

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Keterikatan Kerja**

##### **1. Pengertian Keterikatan Kerja**

Keterikatan kerja atau *work engagement* merupakan isu penting yang menjadi fokus dari para manajemen sumber daya manusia agar memperoleh sumber daya manusia yang bersedia untuk bekerja dan berinovasi untuk kemajuan perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan memiliki dedikasi yang tinggi pada pekerjaan, sehingga karyawan juga akan memiliki semangat pantang menyerah ketika menemui kendala dalam bekerja. Schaufeli (dalam Gozalie, 2016), keterikatan kerja ialah pemikiran positif karyawan, yakni pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan yang dapat dikarakteristikan dengan tiga komponen utama yakni *vigor*, *dedication*, dan *absorption* atau *konsenterasi*. Karyawan yang memiliki *vigor* pada pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang semangat dalam bekerja walaupun dihadapkan dengan berbagai tuntutan dan kendala, partisipasi dan antusiasme yang tinggi pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan *dedication*. *Absorption* atau konsenterasi ditunjukkan dengan perilaku sebagai berikut memiliki fokus yang baik pada pekerjaan sehingga tidak banyak terjadi kesalahan pada hasil kerja karyawan.

Menurut Bakker (dalam Gozalie 2016) keterikatan kerja adalah pemikiran positif karyawan tentang pekerjaan sehingga karyawan akan mengalami empat hal berikut, karyawan akan memiliki emosi positif seperti *happiness*, *enthusiasm*, dan *joy*, karyawan yang memiliki emosi positif dalam bekerja akan tercermin dari hasil kerja yang baik, kemudian karyawan akan memiliki kesehatan yang lebih baik, ketiga karyawan mampu membuat inovasi baik untuk pribadi dan organisasi, keempat karyawan akan sering menceritakan hal positif dari perusahaan kepada orang. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang positif akan merasa puas dengan pekerjaannya, sehingga kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri kecil. Sependapat dengan Koyuncu, Burke, dan Fiksenbaum (dalam Gozalei 2016) yang melakukan penelitian pada tahun 2006 kepada para manajer dan profesional di Turkish Bank yang hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa keterikatan kerja juga berkaitan erat dengan *intention to quit* dan *job satisfaction* dari karyawan.

Britt, Dickinson, Greene-Shortridge, dan McKibben (dalam Sungkit dan Meiyanto 2015) menjelaskan keterikatan sebagai perasaan seseorang untuk peduli dan bertanggung jawab terhadap hasil dari pekerjaannya. Karyawan akan memiliki tanggung jawab yang tinggi pada pekerjaannya tanggung jawan ini dapat ditunjukkan dengan tindakan pencarian solusi terhadap permasalahan kerja yang dihadapi sehingga mendapatkan solusi terbaik serta komitmen untuk mencari solusi dari permasalahan tersebut. Keterikatan kerja dapat tercermin dari bagaimana hasil kerja karyawan tersebut karyawan yang memiliki skor keterikatan kerja yang tinggi pada perusahaan akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal, sedangkan karyawan yang memiliki keterikatan kerja skor keterikatan kerja yang rendah akan menghasilkan hasil kerja yang kurang produktif, seperti yang diungkapkan Kingsley & Associates (dalam Mujiasih 2015), keterikatan kerja adalah sikap positif seperti komitmen, keterlibatan dan keterikatan pegawai dan perusahaan terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. Keterikatan kerja karyawan akan tercermin dari kinerja yang tinggi, loyalitas serta komitmen untuk tidak mudah berpindah ke perusahaan lain. Robinson, Perryman, & Hayday dalam Endah Mujiasih (2015) *Engagement* adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang berada di perusahaan tempat karyawan bekerja. Karyawan yang terikat dengan pekerjaan akan menyadari konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan sesama karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi. Menurut Federman (dalam Mujiasih 2015), keterikatan karyawan dapat dilihat dari sejauh mana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan dengan bagaimana karyawan bekerja dan seberapa lama masa bekerja karyawan. Karyawan yang memiliki skor keterikatan kerja yang tinggi akan menampilkan performa kerja yang terbaik dan akan bekerja dengan waktu yang lama.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan keterkaitan kerja pemikiran positif karyawan pada pekerjaan sehingga karyawan akan mengalami empat hal berikut, pertama karyawan akan memiliki emosi positif seperti *happiness, enthusiasm, dan joy*, saat karyawan memiliki emosi positif saat bekerja karyawan akan dapat menghasilkan hasil kerja yang optimal, antusias dalam melaksanakan pekerjaan serta menikmati bagaimana pekerjaannya tersebut, kedua karyawan memiliki kesehatan yang lebih baik, ketiga karyawan mampu membuat inovasi baik untuk pribadi dan organisasi, keempat karyawan akan sering menceritakan hal positif dari perusahaan kepada orang lain.

## 2. Aspek Keterikatan Kerja

Schaufeli dan Bakker (dalam Zamralita 2017), tiga aspek keterikatan kerja yakni *Vigor* (Semangat) ialah curahan energy dan mental yang kuat selama bekerja, serta keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan memiliki kegigihan dalam menghadapi kendala dan tantangankerja. Karyawan yang memiliki skor *vigor* yang tinggi akan mencurahkan segala kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sebaliknya karyawan yang memiliki skor *vigor* yang rendah akan mudah menyerah saat mengalami kendala dalam bekerja. *Dedication* (dedikasi) karyawan akan merasa terlibat penuh dalam suatu pekerjaan sehingga karyawan akan mengalami rasa kebermaknaan dalam bekerja, antusias saat bekerja, memiliki kebanggaan atas pekerjaan yang dimiliki, serta mampu memberikan inovasi pada pekerjaan. Karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi akan bekerja tanpa pamrih sehingga karyawan bekerja tanpa memikirkan keuntungan sendiri namun bekerja untuk kepentingan perusahaan sebaliknya karyawan yang memiliki dedikasi yang rendah akan bekerja hanya demi keuntungan pribadinya. *Absorption* atau konsentrasi memiliki konsentrasi dan fokus yang tinggi pada pekerjaan sehingga dapat menghasilkan hasil kerja yang optimal. Karyawan dalam bekerja senantiasa penuh konsentrasi dan serius terhadap tugas pekerjaannya. Saat bekerja waktu akan terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa hanyut dalam pekerjaan dan kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun di sekelilingnya terlupakan dan waktu terasa begitu cepat. Sebaliknya orang dengan skor *absorption* rendah tidak tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan tidak lupa segala sesuatu dilingkungannya, termasuk waktu.

Aspek *Engagement* menurut Dalal, Brummel, Baysinger, & LeBreton dalam Sungkit dan Meiyanto, (2015) antara lain aspek fisik, aspek kognitif, aspek emosional. Aspek fisik berkaitan dengan lingkungan kondisi tempat kerja, seperti gedung, ruangan kerja, peralatan kantor yang digunakan. Lingkungan kerja yang nyaman akan dapat membuat karyawan nyaman saat bekerja sehingga karyawan akan berkonsentrasi penuh pada pekerjaan. Peralatan kerja yang *safety* karyawan akan merasa aman dari bahaya yang mengancam saat bekerja. Fasilitas kerja yang lengkap serta mampu mendukung efisiensi dan efektivitas kerja akan membuat karyawan enggan berpindah bekerja ke perusahaan lain. Aspek kognitif lebih menekankan pada keyakinan pekerja

terhadap kondisi kerja, pemimpin, serta organisasi. Karyawan akan bertahan pada pekerjaan apabila merasa memiliki pemimpin yang bijaksana dalam membuat kebijakan atau membuat keputusan. Aspek emosional merupakan energi yang mampu mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal. Karyawan yang memiliki energi yang positif saat bekerja akan memiliki keterikatan yang tinggi pada pekerjaan dan perusahaan sehingga akan berdampak pada tercapainya target pekerjaan.

Menurut Macey, Schneider, Barbera & Young (dalam Mujiasih, 2016), keterikatan kerja mencakup dua aspek, yaitu keterikatan sebagai energi psikis dan keterikatan sebagai energi tingkah laku. Keterikatan sebagai energi psikis ketika karyawan dapat merasakan pengalaman puncak (*peak experience*) pada pekerjaan dan arus yang terdapat pada pekerjaan. Keterikatan kerja sebagai energi tingkah laku dapat terlihat pada perilaku kerja yang ditunjukkan karyawan seperti karyawan tidak akan pantang menyerah dengan rintangan atau situasi yang membingungkan, karyawan akan memperluas wawasan karyawan yang sejalan dengan visi misi perusahaan, karyawan akan tetap fokus pada tujuan dan konsisten mengenai kesuksesan perusahaan.

Bakker & Leiter (dalam Mujiasih 2015), ada 3 aspek dalam keterikatan kerja yakni aspek kognitif adalah segala informasi yang berkaitan dengan sejauh mana karyawan menggunakan pola pikirnya untuk memberikan ide kreatif bagi pekerjaan. Aspek afektif berkaitan dengan komponen emosi karyawan yang dapat diamati melalui ekspresi perasaan suka/tidak suka pada pekerjaan. Aspek *behaviour* atau perilaku berkaitan dengan sikap internal karyawan. Pendapat Bakker dan Leiter didukung dengan pendapat Handoko (2008) yang mengemukakan komponen – komponen keterikatan kerja meliputi : (1) balikan dua arah, yaitu adanya mekanisme komunikasi dua arah dari karyawan ke manajemen dan manajemen ke karyawan, (2) tust pada kepemimpinan yaitu pimpinan menyampaikan visi organisasi dengan jelas dan segala janji yang di canangkan terpenuhi, (3) pengembangan karir yaitu terbentuk sistem pengembangan karir yang jelas dan formal, (4) memahami peran dalam meraih sukses yaitu karyawan memahami hubungan tugasnya dengan proses bisnis perusahaan, (5) partisipasi dalam pembuatan keputusan yaitu proses pengambilan keputusan yaitu proses pengambilan keputusan melibatkan tingkat terendah dari implementasi keputusan. Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan aspek utama keterikatan kerja *vigor*, dedikasi, *absorption* atau konsentrasi serta didukung dengan aspek yang lain seperti aspek fisik, kognitif, dan aspek emosional.

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja

Bakker & Leiter (dalam Gozalie 2016) dalam studi *Job Demand-Resources* (JD-R) tentang keterikatan kerja menjabarkan faktor keterikatan kerja meliputi *Job demands* dan *job resources*. *Job demands* adalah aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasi dari karyawan yang membutuhkan upaya fisik, psikologis yang berkesinambungan dari karyawan. *Job demands* yang ada di tempat kerja antara lain tekanan waktu dan pekerjaan, fisik lingkungan kerja yang merugikan bagi karyawan, ketidakjelasan peran, konflik dalam jabatan, dan rangkap jabatan yang berlebihan. Tingginya keterikatan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja yang *safety* atau tidak merugikan karyawan. Karyawan akan memiliki keterikatan kerja yang tinggi apabila lingkungan tempat mereka kerja aman untuk mereka bekerja, perusahaan menjamin keselamatan kerja karyawan, apabila perusahaan mengabaikan keselamatan karyawan maka karyawan akan mudah meninggalkan pekerjaan karena karyawan merasa bekerja dalam bahaya. *Job resources* meliputi aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi yang dapat mengurangi beban kerja karyawan. *Job resources* diperlukan agar tercapainya tujuan kerja, mendukung pertumbuhan, pembelajaran dan perkembangan karyawan. *Job resources* yang ada perusahaan antara lain gaji yang diberikan kepada karyawan, kesempatan karir, keamanan bekerja, kejelasan jabatan.

Bakker & Demerouti (dalam Gozalie 2016), berpendapat apabila *job resources* tinggi jika dikombinasikan dengan *job demands*, baik rendah maupun tinggi dapat menghasilkan motivasi serta keterikatan yang tinggi. Faktor yang ketiga *personal resources* (makna kerja) adalah bagaimana individu memaknai pekerjaannya sebagai *job career* atau *calling*. Individu yang memaknai pekerjaan sebagai *calling* atau panggilan jiwa akan bekerja dengan sepenuh hati tanpa memikirkan berapa gaji yang ia dapatkan. Individu yang memaknai pekerjaan sebagai *job career* akan cenderung memilih pekerjaan yang memperoleh penghasilan yang tinggi serta peningkatan jenjang karir.

Haid dan Sims dalam Rusdin (2013), dalam penelitiannya tentang keterikatan kerja ada empat faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja antara lain komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, kebanggaan dalam pekerjaan dan dalam organisasi, kesediaan untuk mendukung manfaat dan keuntungan dari pekerjaan dan organisasi, kepuasan dengan pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan akan memiliki keterikatan kerja yang tinggi. Kepuasan dengan pekerjaan dan organisasi yang tinggi akan membuat karyawan memiliki keterikatan kerja yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi sehingga membuat karyawan akan setia

kepada perusahaan dan tidak mudah tergiur tawaran bekerja ditempat lain. pendapat ini didukung oleh pendapat Saks (dalam Sungkit dan Meiyanto, 2015), yang menyatakan *engagement* bersifat multidimensional, yaitu ada dua dimensi yang saling terkait yang saling mempengaruhi *engagement* pada pekerjaan (*job engagement*) dan *engagement* pada organisasi (*organizational engagement*) dan kedua hal tersebut dipengaruhi oleh faktor individual, kedua dukungan rekan kerja berkaitan dengan segala sumber daya yang diberikan oleh rekan kerja, ketiga dukungan organisasi berkaitan dengan segala hal yang di dapatkan karyawan dari organisasi semisal jumlah gaji, insentif, pengembangan karir. Keempat keadilan prosedural berkaitan dengan kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan perusahaan. Karyawan yang mendapatkan gaji dan insentif yang tinggi dari perusahaan akan setia pada perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang memiliki gaji dan insentif rendah. Pendapat ini seperti yang disampaikan Saks (dalam Mujiasih 2015) faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja antara lain karakteristik pekerjaan, persepsi dukungan organisasi, persepsi dukungan pimpinan, reward dan pengakuan, keadilan prosedural, penyaluran keadilan.

Banyak faktor yang mempengaruhi karyawan memiliki keterikatan yang tinggi pada perusahaan diantaranya kondisi fisik perusahaan, gaji, insentif, dukungan sosial rekan kerja, dukungan dari perusahaan, persepsi dukungan pimpinan, pengakuan status jabatan, *personal resources*.

#### **4. Jenis-Jenis Keterikatan Kerja**

Menurut Wiley & Blackwell (2009) , keterikatan kerja dibagi menjadi dua jenis, yaitu perasaan untuk memiliki keterikatan dan perilaku keterikatan:

##### **A. *The Feel of Engagement***

Ada 4 komponen penting dalam diri karyawan agar memiliki keterikatan. Kombinasi dari empat elemen ini adalah yang membuat keterikatan kerja menjadi baik yakni, pertama adalah urgensi merupakan energi yang mengarah kepada satu tujuan. Keterikatan kerja akan muncul karena suatu energi biasa, tetapi energi yang sudah mengarah kesatu tujuan. Urgensi juga dapat diartikan sebagai suatu dorongan yang memaksa munculnya suatu perilaku untuk mencapai tujuan. Secara konseptual, urgensi memiliki kaitan dengan resiliensi, atau kapasitas untuk bangkit setelah mengalami kegagalan. Urgensi juga memiliki kaitan dengan kepercayaan diri, yang mencakup kepercayaan bahwa seseorang itu pasti bisa mencapai satu tujuan.

Kedua fokus karyawan yang memiliki keterikatan akan merasa fokus ketika bekerja. Pada kondisi yang normal, karyawan akan merasa tepat sasaran dalam menjalankan pekerjaan dan tidak mudah terdistraksi oleh gangguan dari luar, seperti mengobrol yang tidak ada kaitan dengan pekerjaan, berdiskusi mengenai masalah pribadi kepada rekan kerja, rencana liburan, dan sebagainya. Agar terciptanya keterikatan dibutuhkan perhatian yang harus dipertahankan dalam rentang waktu yang lebih lama. Fokus merupakan kemampuan untuk berkonsentrasi dan terlarut dalam pekerjaan, tetapi bukan berarti menjadi terisolasi terhadap pekerjaan lain yang bukan menjadi prioritas utama.

Ketiga Intesitas diartikan sebagai kedalaman dari konsentrasi. Intensitas diarahkan dalam bagian alami dari tuntutan pekerjaan dan tingkat kemampuan karyawan yang bersangkutan. Tingkat kemampuan cocok dengan tuntutan pekerjaan, karyawan harus menggabungkan perhatian dan energi ke dalam pekerjaan tersebut agar dapat diselesaikan. Sebaliknya, ketika tingkat kemampuan karyawan jauh melebihi tuntutan pekerjaan, maka karyawan tersebut akan merasa bosan, sehingga perhatian dan energi mereka dapat pindah ke hal lain. Intensitas mengarahkan karyawan untuk membuka diri mendekati semua sumber energi yang tersedia.

Keempat rasa antusias adalah suatu kondisi psikologis yang mencakup energi dan kebahagiaan. Antusias merupakan kondisi emosi yang mengacu kepada perasaan positif, dan dikonotasikan sebagai *positive well-being* yang kuat. Karyawan yang memiliki antusias akan terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Karyawan yang antusias dalam bekerja akan merasa lebih “hidup” dan bergairah dalam bekerja. *Antusiasme* menjadi pusat dari perasaan keterikatan di dalam pekerjaan. *Antusiasme* menjadi alasan mengapa keterikatan dikategorikan sebagai suatu emosi.

## B. *The Look of Engagement*

Ada empat perilaku utama yang menunjukkan karyawan yang memiliki keterikatan perasaan. Perilaku karyawan yang memiliki keterikatan a) *Persistence* diartikan sebagai suatu ketekunan. Bentuk perilaku mengenai ketekunan paling jelas yang dapat diperlihatkan oleh seorang karyawan adalah penyelesaian tugasnya, karyawan akan bekerja keras, bekerja dalam jangka waktu yang lama tanpa beristirahat, Jam kerja yang lebih banyak selama hari kerja. Ketekunan ini mengikuti faktor energi yang mengarah ke tujuan yang sebelumnya dijelaskan sebagai urgensi. Manajemen dapat mengharapakan perilaku tekun ketika karyawan merasa

antusias dikarenakan karyawan percaya bahwa karyawan mampu memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Ketekunan juga akan muncul ketika karyawan secara intens fokus sehingga mereka memperoleh jalur alternatif untuk mencapai tujuan ketika menemui rintangan. Keuntungan dari ketekunan itu sendiri cukup jelas, mencakup kualitas kerja yang lebih tinggi, menghasilkan pelayanan yang lebih cepat dan tanggap, lebih sedikit kebutuhan/tuntutan karyawan, dan biaya yang lebih rendah.

Kedua *proactivity* satu karakteristik penting dari karyawan yang memiliki keterikatan adalah mereka menjadi proaktif, tidak hanya reaktif, atau bahkan pasif. Proaktif berarti mengambil tindakan ketika kebutuhan untuk bertindak muncul pada diri karyawan, seperti memperbaiki *performa* kerja suatu mesin yang mulai memperlihatkan penurunan, dari pada hanya diam dan menunggu perintah dari atasan, atau inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan kelompok pada saat anggota kelompok yang lain masih bersantai. Hubungan antara keterikatan dan memperlihatkan perilaku proaktif sebenarnya cukup jelas. Karyawan yang memiliki perasaan urgensi dan tingkat konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka akan lebih proaktif. Karyawan yang memiliki keterikatan akan mengambil inisiatif untuk menghindari atau mencegah suatu masalah. Karyawan yang memiliki keterikatan akan lebih banyak menggunakan sumber energi emosi dan pikiran mereka dalam pekerjaan, sehingga mereka menjadi lebih mungkin untuk mengenali masalah yang potensial, dan kebutuhan atau kesempatan untuk bertindak. Terakhir, karyawan yang merasa antusias terhadap bagaimana *performa* kerja mereka memengaruhi keberhasilan dari perusahaan dan menginternalisasikan tujuan kelompok dan perusahaan akan lebih mungkin untuk mendeteksi rintangan yang muncul dalam pencapaian tujuan.

*Role expansion* diartikan sebagai perluasan peran kerja. Karyawan yang memiliki keterikatan cenderung akan memperlihatkan peran karyawan secara lebih luas dan menyeluruh. Jenis perilaku ini cukup sering terlihat dalam berbagai variasi, tetapi tidak semua perilaku itu memperlihatkan adanya loncatan ke dalam satu tipe pekerjaan lain di luar tanggung jawab karyawan yang bersangkutan. *Role expansion* juga mencakup pergantian peran kerja dalam jangka panjang atau bahkan menetap. Seorang atasan ada kalanya mendelegasikan tanggung jawab dan pekerjaannya kepada bawahannya sehingga kompetensi karyawan menjadi lebih jelas terlihat, atau sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri.



Karakteristik penting dalam *role expansion* adalah kesediaan untuk menerima suatu jenis pekerjaan yang berbeda dari perannya.

*Adaptability* Seorang karyawan yang adaptif akan membantu perusahaannya mengantisipasi dan merespon terhadap perubahan dalam lingkup persaingan secara lebih cepat, lebih berhasil, dan dengan biaya yang lebih kecil. Karyawan yang adaptif akan mengembangkan keterampilan baru seiring dengan perubahan tuntutan, sehingga mengurangi kebutuhan untuk merekrut karyawan baru.

### 5. Ciri – Ciri Karyawan yang Memiliki Keterikatan Kerja

Menurut Finney (2010) karyawan yang memiliki ikatan dengan pekerjaannya memiliki sifat umum sebagai berikut : (a) mempercayai misi organisasi karyawan yang mempercayai misi organisasi akan memiliki keterikatan yang tinggi pada perusahaan sebaliknya apabila karyawan tidak mempercayai misi perusahaan karyawan mudah curiga pada perusahaan sehingga mengurangi keterikatan kerja karyawan, (b) menyenangi pekerjaan dan memahami kontribusi pekerjaan pada tujuan yang lebih besar karyawan yang menyenangi pekerjaan akan tidak mudah berpindah pada pekerjaan yang lain sebaliknya jika karyawan tidak menyenangi pekerjaan akan mudah jenuh dengan pekerjaan dan akhirnya memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan, (c) tidak memerlukan pendisiplinan dan karyawan hanya memerlukan kejelasan, (d) komunikasi dan konsistensi, (e) Selalu meningkatkan kebenaran keterampilan dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas dan daya tahan. (f) dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain, (g) Menghormati pemimpin perusahaan, (h) mengetahui bahwa manajer menghormati karyawan, (i) merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat, (j) memberikan yang terbaik kepada organisasi. Sedangkan Menurut Schaufeli dan Bakker (2008), karyawan yang memiliki engagement yang tinggi memiliki ciri-ciri yang dikenal dengan istilah 3S (Say, Stay dan Strive), yaitu sebagai berikut: (a) say, secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana karyawan bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan. (b) stay. memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain, (c) strive, karyawan akan mengerahkan segala usaha untuk dapat berkontribusi pada perkembangan perusahaan.

Dapat disimpulkan karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi pada perusahaan akan bangga kepada pekerjaan dan perusahaan, memilih tetap bekerja dan bertahan diperusahaan walaupun ada tawaran yang lebih baik,

karyawan akan memberikan kontribusi terbaik untuk setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya, mempercayai pada visi dan misi perusahaan serta percaya kepada pemimpin perusahaannya.

## 6. Keuntungan Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja yang tinggi karyawan akan berdampak positif bagi karyawan dan perusahaan. Semakin banyak karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi pada perusahaan atau pekerjaan akan semakin baik pula perusahaan itu berkembang. Perkembangan perusahaan sangat dipengaruhi oleh bagaimana produktivitas karyawannya, kepuasan karyawan akan membuat karyawan bekerja dan mengabdikan pada perusahaan secara penuh. Penelitian – penelitian yang telah dilakukan, keterikatan kerja terbukti memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, kecenderungan *turn over* yang rendah (Schaufeli & Bakker dalam Zamralita, 2017), perilaku organisasi yang positif, kinerja, perilaku *extra role*, perilaku proaktif (Salanova, Agut, & Peiro dalam Zamralita, 2017) serta kesehatan, berupa rendahnya tingkat depresi dan distress. Pendapat ini didukung dengan yang dikemukakan oleh Handoko (2008) menjelaskan bahwa dampak positif dari keterikatan kerja karyawan yang tinggi antara lain : (a) meningkatkan produktivitas, (b) meningkatkan keuntungan perusahaan, (c) kualitas kerja yang tinggi, (d) meningkatkan efisiensi kerja, (d) meningkatkan efisiensi kerja, (e) turnover rendah, (f) mengurangi ketidakhadiran, (g) meningkatnya kepuasan karyawan, (h) mengurangi waktu yang hilang akibat kecelakaan kerja, (i) meminimalkan keluhan employee employment opportunity.

## B. Status Karyawan

### 1. Pengertian Karyawan Tetap

Pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh imbalan dalam jumlah tertentu secara teratur atau berkala (Faisal dalam Devi, Noer, Rahmawati 2017). Pegawai tetap merupakan pegawai swasta, pegawai negeri dan penerima pensiun. Imbalan pegawai tetap bisa berupa gaji, beragam tunjangan, penghasilan tidak terentu seperti bonus, honorarium jasa produksi, gratifikasi dan lain sebagainya. Berdasarkan Peraturan Dirjen Pajak nomor 31/PJ/2009, pegawai tetap merupakan pegawai yang menerima penghasilan secara teratur dalam jumlah tertentu, termasuk anggota dewan komisaris dan anggota dewan pengawas yang secara teratur terus menerus ikut mengelola kegiatan perusahaan secara langsung, serta pegawai yang bekerja berdasarkan

kontrak untuk suatu jangka waktu tertentu sepanjang pegawai yang bersangkutan bekerja penuh (full time) dalam pekerjaan tersebut.

Faisal (dalam Purnama, Djahur, Ruhana, 2015) Pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh imbalan dalam jumlah tertentu secara teratur (berkala). Pengertian pegawai tetap termasuk pegawai swasta, pegawai negeri dan penerima pensiun. Imbalan pegawai tetap bisa berupa gaji, beragam tunjangan, penghasilan tidak teratu seperti bonus, honorarium jasa produksi, gratifikasi dan lain sebagainya. Dapat disimpulkan karyawan tetap adalah karyawan yang menerima gaji, atau imbalan dalam jumlah tertentu secara berkala sesuai dengan perjanjian kontrak kerja dan atau sesuai dengan kesepakatan karyawan dengan perusahaan.

## 2. Pengertian Karyawan *Outsourcing*

*Outsourcing* terbagi atas dua suku kata yaitu *out* dan *sourcing*. *Out* adalah keluar sedangkan *sourcing* berarti mengalihkan kerja, tanggung jawab dan keputusan kepada orang lain. Dalam dunia industri, *outsourcing* dapat diartikan sebagai penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan yang sifatnya penunjang oleh suatu perusahaan kepada perusahaan lain melalui perjanjian penyediaan jasa pekerja. Krugman P. R. & Maurice O. dalam Devi Noer, Rahmawati (2017) mengatakan *outsourcing* adalah kegiatan memindahkan beberapa aktivitas di perusahaan kepada pihak lain, termasuk dalam hal pengambilan keputusan yang telah diatur dengan perjanjian kontrak. *Outsourcing* juga dikatakan sebagai aktivitas dimana supplier atau pihak pemasok menyediakan layanan kepada pihak perusahaan berdasarkan perjanjian yang telah disepakati (T. Elfing and J. Perr dalam Ni Made 2017).

Pekerjaan yang dapat diserahkan kepada perusahaan lain menurut UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Pasal 65 ayat (2) harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: a) dilakukan secara terpisah dari kegiatan utama; b) dilakukan dengan perintah langsung atau tidak langsung dari pemberi pekerjaan; c) merupakan kegiatan penunjang perusahaan secara keseluruhan; dan d) tidak menghambat proses produksi secara langsung. Menurut Sehat Damanik (dalam Amrullah, Arifin & Hermawati 2012) *outsourcing* adalah suatu perjanjian dimana pemborong mengikat diri untuk membuat suatu pekerjaan tertentu bagi pihak lain yang memborongkan dengan menerima bayaran tertentu dan pihak yang lain yang memborongkan mengikatkan diri untuk memborongkan pekerjaan kepada pihak pemborong dengan bayaran tertentu. Definisi lain yang lebih singkat bahwa *outsourcing* adalah suatu tindakan membagi control manajemen dari suatu fungsi bisnis kepada supplier

lain. Tipe *outsourcing* menurut Komang dan Agus (2008) ada dua kelompok yaitu *business process outsourcing* dan *outsourcing* sumber daya manusia : (a) *Business Process Outsourcing (BPO)*, tipe *outsourcing* ini Indonesia dikenal dengan pemborongan pekerjaan. *Outsourcing* jenis ini mengacu pada hasil akhir yang dikehendaki. Jika sebuah perusahaan manufaktur ingin mengalihkan penjualan produknya pada perusahaan lain, maka pembayaran kompensasinya berupa jumlah unit yang terjual, (b) *Outsourcing* Sumber Daya Manusia, *outsourcing* ini mengacu pada kebutuhan penyediaan dan pengelolaan sumber daya manusia. Perusahaan manufaktur akan bekerja sama dengan perusahaan *outsourcing* (vendor) yang memberikan jasa penyediaan dan pengelolaan tenaga penjual. Kompensasi kepada vendor berupa management fee sesuai kesepakatan.

### 3. Dampak Sistem Kerja *Outsourcing*

Menurut Herawati (dalam Purnama, Djamhur, Ruhana, 2015) dampak sistem kerja kontrak/*outsourcing* yang diterima buruh, (a) perusahaan pemberi kerja tidak memiliki kewajiban untuk memberikan pesangon ketika massa kontrak telah selesai. (b) kontrak terus menerus dengan upah minimum, (c) tidak ada jaminan atas pekerjaan, (d) tidak ada jaminan atas penghasilan, (e) tidak ada jaminan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Banyak penolakan dari kegiatan sistem kerja kontrak baik itu dari kalangan karyawan perusahaan atau serikat pekerja. Penolakan ini disebabkan banyaknya penyimpangan dari sistem kontrak, penyimpangan yang terjadi menurut Jehani (dalam Bayu, Putra, Hamid, 2015) tidak terjaminnya kelangsungan kerja bagi pekerja kontrak. Penyimpangan yang sering terjadi antara lain : (a) upah pekerja kontrak dibawah UMR/UMP (b) pekerja kontrak tidak diikutsertakan dalam program Jamsostek (c) para pekerja kontrak dari perusahaan *outsourcing* bekerja pada bidang-bidang yang bersifat secara terus menerus (d) perusahaan *outsourcing* nakal, baik langsung maupun tidak memungut uang dari calon pekerja.

Perusahaan menggunakan sistem kerja *outsourcing* memiliki manfaat dan kerugian. Koszewska dalam Bayu, Putra, Hamid, (2015) manfaat dan kerugian dari kegiatan kerja kontrak bagi perusahaan, keuntungan paling sering dibicarakan dalam *outsourcing* yang berhubungan dengan peningkatan kinerja keuangan dan berbagai efek kinerja nonfinansial, seperti fokus yang tinggi pada kompetensi inti perusahaan manfaatnya antara lain: (a) berkurangnya biaya *overhead* dan biaya operasional, (b) memungkinkan untuk mengubah biaya tetap menjadi biaya variabel, (c) memiliki harga yang bersaing, (d) memudahkan dalam pengendalian biaya (e) fleksibilitas yang tinggi dalam memenuhi

permintaan (f) akses yang mudah dan lebih ekonomis untuk teknologi baru (g) kemungkinan lebih berfokus pada bisnis inti, (h) perbaikan dalam terukurnya biaya, (i) kontrol yang lebih baik dari departemen internal.

Keuntungan perusahaan dengan menggunakan tenaga karyawan outsourcing antara lain dapat mengurangi pembengkakan biaya (W. King dalam Bella, Bustanul dan Yani, 2017). Karyawan outsourcing memungkinkan perusahaan untuk lebih proaktif dan strategis pada kompetensi utama perusahaan dalam meningkatkan efisiensi (K. H. Lau and J. Zhang dalam Bella, Bustanul dan Yani, 2017). Jenis resiko dari *outsourcing* (kontrak) adalah : (a) ketergantungan pada pemasok, (b) biaya yang tersembunyi, (c) hilangnya pengetahuan – hilangnya sentuhan untuk perkembangan inovasi, (d) kurangnya tenaga kerja yang memiliki kemampuan tinggi, (e) kesulitan dalam berkomunikasi dan berkoordinasi. Kelemahan dari sistem outsourcing pihak buruh dengan seenaknya memutus kontrak di tengah jalan apabila telah mendapatkan tawaran yang lebih bagus dari perusahaan lain (Triyono, 2011).

### C. Kerangka Berfikir

Keterikatan kerja diartikan sebagai perasaan seseorang karyawan untuk peduli dan bertanggung jawab terhadap hasil dari pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tanggung jawab akan menunjukkan tindakan pencarian solusi terhadap permasalahan kerja yang dihadapi serta komitmen untuk mencari solusi terbaik dari permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan. Keterikatan kerja dapat tercermin dari bagaimana hasil kerja karyawan tersebut, seperti yang diungkapkan Britt, Dickinson, Greene-Shortridge, dan McKibben (dalam Sungkit dan Meiyanto 2015). Karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan memberikan hasil kerja yang maksimal, sebaliknya hasil kerja yang kurang dapat menerminkan rendahnya keterikatan kerja karyawan. Keterikatan kerja karyawan yang tinggi tentu saja dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya karyawan yang mendapatkan dukungan organisasi yang baik, dukungan organisasi ini dapat berupa seberapa besar gaji dan insentif yang diterima oleh karyawan atau seperti yang diharapkan karyawan saat memutuskan bekerja diperusahaan tersebut. Karyawan yang bekerja pada sebuah perusahaan tentu akan mengharapkan semakin berkembangnya karir karyawan tersebut. Memiliki pengembangan karir yang baik akan membuat

karyawan berlomba-lomba memampikan performa kerja yang baik sebaliknya karyawan yang tidak memperoleh pengembangan karir akan bekerja tanpa motivasi. Dukungan rekan kerja yang baik akan membuat karyawan merasakan suasana kerja yang enak bahkan karyawan akan menganggap tempat kerja seperti rumah sendiri sehingga karyawan akan betah kerja dalam waktu yang lama, dukungan sosial rekan kerja yang baik akan membuat karyawan cenderung betah tinggal dikantor sehingga karyawan akan memiliki keterikatan kerja yang tinggi pada perusahaan, hal tersebut seperti yang diungkapkan Saks (dalam Sungkit dan Meiyanto 2015) bahwa keterikatan kerja bersifat multidimensional yaitu keterikatan yang berkaitan dengan pekerjaan (*job engagement*) dan keterikatan yang berkaitan pada organisasi (*organizational engagement*), dan kedua hal tersebut dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang saling berkaitan. Keterikatan kerja pada pekerjaan akan membuat karyawan enggan untuk meninggalkan pekerjaannya, sedangkan keterikatan kerja pada perusahaan akan membuat karyawan mampu bekerja diperusahaan dalam waktu yang lama.

Faktor – faktor yang memperngaruhi ialah dukungan organisasi, dukungan rekan kerja, pengembangan karyawan, berbagai faktor individual dan dukungan rekan kerja. Karyawan tetap memiliki fasilitas yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan *outsourcing*, baik itu dari segi gaji, insentif, bonus, serta fasilitas lainnya yang menyebabkan keterikatan kerja karyawan tetap lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan *outsourcing*. Bagi karyawan *outsourcing* yang cenderung mendapatkan perlakuan yang berbeda dari karyawan tetap baik dari segi gaji, insentif, masa kerja, jaminan kesehatan, dapat memunculkan keterikatan kerja yang berbeda dengan karyawan tetap. Karyawan *outsourcing* akan cenderung tidak memiliki keterikatan kerja pada pekerjaan bila dibandingkan dengan karyawan tetap sehingga akan ada perbedaan keterikatan kerja pada status kepegawaian yang berbeda.

#### D. Hipotesis

Berdasarkan urain teoritik di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah “Ada perbedaan keterikatan kerja antara karyawan tetap dan karyawan *outsourcing*” artinya “Karyawan tetap memiliki keterikatan kerja yang tinggi sedangkan karyawan *outsourcing* memiliki keterikatan kerja yang rendah”.