

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Variabel *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli *et. al.* (2002) *employee engagement* adalah perasaan positif, bahagia dan memuaskan yang timbul saat seseorang sedang melakukan pekerjaannya. *Employee engagement* juga dapat didefinisikan sebagai keadaan seseorang yang merasa terlibat, puas dan antusias atas apa yang dikerjakannya (Robbins and Judge, 2013). Menurut pendapat Kahn (1990) *employee engagement* adalah bentuk kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan cara mengekspresikan diri lewat kemampuan fisik, kognitif dan emosional. Jadi *employee engagement* dapat disimpulkan sebagai perasaan bahagia seseorang yang muncul saat seseorang terlibat dalam melakukan pekerjaannya.

Definisi lain dari *employee engagement* adalah ekspresi yang diinginkan berdasarkan peran individu dalam bekerja sehingga mereka dapat mencapai dan melewati harapan atas pekerjaan individu tersebut (Sentano, Arijanto, dan Yuniati, 2016).

Dari beberapa pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah perasaan senang yang muncul ketika seseorang melakukan pekerjaannya. Perasaan ini timbul karena seseorang tersebut merasa mempunyai kecintaan terhadap pekerjaannya, *employee engagement* dapat memicu timbulnya perilaku *workaholic*.

*Employee engagement* dapat diukur melalui tiga dimensi yang diutarakan oleh Schaufeli *et. al.* (2002) :

a. *Vigor*

Adalah perilaku yang melibatkan energi yang besar dan kekuatan mental saat sedang bekerja. *Vigor* dapat dilihat dari semangat yang ditunjukkan oleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya stamina dan energi yang digunakan ketika bekerja, keinginan untuk berusaha dengan penuh keyakinan dalam melakukan pekerjaan, serta keuletan dan ketekunan dalam setiap menghadapi kesulitan yang muncul ketika bekerja.

b. *Absorption*

Merupakan aspek yang berpatokan pada konsentrasi dan keseriusan seseorang dalam melakukan pekerjaannya, menikmati pekerjaannya dan menyebabkan waktu terasa bergulir sangat cepat ketika seseorang sedang bekerja serta merasa berat untuk memisahkan diri dari pekerjaan dan berakibat melupakan semua kegiatan yang ada disekitarnya. Ketika individu merasa senang dan menikmati pekerjaan yang dilakukannya sehingga membuat individu tersebut terhanyut di dalam pekerjaannya sehingga ia merasa waktu berlalu sangat cepat. Hal ini dapat terjadi dikarenakan individu tersebut mempunyai tingkat *absorption* yang tinggi.

c. *Dedication*

Dapat dilihat dari keterlibatan individu dalam pekerjaan serta mengalami rasa antusias yang tinggi, kebanggaan, dan penuh makna. Aspek *dedication* mencakupi tingkat keterlibatan individu yang tinggi terhadap pekerjaan, dan mengalami rasa memaknai dan rasa antusiasme yang ditandai dengan menunjukkan ketertarikan akan pekerjaan yang dilakukan individu tersebut, serta rasa kebanggaan terhadap pekerjaannya.

Hal yang berbeda disampaikan oleh *Gallup Employee Engagement Model* dalam Wibawa dan Soedarsono (2016) di mana terdapat empat dimensi perilaku yang dapat menimbulkan *employee engagement* yaitu sebagai berikut :

a. *How Can We Grow (Growth)*

Suatu keadaan dalam organisasi dimana para karyawan diberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam melakukan pekerjaannya, serta diberikan kesempatan untuk promosi dan melakukan pelatihan untuk meningkatkan skill yang diperlukan dalam melakukan pekerjaannya dalam beberapa waktu terakhir.

b. *Do I Belong (Teamwork)*

Karyawan dalam lingkungan kerja memiliki teman baik, rekan kerja yang berkomitmen terhadap kualitas kerja, misi dan tujuan perusahaan, pendapat karyawan yang diperhitungkan.

c. *What Do I Give (Management Support)*

Karyawan didorong untuk maju, memiliki atasan yang perhatian, adanya pengakuan atas prestasi dan melakukan yang terbaik setiap hari.

d. *What Do I Get (Basic Need)*

Karyawan memiliki peralatan kerja dan sarana yang mendukung, serta karyawan mengetahui apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Kahn (1990) terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab munculnya *employee engagement*, yaitu :

a. *Job Characteristic*

Adalah sebuah pendekatan dalam mendesain pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dijabarkan kedalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik.

b. *Perceived Organizational Support*

Merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

c. *Perceived Supervisor Support*

Didefinisikan sebagai sejauh mana pemimpin menilai kontribusi dan peduli terhadap karyawan tentang kesejahteraan mereka.

d. *Reward and Recognition*

Diartikan sebagai penghargaan yang diterima oleh karyawan setelah mereka melakukan pekerjaannya dengan baik dan memuaskan.

e. *Procedural Justice*

Adalah keadilan di mana seseorang diperlakukan secara adil dan merata dilihat dari tempat kerja dan prakteknya.

f. *Distributive Justice*

Diartikan sebagai pemusatan perhatian pada kewajaran hasil, misalnya gaji dan pengakuan, yang diterima oleh para pekerja.

Menurut pendapat Gallup (dalam Vazirani, 2007) yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang konsultasi organisasi, terdapat 3 buah perbedaan tipe orang dalam kategori *engagement* :

a. Terikat (*Engaged*)

Karyawan yang memiliki perasaan terikat (*engaged*) adalah pembangun. Mereka mengetahui tentang hal – hal yang diinginkan oleh organisasi dari peran mereka, sehingga karyawan yang terikat ini bisa memenuhi dan mencapai harapan tersebut. Secara alami karyawan yang terikat mempunyai rasa keingintahuan yang tinggi tentang perusahaan dan posisi jabatan mereka saat ini. mereka selalu mengerjakan pekerjaannya dalam tingkat tertinggi secara konsisten. Karyawan yang terikat ini ingin selalu menggunakan bakat mereka dalam melakukan pekerjaannya setiap hari. Mereka cenderung bekerja dengan kemauan

yang besar dan berusaha untuk berinovasi serta membuat organisasi terus bergerak untuk maju.

Karyawan yang *engaged* dapat dilihat dari beberapa hal berikut, seperti, tingkat antusias, gairah dan semangat terhadap pekerjaan mereka, komitmen, produktif, termotivasi dan loyal. Mereka cenderung mempunyai tingkat emosi yang kuat serta setia pada tempat kerja mereka dan termotivasi untuk hidup sukses.

b. Tidak Terikat (*Not Engaged*)

Para karyawan yang memiliki perasaan tidak terikat (*not engaged*) terhadap perusahaan akan lebih banyak yang terfokus terhadap tugas yang diberikan daripada hasil atau sasaran yang perusahaan inginkan. Mereka hanya ingin menyelesaikan pekerjaan yang harus dikerjakan dan mengatakan bahwa mereka telah selesai melaksanakan tugasnya. Mereka lebih fokus pada pemenuhan tugas dibandingkan proses pencapaian dari sebuah hasil. Para karyawan yang tidak terikat (*not engaged*) sering merasa bahwa kemampuan yang dimilikinya tidak dapat memberikan manfaat dan mereka cenderung merasa kurang berkontribusi terhadap pekerjaannya serta mereka merasa diabaikan. Mereka seringkali berpikir bahwa ini adalah cara yang benar menurut mereka dikarenakan mereka tidak mempunyai hubungan yang baik dengan pihak atasan atau hubungan antar sesama rekan kerja mereka.

Para karyawan yang mempunyai perasaan tidak terikat (*not engaged*) dengan perusahaan seringkali tidak mempunyai hubungan

psikologis secara keseluruhan dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Mereka memang bekerja dengan giat serta turut berkontribusi terhadap perusahaan tetapi mereka mempunyai motivasi yang rendah untuk meraih sukses dibandingkan dengan rekan sejawat yang memiliki perasaan terikat dan hal ini mungkin terjadi karena karyawan tersebut mempunyai sifat yang mungkin akan meninggalkan perusahaan jika ada perusahaan lain yang memberikan tawaran bekerja yang lebih baik di perusahaan tersebut.

c. Melepaskan Diri Secara Aktif (*Actively Disengaged*)

Karyawan yang mempunyai perilaku aktif melepaskan diri disebut juga sebagai ‘penghuni gua’. Hampir semuanya secara konsisten mereka berperilaku menentang atau melawan. Mereka bukan hanya merasa tidak bahagia di tempat mereka bekerja, bahkan mereka justru sibuk memainkan peran atas rasa ketidakbahagiaan mereka. Mereka menyemai bibit – bibit negatif di dalam setiap kesempatan yang ada. Setiap hari, pekerja yang mempunyai rasa melepaskan diri secara aktif selalu berusaha mengganggu pekerjaan yang harus diselesaikan oleh rekan kerja mereka yang mempunyai perasaan terikat.

Karyawan yang berada dalam kategori ini baik secara emosi dan secara kognitif ‘berpisah’ dengan pekerjaan mereka, mereka mempunyai sebuah perasaan untuk meninggalkan perusahaan meskipun secara fisik mereka berada di perusahaan tersebut. Mereka merasa tidak bahagia dan tidak puas ketika berada di dalam perusahaan tersebut dan

mereka dengan nyata memiliki pandangan yang negatif terhadap perusahaan, hal ini akan menyebar ke karyawan lain sehingga akan mengacaukan keadaan organisasi.

Menurut Kahn (1990) *Employee engagement* juga dapat memberikan pengaruh terhadap beberapa hal yang menyangkut dengan individu ataupun perilaku organisasi, yaitu :

a. Kepuasan Kerja

Ketika seorang karyawan telah merasakan “terikat” dengan pekerjaannya, maka ia akan merasa puas karena ia merasa bahwa “terikat” merupakan bagian dari pekerjaannya, sehingga ia akan merasa tanpa beban menjalankan pekerjaannya.

b. Komitmen Organisasi

Perilaku komitmen akan muncul setelah karyawan merasa “*engaged*” dengan pekerjaannya, setelah itu ia akan mendedikasikan dirinya terhadap pekerjaan dan organisasinya.

c. *Turnover Intention*

Situasi ini sangat jelas untuk digambarkan, artinya ketika karyawan memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, maka ia akan cenderung untuk tidak berpikir mencari pekerjaan di organisasi lain.

d. *Organizational Citizenship Behaviour*

Karyawan yang sudah terikat biasanya mempunyai rasa simpati yang tinggi terhadap rekan kerjanya, ketika ia melihat rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya maka ia

akan membantu rekan kerja yang sedang kesulitan untuk mengerjakan tugasnya.

Menurut Biro konsultasi DDI dalam Handoko (2008) mengungkapkan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan seorang karyawan maka akan semakin tinggi pula hasil kinerja organisasi tersebut. Handoko (2008) memaparkan bahwa terdapat banyak kelebihan yang disebabkan oleh level keterikatan yang tinggi, yaitu:

- a. Produktivitas yang meningkat
- b. Keuntungan perusahaan yang tumbuh
- c. Meningkatkan kualitas kerja
- d. Efisiensi kerja meningkat
- e. Rendahnya tingkat *turnover*
- f. Rendahnya tingkat ketidakhadiran
- g. Mengurangi kecurangan serta kesalahan karyawan
- h. Kepuasan pelanggan meningkat
- i. Kepuasan karyawan meningkat
- j. Meminimalisir waktu yang hilang akibat kecelakaan kerja
- k. Mengurangi keluhan *Employee Employment Opportunity*

## **2. Variabel *Turnover Intentions***

*Turnover intentions* dapat didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan yang sama atau pekerjaan yang berbeda pada organisasi lain. Hal ini terjadi karena dipengaruhi berbagai faktor seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi atau bahkan kepemimpinan.

Menurut Chang (2008) *turnover intentions* adalah kesadaran untuk memiliki keinginan mencari alternatif pekerjaan di organisasi lain. Menurut Lum *et al.* (1998) *turnover intentions* ialah sebuah keinginan individu untuk keluar dari organisasi, kemauan individu untuk menilai tentang posisi seseorang yang berdasarkan ketidakpuasan untuk membujuk seseorang ketika ia keluar dan mendapatkan pekerjaan yang baru di luar perusahaan. Low *et. al.*, (2001) mendefinisikan *turnover intentions* sebagai sebuah keinginan seseorang untuk berpindah pekerjaan dari satu organisasi ke organisasi lainnya. *turnover intentions* juga dapat didefinisikan sebagai keadaan pemikiran karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela.

Pendapat lain juga disampaikan oleh Dharma (2013) *turnover intentions* merupakan tingkat kecenderungan tingkah laku yang dimiliki karyawan untuk berpikir mencari pekerjaan baru di organisasi yang berbeda atau adanya keinginan untuk keluar dari perusahaan dalam jangka waktu tiga bulan hingga dua tahun yang akan datang. Menurut Dharma (2013) *turnover intentions* juga dapat diketahui dari beberapa indikator berikut :

a. Pikiran untuk keluar

Muncul pikiran atau ide seorang karyawan untuk keluar dari sebuah organisasi/perusahaan yang disebabkan oleh beberapa faktor yang dapat memicu pikiran untuk keluar dari organisasi/perusahaannya saat ini.

b. Keinginan untuk mencari lowongan

Menggambarkan keinginan seorang karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan yang sama ataupun berbeda pada organisasi/perusahaan lainnya.

c. Niat untuk keluar dari organisasi

Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang.

Pendapat yang berbeda disampaikan oleh Harnoto (2002) *turnover intentions* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain:

a. Absensi meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain, biasanya mulai ditandai dengan absensi yang terus meningkat. Dalam fase ini tingkat tanggung jawab karyawan lebih rendah bila kita bandingkan dengan sebelumnya.

b. Timbul rasa malas bekerja

Karyawan yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain, cenderung lebih malas bekerja dikarenakan pemikiran karyawan ini adalah dia akan bekerja lebih giat pada organisasi lain karena menurutnya organisasi tersebut dapat memberikan kepuasan kerja terhadap dirinya. Hal ini bisa dicontohkan seperti terlambat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, ataupun sering mengabaikan tugas dalam pekerjaannya.

c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan turnover. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

d. Protes kepada atasan meningkat

Karyawan yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain, cenderung sering memberikan protes terhadap kebijakan – kebijakan yang ada di dalam perusahaan. Hal yang sering dijadikan bahan protes biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang bertolak pendapat dengan keinginan karyawan.

e. Peningkatan perilaku positif

Hal ini biasanya berlaku bagi karyawan dengan karakter yang positif. Karyawan ini biasanya mempunyai tingkat tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang diberikan, dan apabila perilaku positif karyawan ini terjadi peningkatan yang jauh dan berbeda dari biasanya hal ini justru mengindikasikan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

Menurut Harnoto (2002) *turnover intentions*, dapat memunculkan dampak berupa :

a. Biaya pergantian karyawan, termasuk didalamnya adalah waktu serta fasilitas untuk melakukan wawancara dalam proses rekrutmen karyawan, penarikan dan pembelajaran karyawan baru.

- b. Biaya pelatihan, yang terkait di dalamnya adalah biaya untuk pelatihan karyawan dan waktu yang digunakan.
- c. Pengeluaran untuk karyawan baru lebih kecil bila dibandingkan dengan hasil pekerjaannya.
- d. Adanya resiko peningkatan kecelakaan kerja yang lebih tinggi terjadi kepada karyawan baru.
- e. Selama proses penggantian karyawan akan ada hasil produksi yang hilang atau berkurang.
- f. Penggunaan peralatan produksi yang tidak bisa maksimal.
- g. Peningkatan pemborosan akibat adanya karyawan baru.
- h. Jika terjadi penundaan penggantian karyawan, maka akan muncul biaya untuk gaji lembur.

Menurut pendapat Mobley *et al* (1978) bahwa tingkat tinggi ataupun rendahnya rasa *turnover intentions*, hal ini akan menimbulkan beberapa dampak kepada karyawan maupun perusahaan, dampaknya akan dijelaskan sebagai berikut :

- a. Beban kerja yang meningkat

Jika karyawan dalam suatu perusahaan mempunyai tingkat *turnover intentions* yang tinggi, maka hal ini akan berdampak terhadap peningkatan beban kerja karyawan yang masih bertahan di perusahaan, hal ini disebabkan oleh jumlah karyawan yang terus berkurang akibat *turnover*. Semakin tinggi tingkat *turnover intentions* karyawan dalam perusahaan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa akan semakin

tinggi pula penambahan beban kerja karyawan yang masih bertahan selama proses *turnover* terus berlangsung.

b. Biaya penarikan karyawan meningkat

Biaya yang termasuk dalam kegiatan ini adalah biaya yang menyangkut tentang waktu dan fasilitas untuk melakukan rekrutmen karyawan baru, selain itu dibutuhkan juga biaya untuk mempelajari strategi penggantian karyawan yang baru saja meninggalkan perusahaan.

c. Biaya pelatihan meningkat

Yang termasuk dalam biaya ini adalah menyangkut biaya insentif untuk divisi sumberdaya manusia dan biaya bagi karyawan yang menjalani pelatihan. Pelatihan ini dilakukan untuk para karyawan yang baru bergabung ke dalam perusahaan, apabila dalam suatu perusahaan memiliki tingkat *turnover intentions* yang tinggi serta berakhir pada *turnover* maka hal ini akan berdampak terhadap peningkatan anggaran biaya pelatihan karyawan baru.

d. Produksi menurun selama proses pergantian

Yang dimaksud dalam bagian ini adalah jika jumlah karyawan berkurang akan berdampak pada berkurangnya hasil produksi sehingga akan memberikan efek domino seperti mempengaruhi target penjualan perusahaan. Hal ini diakibatkan oleh tingginya tingkat *turnover intentions*. Hal ini akan menjadi semakin buruk jika karyawan yang

keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang sangat tinggi.

- e. Adanya pemborosan yang disebabkan oleh karyawan baru

Tingginya tingkat *turnover* karyawan akan memberikan dampak terhadap perusahaan, seperti menyediakan biaya bagi perekrutan karyawan baru yang seharusnya hal ini dapat dihindari jika perusahaan dapat mengelola sumberdaya manusia perusahaan dengan baik, sehingga karyawan akan merasa nyaman dan menghilangkan keinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain.

- f. Munculnya stres pada karyawan.

Stres karyawan bisa timbul karena dipicu oleh lingkungan yang mengharuskan karyawan lama untuk beradaptasi dengan karyawan yang baru bergabung. Jika hal ini dibiarkan saja maka hal ini akan memicu para karyawan lama untuk mulai berpikir meninggalkan perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan baru pada organisasi lain.

### **3. Variabel Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang baik dari seseorang yang ditimbulkan sebagai akibat penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah diselesaikannya. Dijelaskan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari usaha seseorang terhadap pekerjaannya sampai seberapa mampu pekerjaannya untuk menyediakan sesuatu yang bermanfaat baginya. (Luthans, 2009). Sedangkan menurut pendapat Robbins dan Judge (2011) kepuasan kerja merupakan perasaan positif pada

suatu pekerjaan yang ditimbulkan dari hasil evaluasi berbagai aspek dalam lingkup pekerjaan tersebut. Menurut Wood *et. al.* dalam Sutanto dan Gunawan (2013) kepuasan kerja adalah sejauh mana seorang individu merasakan positif atau negatif tentang pekerjaannya. Artinya, kepuasan kerja adalah perasaan positif yang timbul atas hasil dari pekerjaan tersebut.

Menurut Luthans (2009) pengukuran kepuasan kerja karyawan dengan mengidentifikasi lima dimensi karakteristik pekerjaan yang sudah ada, kelima dimensi tersebut adalah :

a. Pekerjaan Itu Sendiri

Maksudnya adalah sejauh mana pekerjaan dapat menyediakan ketertarikan individu akan pekerjaannya, tugas, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

b. Pendapatan / Gaji

Didefinisikan sebagai jumlah pemberian upah yang diterima dan juga dilihat sebagai sebuah kesetaraan antar organisasi.

c. Kesempatan Promosi

Dapat diartikan sebagai bentuk sebuah kesempatan untuk menaiki jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi.

d. Pengawasan

Dapat didefinisikan sebagai kemampuan atasan untuk memberikan kesediaan pendampingan dalam bidang teknis dan pemberian dukungan moral bagi karyawan.

e. Rekan Kerja

Dimana antar rekan kerja mempunyai keahlian yang handal dan juga memiliki hubungan yang baik antar sesama rekan kerja.

Menurut Wibowo (2007) terdapat 5 penyebab yang dapat menimbulkan perilaku kepuasan kerja terhadap seorang karyawan, yaitu :

a. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Yang dimaksudkan oleh faktor ini adalah kepuasan kerja dapat ditentukan oleh karakteristik pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan (*Discrepancies*)

Dalam model ini dikatakan bahwa kepuasan adalah hasil pemenuhan harapan dari seorang individu. Di dalam pemenuhan harapan ini akan mencerminkan apakah terdapat perbedaan dengan yang diharapkan oleh individu dan yang didapatkan oleh individu dari pekerjaannya. Jika yang diterima lebih kecil dari yang diharapkan maka individu tersebut akan merasa tidak puas, hal ini berlaku sebaliknya apabila yang diterima lebih besar dari harapan individu maka individu akan merasa puas atas apa yang telah diperolehnya dari pekerjaan tersebut.

c. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

*Value attainment* adalah sebuah gagasan tentang kepuasan kerja yang timbul dari hasil persepsi seorang individu tentang pekerjaannya yang dapat memenuhi nilai kerja yang penting.

d. Keadilan (*Equity*)

Yang dimaksud dalam model ini adalah fungsi dari keadilan individu diperlakukan di tempat kerja, yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja individu tersebut. Kepuasan merupakan hasil persepsi perbandingan seorang individu antara hasil kerja dan pemasukannya yang lebih menguntungkan bila dibandingkan dengan luaran dan pemasukkan dari pekerjaan yang lain.

e. Komponen Genetik (*Dispositional / Genetic Components*)

Terdapat beberapa teman ataupun rekan kerja yang terlihat puas akan beragamnya lingkungan kerja, sedangkan rekan kerja yang lain tampak tidak puas. Faktor ini berdasarkan kepada keyakinan akan kepuasan kerja yang sebagian timbul oleh faktor genetik. Dalam model ini menjelaskan bahwa perbedaan individu memiliki arti penting agar dapat menjelaskan kepuasan kerja dalam halnya karakter lingkungan pekerjaan.

Pendapat berbeda disampaikan oleh Blum dalam As'ad (1995) menyatakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti yang diuraikan berikut :

a. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini tersedia atau tidaknya kesempatan individu untuk memperoleh peningkatan pengalaman dan peningkatan jenjang karir selama bekerja.

b. **Keamanan Kerja**

Keadaan situasi kerja yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja. Faktor ini juga sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita.

c. *Gaji*

Gaji lebih merupakan penyebab paling banyak yang menimbulkan ketidakpuasan, dan jarang orang menunjukkan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang sudah diperolehnya.

d. *Perusahaan dan Manajemen*

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah mereka yang dapat membuat keadaan dan kondisi lingkungan kerja yang stabil. Faktor ini juga turut menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan.

e. *Pengawasan (supervise)*

Bagi karyawan, supervisor dilihat sebagai sosok ayah sekaligus atasannya. *Supervise* yang buruk dapat menimbulkan absensi dan *turnover*.

f. **Faktor Intrinsik dari Pekerjaan**

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sulit dan mudahnya tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

g. Kondisi Kerja

Merupakan kondisi lingkungan tempat berkerja termasuk disini adalah kondisi ruanga, saluran udara, pencahayaan, kantin, dan ketersediaan tempat parkir.

h. *Aspek Sosial* dalam Pekerjaan

Merupakan salah satu aspek sikap yang lumayan sulit untuk digambarkan tetapi dipandang sebagai salah satu faktor yang menunjang puas atau tidak puasnya individu dalam bekerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang bsik dsn lancar antara karyawan dengan atasannya banyak digunakan sebagai alasan individu untuk menyukai jabatannya. Seperti pihak atasan mau memahami serta mendengar dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya. Hal ini bisa sangat membantu dalam hal menumbuhkan rasa puas terhadap pekerjaan.

j. Fasilitas

Setiap jabatan mepunyai suatu standar fasilitas yang diberikan dan apabila bisa terpenuhi maka akan menimbulkan rasa puas. Seperti pemberian fasilitas asuransi kesehatan, kesempatan cuti, tabungan dana pensiun, atau pembiayaan perumahan.

Menurut Luthans (2009) kepuasan kerja mempunyai dampak yang dapat mempengaruhi beberapa hal seperti :

a. Kinerja

Dalam beberapa studi yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa karyawan yang puas akan pekerjaannya cenderung lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas.

b. *Turnover Intentions*

Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka niat untuk mencari pekerjaan di organisasi lain juga akan cenderung menghilang, hal ini terjadi karena karyawan tersebut sudah merasa aman dan puas dengan pekerjaannya saat ini.

c. Tingkat Kehadiran

Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang rendah relatif lebih sering untuk absen dalam pekerjaannya, hal ini berlaku sebaliknya terhadap karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Lawler, Porter dan Steer dalam As'ad (1995) tentang dampak yang ditimbulkan oleh kepuasan kerja seperti berikut :

a. Produktifitas atau Kinerja

Kondisi ini menginginka individu memiliki produktivitas yang tinggi, sehingga dapat memberikan peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mengartikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran

ekstrinsik yang diterima adalah adil dan wajar dan dibarengi dengan menunjukkan kinerja yang baik. Jika tenaga kerja tidak menganggap ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang harus dibarengi dengan menunjukkan kinerja yang baik, maka kenaikan dalam kinerja tidak akan berhubungan dengan kenaikan pada kepuasan kerja.

b. Ketidakhadiran dan *Turnover*

Dapat dikatakan bahwa ketidakhadiran dan *turnover* merupakan dua jenis jawaban yang secara kualitas berbeda. Ketidakhadiran umumnya lebih bersifat spontan dan dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketidakhadiran kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaan, lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

## **B. Kerangka Konseptual dan Penurunan Hipotesis**

### **1. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja**

*Employee engagement* didefinisikan sebagai perasaan senang ketika seseorang merasa terlibat dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini membuat orang tersebut mendedikasikan dirinya untuk pekerjaan dan organisasinya, dengan semangat dan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya maka kesempatan untuk peluang promosi jabatan akan semakin terbuka.

Alarcon dan Edwards (2010) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, artinya semakin tinggi tingkat *employee engagement*

karyawan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja dan sebaliknya jika tingkat *employee engagement* rendah maka tingkat Kepuasan Kerja juga rendah. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Rachman dan Dewanto (2016) mengungkapkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

**H1 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.**

## **2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intentions***

Kepuasan Kerja dapat diartikan sebagai perasaan senang atau bahagia yang timbul sebagai dampak evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan. Ketika seseorang sudah merasa puas dengan pekerjaannya (gaji, rekan kerja dll) saat ini maka keinginan untuk mencari pekerjaan lain akan cenderung tidak terpikirkan oleh karyawan tersebut.

Menurut penelitian Sutanto dan Gunawan (2013) mengungkapkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini juga didukung oleh penelitian Rachman dan Dewanto (2016) yang mengungkapkan hal yang sama, artinya jika tingkat kepuasan kerja seseorang tinggi maka akan berpengaruh terhadap rendahnya tingkat *turnover intention* dan berlaku sebaliknya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah :

**H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intentions*.**

**3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intentions***

*Turnover Intention* dapat didefinisikan sebagai kecenderungan yang dipunyai oleh karyawan untuk mencari alternative pekerjaan baru pada organisasi lain (Low *et. al.*, 2001). *Turnover intention* dapat dipengaruhi oleh berbagai hal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi hingga *employee engagement*. Seseorang yang memiliki tingkat *engaged* yang tinggi terhadap pekerjaannya akan membuat orang tersebut merasa nyaman dengan pekerjaannya akan menurunkan tingkat intensi untuk berpindah.

Penelitian yang dilakukan oleh Alarcon dan Edwards (2010) mengungkapkan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention*, hal ini didukung oleh penelitian Rachman dan Dewanto (2016) yang mengungkapkan bahwa *employee engagement* berpengaruh langsung dan negatif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah :

**H3 : *Employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intentions*.**

**4. Kepuasan Kerja dapat mengintervensi hubungan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intentions***

*Employee engagement* bisa didefinisikan sebagai ekspresi diri seseorang atas kepuasannya terhadap pekerjaan yang biasanya ditunjukkan melalui

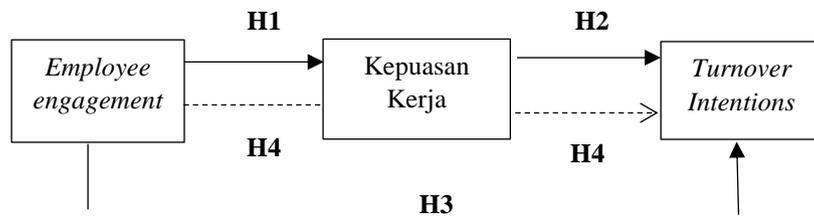
aspek fisik, kognitif dan emosional. Ketika seseorang mempunyai semangat kerja yang besar dalam menyelesaikan pekerjaannya tetapi hal ini tidak didukung oleh atasan yang selalu melakukan pengawasan yang ketat. Hal ini akan menyebabkan karyawan tersebut untuk berpikir mencari pekerjaan pada organisasi lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Rachman dan Dewanto (2016) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat mengintervensi hubungan *employee engagement* terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah :

**H4 : Kepuasan Kerja dapat mengintervensi hubungan *Employee Engagement* dan *Turnover Intentions***

**C. Model Penelitian**



**Gambar 2.1**

**Model Penelitian**

Dalam model penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti, di mana variabel *employee engagement* sebagai variabel bebas (independen), variabel *turnover intentions* sebagai variabel terikat (dependen) dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi (intervening).