



KEPUASAN KERJA KARYAWAN



*PROF.DR.SITI HAERANI, SE.,M.SI
DIAN INTAN TANGKEALLO,SE.,MM
DR.NURDJANAH HAMID, M.ARG
DR.FATMAWATI, SE.,M.SI*

KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Prof.Dr.Siti Haerani, SE.,M.Si
Dian Intan Tangkeallo,SE.,MM
Dr.Nurdjanah Hamid, M.Arg
Dr.Fatmawati, SE.,M.Si



KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Penulis:

Prof.Dr.Siti Haerani, SE.,M.Si
Dian Intan Tangkeallo,SE.,MM
Dr.Nurdjanah Hamid, M.Arg
Dr.Fatmawati, SE.,M.Si

Editor:

Erik Santoso

Layouter :

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Rusli

Cetakan Pertama : Juli 2023

Hak Cipta 2022, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009
Website : www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2023 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2023
; 18 x 25 cm
ISBN : 978-623-448-622-3

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada kami sehingga kami berhasil menyelesaikan Buku dengan judul Kepuasan Kerja Karyawan

Buku dengan judul Kepuasan Kerja Karyawan merupakan buku yang berisi mengenai bagaimana kepuasan kerja menjadi bagian penting dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat berkembang dengan baik. Kami menyadari bahwa Buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun selalu kami harapkan demi kesempurnaan buku ini.

Akhir kata, kami sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan serta dalam penyusunan Buku ini dari awal sampai akhir. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa meridhoi segala usaha kita. Amin

Juli 2023, Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	II
BAB I KONSEP KEPUASAN KERJA	1
A. Pengertian Kepuasan Kerja	1
B. Teori-Teori Kepuasan Kerja	1
C. Faktor-Faktor Pembentuk Kepuasan Kerja	3
D. Aspek-aspek Kepuasan Kerja	8
BAB II <i>SOCIAL EXCHANGE THEORY</i> (TEORI PERTUKARAN SOSIAL)	11
BAB III <i>TURNOVER INTENTION</i> , APA DAN BAGAIMANA?	15
A. Pengertian Turnover Intention	15
B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention	15
C. Dimensi dan Indikator Turnover Intention	16
D. Faktor-faktor yang dapat mengukur Turnover Intention	17
E. Dampak Turnover Intention	18
BAB IV HAKIKAT <i>WORK ENGAGEMENT</i>	19
A. Pengertian Work Engagement	19
B. Dimensi Work Engagement	19
C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i>	20
BAB V KONSEP <i>WORK LIFE BALANCE</i>	23
A. Pengertian Work Life Balance	23
B. Komponen-Komponen Work-Life Balance	23
C. Strategi Untuk Menciptakan Work-Life Balance	24
D. Manfaat Dan Tujuan Program Work-Life Balance	25
E. Dimensi Work Life Balance	25
BAB VI DUKUNGAN SOSIAL DI TEMPAT PEKERJAAN	27
A. Pengertian Dukungan Sosial	27
B. Aspek-Aspek Dukungan Sosial	27
C. Dukungan Sosial di Tempat Kerja	28
D. Dimensi Dukungan Sosial di Tempat Kerja	29
E. Indikator Dukungan Sosial di Tempat Kerja	29
F. Dukungan Sosial Rekan Kerja	30
G. Dukungan Sosial Atasan	30
BAB VII PENTINGNYA MEMAHAMI <i>TURNOVER INTENTION</i> PADA PEKERJA PEREMPUAN	32
A. Pengantar	32
B. Proses Pemecahan Masalah	47
BAB VIII FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP <i>TURNOVER INTENTION</i> PADA PEKERJA PEREMPUAN	51

A.	Deskripsi Awal Data	51
1.	Deskripsi variabel <i>Work Life balance</i>	51
2.	Deskripsi variabel dukungan sosial	54
3.	Deskripsi variabel kepuasan kerja	56
4.	Deskripsi tanggapan responden mengenai <i>Work Engagement</i>	58
5.	Deskripsi tanggapan responden mengenai <i>Turnover Intention</i>	59
B.	Analisis Pengaruh	60
1.	Analisis Uji Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis/CFA</i>)	61
2.	Analisis pengujian konfirmatori model eksogen	61
3.	Analisis Pengujian Konfirmatori Model <i>Endogen</i>	63
4.	Structural Model Equation Modelling (SEM) Full Model	65
5.	Hasil Pengujian	66
6.	Evaluasi Pengaruh tidak langsung (<i>Indirect Effect</i>)	69
C.	<i>Work Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja	73
D.	Dukungan sosial terhadap kepuasan kerja	75
E.	Work life balance terhadap work engagement	77
F.	Dukungan sosial terhadap <i>work engagement</i>	78
G.	Work life balance terhadap turnover intention	80
H.	Dukungan sosial terhadap <i>Turnover intention</i>	81
I.	Work life balance terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja	82
J.	Work life balance terhadap turnover intention melalui work engagement	83
K.	Dukungan sosial terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja	85
L.	Dukungan sosial terhadap turnover intention melalui work engagement	87
M.	Kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i>	87
N.	Work Engagement terhadap turnover Intention	89
O.	Kepuasan kerja terhadap <i>work engagement</i>	90
	BAB IX PENUTUP	91
	DAFTAR PUSTAKA	95

BAB I

Konsep Kepuasan Kerja

A. Pengertian Kepuasan Kerja

Secara sederhana, kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan (As'ad, 1998). Pada umumnya, cara untuk mengukur kepuasan kerja adalah dengan melihat seberapa banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang. Semakin banyak aspek yang telah terpenuhi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki orang tersebut. Perasaan puas umumnya dicirikan sebagai suatu perasaan positif yang kemudian membawa dampak perilaku yang positif dalam diri seseorang. Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut.

Tiong (2023:94) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah hal yang penting untuk aktualisasi diri, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis, sehingga akan membuat karyawan akan merasa frustrasi. Kepuasan kerja adalah tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja.

Karakteristik kepuasan kerja merupakan suatu hal yang kompleks karena terdapat banyak elemen dalam pekerjaan dan interaksi di lingkungan kerja yang mungkin menjadi bahan pertimbangan bagi seorang individu dalam mengukur kepuasan kerja. Pengukuran tingkat kepuasan kerja umumnya lebih mudah dilakukan dengan cara menentukan hal-hal apa saja yang membuat seseorang merasa tidak puas akan pekerjaannya. Menurut Gallup Pool pada 30 Agustus 2010 ditemukan 7 indikator sumber ketidakpuasan dari karyawan di US, yaitu: stress kerja, gaji, promosi, pekerjaan, jaminan (security), atasan (supervisor), dan rekan kerja (Robbins dan Judge, 2015).

B. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Teori-teori kepuasan kerja menurut Wexley dan Yukl (1997) ada tiga macam, yaitu :

1. Discrepancy theory

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Jadi kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan 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 karyawan tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadinya dengan apa yang

diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh karyawan bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadinya dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2. Equity theory

Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasakan adanya keadilan (equity) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity dan inequity atas suatu situasi. Ada tiga elemen dari teori equity yaitu :

- a. Input adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Selain itu input dapat juga diartikan sebagai faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melakukan pekerjaannya.
- b. Outcomes adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.
- c. Comparison person adalah perbandingan yang dilakukan oleh karyawan terhadap rasio input-out comes yang dimilikinya dengan yang dimiliki oleh karyawan lain. Jadi menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Two factor theory

Menurut Herzberg (dalam Munandar, 2001) teori kepuasan kerja yang dinamakan teori dua faktor terdiri dari faktor hygiene dan faktor motivator. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

C. Faktor-Faktor Pembentuk Kepuasan Kerja

Faktor pendorong atau pembentuk kepuasan kerja menjadi kunci untuk meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan. As'ad (1998) menyimpulkan empat faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu:

1. Faktor psikologis Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan meliputi: minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan.
2. Faktor sosial Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi social baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi: jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan, serta kesejahteraan karyawan yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan social, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Seorang manajer human resource department memiliki peran utama dalam keberlangsungan suatu organisasi karena mereka harus terfokus pada cara atau strategi untuk mempertahankan karyawan yang baik dan meningkatkan kepuasan kerja

Sementara itu, Greenberg dan Baron (1995) membagi faktor kepuasan kerja ke dalam dua kelompok besar, yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan individu dan faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu

Faktor-faktor yang berkaitan dengan karyawan adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, yang membedakan antara satu karyawan dengan karyawan yang lain, yang menentukan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Faktor-faktor dari diri karyawan yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah:

a. Kepribadian

Yang termasuk kepribadian di sini adalah cara karyawan berpikir, bertindak laku, dan memiliki perasaan. Kepribadian merupakan determinan pertama bagaimana perasaan dan pikiran karyawan terhadap pekerjaannya dan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Kepribadian karyawan mempengaruhi positif atau negatifnya pikiran terhadap pekerjaannya. Dari beberapa penelitian terdahulu ditemukan adanya

hubungan yang signifikan antara kepribadian dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Di samping itu kepribadian merupakan aspek yang paling sulit untuk diubah oleh organisasi dan manajer dalam waktu yang singkat.

b. Nilai-nilai yang dimiliki individu

Nilai memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karena nilai dapat merefleksikan keyakinan dari karyawan, mengenai keluaran dari pekerjaan dan bagaimana karyawan bertingkah laku dalam pekerjaannya. Contohnya adalah karyawan yang memiliki nilai yang tinggi pada sifat dari pekerjaan cenderung untuk memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki nilai tersebut.

c. Pengaruh sosial dan kebudayaan

Sikap dan tingkah laku karyawan sangat dipengaruhi oleh lingkungan di sekitarnya, termasuk pengaruh dari orang lain dan kelompok tertentu. Karyawan yang berasal dari keluarga yang memiliki tingkat kesejahteraan hidup yang tinggi cenderung untuk merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang memiliki penghasilan atau gaji yang rendah dan tidak sesuai dengan standar kehidupannya. Kebudayaan yang ada di lingkungan dimana karyawan tinggal juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan yang tinggal di lingkungan yang menekankan pada kekayaan akan merasa puas dengan pekerjaan yang memberikan upah/gaji yang tinggi. Sedangkan karyawan yang tinggal di lingkungan yang menekankan pada pentingnya membantu orang lain akan merasa tidak puas pada pekerjaan yang menekankan pada kompetisi dan prestasi.

d. Minat dan penggunaan keterampilan

Minat sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya bila karyawan bekerja pada bidang kerja yang sesuai dengan minatnya maka karyawan tersebut akan merasa puas bila dibandingkan dengan karyawan yang bekerja pada bidang kerja yang tidak sesuai dengan minatnya. Kepuasan kerja karyawan berhubungan erat dengan kesesuaian antara pekerjaan, minat pekerja, dan jurusan yang dipilih saat kuliah. Semakin sesuai ketiganya maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Selain itu karyawan juga akan merasa lebih puas jika mempunyai kesempatan untuk dapat menggunakan keterampilannya dalam bekerja.

e. Usia dan pengalaman kerja.

Hubungan antara kepuasan kerja, pengalaman kerja dan usia biasanya merupakan hubungan yang paralel. Pada awal bekerja para karyawan cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena para karyawan baru tersebut merasa adanya tantangan dalam bekerja dan mereka mempelajari keterampilan-keterampilan baru. Namun, setelah beberapa tahun bekerja biasanya para karyawan akan mengalami

penurunan tingkat kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena mereka mengalami stagnansi, merasa dirinya tidak maju dan berkembang. Namun setelah enam atau tujuh tahun bekerja biasanya tingkat kepuasan kerja akan kembali meningkat. Hal tersebut terjadi karena karyawan merasa sudah memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaannya dan sudah mampu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Usia memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. karyawan yang lebih tua umumnya merasa lebih puas dibandingkan dengan para karyawan yang lebih muda usianya. Seorang karyawan yang mencapai usia 30 tahun mempunyai tingkat kepuasan kerja yang meningkat. Hal tersebut terjadi karena biasanya karyawan pada usia tersebut sudah merasa puas dengan kondisi keluarganya dan keuangan yang dimilikinya.

f. Jenis kelamin

Adanya indikasi bahwa wanita cenderung memusatkan perhatian pada aspek-aspek yang berbeda dengan pria. Selain itu terdapat perbedaan antara pria dan wanita, sehingga antara pria dan wanita terdapat perbedaan arti pentingnya kepuasan kerja. Biasanya pria mempunyai nilai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mengarahkan diri dan memperoleh imbalan secara sosial. Selain itu, wanita memperoleh lebih sedikit uang dan kesempatan untuk dipromosikan dibandingkan pria. Sehingga hal ini membuat wanita merasa kurang puas dengan pekerjaannya.

g. Tingkat Inteligensi

Inteligensi seseorang bukan merupakan faktor utama dan menentukan kepuasan kerja, namun berhubungan erat dan menjadi faktor yang penting dalam unjuk kerja. Dalam pekerjaan, terdapat asosiasi antara tingkat inteligensi (IQ) dengan efisiensi unjuk kerja dan kepuasan kerja. Karyawan dengan IQ yang tinggi, di atas 120 skala Weschler, akan mudah mengalami kebosanan atau frustrasi dan juga ketidakpuasan kerja. Salah satu faktor yang berhubungan dengan inteligensi adalah tingkat pendidikan. Adanya tingkat kepuasan kerja yang rendah pada karyawan muda yang berpendidikan biasanya disebabkan karena mereka memiliki kemampuan yang lebih daripada yang diharapkan pekerjaannya sehingga merasa bosan dan tidak tertantang. Karyawan yang berpendidikan juga mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi jika dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan lebih rendah. Hal ini dikarenakan karyawan dengan memiliki tingkat pendidikan tinggi mengerjakan pekerjaan yang penting dan terlibat di dalamnya.

h. Status dan senioritas

Pada umumnya semakin tinggi posisi karyawan pada tingkatan dalam organisasi, maka semakin karyawan tersebut mengalami kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan karyawan dengan status lebih tinggi biasanya lebih menikmati pekerjaannya dan imbalan yang didapatnya dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkatan yang lebih rendah.

2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi

Yang dimaksud dengan faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi adalah faktor dari dalam organisasi dan dari lingkungan organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah:

a. Situasi dan kondisi pekerjaan

Yang dimaksud dengan situasi pekerjaan di sini adalah tugas dari pekerjaan, interaksi dengan orang-orang tertentu, lingkungan pekerjaan, dan cara organisasi memperlakukan karyawannya, serta imbalan atau gaji yang didapat. Setiap aspek dari pekerjaan merupakan bagian dari situasi kerja dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa para karyawan yang bekerja dengan lingkungan kerja yang tidak teratur, gelap, bising, memiliki temperatur yang ekstrim, kualitas air yang rendah, akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

b. Sistem imbalan

Sistem ini mengacu pada bagaimana pembayaran, keuntungan, dan promosi didistribusikan. Kepuasan dapat timbul dengan penggunaan sistem imbalan yang dipercaya adil, dengan adanya rasa hormat terhadap apa yang diberikan oleh organisasi dan mekanisme yang digunakan untuk menentukan pembayaran. Ketidakpuasan kerja dapat muncul karena gaji yang diterima terlalu kecil dibandingkan dengan gaji yang dipersepsikan akan diterima.

c. Penyelia dan komunikasi

Penelitian terdahulu menemukan hasil bahwa karyawan yang percaya bahwa penyelia adalah orang yang kompeten, mengetahui minat karyawan, perhatian, tidak mementingkan diri sendiri, memperlakukan karyawan dengan baik dan menghargai karyawan cenderung akan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula. Kualitas penyelia juga mempengaruhi kepuasan kerja. Kualitas tersebut adalah gaya pengawasan, teknik pengawasan, kemampuan hubungan interpersonal, dan kemampuan administrasi. Komunikasi merupakan aspek lain dari penyelia yang memiliki kualitas yang baik. Karyawan akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya jika karyawan memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan penyeliannya.

d. Pekerjaan

Karyawan akan merasa lebih puas bila dipekerjakan pada jenis pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar, dan pemberian tanggung jawab. Selain itu para karyawan akan merasa lebih puas dengan pekerjaan yang bervariasi, tidak lambat yang dapat membuat karyawan menjadi bosan dan tidak tertantang. Faktor-faktor ini terdapat pada karyawan yang melihat pekerjaan sebagai karir, berlawanan dengan karyawan yang melihat pekerjaannya untuk waktu singkat dan temporer.

e. Keamanan

Faktor keamanan berhubungan dengan kestabilan dari pekerjaan dan perasaan yang dimiliki karyawan berkaitan dengan kesempatan untuk bekerja di bawah kondisi organisasi yang stabil. Keamanan menimbulkan kepuasan kerja karena dengan adanya rasa aman karyawan dapat menggunakan kemampuannya dan memperoleh kesempatan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya.

f. Kebijakan perusahaan

Kebijakan perusahaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya karena perusahaan memiliki prosedur dan peraturan yang memungkinkan karyawan untuk memperoleh imbalan. Selain itu, karyawan yang mempunyai konflik peran atau peran yang ambigu dalam pekerjaannya karena kebijakan perusahaan cenderung untuk merasa tidak puas.

g. Aspek sosial dari pekerjaan

Aspek sosial dari pekerjaan terbukti memberikan kontribusi terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Aspek ini adalah kebutuhan-kebutuhan untuk kebersamaan dan penerimaan sosial. Karyawan yang bekerja dalam kelompok kerja yang kohesif dan merasa apa yang dikerjakannya memberikan kontribusi terhadap organisasi akan merasa puas. Tapi bila karyawan merasa tidak cocok dengan kelompok kerjanya dan tidak dapat saling bekerja sama maka karyawan tersebut merasa tidak puas. Rekan kerja juga memberikan kontribusi terhadap perasaan puas atau tidak puas. Rekan kerja yang memberikan perasaan puas adalah rekan kerja yang ramah dan bersahabat, kompeten, memberikan dukungan, serta bersedia untuk membantu dan bekerja sama.

h. Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi

Kesempatan untuk pertumbuhan dan promosi berbeda-beda dalam setiap tingkatan ekonomi dan tingkat sosial. Seorang profesional dan eksekutif pada perusahaan melihat faktor ini sebagai faktor yang sangat penting. Demikian pula bagi karyawan pada posisi manajemen tingkat menengah faktor ini cukup mendapat perhatian. Kesempatan untuk dipromosikan ini

berhubungan dengan terdapatnya kesempatan untuk maju dan yang menjadi dasar dari promosi tersebut.

D. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Spector (1985) menjelaskan bahwa aspek-aspek dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a. Upah

Upah adalah sebuah imbalan yang diterima oleh karyawan terhadap apa yang sudah di kerjakan pada perusahaan atau organisasi. Hal ini mencakup kepuasan karyawan terhadap pembayaran dan kenaikan pembayaran gaji yang diberikan oleh perusahaan.

b. Promosi

Promosi adalah kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, bertujuan untuk meningkatkan jabatan/pangkat pada pekerjaannya. Hal ini mencakup kepuasan karyawan akan kesempatan promosi jabatan yang didapatkan di tempat kerja.

c. Supervisi

Supervisi atau pengawasan yaitu tingkat dimana karyawan itu sendiri merasa puas atau tidak puas dengan gaya kepemimpinan yang dianut atasannya. Hal ini mencakup tentang kepuasan karyawan terhadap fungsi manajerial atasannya.

d. Tunjangan

Tunjangan yang dimaksud adalah sebuah penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan terhadap atas segala sesuatu yang telah dilakukan untuk perusahaan. Hal ini mencakup kepuasan karyawan terhadap benefits yang didapatkan di tempat kerja.

e. Pengakuan

Hal ini mencakup kepuasan kerja karyawan terhadap penghargaan (baik yang bukan berupa uang) yang didapatkan karena performa kerja yang baik.

f. Kebijakan

Kebijakan dalam pekerja adalah sebuah sistem birokrasi yang telah ditetapkan perusahaan untuk karyawan. Hal ini mencakup terhadap kepuasan karyawan terhadap peraturan dan prosedur yang ada di dalam perusahaan.

g. Rekan kerja.

Rekan kerja adalah sekelompok orang yang berada dalam satu perusahaan. Hal ini mencakup terhadap kepuasan kerja karyawan terhadap rekan kerjanya di perusahaan.

h. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan itu sendiri adalah merupakan suatu sifat/jenis pekerjaan yang akan dilakukan dari segi bagaimana cara melaksanakan ataupun dari segi

penjadwalan. Hal ini mencakup tentang kepuasan karyawan terhadap tipe dari pekerjaan itu sendiri.

i. Komunikasi.

Komunikasi dalam perusahaan adalah suatu aspek yang sangat penting terkait hal informasi yang dilakukan kepada oranglain. Hal ini mencakup kepuasan karyawan terhadap komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

Sementara menurut Robbins dan Judge (2015) indikator kepuasan kerja yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri
- 2) Gaji
- 3) Promosi
- 4) Pengawasan
- 5) Rekan kerja

BAB II

Social Exchange Theory (Teori Pertukaran Sosial)

Berbagai penelitian di perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat dan Jerman menunjukkan bahwa penerapan yang berpusat pada sumberdaya manusia memiliki hubungan yang kuat dengan tingkat keuntungan yang lebih tinggi dan pergantian karyawan yang lebih rendah (Kreitner dan Kinicki, 2007). Terjadinya berbagai permasalahan seperti mogok kerja, *absenteeism* dan *turnover* menunjukkan perlunya keseimbangan antara apa yang diberikan organisasi kepada karyawan atau dukungan organisasi dengan apa yang diminta organisasi kepada karyawannya. Keinginan untuk mencapai adanya keseimbangan antara apa yang didapatkan dengan apa yang diinginkan dapat dijelaskan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dari Blau (1964).

Dasar teori yang mendasari penelitian ini adalah teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*). Meskipun teori Blau dikembangkan sebagai teori perilaku sosial, namun telah digunakan sebagai kerangka kerja untuk memahami perilaku sosial dalam organisasi (Ladd & Henry, 2000). Pada konteks organisasi dan manajemen sumber daya manusia, teori pertukaran sosial telah banyak dipergunakan untuk memahami serta meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasinya. Secara spesifik, teori ini telah banyak diaplikasikan untuk menjelaskan antededen yang dapat mendorong sikap maupun perilaku positif karyawan terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Afrianty, 2013). Karyawan cenderung mengembangkan hubungan yang berkualitas terhadap pihak organisasi berdasarkan pengalaman positif yang mereka peroleh dari organisasinya (Cropanzano dan Mitchell, 2005).

Teori pertukaran sosial (SET) dianggap sebagai salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh untuk memahami perilaku di tempat kerja (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, (2009). Individu merasa berkewajiban untuk merespon dengan baik dan membayar organisasi, ketika mereka menerima sumber daya ekonomi dan sosioemosional dari organisasi mereka (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Teori pertukaran sosial dapat diterapkan dalam konteks *work engagement*, yang mengacu pada tingkat keterikatan, komitmen, dan keterlibatan emosional yang tinggi dari individu terhadap pekerjaan mereka. Dalam konteks *work engagement*, teori pertukaran sosial dapat menjelaskan bagaimana interaksi antara individu dan organisasi melalui pertukaran sumber daya yang dapat mempengaruhi tingkat *engagement* individu.

Dalam konteks ini, Saks menjelaskan bahwa salah satu cara bagi individu untuk membayar kembali organisasi mereka adalah melalui tingkat *engagement* mereka. Artinya, karyawan akan memilih untuk *engage* dalam berbagai tingkatan

dan dalam menanggapi sumber daya yang mereka terima dari organisasi mereka (hal. 603). Karyawan cenderung menukar *engagement* mereka dengan sumber daya dan manfaat yang diberikan oleh atasan mereka (Saks, 2006). Oleh karena itu, pembentukan hubungan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi berarti bahwa karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka sendiri sebagai imbalan dukungan dan pengembalian organisasi kepada individu (Kahn, 1990).

Saks (2006) menganggap kerangka *engagement* yang ditetapkan oleh Kahn (1990) dan Maslach et al (2001) sebagai pertukaran sumber daya ekonomi dan sosioemosional. Dia menjelaskan bagaimana individu menanggapi antededen dengan berbagai tingkat *engagement* berdasarkan model Kahn (1990): "...karyawan merasa berkewajiban untuk lebih mendalami kinerja peran mereka sebagai imbalan atas sumber daya yang mereka terima dari organisasi mereka. Ketika sebuah organisasi gagal menyediakan sumber daya ini, individu lebih cenderung menarik diri dan melepaskan diri dari peran mereka. Dengan demikian, jumlah sumber daya kognitif, emosional, dan fisik yang disiapkan individu untuk dicurahkan dalam kinerja peran kerja seseorang bergantung pada sumber daya ekonomi dan sosioemosional yang diterima dari organisasi (hal. 603)"

Dalam konteks kepuasan kerja, teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi karyawan tentang adil atau tidak adilnya pertukaran yang terjadi antara mereka dan organisasi. Jika karyawan merasa bahwa pertukaran tersebut adil, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka.. Jika mereka merasa bahwa imbalan yang mereka terima tidak sebanding dengan kontribusi mereka, kepuasan kerja mereka dapat menurun. Dimana menurut Befu, (1977) interaksi antar manusia pada dasarnya merupakan semacam proses pertukaran, pertukaran meliputi emosi, penghargaan, sumber daya dan keadilan.

Menghubungkan teori pertukaran sosial dengan kepuasan kerja, dapat diterapkan dalam konteks hubungan antara karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja. Dalam lingkungan kerja, karyawan melakukan pertukaran sosial dengan organisasi mereka. Mereka memberikan kontribusi dalam bentuk waktu, upaya, dan keterampilan mereka, sementara organisasi memberikan imbalan dalam bentuk gaji, manfaat, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karir.

Teori ini memandang hubungan kerja sebagai pertukaran sosial di mana sumber daya dipertukarkan untuk memberikan keuntungan bersama bagi masing-masing pihak yang berpartisipasi. Karyawan akan menanggapi sesuai dengan tindakan dan inisiatif pemberi kerja. Dalam penelitian ini, fokusnya adalah pada ukuran work life balance dan dukungan sosial. *Work life balance* dan dukungan sosial dijelaskan dalam teori pertukaran sosial sebagai faktor yang memengaruhi work engagement dan kepuasan kerja. Dukungan sosial termasuk dalam sumber daya pekerjaan (Setiawan, 2012). Organisasi dapat memberikan

dukungan sosial kepada anggotanya melalui hubungan antaranggota yang baik, lingkungan kerja yang inklusif, dan program-program kesejahteraan. Sumber daya lain seperti kebijakan untuk menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work life balance*), organisasi yang memperhatikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dapat memberikan sumber daya seperti fleksibilitas waktu kerja, cuti yang adil, atau program kesejahteraan karyawan untuk membantu menjaga kesehatan fisik dan mental.

Penerapan dinamika pertukaran sosial dalam WLB terjadi ketika karyawan merasa bahwa organisasi membantu mereka dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Larasati & Hasanati, (2018) dalam). Berdasarkan teori pertukaran sosial, ketika organisasi menawarkan kebijakan WLB, karyawan akan merasakan bahwa atasan mereka memahami kesulitan yang mereka hadapi. Karyawan merasa diperhatikan dan didukung oleh organisasi dan menanggapinya dengan meningkatkan perasaan positif mereka terhadap pekerjaan (Aryee et al, (2005) dalam). Perasaan ini harus mengarah pada hasil yang lebih kuat dan lebih lanjut (Eisenberger et al, 1986; Rousseau, 1989).

Konsep dukungan sosial juga divalidasi oleh teori pertukaran sosial yang mengimplikasikan bahwa hubungan interpersonal adalah bentuk pertukaran sosial yang melibatkan timbal balik sumber daya yang berharga (Berkowitz et al., 1965; Ladebo, 2005). Salah satu definisi paling awal dari dukungan sosial adalah oleh Cobb (1976), yang mendefinisikan konsep sebagai kepercayaan yang dimiliki individu bahwa, dia dicintai, dihargai, dan kesejahteraannya diperhatikan di antara jaringan sosial. Dukungan sosial di tempat kerja adalah sejauh mana orang menganggap kesejahteraan mereka penting oleh sumber lingkungan kerja, seperti rekan kerja, manajer atau supervisor dan organisasi yang lebih luas di mana mereka bekerja (Kossek et al., 2011).

BAB III

Turnover Intention, Apa dan Bagaimana?

A. Pengertian Turnover Intention

Istilah *turnover* berasal dari kamus Inggris-Indonesia berarti pergantian. Mobley (2011) seorang pakar dalam masalah turnover karyawan memberikan batasan turnover sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi yang bersangkutan. Sebuah tinjauan literatur oleh Bluedorn (1982) mengutip 23 studi yang melaporkan hubungan positif yang signifikan antara intensi turnover dan perilaku turnover yang sebenarnya

Menurut Robbins dan Judge (2015), menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Harnoto (2002), menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya turnover intention ini dan diantaranya adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Kemudian Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Sedangkan menurut Mobley (2011), turnover intention adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention

Mobley (2011) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berpindah ditentukan oleh faktor-faktor individual sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan ini dapat dikonsepsikan sebagai ketidaksesuaian antara apa yang dinilai oleh individu dengan apa yang disediakan oleh situasi.
2. Kepuasan terhadap pekerjaan secara menyeluruh, menunjukkan bahwa semakin kecil perasaan puas terhadap pekerjaan itu, semakin besar keinginan untuk keluar.
3. Pembayaran, hubungan tingkat pembayaran dan laju pergantian karyawan cukup taat asas untuk membenarkan pembayaran sebagai pembesar pergantian karyawan yang secara hipotetik paling utama pada setiap telaah mengenai organisasi.
4. Promosi, kurangnya kesempatan promosi dinyatakan sebagai alasan pengunduran diri yang utama. Mengetahui aspirasi-aspirasi karier dan

- kesempatan-kesempatan promosi seseorang akan menjadi harapan-harapan terhadap karir yang dapat berinteraksi dengan kepuasan dalam mempengaruhi pergantian karyawan.
5. Bobot pekerjaan, merupakan satu diantara korelasi-korelasi kepuasan yang cukup kuat dalam hubungannya dengan pergantian karyawan.
 6. Kerabat-kerabat kerja, hubungan kerabat kerja dan kepuasan itu terlalu kasar. Hubungan kerabat kerja mempunyai berbagai dimensi dan mencerminkan kepentingan-kepentingan dalam pekerjaan, perbedaan individual, serta hubungan antara peralatan dan individu.
 7. Penyeliaan, dapat dikaitkan dengan pergantian karyawan untuk dapat menangani interaksi pimpinan dan bawahan.
 8. Keikatan terhadap organisasi, sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi.
 9. Harapan untuk dapat menemukan pekerjaan lain, secara empiris variabel ini cukup mendapat dukungan untuk menimbulkan kesan bahwa variabel ini cukup penting untuk mendapat perhatian pada analisis-analisis pergantian karyawan pada tingkat individu.
 10. Niat untuk pergi atau tinggal, sebagai suatu konsep perilaku niat seseorang harus menjadi peramal perilaku yang baik. Secara empiris ukuran-ukuran perilaku niat untuk pergi atau tinggal terlihat sebagai salah satu dari peramal pergantian karyawan yang terbaik pada tingkat individu.
 11. Tekanan jiwa, sebagai suatu kondisi yang dinamis yang menghadapkan individu pada kesempatan, kendala, dan/atau keinginan untuk menjadi apa yang disenanginya, dan melakukan apa yang disukainya, dan yang penyelesaiannya di resapi sebagai hal yang tidak tentu tetapi yang akan memberikan hasil-hasil yang penting.
 12. Lingkungan kerja, dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, kontruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, besar atau kecilnya beban kerja, kompensasi yang diterima, hubungan kerja se-profesi, dan kualitas kehidupan kerjanya. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi laju pergantian karyawan. Hal ini dapat disebabkan apabila lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan kurang nyaman sehingga menimbulkan niat untuk keluar dari perusahaan. Tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasakan karyawan menyenangkan maka akan membawa dampak positif bagi karyawan, sehingga akan menimbulkan rasa betah bekerja pada perusahaan tersebut.

C. Dimensi dan Indikator Turnover Intention

Mobley (1978) mengemukakan, ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur turnover intention, yaitu :

- 1) Memikirkan untuk keluar (Thinking of Quitting).
Pemikiran seorang individu untuk keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaannya yang sedang dijalankan. Biasanya hal itu didasari karena adanya ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dan pada akhirnya karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat kerjanya saat ini.
- 2) Pencarian alternatif pekerjaan (Intention to search for alternatives).
Menggambarkan perasaan seorang individu yang berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Pada dasarnya jika seorang karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, sebenarnya karyawan tersebut sudah mulai mencari alternatif pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
- 3) Niat untuk keluar (Intention to quit).
Mencerminkan niat seorang individu untuk keluar dari perusahaannya. Biasanya niat untuk keluar tersebut mulai muncul apabila telah mendapatkan pekerjaan yang dirasa lebih baik dari pekerjaan sebelumnya dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya. Indikasi-indikasi diatas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi turnover intention karyawan dalam organisasi.

D. Faktor-faktor yang dapat mengukur Turnover Intention

Harnoto (2002), mengemukakan adanya faktor-faktor yang dapat mengukur turnover intention sebagai berikut:

1. Mulai malas bekerja
Karyawan yang ingin melakukan pindah kerja, cenderung akan lebih malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya.
2. Absensi yang meningkat
Karyawan yang ingin melakukan pindah kerja cenderung lebih malas bekerja, hal tersebut biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat.
3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja
Karyawan yang akan melakukan turnover lebih sering membuat pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan, seperti meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
4. Peningkatan protes terhadap atasan
Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan keinginan karyawan.
5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya
Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan

berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan turnover.

E. Dampak Turnover Intention

Menurut Robbins dan Judge (2015) dampak utama terjadinya turnover intention bagi perusahaan adalah biaya. Angka perputaran yang tinggi akan mengakibatkan bengkaknya biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Selain itu tingkat perputaran karyawan yang terlalu besar atau melibatkan karyawan berharga akan menjadi faktor pengganggu yang menghalangi efektifitas organisasi. Griffin dan Ebert (2007) menyatakan bahwa tingkat perputaran karyawan yang tinggi mempunyai konsekuensi negatif, yang meliputi gangguan jadwal produksi, biaya pelatihan yang tinggi dan produktivitas yang berkurang.

BAB IV

Hakikat *Work Engagement*

A. Pengertian *Work Engagement*

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) *work engagement* merupakan perasaan positif, motivasi dan pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan psikologis ditandai dengan semangat, dedikasi dan penghayatan. *Work engagement* adalah keadaan kesejahteraan atau kepuasan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang. Bakker dan Leiter (2010) mendefinisikan *work engagement* sebagai konsep motivasi, di mana karyawan yang *engaged* merasa terdorong untuk berjuang menghadapi tantangan kerja. Karyawan berkomitmen untuk mencapai tujuan, secara antusias mengerahkan seluruh energinya untuk pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Schaufeli *et al.*, (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan positif, pemenuhan, pandangan terhadap kondisi kerja dikarakteristikkan dengan adanya vigor, dedication dan absorption. Vigor dikarakteristikkan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. Dedication ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang, dan absorption ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas.

B. Dimensi *Work Engagement*

Beberapa studi telah divalidasi secara empiris melalui kuesioner mengenai dimensi untuk mengukur keterlibatan kerja (*work engagement*) yaitu Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli dan Bakker, 2003). Secara ringkas Schaufeli *et al.*, (2002) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *work engagement*, yaitu:

a. Vigor

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

b. Dedication

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa bermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan. Kewajiban yang mengharuskan untuk tidak menguntungkan diri sendiri, baik secara langsung maupun tidak langsung dan berkaitan dengan kepentingan pihak ketiga, hal ini dapat diukur dengan: arti pekerjaan bagi seseorang, antusias

terhadap pekerjaan, selalu ingin bekerja, dapat bekerja dalam waktu yang lama, bangga dengan pekerjaan.

c. Absorption

Dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan. Perasaan seseorang terhadap pekerjaannya terkait dengan waktu yang dirasakannya ketika bekerja, apakah pekerjaan menjadi inspirasinya dan apakah pekerjaan menarik baginya.

Pendapat Lockwood (2007) mendukung pendapat dari Schaufeli *et al.*, (2002), dimana menurut Lockwood *work engagement* mempunyai tiga dimensi yang merupakan perilaku utama, aspek tersebut mencakup:

- a. Membicarakan hal-hal positif mengenai organisasi pada rekannya dan mereferensikan organisasi tersebut pada karyawan dan pelanggan potensial.
- b. Memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut, meskipun terdapat kesempatan untuk bekerja di tempat lain.
- c. Memberikan upaya dan menunjukkan perilaku yang keras untuk berkontribusi dalam kesuksesan bisnis perusahaan.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Menurut Bakker dan Demerouti (2007) menyebutkan bahwa terdapat 3 faktor yang menjadi penyebab utama *work engagement*, yaitu:

1. *Job Resources*

Merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan, perkembangan, dan perkembangan personal.

2. *Salience of Job Resources*

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

3. *Personal Resources*

Faktor ini merujuk pada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang engaged akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena memiliki skor extraversion dan conscientiousness yang lebih tinggi serta memiliki skor neuroticism yang lebih rendah.

Menurut Robinson *et al.*, (2014), faktor kunci pendorong dari engagement karyawan adalah dimana apabila karyawan dapat merasa dihargai dan dilibatkan (*feeling valued and involved*), yang mempengaruhi hal ini adalah:

1. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

2. Karyawan dapat menyalurkan ide/ suara sehingga mereka dapat merasa berharga.
3. Kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan.
4. Organisasi memperhatikan akan keberadaan dan kesehatan karyawan.

Penggerak *employee engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Hewitt (2008) mengemukakan bahwa engagement dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah: penghargaan (total rewards), kondisi perusahaan (company practices), kualitas kehidupan (quality of life), kesempatan (opportunities), aktivitas pekerjaan yang dihadapi (work) dan orang lain di sekitar pekerjaan (people). Apabila keenam faktor tersebut terpenuhi maka akan dicapai high level of engagement, dan keenam faktor tersebut merupakan faktor yang saling berhubungan.

Grandey dan Cropanzano (1999) juga menyatakan bahwa ada lima hal yang dapat mempengaruhi *work engagement*, yaitu topik kerja, topik keluarga, tekanan pekerjaan dan tekanan keluarga, kesehatan fisik dan tekanan hidup, keinginan berpindah pekerjaan.

1. Topik kerja

Topik keluarga adalah sehubungan dengan model COR, dapat dikatakan bahwa seseorang yang lebih tua cenderung lebih menghargai sumber daya dalam pekerjaan seperti senioritas, masa jabatan, serta status. Untuk mendukung asumsi tersebut, sebuah riset menemukan adanya korelasi yang tinggi antara umur dan masa jabatan seseorang (Parasuraman *et al.*, 1992). Sumber-sumber lain mengatakan bahwa stress dari pekerjaan dan pekerjaan yang melibatkan keluarga semakin jarang terjadi. Gender juga bisa jadi berhubungan dengan sumber daya seseorang.

2. Topik keluarga

Topik keluarga dalam status pernikahan diyakini berhubungan dengan stres yang diakibatkan peranan dalam keluarga serta bagaimana keluarga ikut campur dalam urusan pekerjaan. Semakin banyak anak-anak yang ada dalam rumah, semakin sedikit pula waktu dan energi yang tersedia. Eagle (1996) menemukan bahwa jumlah anak yang dimiliki memiliki korelasi sangat tinggi dengan konflik keluarga dan pekerjaan (FWC). Seperti yang disebutkan dalam model COR, status sudah menikah dapat dipertimbangkan sebagai sumber daya yang berharga. Orang-orang yang sudah menikah dan tinggal bersama bisa jadi memiliki lebih banyak sumber daya (contoh: pasangan, finansial) dibandingkan dengan mereka yang tidak tinggal bersama dengan orang lain dalam suatu komitmen hubungan. Mereka yang sudah menikah atau tinggal bersama-sama diyakini memiliki level stres yang lebih rendah.

3. Kesehatan fisik dan Tekanan hidup

Kesehatan fisik mengacu pada kesehatan umum dan gejala-gejala somatis, sementara hal-hal yang termasuk tekanan hidup antara lain ketidakpuasan

ataupun persepsi keseluruhan bahwa hidup ini menyebabkan stres. Riset terdahulu mendukung paham bahwa stres yang diakibatkan peranan dalam pekerjaan, stres yang diakibatkan peranan dalam keluarga, dan konflik pekerjaan-keluarga semuanya mengakibatkan menurunnya tingkat kesehatan fisik seseorang dan meningkatnya tingkat stres seseorang.

4. Keinginan Berpindah Pekerjaan

Model yang ada sekarang menyatakan bahwa saat sumber daya dalam keadaan langka, maka seorang individual akan mencoba mengubah situasi mereka dengan tujuan untuk melindungi sumber daya yang ada. Dengan mengurangi upaya mereka dalam peranan di pekerjaan dan/atau keluarga, sumber daya yang dikhawatirkan dapat hilang saat stres melanda dapat disimpan. Seperti yang sudah diduga, stres yang diakibatkan peranan di pekerjaan dapat menyebabkan berkurangnya performa dalam pekerjaan dan meningkatnya ketidakhadiran serta perpindahan pekerjaan.

BAB V

Konsep *Work Life Balance*

A. Pengertian *Work Life Balance*

Work-life balance didefinisikan oleh Fisher, dkk (2001) sebagai upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani. Menurut State Service Commission (2005:6) work-life balance adalah menciptakan budaya kerja yang produktif dimana potensi ketegangan antara pekerjaan dan bagian lain dari individu diminimalkan. Work-life balance merupakan istilah yang digunakan untuk mendeskripsikan praktik-praktik di tempat kerja yang mengaku dan bertujuan untuk mendukung kebutuhan karyawan dalam mencapai sebuah keseimbangan antara tuntutan dari keluarga dan kehidupan pekerjaan (Purohit, 2013).

Menurut Lockwood (2003) work-life balance adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana dalam pandangan perusahaan *work-life balance* adalah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan dimana karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka sementara di tempat kerja. Menurut Robbins dan Coulter (2012:358) program work-life balance meliputi sumber daya pada perawatan orang tua dan anak, perawatan kesehatan dan kesejahteraan karyawan, relokasi dan lain-lain. Dimana banyak perusahaan menawarkan program *family-friendly benefits* yang dibutuhkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan dan pekerjaan, yang termasuk *flextime*, *job sharing*, *telecommunicating* dan lain-lain. *Family-friendly benefits* menurut Lockwood (2003) adalah manfaat yang ditawarkan kepada karyawan untuk mengatasi masalah pribadi dan komitmen pada keluarga dan pada saat yang sama tidak mengorbankan tanggung jawab pekerjaan mereka.

B. Komponen-Komponen *Work-Life Balance*

Fisher (2001) menjelaskan bahwa terdapat empat komponen work-life balance yaitu;

- a. Waktu, dimana komponen waktu meliputi kuantitas dan kualitas waktu yang digunakan ketika bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk kegiatan lain di luar pekerjaannya misalnya dalam keluarga, sosial maupun pribadi.
- b. Perilaku, komponen ini mencakup bagaimana tindakan yang dilakukan oleh seseorang atau individu untuk mencapai hal atau tujuan yang diinginkan. Kondisi ini mengacu pada keyakinan terkait kemampuan dalam mencapai yang diinginkan dalam pekerjaan dan tujuan pribadi.