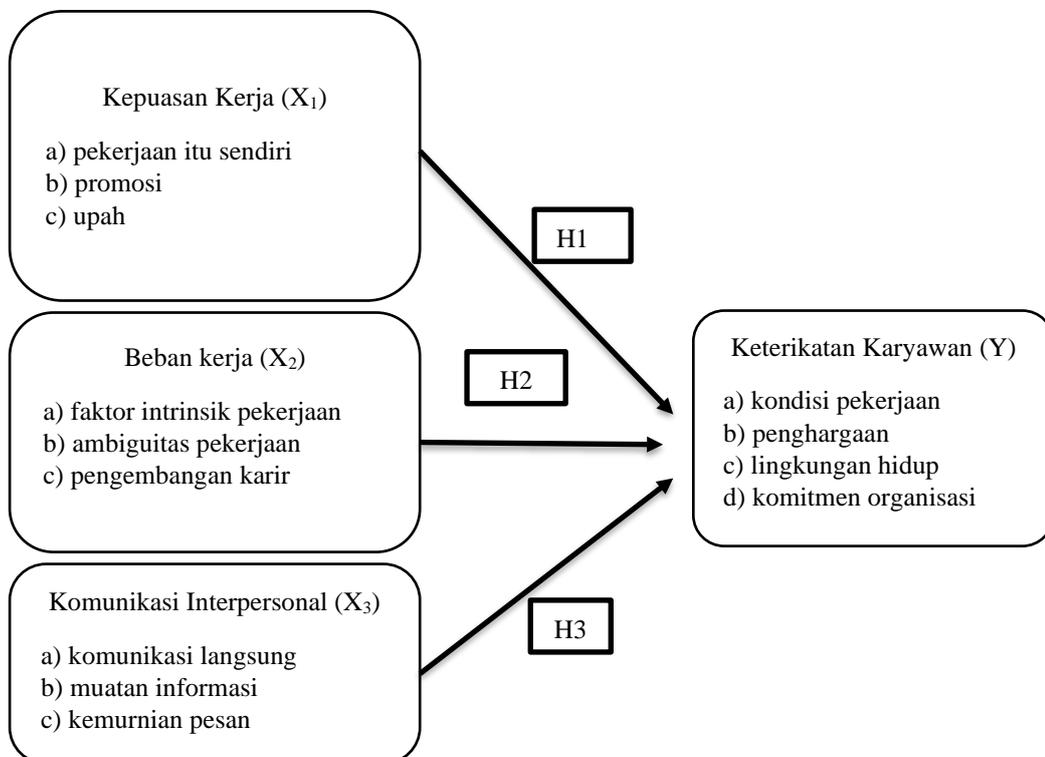
H₂: Terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan pada Perum Perumnas Pusat Jakarta

2.3.3 Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Keterikatan Karyawan

Banyak sekali studi-studi yang dipelajari menunjukkan bahwa komunikasi karyawan yang efektif antara manajemen dan para karyawan menciptakan *employee engagement* yang lebih besar, dan komunikasi karyawan merupakan sebuah indikator pendorong untuk kinerja finansial organisasi. Sebagai contoh, suatu survei yang dilakukan tahun 2006 pada

karyawankaryawan di Inggris menemukan bahwa para pekerja menghargai kesempatan untuk membagikan pendapat-pendapat dan opini-opini mereka pada manajemen. Ini merupakan hal yang amat sangat penting dalam mendorong engagement dan ketika manajemen menerima apa yang diberitahukan oleh para karyawan tentang apa yang sedang terjadi dalam organisasi, akan membangun lebih besar *employee engagement*. *Chartered Institute of Personnel and Development* 2006 dalam (Agustiani Rifania Amanda 2014). Oleh karena itu peneliti menentukan hipotesis 3 sebagai berikut: H₃= Komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap keterikatan karyawan Perum Perumnas Pusat Jakarta

Gambar II.1
Model Penelitian



2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijabarkan diatas, yang mana diindikasikan kinerja karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasi, maka hipotesis dari penelitian ini antara lain:

a) Hipotesis 1 (H_1)

Ho: kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat Jakarta

Ha: kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat Jakarta

b) Hipotesis 2 (H_2)

Ho: beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat Jakarta

Ha: beban kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan perum Perumnas Pusat Jakarta

c) Hipotesis 3 (H_3)

Ho: komunikasi interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat Jakarta

Ha: komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan Perum Perumnas Pusat Jakarta