

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Keterikatan Karyawan (*employee engagement*)

1. Definisi Keterikatan Karyawan (*employee engagement*)

Penelitian pertama yang mengemukakan konsep *employee engagement* adalah Kahn (1990). Menurut Kahn (dalam Saks 2006) *employee engagement* merupakan bentuk multidimensional dari aspek emosi, kognitif, dan fisik karyawan yang saling terikat.

Menurut Wellins dan Concelman (dalam Limono 2010) menyebutkan keterikatan pekerja (*employee engagement*) sebagai kekuatan ilusi yang memotivasi pekerja ke level performa lebih tinggi. Pendapat lain dari Harter, Schmidt, and Hayes (dalam Limono (2010) mendefinisikan keterikatan pekerja sebagai keterlibatan dan kepuasan individu dengan rasa antusias untuk pekerjaannya.

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan keterlibatan pekerja secara emosional, kognitif dan fisik yang kemudian memotivasi dalam menyelesaikan tugas dengan rasa puas dan antusias.

Engagement terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan/atau secara emosi terhubung dengan orang lain. *Disengaged employees*, di sisi lain, melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan (Luthans dan Peterson, 2002).

Robinson *et al.* (dalam Saks 2006) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai sikap positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian unit kerja/organisasi melalui kerja sama antara individu karyawan dengan manajemen.

Rothbar (dalam Saks 2006) mengemukakan pula penjelasan tentang keterikatan sebagai suatu konstruk motivasional yang memiliki dua dimensi yang meliputi *attention* (ketersediaan kognitif seseorang untuk memikirkan peran kerjanya dalam suatu periode waktu) dan penghayatan (intensitas seseorang dalam memfokuskan diri pada peran kerjanya).

Schaufeli (dalam Indrianti 2012), menyatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya, seperti memiliki keyakinan terhadap kemampuannya sendiri serta memiliki anggapan bahwa "*work is fun*". Sejalan dengan Schaufeli *et al.* (Saks 2006) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai sesuatu hal yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai oleh kesungguhan (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). Keterikatan karyawan mengacu pada kondisi perasaan, dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya berfokus pada objek, peristiwa individu atau perilaku tertentu.

Keterikatan karyawan merupakan sikap positif karyawan disertai dengan motivasi baik secara kognitif dan penghayatan, yakin akan kemampuan dan merasa senang saat bekerja.

Employee engagement merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas strategic perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa *engage (feel engaged)* sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang *engaged*. Perilaku yang *engage* memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu peningkatan revenue (Nurofia, 2005).

Schaufeli & Bakker (dalam Indrianti 2012) menyatakan bahwa keterikatan kerja pada dasarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu model JD-R (*job demand-resources*) dan modal psikologis (*psychological capital*). Modal JD-R meliputi beberapa aspek seperti lingkungan fisik, sosial dan organisasi, gaji, peluang untuk berkarir, dukungan supervisor, dan rekan kerja. Sedangkan modal psikologis meliputi kepercayaan diri rasa optimis, harapan mengenai masa depan, serta resiliensi.

Macey *et al.* (2008) dimendefinisikan *employee engagement* sebagai penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptibilitas, usaha, dan kegigihan yang mengarah kepada tujuan organisasi.

Keterikatan kerja terjadi ketika seorang karyawan memiliki perasaan positif dengan pekerjaannya, bersedia terlibat dan mencurahkan

energinya demi tercapainya tujuan-tujuan perusahaan, menghayati pekerjaan yang dilakukan dengan disertai antusiasme.

2. Dimensi Keterikatan Karyawan (*Employee engagement*)

Menurut Macey, Schneider, Barbera & Young (2009) *employee engagement* mencakup 2 dimensi penting, yaitu:

a. *Employee engagement* sebagai energi psikis

Karyawan merasakan pengalaman puncak (*peak experience*) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. *Employee engagement* merupakan keseriusan ketika larut dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*) dan juga keterlibatan (*involvement*).

b. *Employee engagement* sebagai energi tingkah laku:

Bagaimana *employee engagement* terlihat oleh orang lain. *Employee engagement* terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan berupa:

- 1) Karyawan akan berfikir dan bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengambil tindakan dan akan mengambil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi.

- 2) Karyawan yang engaged tidak terikat pada “*job description*”, mereka fokus pada tujuan dan mencoba untuk mencapai secara konsisten mengenai kesuksesan organisasi.
- 3) Karyawan secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
- 4) Karyawan pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

Menurut Watson (dalam Novianto 2012) keteterikatan karyawan mengacu pada hubungan yang luas dan mendalam antara orang dan organisasi. Keterikatan memainkan peran penting dalam lingkungan bisnis. Dapat didefinisikan, keterikatan karyawan meliputi 3 dimensi yaitu :

- 1) *Rational*: Karyawan memahami dengan baik peran dan tanggung jawab mereka.
- 2) *Emotional*: Seberapa banyak gairah/antusias mereka untuk bekerja dan antusias terhadap organisasi mereka
- 3) *Motivational*: Mereka bersedia berkontribusi dengan berusaha dan bekerja sesuai peran mereka masing-masing dengan baik.

DDI (dalam Handoko 2008) menyatakan untuk membangun *employee engagement* di perusahaan dapat dilakukan melalui tiga jalur yaitu:

1. *Human Resources/SDM* perusahaan dengan menempatkan karyawan pada posisi sesuai dengan minat dan kemampuannya sehingga dapat menikmati (*enjoyment*). Harapannya bagi karyawan juga jadi mudah (*easy*) dan menghasilkan karya yang bagus (*excellent*).
2. Owner/Pemegang Saham yang membangun perusahaan dengan visi dan misi tidak hanya untuk *profit* tapi juga untuk masyarakat dan bumi kita melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Dari sana diharapkan tumbuh rasa kebermaknaan dan berkontribusi dari karyawan.
3. *Leader/pimpinan* perusahaan yang memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi setiap karyawan. Penghargaan ini tidak selamanya berwujud materi tapi juga non materi berupa ucapan selamat, empati, simpati, dan sebagainya yang membuat karyawan merasa dihargai (*sipakalebbi'*) dan dimanusiakan (*sipakatau*).

Lebih lanjut Hani T. Handoko (2008) juga mengemukakan komponen-komponen *Employee Engagement* meliputi:

1. Balikan 2 arah, yaitu adanya mekanisme komunikasi dua arah dari karyawan ke anajemen dan manajemen ke karyawan.
2. *Trust* pada kepemimpinan yaitu pimpinan menyampaikan visi organisasi dengan jelas dan segala janji yang dicanangkan dapat dipenuhi.

3. Pengembangan karir yaitu terbentuk system pengembangan karir yang jelas dan formal.
4. Memahami peran dalam peraih sukses yaitu karyawan memahami hubungan tugasnya dengan proses bisnis perusahaan. Lebih lanjut lagi karyawan memahami mengapa dan bagaimana berprestasi untuk keberhasilan perusahaan.
5. Partisipasi dalam pembuatan keputusan yaitu proses pengambilan keputusan melibatkan tingkat terendah dari implementasi keputusan.

3. Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat Keterikatan (*Employee Engagement*)

Seorang karyawan yang *engaged* akan merasa loyal dan peduli dengan masa depan organisasinya. Karyawan tersebut memiliki kesediaan untuk melakukan usaha ekstra demi tercapainya tujuan organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Gallup (2004) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* yaitu:

a. *Engaged*

Karyawan yang *engaged* adalah seorang pembangun (*builder*). Mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

b. *Not Engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

c. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah penunggu gua “*cave dweller*”. Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

4. Keuntungan dari Keterikatan Karyawan

Biro konsultasi DDI (dalam Handoko 2008) menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut. Handoko (2008) menjelaskan bahwa banyak keuntungan yang dihubungkan dengan level keterikatan yang tinggi, yaitu:

- a. Meningkatkan produktivitas
- b. Meningkatkan keuntungan perusahaan
- c. Kualitas kerja yang tinggi
- d. Meningkatkan efisiensi kerja
- e. *Turnover* yang rendah
- f. Mengurangi ketidakhadiran
- g. Meminimalkan kecurangan dan kesalahan karyawan

- h. Meningkatnya kepuasan pelanggan
- i. Meningkatnya kepuasan karyawan
- j. Mengurangi waktu yang hilang akibat kecelakaan kerja
- k. Meminimalkan keluhan EEO atau *Employee Employment Opportunity*

B. Pengertian Persepsi Dukungan Organisasional

1. Persepsi

Persepsi merupakan tahapan paling awal dari serangkaian informasi. Menurut Solso dan Matlin (dalam Suharman 2005) persepsi adalah suatu proses penggunaan pengetahuan yang telah dimiliki (yang disimpan dalam ingatan) untuk mendeteksi atau memperoleh dan menginterpretasikan stimulus (rangsangan) yang diterima alat indra.

Suharman (2005) menjelaskan persepsi merupakan suatu proses penginterpretasian atau penafsiran informasi yang diperoleh sistem alat indra manusia. Sedangkan Epstein seperti dikutip Stenberg (2008) mendefinisikan persepsi sebagai seperangkat proses yang dengannya kita mengenali, mengorganisasikan dan memahami cerapan indrawi yang kita terima dari stimulant lingkungan..

Dalam arti lain persepsi melibatkan kognisi tingkat tinggi dalam penginterpretasian terhadap informasi sensori. Kejadian-kejadian sensori tersebut diproses sesuai pengetahuan kita tentang dunia sesuai budaya, pengharapan, bahkan disesuaikan dengan orang yang bersama kita saat itu. (Solso, 2007).

Menurut Luthans (1991) persepsi meliputi suatu intensi yang sulit, dimana terdiri atas kegiatan seleksi, penyusunan dan penafsiran. Persepsi lebih luas dan kompleks jika dibandingkan dengan penginderaan, dimana pengorganisasian dan penginterpretasian stimulus dari lingkungan dipengaruhi oleh proses belajar dan pengolahan masa lalu.

Menurut Isbandi (1994), persepsi sosial dapat dikatakan sebagai kesadaran dan penilaian individu akan adanya orang lain dan perilaku orang lain yang terjadi disekitarnya. Selain itu persepsi sosial juga dapat dikatakan sebagai penilaian terhadap penampilan fisik (*physical appearance*) dan ciri-ciri perilaku orang lain.

2. Persepsi Dukungan Organisasional

Persepsi Dukungan Organisasional difokuskan pada perlakuan yang menguntungkan dan tingkat karyawan yang terlibat dalam hubungan timbal balik yang positif (Darmawan, 2013). Karyawan dalam suatu perusahaan tentu membutuhkan dukungan dari perusahaan di luar dari timbal balik yang wajib diberikan kepada perusahaan. Dukungan dari perusahaan akan mempengaruhi psikologis karyawan dalam bekerja. Dengan kondisi psikologi yang positif maka karyawan akan dapat memberikan kemampuan terbaik yang bisa mereka berikan kepada perusahaan.

Menurut Eisenberger, Huntington, Hutchinson dan Sowa (1986) persepsi dukungan organisasional adalah asumsi untuk meningkatkan perasaan memiliki karyawan terhadap organisasinya dan harapannya pada

usaha terbaik kepada perusahaan untuk mencapai tujuan akan memperoleh penghargaan. Untuk menentukan kesiapan organisasi untuk menghargai peningkatan upaya kerja dan memenuhi kebutuhan sosioemosional, individu cenderung membentuk kepercayaan global mengenai tingkat organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasional secara positif berhubungan dengan perubahan sementara pada hasil dari peran ekstra. Chen (2009) menemukan adanya fakta bahwa Persepsi dukungan organisasional memunculkan perilaku peran ekstra.

Menurut Eisenberger, Fasolo, dan Davis-LaMastro (1990) karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dan peduli dengan organisasi akan terikat dalam setiap aktivitas dan membantu dalam tujuan organisasi yang akan datang. Riset telah menemukan bahwa *perceived organizational support* (POS) berhubungan positif dengan kehadiran kerja dan pengukuran kinerja (Eisenberger *et al.* 1990).

Karyawan yang merasa bahwa kinerja mereka didukung oleh perusahaan dan mereka mendapatkan timbal balik yang sesuai dengan kinerja mereka. Dengan demikian karyawan akan peduli terhadap organisasi dan akan melakukan kinerja terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.

Levinson (1965) mengatakan bahwa tindakan yang diambil oleh agen perusahaan sering dilihat sebagai indikasi kesungguhan organisasi, bukan sekedar motif pribadi dari agen tersebut. Karyawan beranggapan

bahwa perlakuan menyenangkan atau tidak menyenangkan dari agen merupakan indikasi bahwa organisasi menyukai atau tidak menyukai mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Eisenberger, Humington dan Sowa (1986) mendefinisikan dukungan organisasi sebagai keyakinan seseorang mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Organisasi juga dapat memberikan dukungan dengan cara organisasi berkomitmen untuk hanya memusatkan perhatiannya kepada tujuan organisasi melainkan juga memperhatikan kepentingan karyawan.

Hal senada juga diungkapkan oleh Shore and Tetrik (1990, dalam Christian 2013) bahwa dukungan organisasi adalah persepsi seseorang terhadap komitmen mereka pada organisasi tersebut dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka, yang dapat menimbulkan komitmen karyawan untuk tetap setia bekerja pada organisasi tersebut.

Perlakuan yang diterima oleh karyawan dari organisasi tempat mereka bekerja baik yang menyenangkan maupun tidak merupakan refleksi dari kebutuhan organisasi terhadap diri karyawan. Ketika organisasi berusaha untuk tidak hanya memusatkan perhatian mereka terhadap organisasi melainkan juga kesejahteraan karyawan maka akan menimbulkan komitmen karyawan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi.

Eisenberger dalam kutipan Tanudjaja (2013) menjelaskan persepsi terhadap dukungan organisasi memberikan dampak antara lain: komitmen organisasi, keterlibatan pekerja, *job related affect*, perilaku menarik diri atau keinginan untuk keluar dari organisasi serta mampu mengurangi ketegangan yang dialami oleh pekerja.

Shanock dan Eisenberger (2006, dalam Pradhita 2010) mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasional dikembangkan oleh para pekerja dalam rangka memperoleh kebutuhan sosioemosional dan menentukan seberapa besar kesiapan organisasi dalam memberikan balasan atau reward terhadap peningkatan usaha yang dilakukan oleh pekerjanya. Pendekatan pertukaran social ini menjelaskan bahwa dalam basis normal timbal balik para pekerja memberikan usaha-usaha dan dedikasi mereka pada organisasi memperoleh insentif baik itu berupa upah maupun keuntungan-keuntungan lainnya serta keuntungan sosioemosional seperti penghargaan, persetujuan, dan kepedulian, Blau, Eisenberger 2008 (dalam Pradhita 2010).

Dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa individu merasa organisasi mereka bersikap suportif ketika penghargaan dipertimbangkan dengan adil, karyawan mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, dan pengawas mereka dianggap suportif (Robbins, 2008).

Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja, Shaam et al., (1999, dalam Nugraheny, 2009).

Organization Support Theory Eisenberger *et al.* (1986 dalam Justin (2003) menganggap bahwa dukungan organisasi menghasilkan suatu perasaan wajib bagi pegawai untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan pengharapan bahwa kinerja yang tinggi akan dicatat dan dihargai. Dukungan organisasi juga menghasilkan perasaan wajib bagi pegawai untuk menjaga kesejahteraan organisasi yang dimanifestasikan dalam bentuk tindakan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu dukungan organisasi memberikan hasil positif untuk pegawai dan organisasi.

Persepsi dukungan organisasional berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap mereka sehingga mereka akan merasa wajib membantu organisasi tempat mereka bekerja dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasional

Persepsi dukungan organisasional dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu, serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan seseorang.

Dalam hal ini sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan oleh pegawai, respon terhadap pegawai yang mengalami masalah serta perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai merupakan tiga aspek yang menjadi perhatian utama dari pegawai. Ketiga aspek yang menjadi perhatian utama dari pegawai yaitu:

a. Sikap organisasi terhadap ide-ide pegawai

Persepsi dukungan organisasi dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan oleh pegawai. Bila organisasi melihat ide dari pegawai sebagai sumbangan yang konstruktif, yang mungkin saja dapat diwujudkan melalui perencanaan yang matang, maka individu yang bekerja ditempat tersebut memiliki persepsi yang positif akan dukungan organisasi terhadap diri mereka. Sebaliknya, dukungan organisasi akan menjadi negatif bila perusahaan selalu menolak ide dari pegawai dan segala sesuatu merupakan keputusan dari pimpinan puncak.

b. Respon terhadap pegawai yang menghadapi masalah

Bila organisasi cenderung untuk berdiam diri dan tidak memperlihatkan usaha untuk membantu individu yang terlibat

masalah, maka pegawai akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan organisasi terhadap pegawai.

c. Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai

Perhatian organisasi akan kesejahteraan pegawai juga mempengaruhi tingkat persepsi dukungan organisasi pegawai. Pegawai yang melihat bahwa organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja didalamnya, akan melihat hal ini sebagai suatu hal yang positif. Pegawai melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

Eisengberger *et al.* (1986) menyatakan terdapat 3 bentuk umum persepsi positif mengenai perlakuan yang diterima dari organisasi, diantaranya:

a. Keterbukaan (*Fairness*)

Fairness merupakan suatu aturan prosedural yang berfokus pada keadilan dan ketidakadilan distribusi sumber daya pekerjaan. Menurut Roades dan Eisenberger (2002), terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang dirasakan karyawan yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan.

b. Dukungan Atasan (*Supervisor Support*)

Pekerja akan mengembangkan penilaian umumnya ini melalui derajat dukungan atasan yang peduli terhadap kesejahteraan pekerja.

Kepala bagian merupakan bagian dari organisasi yang memiliki peran untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan arah dari kinerja tiap divisi. Sehingga hal ini memiliki kontribusi yang signifikan bagi pengembangan penilaian umum pekerja terhadap organisasinya itu sendiri (Kotte & Sharafinski, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

c. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja

Shore & Shore (1995 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) menjelaskan bahwa sumber daya dari organisasi berhubungan positif dengan persepsi dukungan organisasi. variasi dari penghargaan organisasi dan kondisi kerja antara lain: *recognition*, gaji, promosi jabatan, jaminan kerja, *job security*, dan pelatihan.

Pada dasarnya persepsi dukungan organisasional merupakan suatu persepsi pegawai bahwa dirinya dihargai dan diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Bila organisasi memperhatikan dan menghargai upaya yang dilakukan oleh individu untuk mencapai tujuan perusahaan maka individu akan mempersepsikan bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap mereka. Rhoades and Eisenberger (2002) menyatakan, “Kepedulian, rasa dihargai dan keanggotaan diyakini berhubungan dengan dukungan organisasi, untuk memenuhi kebutuhan sosial dan emosional pegawai sehingga peran dan identitas sosial menjadi terintegrasi dengan organisasi”.

C. Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasional Keterikatan dengan Karyawan (*Employee Engagement*)

Kualitas dari suatu perusahaan menjadi modal yang sangat penting dalam persaingan dunia usaha yang saat ini banyak dengan pesaing-pesaing. Perusahaan yang memiliki sistem yang unggul dan sumber daya manusia yang produktif akan mempertahankan posisi mereka dalam persaingan usaha dan membuatnya menjadi lebih unggul. Berbagai upaya dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kualitas perusahaan, salah satunya adalah dengan mengupayakan kesejahteraan karyawan.

Persepsi dukungan organisasi adalah gambaran karyawan mengenai perusahaan tempatnya bekerja. Sejauhmana perusahaan memberikan dukungan dan timbal balik yang sesuai dengan kinerja dan usaha yang telah mereka lakukan. Ketika karyawan menganggap perusahaan mendukung usaha mereka dalam mensukseskan tujuan perusahaan dan mereka memperoleh umpan balik yang sesuai dengan harapan maka mereka akan memiliki persepsi positif terhadap perusahaan. Dukungan dari organisasi dan *supervisor* membuat karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan *supervisor* mereka yang juga dianggap sebagai agen dari perusahaan. Dukungan organisasi menciptakan kewajiban pada karyawan untuk peduli kepada kesejahteraan perusahaan dan untuk membantu perusahaan meraih tujuannya. (Rhoades *et al.* 2001).

Ketika karyawan percaya bahwa perusahaan peduli dengan mereka dan peduli kesejahteraan mereka, mereka akan merespon dengan berusaha untuk

memenuhi kewajiban mereka terhadap perusahaan dengan lebih terikat. Dalam Saks (2006) dinyatakan bahwa meskipun ditemukan banyak hubungan antara POS dengan keluaran yang baik seperti kepuasan, komitmen, dan kinerja, tidak ada studi menghubungkan POS dengan *employee engagement*. *Perceived Supervisor Support* merupakan dukungan yang diterima karyawan dari atasan langsung mereka. *Supervisor* sering dianggap sebagai agen perusahaan karena apa yang mereka lakukan dianggap sebagai keinginan perusahaan. *Perceived Supervisor Support* juga menjadi prediktor positif bagi *employee engagement* karena dukungan dari *supervisor* telah terbukti sebagai faktor penting yang berhubungan dengan *burnout* (Maslach *et al.*, 2004). Suatu pekerjaan yang memiliki karakteristik inti pekerjaan yang tinggi membuat karyawan membawa diri mereka ke dalam pekerjaan mereka dan akan lebih terikat (Kahn dalam Saks, 2006). Kenyataannya, menurut Maslach, karakteristik pekerjaan, terutama umpan balik dan otonomi, secara konsisten berhubungan dengan *burnout* yang merupakan antitesis positif dari *employee engagement*. Maslach (dalam Saks, 2006) juga menyebutkan bahwa upah dan penghargaan yang sedikit dapat membentuk *burnout*, sesuai dengan upah dan penghargaan dengan *employee engagement*. Seseorang karyawan yang terikat memiliki kesadaran akan bisnis dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi. Sebagaimana dicatat oleh Schaufeli dan Bakker (2004) karyawan yang terikat akan memiliki keterkaitan yang kuat dengan organisasinya dan kecenderungan untuk keluar yang rendah. Dalam Saks (2006) *engagement* terbukti berpengaruh positif

terhadap komitmen organisasi dan berhubungan negatif dengan keinginan untuk keluar. Maslach (dalam Saks 2006) membuat model dimana *engagement* menjadi variabel mediasi untuk hubungan antara enam kondisi kerja dengan beberapa keluaran dan seperti *burnout*, berhubungan dengan kinerja, kepuasan dan komitmen.

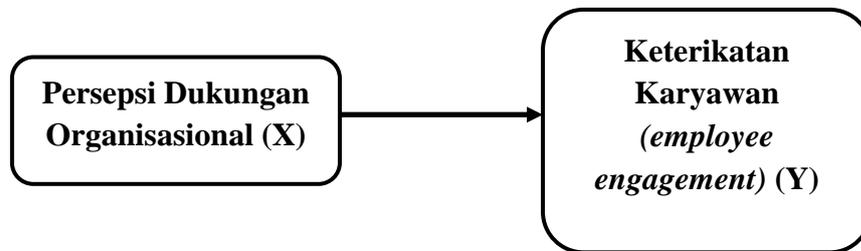
D. Kerangka Teoritik

Kemajuan suatu organisasi bisnis tidak lepas dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia adalah kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Setiap organisasi tentunya menginginkan karyawannya mau mencurahkan semua kemampuan yang dimiliki untuk merealisasikan tujuan organisasi demi kesejahteraan bersama. Oleh karenanya perlu sekali bagi organisasi untuk mengetahui pentingnya peran karyawan dalam mensukseskan organisasinya. Keterikatan karyawan menjadi sangat penting ketika organisasi menginginkan pekerja memiliki keterlibatan penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka. Akan tetapi keterikatan tidak muncul begitu saja dan perlu adanya dukungan dari perusahaan.

PT BPR Nusamaba Wlingi merupakan organisasi yang tergabung dalam Nusamba Grup yang berada di Wlingi. Perusahaan ini bergerak di bidang lembaga perbankan. Pihak perusahaan tentu mengharapkan karyawan betah bekerja di perusahaannya. Seseorang yang demi kemajuan perusahaan, rasa bangga terhadap perusahaan, menerima semua tujuan dan nilai-nilai

perusahaan Dengan demikian dalam meningkatkan pendapatan, perusahaan harus memiliki karyawan yang keterikatannya tinggi. Hal ini harus didukung oleh pihak perusahaan sendiri, perusahaan perlu memberikan dukungan yang positif terhadap karyawan. Dukungan ini berdampak pada performa kerja dan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti membuat skema hubungan antara persepsi dukungan organisasional dengan keterikatan kerja (*employee engagement*) sebagai berikut:



Gambar 2.1. Skema hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasional dengan Keterikatan Karyawan.

E. Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritik dan hubungan kedua variabel tersebut di atas maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu, Ada hubungan antara persepsi dukungan organisasional dengan keterikatan karyawan (*employee engagement*) di PT BPR Nusamba Wlingi Blitar.