BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Employee engagement

1. Definisi Employee engagement

Asal-usul kemunculan *employee engagement* dalam dunia bisnis tidaksepenuhnya jelas. Pertama kali yang menggunakan ide tersebut adalah sebuah organisasi yang bernama Gallup pada tahun 1990-an. Menurut survei Global, *employee engagement* adalah salah satu dari lima tantangan paling penting dalam suatu organisasi (Schaufeli, 2002). Betapapun bangunan *employee engagement* pada level analisis tampak kurang memadai, namun kekuatan utama dari argumentasi yang disusun oleh para peneliti Gallup adalah hubungan *engagement* yang positif dengan aspek-aspek produktivitas, profitabilitas, kepemimpinan karyawan, dan layanan pelanggan di tingkat unit bisnis, seperti rumah sakit, hotel, pabrik, dan lain sebagainya (Endres & Mancheno-Smoak, 2008).

Konsep *employee engagement* mulai banyak digunakan sebagai solusi dalam lingkungan kerja terutama apabila terkait dengan motivasi dan kinerja. Selain itu, Saks (2006) menyatakan bahwa *employee engagement* dapat meramalkan hasil kerja karyawan, kesuksesan organisasi, dan kinerja. Kinerja yang baik meliputi selalu memiliki motivasi untuk mengembangkan diri untuk organisasi (Davis, A. 2011) . Oleh karena itu, *engagement* karyawan dalam konteks ini merupakan bagian penting dalam

suksesnya suatu perusahaan. Saks (2006) mendefinisikan *engagement* sebagai maksimalisasi peran anggota organisasi dalam dunia pekerjaan.

Employe engagement merupakan suatu istilah yang relatif baru dalam ilmu sumber daya manusia, dimana kata tersebut sering digunakan oleh lembaga konsultan yang khusus bergerak dalam bidang sumber daya manusia. Employee engagement sudah digunakan secara luas dan menjadi istilah yang popular (Robinson, 2004). Meskipun demikian Robinson (2004) juga menyatakan bahwa masih terdapat sedikit riset akademis dan empiris pada topik yang sudah menjadi begitu populer ini.

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena employee engagement berperngaruh pada kinerja pegawai secara keseluruhan. Hal ini telah didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka sebagai hubungan emosional yang tinggi yang seorang pegawai rasakan terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya (Risher, 2010).

Employee engagement dalam alih bahasa Indonesianya memiliki arti keterikatan pegawai, peneliti seterusnya menggunakan istilah employee engagement untuk menerangkan keterikatan pegawai yang selanjutnya juga menggunakan engagement (keterikatan) saja dalam menerangkan makna keterikatan.

Gallup Organization menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai nilai engagement merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka (Tritch, 2003). (1990) menyebutkan bahwa *engagement* adalah konstruk yang multidimensional dimana engagement bukan hanya di tataran emosional, tapi juga secara fisik dan kognitif. Pengertian yang sama juga diutarakan oleh May, Douglas R; Gilson, Richard L; Harter, Lynn M (2004) yang menyebutkan bahwa karakteristik engagement yang memiliki 3 komponen yaitu: komponen fisik berupa energi yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan, komponen emosi yaitu berupa dedikasi yang diberikan pada pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, serta komponen pikiran yaitu berupa keadaan dimana karyawan larut dalam pekerjaannya sehingga meluangkan hal-hal di sekelilingnya.

Penjelasan yang hampir sama oleh Frank (2004) bahwa *engagement* adalah sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort*) yang ditunjukan oleh karyawan dalam pekerjaannya. Seperti dikutip oleh Saks (2006) pegawai yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan .

Schaufeli, Salanova Gonzales-Roma, & Bakker (2002), merumuskan engagement sebagai kebalikan dari burnout, yaitu sebagai keadaan dimana pegawai merasa positif dan puas terhadap pekerjaannya. Konstruk motivasional ini ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keasyikan) pada pegawai.

Pegawai yang *engaged* memiliki energi dan berhubungan secara efektif dengan aktivitas kerja mereka. Mereka juga melihat diri mereka mampu menghadapi secara tuntas tuntutan dalam pekerjaan mereka (Schaufeli, Salanova Gonzales-Roma, & Bakker ,2002) oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *engagement* bukanlah perasaan sesaat terhadap keadaan tertentu, tetapi *engagement* merujuk pada hal yang lebih stabil yang berfokus pada bagaimana pengalaman psikologis serta konteks kerja memengaruhi proses pegawai dalam menghadirkan diri mereka pada pekerjaan mereka.

Employee engagement merupakan bagian dari engagement, menurut Thomas (2007) employee engagement merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil dan adalah hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu berkerja. Selain definisi tersebut, pandangan popular dari istilah ini menyatakan bahwa employee engagement tidak hanya membuat pegawai memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Mercey & Schneider, 2008).

Dalam berbagai hal *employee engagement* seringkali didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual pada organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005; dalam Saks, 2006) atau sejumlah

kebebasan berusaha yang diperlihatkan oleh para karyawan dalam pekerjaan-pekerjaan mereka (Frank, 2004; dalam Saks, 2006).

Selain itu Shuck (2011) menyebutkan lebih detail terdapat empat pendekatan utama yang mendefinisikan *employee engagement* pada perspektif akademik. Keempat pendekatan tersebut yaitu *need-satisfying approach* yang dikemukakan oleh Kahn (1990), *burnout-antithesis approach* yang dikemukakan oleh Maslach, dkk. (2001), *satisfaction-engagement approach* yang dikemukakan oleh Harter, dkk. (2002), dan *multidimensional approach* yang dikemukakan oleh Saks (2006).

Pendekatan pertama yaitu pendekatan need-satisfying yang dikemukakan oleh Kahn (1990). Istilah engagement pada pendekatan ini digunakan secara spesifik untuk mendeskripsikan keterlibatan (involvement) karyawan pada berbagai tugas. Kahn (1990) menyebutkan bahwa engagement pada pekerjaan dapat menguatkan motivasi ekstrinsik maupun intrinsik, dan dapat meningkatkan peran diri karyawan pada pekerjaan. Pendekatan ini menyebutkan tiga variabel yang mempengaruhi engagement yaitu meaningfulness, safety, dan availability (Kahn, 1990). Karyawan akan engage dengan pekerjaannya ketika mereka mengalami kebermaknaan psikologis (psychological meaningfulness) pada pekerjaan. Psychological meaningfulness dapat dipandang sebagai perasaan berguna dan berharga atas investasi yang sudah diberikan oleh karyawan terhadap pekerjaan. Keamanan psikologis (psychological safety) didefinisikan sebagai pengalaman yang mampu bertindak dengan cara yang alami, serta dapat menggunakan semua keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki tanpa adanya rasa takut adanya konsekuensi negatif. *Psychological availability* didefinisikan sebagai perasaan memiliki yang diwujudkan dengan menginvestasi diri sepenuhnya ke dalam peran kinerja (Kahn, 1990).

Pendekatan kedua dikemukakan oleh Maslach, dkk. (2001), yang membentuk konsep employee engagement sebagai lawan dari burnout, yang didefinisikan sebagai keadaan afektif yang positif, yang dicirikan dengan tingkat keaktifan dan kebahagiaan yang tinggi. Maslach, dkk. (2001) menyebutkan tiga dimensi burnout sebagai lawan dari engagement, yaitu kelelahan (exhaustion), sinisme (cynicism), dan ketidakefektifan (ineffectiveness). Kelelahan (exhaustion) didefinisikan sebagai kelebihan dan kekurangan sumber daya emosi dan fisik. Sinisme (cynicism) didefinisikan sebagai respon negatif, tidak memiliki perasaan, atau respon berlebihan pada berbagai aspek pekerjaan, yang terpisah yang mengakibatkan karyawan memilih untuk mengabaikan kualitas pekerjaan. Ketidakefektifan (ineffectiveness) dipahami sebagai akibat langsung dari kelelahan dan sinisme. didefinisikan yang sebagai perasaan ketidakmampuan untuk meraih prestasi dan produktivitas pekerjaan.

Pendekatan ketiga, yang juga menjadi hasil perkembangan psikologi positif pada awal abad ke-21, Harter, dkk. (2002) menerbitkan konsep *engagement* sesuai dengan konsep psikologi positif melalui prosedur meta-analisis terhadap data penelitian yang dilakukan oleh Gallup Organization.

Penelitian Gallup mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterlibatan dan kepuasan individu sebagai wujud antusiasme terhadap pekerjaan. Hasil menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan yang positif terhadap *customer satisfaction, turnover, safety, productivity,* dan *profitability*.

Pendekatan keempat yaitu pendekatan multidimensional yang dikemukakan oleh Saks (2006). Pendekatan ini mendefinisikan konsep multidimensi *employee engagement* sebagai konstruk yang berbeda dan unik yang melibatkan komponen kognisi, emosi, dan perilaku terkait dengan peran kinerja seseorang. Hasil penelitian menunjukkan variabel anteseden (faktor-faktor yang mempengaruhi) seperti *supportive climate*, *job characteristics*, dan *fairness* mempengaruhi *employee engagement*. (Saks, 2006).

Hughes dan Rog (2008) mendefinisikan *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Ketika orang mengubah sikap mereka, nilai-nilai, atau berpikir strategi, perilaku tertentu berubah sebagai hasil dari sikap positif dari *employee engagement* (Fishbein dan Ajzen, 1975). Energi dan fokus yang melekat dalam keterlibatan kerja memungkinkan pegawai untuk membawa potensi penuh mereka untuk pekerjaan, ini adalah fokus energik

yang meningkatkan kualitas pekerjaan yang merupakan inti dari tanggung jawab pegawai (Arnold B. Bakker & Michael P. Leiter, 2010).

Hubungan yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat dimana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan.

Employee engagement dinyatakan oleh Vazirani (2007) sebagai tingkat komitmen dan keterlibatan karyawan yang karyawan miliki terhadap organisasinya dan nilai-nilai yang ada di dalamnya yang terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang ada di dalamnya. Oleh karenananya komitmen terhadap kesusksesan pekerjaan sering disebut sebagai employee engagement.

Namun tetap saja ada perbedaan antara *employee engagement* dan komitmen.. *Employee engagement* bukan hanya sekedar sikap seperti komitemn organisasi tetapi merupakan tingkat seorag pegawai penuh perhatian dan melebur dengan pekerjaannya. Seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa *engagement* terdiri dari konstruk yang unik, dan berbeda yang mengandung komponen kognitif, emosi, dan perilaku yang berhubungan dengan kinerja individu. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Martha (2011) bahwa *employee engagement* berbeda dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi berhubungan dengan sikap dan kedekatan dengan organisasi. Sedangkan *engagement* bukan

sikap, melainkan tingkatan yang dimana individu memiliki perhatian lebih dalam menjalankan peran mereka di lingkungan pekerjaan.

Engagement bukanlah sikap ini dijelaskan sebelumnya oleh (Welbourne, 2007) yang mengatakan bahwa engagement bikanlah sikap. Tapi ia adalah sebuah perilaku yang menjadi pendorong kinerja sebuah organisasi. Sehingga yang disebut engagement semata-mata ditandai dengan adanya kemauan dan kemampuan pegawai dalam memastikan agar organisasi berhasil mencapai kebehasilan bisnisnya (Cook, S, 1995). Sehingga dapat disimpulkan bahwa engagement merupakan hasil dari kombinasi beberapa keadaan, meliputi bagaimana positifnya seorang pegawai dalam berpikir tentang perusahaan. Seberapa positif perasaan pegawai terhadap organisasi dan bagaimana proaktifnya pegawai dalam upayanya mencapai tujuan organisasi baik kepada pegawai, kolega, maupun kepada para pemangku kepentingan lain.

Perbedaan dengan variabel lainnya adalah, Croston (2008) menyatakan bahwa employee engagement tidaklah sama dengan employee satisfaction, employee engagement merupakan sebuah perilaku yang didapat setelah pegawai merasa puas, kemudian memiliki kesadaran mengenai keadaan organisasi yang pada akhirnya menghasilkan pemahaman dari karyawan bagaiamana engagement dapat berkontribusi dengan sistem perusahaan. Sehingga dari pemahaman tersebut, pegawai dapat memberikan komitmennya pada organisasi untuk menghasilkan yang terbaik dan memberikan komitmen terhadap organisasi.

Dari sekian banyak pengertian diatas, meka dapat disimpulkan bahwa employee engagement merupakan keadaan dimana seorang pegawai memiliki perasaan yang positif dan puas terhadap pekerjaan dan organisasinya, yang kemudian hal tersebut ditandai dengan timbulnya perasaan semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan keasyikan (absorption) untuk tercapainya tujuan dan keberhasilan organisasi. Dimana engagement bukanlah hal yang bersifat sementara dan merujuk pada keadaan tertentu saja, melainkan kondisi yang terus menurus dan stabil yang melibatkan kesadaran.

2. Ciri-Ciri *Employee* engagement

Menurut Finney (2010) pegawai yang memiliki ikatan dengan pekerjaannya memiliki sifat umum yaitu:

- a. Mempercayai misi organisasi mereka
- b. Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar
- Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi, dan konsistensi
- d. Selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas, dan daya tahan.
- e. Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain.
- f. Menghormati manajer mereka
- g. Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka

- h. Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat
- i. Memberikan yang terbaik pada organisasi

Dalam sebuah artikel *Society for Human Resource Management* (SHRM) oleh Endres & Mancheno-Smoak (2008) mendefinisikan *engagement* sebagai suatu keadaan di mana para individu secara emosional dan secara beralasan dilakukan untuk organisasi dan kelompok, yang diukur dengan 3 perilaku utama:

- a. Berbicara secara positif tentang organisasi dan teman sekerja dan menunjukkan pada karyawan-karyawan dan para pelanggan potensial mereka.
- b. Memiliki hasrat atau keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi meskipun kesempatan-kesempatan untuk bekerja ada di tempat lain.
- c. Menggunakan usaha lebih dan memperlihatkan perilaku-perilaku yang disumbangkan untuk kesuksesan bisnis.

Penelitian yang dilakukan Metrus Institute (Schiemann, 2011) mengemukakan bahwa *engagement* yang dimaksud bila seorang karyawan melakukan tiga hal yang meliputi:

a. Dapat menarik perasaan positif tentang perusahaan (misalnya, berkomitmen untuk kesuksesan perusahaan) dan tingkat energy ataukegembiraan yang memicu karyawan mengerahkan upaya lebih atau melampaui kebutuha dasar pekerjaan ,akan tetapi

definisi tersebut tidak termasuk ciri kepribadian dasar yang mungkin membuat beberapa orang cenderung memiliki engagement lebih dari orang lain.

- b. Dapat memprediksi perilaku penting karyawan , seperti perilaku bujaksana yang tinggi dan melampaui batas terendah, yang megakibatkan kinerja lebih tinggi, atau perilaku adaptif seperti pemecahan masalah dan pengambilan keputusan kreatif yang dapat mempengaruhi hasil perusahaan seperti produktivitas, loyalitas pelanggan, atau profitabilitas
- c. Dapat dipengaruhi oleh tindakan-tindakan yang diambil perusahaan dan terutama supervisor.

Selanjutnya menurut Watson (2009) karyawan di kawasan asia pasifik menunjukkan kecenderungan terbaginya karyawan menjadi tiga kelompok dasar, yaitu:

a. Security Motivated

Karyawan cenderung bergabung dengan organisasi untuk keamanan pekerjaan, memilih berdasarkan karakteristik pekerjaan dan peduli dengan kunci masalah gaya hidup seperti keseimbangan kehidupan kerja, masa kerja dan hubungan dengan rekan kerja.

b. Financially Motivated

Karyawan didorong oleh pertimbangan keuangan. Alasan yang paling sering dikutip bagi mereka untuk bergabung adalah basis

gaji, diikuti dengan kesempatan menerima upah insentif dan manfaat tunjangan kesehatan.

c. Opportunity Motivated

Karyawan menggunakan pengembangan karir, gaji, promosi dan insntif sebagai alasan mereka untuk bergabung dengan sebuah organisasi dan dibandingkan dengan kelompok pertama dan kedua, karyawan ini lebih fokus pada penghargaan jangka panjang.

Menurut Finney (2010) telah mengidentifikasi tiga kategori umum keadaan emosi yang memancarkan kebahagian. Walaupun sifatnya pribadi, keadaan emosi tersebut berdampak langsung ke tempat kerja, yaitu:

a. Sukacita

Sukacita mendorong seseorang untuk lebih sosial sehingga karyawan dapat memiliki hubungan yang sehat dengan yang lainnya.

b. Minat

Minat memicu rasa ingin tahu, kegembiraan. Motivasi intrinsic dan mengalirnya kinerja secara penuh yang menyenangkan.

c. Kepuasan

Kepuasan selain menunjukkan rasa kedamaian. Kepuasan juga merupakan perasaan diterima dan dipedulikan oleh orang lain.

3. Komponen Employee engagement

Konsep *employee engagement* merupakan pengembangan dari konsep pemahaman perilaku individu dalam organisasi. Dalam organisasi, terdapat tiga hal yang mempengaruhi perilaku individu dan prestasi (Gibson, Ivancevich, Donnely, 2000), yaitu:

- a. Variabel individu berupa kemampuan dan keterampilan
- b. Variabel keorganisasian
- c. Variabel psikologis berupa persepsi, sikap dan perilaku.

Employee engagement termasuk dalam variabel psikologis, seperti komponen pembentuk sikap, komponen utama dalam employee engagement terdiri atas 3 yaitu:

- a. Komponen kognitif, berisi hal-hal yang dipikirkan karyawan tentang perusahaan tempat mereka berkerja. Dari komponen ini dapat dilihat apakah karyawan dan perusahaan memiliki kecocokan level pemikiran, artinya apakah karyawan mempercayai tujuan organisasi serta mendukung nilai-nilai yang dianut perusahaan.
- b. Komponen afektif, merupakan hal-hal yang dirasakan karyawan terhadap perusahaan, yang memperlihatkan ikatan emosional antara karyawan dan perusahaannya, seperti rasa bangga menjadi bagian organisasi.
- c. Komponen perilaku, merujuk pada 2 hal yaitu pertama, apakah seorang karyawan berusahan maksimal dalam berkerja, dan

kedua, apakah karyawan tersebut bersedia bertahan dalam perusahaan.

Endres & Mancheno-Smoak (2008) mencatat bahwa *employee engagament* memiliki 3 hubungan komponen yang hampir sama dengan 3 aspek diatas, yaitu:

a. Aspek kognitif

Aspek kognitif dari *employee engagement* meliputi keyakinan para karyawan tentang organisasi, para pemimpin dan kondisi kerja.

b. Aspek emosional

Aspek emosional menyangkut bagaimana perasaan karyawan terhadap tiap-tiap faktor dan apakah mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpin.

c. Aspek perilaku

Aspek perilaku dari *employee engagement* adalah komponen nilai tambah untuk organisasi dan terdiri dari usaha-usaha untuk kebebasan memilih *engage employees* yang dibawa pada pekerjaan mereka dalam bentuk waktu lembur, mencurahkan kekuatan dan intelektualnya untuk tugas-tugas dan perusahaan.

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee engagement

Kahn (1990) mengungkapkan bahwa terdapat tiga kondisi psikologis yang dimiliki oleh karyawan. Ketiga kondisi psikologis tersebut adalah kebermaknaan psikologis (*psychological meaningfulness*), keamanan psikologis (*psychological safety*), dan ketersediaan psikologis (*psychological avaibility*). Apabila ketiga kondisi psikologis tersebut terpenuhi maka karyawan akan membentuk *employee engagement*. Sebaliknya apabila ketiga kondisi psikologis tersebut tidak terpenuhi maka karyawan akan membentuk *employee disangegement*.

Bakker (2009) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor yang menjadi penyebab utama *employee engagement*, yaitu:

a. Job Resources

Job resources merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari peerjaan yang emmungkinkan individu untuk; a) mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologi maupun fisiologi yang berhubungan dnegan pekerjaan tersebut; b) mencapai target pekerjaan, dan c) menstimulusi pertumubuhan, dan perkembangan personal.

b. Salience of Job Resources

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

c. Personal Resousrces

Personal resousrces merujuk kepada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lainlain. Karyawan yang engaged akan memiliki karateristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena mereka memiliki

skor *ekstraversion* dan *conscientiousness* yang lebih tinggi, serta *neuroticism* lebih rendah.

Hampir sama dengan teori diatas, Schaufeli (2002) 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 raoptimis, harapan mengenai masa depan, serta resiliensi.

Dalam aspek psikologis secara berbeda May, Douglas R;Gilson, Richard L;Harter, Lynn M (2004) menemukan bahwa *meaningfulness*, keamanan, dan ketersediaan memiliki hubungan yang signifikan dengan *engagement*. Mereka juga menemukan bahwa *job enrichment* dan ketepatan tugas (*role fit*) merupakan prediktor positif bagi *meaningfulness*; penghargaan rekan kerja dan penyelia yang mendukung merupakan prediktor yang positif keamanan sedangkan ketaatan pada norma rekan kerja dan kesadaran diri merupakan prediktor negatif; dan ketersediaan sumber daya merupakan prediktor positif bagi ketersediaan secara psikologis (*psychological availability*) sedangkan partisipasi pada kegiatan di luar sebagai predictor negatif.

Dalam penelitian lain Kahn (1990) dalam studi kualitatifnya, membagi *engagement* ke dalam dua bentuk yaitu *personal engagement* dan *personal disangegement*. Dimana *personal engagement* diartikan

sebagai simulant pekerjaan dan ekspresi atas seseorang yang menunjukkan pilihan sikapnya dalam perilaku tugas yang dapat mempromosikan koneksi pada pekerjaan, kehadiran, keeaktifan, serta kinerja penuh. Sedangkan *personal disangegement* merupakan simultan penarikan dan pertahanan diri seseorang yang menunjukkan sikap penurunan atas koneksi pada pekerjaan, peningkatan ketidakhadiran, pasif, dan kinerja yang kurang baik.

5. Dimensi dan Aspek Employee engagement

Dimensi employee engagement menurut Thomas (2007), yaitu:

- a. Kesiapan
 - 1) Siap mendedikasikan diri pada pekerjaan
 - 2) Memikirkan cara baru untuk berkerja lebih efektif
 - 3) Semangat dalam melaksanakan pekerjaan
- b. Kerelaan
 - 1) Kesediaan memotivasi diri untuk mencapai keberhasilan
 - 2) Ketersediaan untuk berkerja keras atau berkerja ekstrakeras
- c. Kebanggan
 - 1) Pekerjaan sebagai sumber kebanggan diri
 - 2) Pekerjaan dikerjakan secara lengkap dan menyeluruh
 - 3) Kesiapan mencurahkan jiwa bagi pekerjaan.

Schaufeli dan Bakker (2002) mengemukakan bahwa *employee engagement* terdiri dari 3 aspek, yaitu semangat, dedikasi, dan absorpsi. Berikut penjelasannya:

a. Semangat

Semangat dicirikan dengan adanya energi yang tinggi dan resiliensi mental selama berkerja, kemauan untuk mengiventasikan usaha pada pekerjaan dan teguh meskipun saat sedang menghadapi masa sukar (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, 2002; Albrecht, 2010).

b. Dedikasi

Dedkasi dicirikan dengan adanya rasa bermakna, antusiasme, inspirasi, bangga dan merasa tertantang. Secara kualitatif, dedikasi mengacu pada keterlibatan yang kuat, bergerak satu langkah lebih maju dari level identifikasi biasanya (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, 2002)

c. Absorpsi

Absorpsi dicirikan dengan secara penuh terkonsentrasi dan secara dalam mengerahkan perhatian pada pekerjaan, dimana waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri pada pekerjaan (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, 2002).

6. Prinsip-Prinsip Dasar Employee engagement

Menurut Wiley & Blackwell (2009) *employee engagement* seorang karyawan yang tinggi akan menampilkan kinerja yang sangat baik. Ada 4 prinsip utama yang menjadi syarat bagi seorang pegawai untuk memiliki *engagement*, yaitu:

a. The capacity to Engagement

Menciptakan pegawai yang memiliki keterikatan dibutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya bisa meminta lebih, tetapi juga menyediakan lahan informasi, kesempatan belajar, dan mampu menciptakan keseimbangan kehidupan pegawainya, yaitu dengan memciptakan suatu basis untuk menampung energi dan inisiatif pegawai.

b. The Motivation to Engagement

Engagement muncul ketika pegawai memiliki keterikatan terhadap pekerjaan mereka dan sesuai dengan nilai pribadi mereka, dan karyawan diperlakukan dengan cara yang secara alami menimbulkan rasa ingin membalas dalam bentuk kebaikan.

c. The Freedom to Engagement

Engagement terjadi ketika karyawan merasa aman untuk bertindak berdasarkan inisiatif mereka. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi hal yang paling penting di bawah kondisi sulit, tidak pasti, dan kebutuhan untuk berubah, terutama ketika employee engagement itu dianggap penting.

d. The Focus of Strategic Engagement

Ketika perusahaan menyediakan kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang sesuai, pengawasan yang adil dan bijaksana, upah yang sesuai, jaminan keamanan, dan seterusnya, *engagement* akan muncul dengan sendirinya karena rasa percaya akan prinsip timbal balik.

B. Perceived organizational support

1. Definisi Perceived organizational support

Rhoades dan Eisenberg (2002) mendefinisikan *perceived* organizational support sebagai keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Berkaitan dengan perilaku karyawan, Eisenberger (1998) menemukan bahwa dukungan organisasional persepsian dapat mempengaruhi sikap atau perilaku karyawan. Dukungan organisasional persepsian didefinisikansebagai suatu keyakinan tentang sejauhmana organisasi memberikan nilai kontribusi dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.

Perceived organizational support mengacu pada kepercayaan umum bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawanya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Di sisi lain, dukungan organisasional juga menciptakan tanggung jawab bagi karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuantujuannya (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Eisenberger (2002) mengidentifikasikan kejujuran, dukungan supervisor, *reward* organisasi dan kondisi kerja yang baik sebagai sifat organisasi yang berpengaruh positif terhadap *perceived organizational* support. Dukungan organisasi terhadap karyawan dapat meliputi :

organisasi dapat diandalkan, organisasi dapat dipercaya, organisasi memperlihatkan minat anggota, dan organisasi memperhatikan kesejahteraan anggota. Kondisi kerja yang menyenangkan seperti adanya kesempatan promosi, *system reward*, pemberian fasilitas, dan kesempatan mendapatkan pelatihan juga akan memberikan kontribusi terhadap *Perceived organizational support*.

Teori dukungan organisasi mengasumsikan bahwa atas dasar norma timbal balik, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya karena organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger, 1986). Eisenberger (1986) memaparkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka maka mereka akan menunjukkan tingkat absensi yang menurun serta berusaha keras terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sehingga persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai suatu keyakinan tentang sejauh mana organisasi memberikan nilai kontribusi dan peduli akan kesejahteraan mereka.

Job engagement, seperti dijelaskan oleh Saks (2006), dipengaruhi salah satunya oleh dukungan organisasional persepsian. Job engagement juga dipengaruhi oleh persepsi dukungan atasan, karakteristik pekerjaan, rewards dan recognition, procedural justice, dan distributive justice (Saks, 2006). Dalam konteks tersebut, peran dukungan organisasional dinilai oleh karyawan sebagai pertemuan dari berbagai kebutuhan strategis, seperti

kebutuhan emosi sosial,menyediakan indikasi kesiapan organisasi untuk menghargai peningkatan kerja, dan mengindikasikan kecenderungan organisasi untuk menyediakan bantuan saat dibutuhkan, dan untuk mengerjakan sebuah pekerjaan yang efektif (Fuller, 2003).

Selain faktor dukungan organisasional seperti yang disinggung diatas, faktor dukungan atasan persepsian harus pula dipertimbangkan (Saks, 2006). Dukungan atasan persepsian ditemukan menjadi faktor yang sangat penting terkait dengan kejenuhan kerja. Selain itu pesepsi dukungan atasan diyakini sangat penting membangun *engagement* karyawan. Dalam hal ini dukungan organisasional persepsian lebih penting karena dukungan organisasional sifatnya luas, sedangkan dukungan atasan sifatnya lebih rendah dan sempit dalam konteks pengaruhnya terhadap *job engagement* karyawan.

2. Aspek Perceived organizational support

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) mengindikasikan bahwa 3 kategori utama dari perlakuan yang dipersepsikan oleh karyawan memiliki hubungan dengan *perceived* organizational support. Ketiga kategori utama ini adalah sebagai berikut:

1. Keadilan

Keadilan prosedural menyangkut cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya di antara karyawan. (Greenberg, dalam Rhoades & Eisenberger 2002). Shore dan Shore (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) menyatakan bahwa

banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada *perceived organizational support* dimana hal ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Cropanzo dan Greenberg (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) membagi keadilan prosedural menjadi aspek keadilan struktural dan aspek sosial. Aspek struktural mencakup peraturan formal dan keputusan mengenai karyawan. Sedangkan aspek sosial seringkali disebut dengan keadilan interaksional yang meliputi bagaimana memperlakukan karyawan dengan penghargaan terhadap martabat dan penghormatan mereka.

2. Dukungan supervisor / Atasan

Karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Kottke & Sharafinski, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Karena atasan bertindak sebagai agen dari organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan, karyawan pun melihat orientasi atasan mereka sebagai indikasi adanya dukungan organisasi (Levinson dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut:

- a. Pelatihan. Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan *perceived organizational support* (Wayne dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).
- b. Gaji, pengakuan, dan promosi. Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, pengakuan, dan promosi) akan meningkatkan kontribusi karyawan dan akan meningkatkan *perceived organizational support* (Rhoades & Eisenberger, 2002).
- c. Keamanan dalam bekerja. Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap *perceived organizational support* (Griffith dkk., dalam Eisenberger and Rhoades, 2002).
- d. Peran *stressor*. Stress mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan. Stres terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan *perceived organizational support*, yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role-ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role-conflict*) (Lazarus & Folkman, dalam Rhoades &Eisenberger, 2002).

Indikator dukungan organisasi menurut Eisenberger (1986) adalah sebagai berikut:

- a. Penghargaan; perusahaan memberikan penghargaan/reward atas pencapaian kerja karyawan.
- b. Pengembangan; perusahaan memperhatikan kemampuan dan memberikan kesempatan promosi untuk karyawan.
- c. Kondisi kerja; mengenai lingkungan tempat bekerja secara fisik maupun non-fisik.
- d. Kesejahteraan karyawan; perusahaan peduli dengan kesejahteraan hidup karyawan.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perceived organizational support

Perceived organizational support dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek dari perlakuan organisasi terhadap karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi interpretasi karyawan mengenai motif-motif organisasional yang menjadi dasar perlakuan itu. Hal ini menunjukkan bahwa derajat dukungan yang karyawan inginkan dari organisasi bervariasi bergantung dari situasinya (Eisenberger, 2002).Menurut Wayne (1997) banyak hal yang bisa dilakukan oleh organisasi dalam memberikan penghargaan terhadap karyawannya. Hal yang paling menonjol bagi karyawan adalah dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi, penghargaan terhadap peningkatan kinerja biasanya berkaitan dengan meningkatnya upah. Pada penelitian Eisenberg (2002) dukungan organisasi dipengaruhi pula oleh kebijakan dan keputusan yang menunjukan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

Wayne (1997) beranggapan bahwa perasaan kewajiban yang mendasari dukungan organisasi adalah sejarah keputusan organisasi. Beberapa diantaranya dibuat oleh atasan terdahulu atau oleh atasan pada level lebih tinggi yang tidak membawahi pekerja secara langsung. Einsenberger (2002) juga mengatakan bahwa keadilan tentang pembuatan keputusan yang berhubungan dengan distribusi SDM, mempunyai pengaruh yang kuat terhadap dukungan organisasi yang diindikasi oleh *Perceived organizational support*.

4. Dampak Perceived organizational support

Rhoades dan Eisenberg (2002) menemukan beberapa dampak dari perceived organizational support, yaitu:

a. Komitmen organisasi

Berdasarkan norma resiprokal, perceived organizational support akan membentuk rasa tanggung jawab untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya (Eisenberg, Arneli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2002). Rasa tanggung jawab untuk balas budi akan meningkatkan komitmen afektif pada organisasi yang dipersonifikasi (Rhoades & Eisenberg, 2002). Karyawan akan memenuhi hutang balas budi pada organisasi dengan komitmen afektif yang lebih besar dan usaha lebih untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Perceived meningkatkan organizational support juga komitmen afektif dengan memenuhi kebutuhan sosioemosional seperti afiliasi dan dukungan emosional (Eisenberg, Arneli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2002). Pemenuhan akan kebutuhan tersebut akan membentuk rasa memiliki yang kuat pada organisasi, melibatkan penggabungan keanggotaan karyawan dan status peran pada identitas sosial mereka. Perceived organizational support akan berkintribusi pada rasa kebermaknaan dan memiliki tujuan. Rhoades & Eisenberg, (2002) menambahkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi dapat mengurangi perasaan terjebak saat karyawan diminta untuk tetap tinggal di organisasi karena tingginya biaya yang timbul akibat turnover.

b. Afeksi terkait dengan pekerjaan

Perceived organizational support telah diperkirakan dapat mempengaruhi reaksi afektif umum karyawan pada pekerjaan mereka, meliputi kepuasan kerja dan suasana hati positif (Rhoades & Eisenberg, 2002). Kepuasan kerja merujuk pada keseluruhan sikap afektif karyawan pada pekerjaan (Witt, 1992 dalam Rhoades & Eisenberg, 2002).

Perceived organizational support dapat berkontribusi pada kepuasan kerja dengan memenuhi kebutuhan sosioemosional, meningkatkan harapan bahwa performansi akan mendapatkan imbalan, dan memberi tanda tersedianya bantuan ketika dibutuhkan. Suasana hati positif melibatkan status emosi umum tanpa objek yang spesifik (George, 1989 dalam Rhoades & Eisenberg, 2002). *Perceived organizational support* dapat berkontribusi pada rasa kompetensi dan berharga sehingga meningkatkan suasana hati positif (Rhoades & Eisenberg, 2002).

c. Keterlibatan pekerjaan

Keterlibatan pekerjaan mengacu pada identifikasi dan keterikatan pada pekerjaan tertentu yang sedang dikerjakan (Cropanzano; O`Driscoll & Randall, 1999 dalam dalam Rhoades & Eisenberg, 2002). Persepsi terhadap kompetensi berkaitan dengan keterikatan tugas (Rhoades & Eisenberg, 2002). Dengan meningkatkan persepsi terhadap kompetensi pada karyawan, persepsi terhadap dukungan organisasi dan meningkatkan keterikatan karyawan pada pekerjaannya.

d. Performansi

Perceived organizational support dapat meningkatkan performansi dari aktivitas kerja standar dan aktivitas yang menguntungkan organisasi melebihi dari kewajiban yang seharusnya (Smith, GM & Markwich, C, 2009). Menurut George & Brief (1992 dalam Rhoades & Eisenberg, 2002). Aktivitas ekstra meliputi pemberian bantuan pada sesama karyawan, melakukan tindakan yang melindumgi organisasi dari resiko, memberikan

saran yang konstruktif ,serta menambah ilmu dan kemampuan yang menguntungkan organisasi.

e. Tegangan

Perceived organizational support diperkirakan mampu mereduksi reaksi psikologis dan psikosomatis terhadap stressor dengan mengindikasikan ketersediaan bantuan material dan dukungan emosioanl yang dibutuhkan saat menghadapi tingginya tuntutan kerja (George & Brief, 1992 dalam Rhoades & Eisenberg, 2002). Beberapa peneliti telahh meneliti dampak utama perceived organizational support pada tegangan seperti kelelahan, burnout, kecemasan, dan sakit kepala (Rhoades & Eisenberg, 2002). Perceived organizational support dapat mengurangi tingkat stress karyawan pada paparan stressor yang tinggi maupun rendah (Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999 dalam Rhoades & Eisenberg, 2002).

f. Keinginan untuk menetap

Keinginan untuk menetap harus diberikan dengan persepsi ketidaknyamanan dari perasaan terjebak dalam organisasi karena tingginya biaya turnover.

g. Perilaku penarikan diri

Perilaku penarikan diri mengacu pada pengurangan partisipasi karyawan dalam organisasi. Telah banyak peneliti yang meneliti hubungan antara perceived organizational support dan perilaku penarikan diri, seperti keterlambatan, absensi, dan turnover sukarela. Retensi anggota organisasi, tingginya kehadiran dan ketepatan waktu memberikan merupakan cara karyawan dalam melakukan tindakan timbal balik atas perceived organizational support . perceived organizational support juga meningkatkan komitmen organisasi sehigga mengurangi perilaku penarikan diri.

C. Psychological safety

1. Definisi *Psychological safety*

Berkaitan dengan konsep *employee engagement* yang dikemukakan oleh Kahn (1990), kondisi psikologis yang memengaruhi seseorang ketika mengalami *engaged* ialah *psychological meaningfulness, availability,* dan *safety.* Ketiga kondisi tersebut membentuk bagaimana seseorang melakukan perannya sebagai karyawan (Kahn, 1990). May, Douglas R;Gilson, Richard L;Harter, Lynn M (2004) serta Rothman dan Welsh (2013) melanjutkan penelitian Kahn (1990) dengan melakukan studi empiris terhadap teori *engagement*, mediator, serta faktor yang mempengaruhinya. Sesuai dengan hasil penelitian Kahn (1990), kondisi psikologis (*psycholo-gical meaningfulness, psychological availabi-lity*, dan *psychological safety*) berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Kahn (1990) mengungkapkan bahwa kemanan psikologis merupakan perasaan mampu untuk menunjukkan dan mempekerjakan diri tanpa ketakutan akan konsekuensi negatif pada citra diri ,status, atau karir. Karyawan akan merasa aman pada situasi dimana mereka percaya bahwa mereka tidak akan menderita karena *engagement* yang mereka miliki. Situasi yang aman adalah situasi yang terprediksi, konsisten, jelas dan tidak menakutkan. Ketika situasi tidak jelas, tidak konsisten, tidak terprediksi atau menakutkan, maka *employee engagement* akan dianggap sebagai sesuatu yang terlalu berbahaya dan tidak aman. Menurut Geller, E.S (2001) ada dua pendekatan dasar yang direkomendasikan bagaimana *psychological safety* mampu memunculkan keuntungan untuk oragnisasi, yaitu dengan pendekatan individual (*based person*) dan pendekatan perilaku (*based behavioral*).

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Psychological safety*

Terdapat 4 faktor yang memiliki pengaruh langsung pada *psychological* safety (Kahn, 1990):

a. Hubungan interpersonal

Hubungan interpersonal yang mempromosikan *psychological* safety adalah hubungan yang supportif dan penuh kepercayaan. Hubungan interpersonal yang supportif dan penuh kepercayaan memiliki fleksibilitas, memungkinkan individu untuk mencoba. Meskipun ada kemungkinan untuk mengalami kegagalan, individu tidak akan merasa ketakutan atas konsekuensinya.

b. Dinamika kelompok dan antar kelompok

Variasi karakter yang tidak diakui atau peran ketidaksadaran yang diasumsikan oleh individu akan memengaruhi *psychological safety*. Karakter informal yang diperankan oleh individu mencerminkan sebagian identitas dan kelompok organisasi secara sadar dan tidak sadar.

c. Gaya dan proses manajemen

Manajemen yang supportif, resilien, dan jelas akan meningkatkan *psychological safety*. Manajemen yang supportif memungkinkan para karyawan untuk berani mencoba tanpa takut bahwa kegagalan yang mungkin ia alami akan membawa dampak buruk. Karyawan juga membutuhkan figur otoritas yang cukup kompeten dan aman.

d. Norma organisasi

Norma adalah ekspektasi bersama mengenai perilaku umum dari anggota (Hackman dalam Kahn, 1990). Karyawan yang berkerja sesuai dengan norma yang berlaku akan merasa lebih aman dibandingkan dengan karyawan yang berkerja diluar norma.

D. Hubungan Perceived organizational support dengan Employee engagement

Employee engagement dipengaruhi oleh beberapa faktor. Saks (2006) mengungkapkan perceived organizational support, perceived supervisor support merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi employee

engagement. Rhoades & Eisenberger (2002) menganggap perceived organizational support sebagai sumber yang paling penting dari peristiwa sosial emosional karena menanamkan keterlibatan dan organisasi karyawan.

Rhoades & Eisenberg (2002) menegaskan bahwa karyawan dalam sebuah organisasi akan cenderung untuk membentuk sebuah kepercayaan secara umum terkait sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli atas kesejahteraannya, persepsi yang dimiliki oleh pegawai inilah yang disebut *perceived organizational support*. *Perceived organizational support* dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang sangat menegangkan.

Dengan kata lain "perceived organizational support merupakan tingkat dimana pegawai merasaorganisasi memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan baik dan menilai kontribusi yang sudah pegawai lakukan pada organisasi (Aube, Rosseu, & Morin, 2007).

Saks (2006) yang berpendapat bahwa perceived organizational support dapat membawa pada hasil yang postitif yaitu melalui engagement. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki perceived organizational support yang tinggi, menjadi lebih engaged terhadap pekerjaan dan organisasi mereka sebagai bagian dari norma timbal balik dari social exchange theory sehingga membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Hubungan timbal balik yang terjadi adalah saat *perceived organizational* support yang menjelaskan bahwa pegawai yang memperhitungkan organisasi

sebagai pihak yang mendukung seharusnya membalas transaksi tersebut dengan menjadi lebih lekat secara afektif dan emosioanl terhadap organisasi .

*Perceived organizational support | kemudian menciptakan | sebuah kewajiban | karyawan | untuk | peduli | terhadap | kesejahteraan | organisasi | dan | membantu | organisasi | mencapai | tujuannya | sebagai | balasannya | organisasi | akan | menghargai | kontribusi | karyawannya | dan | peduli | terhadap | kesejahteraan | karyawannya.

Hasil penelitian yang ditemukan dalam penelitian terdahulu antara lain Sack (2006), Rasheed & Adnan(2013), Saragih Susanti & Meily Margareta (2013) menyebutkan bahwa *perceived organizational support* berhubungan positif dan signifikkan terhadap *employee engagement*. *Perceived organizational support* adalah keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Rhoades dan Eisenberg, 2002).

Peran penting perceived organizational support sebagai anteseden employee engagement berdasarkan penelitian yang dilakukan Saks (2006) pada 102 pekerja di Kanada dari organisasi serta pekerjaan yang berbedabeda, usia rat-rata 34 tahun dan 60% terdiri dari partisipan perempuan. Saks (2006) membagi employee engagement menjadi dua aspek, yaitu job engagement dan organization engagement. Dari hasil penelitian tersebut diketahui tidak semua antecedent (faktor-faktor yang mempengaruhi) memiliki korelasi pada kedua aspek employee engagement. Berdasarkan perhitungan statistik yang dilakukan oleh Saks (2006), diketahui hanya

variabel *perceived organizational support* yang memiliki korelasi positif terhadap kedua aspek *employee engagement* dan ditetapkan sebagai prediktor yang signifikan.

Pengaruh yang lebih baik oleh perceived organizational support dibandingkan anteseden lain dari variabel employee engagement juga telah diteliti oleh Kurnianingrum, Selvi (2015) dengan judul Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan Keadilan Organisasi terhadap employee engagement, dalam penelitian tersebut dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement; karakteritik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement; keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap dukungan organisasi akan membentuk *employee engagement*.. *Employee engagement* adalah keterlibatan diri karyawan secara penuh dalam melaksanakan pekerjaannya yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi dan absorpsi (Schaufeli, 2002). Semangat dicirikan dengan adanya energi yang tinggi dan resiliensi mental selama bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha pada pekerjaan dan teguh meskipun saat sedang mengahdapi masa sukar . Dedikasi dicirikan dengan adanya rasa bermakna,antusiasme, inspirasi, bangga dan merasa tertantang. Absorpsi dicirikan dengan secara penuh terkonsentrasi dan secara dalam mengarahkan perhatian pada pekerjaan, dimana waktu terasa

berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan (Schaufeli, 2002).

Sebaliknya, karyawan yang memiliki persepsi negatif terhadap dukungan organisasi akan membentuk *employee disengagement*. *Employee disangegement* merupakan karyawan yang secara simultan menarik diri, menunjukkan perilaku yang mempromosikan kurangnya koneksi, absensi secara fisik, kognitif, dan emosional, pasif, tidak menjalankan peran kerja secara penuh (1990). Karyawan yang *disangeged* adalah para pekerja yang tidak antusias, tidak mau mengerahkan tenaga ekstra serta enggan mendukung kinerja tim (Heikkeri, 2010).

Apabila karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan serta peduli terhadap kesejahteraan karyawan maka karyawan akan membentuk persepsi yang positif terhadap dukungan organisasi. Sebaliknya, ketika karyawan meyakini bahwa organisasi tidak menghargai kontribusi karyawan serta tidak peduli terhadap kesejahteraan karyawan maka karyawan akan membentuk persepsi yang negatif terhadap dukungan organisasi.

E. Hubungan Perceived organizational support dengan Employee engagement Melalui Psychological safety.

Markos dan Sridevi (2010) mengemukakan bahawa *employee engagement* menjadi kunci untuk meningkatkan performansi organisasi sehingga *employee engagement* merupakan proses dua arah antara karyawan dan organisasi. Retensi, produktivitas, dan loyalitas ialah contoh berbagai hal yang

menentukan *employee engagement*, yang kemudian juga berpengaruh terhadap performansi organisasi.

Sahoo dan Sahu (2009) menggambarkan tentang pentingnya *employee engagement* dalam pengembangan organisasi. *Employee engagement* yang baik mampu membawa organisasi menuju keberhasilan karena kemajuan organisasi saat ini bergantung pada kreativitas sumber daya manusianya. Van Rooy, Whitman, Hart, dan Caleo (2011) mengungkapkan bahwa kurangnya *employee engagement* dapat berpengaruh terhadap proses bisnis organisasi, yang kemudian juga mengakibatkan turunnya performansi organisasi. Dalal Dkk (2012) dalam penelitiannya menemukakan bahwa *employee engagement* dinyatakan sebagai salah satu prediktor terbaik bagi performansi.

Berkaitan dengan konsep *employee engagement* yang dikemukakan oleh Kahn (1990), kondisi psikologis yang memengaruhi seseorang ketika mengalami engage ialah *psychological meaningfulness, safety, dan availability*. Ketiga kondisi tersebut membentuk bagaiamana seseorang melakukan perannya sebagai karyawan (Kahn, 1990). May, Gilson, dan Harter (2004) serta Rothman dan Welsh (2013) melanjutkan penelitian Kahn (1990) dengan melakukan studi empiris terhadap teori *engagement*, mediator, serta faktor yang mempengaruhinya. Sesuai dengan hasil penelitian Kahn (1990), kondisi psikologis (*psychological meaningfulness*, *psychological safety*, *psychological availability*) berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Jacobs (2013) melalui desertasinya juga menemukan bahwa *psychological* meaningfulness, psychological safety, psychological availability mampu

mempengaruhi tingkat *employee engagement* seseorang. Dalam penelitian May, Douglas R;Gilson, Richard L;Harter, Lynn M (2004) selain berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*, *Psychological safety* juga mempengaruhi *employee engagement* secara tidak langsung, melainkan menjadi mediasi antara *perceived organizational support* terhadap *employee engagement*.

Kahn (1990) mendeskripsikan *psychological safety* sebagai keamanan psikologis dialami sebagai perasaan mampu menunjukkan dan mempekerjakan diri sendiri tanpa takut konsekuensi negatif untuk citra diri, status, atau karier. Orang merasa aman dalam situasi di mana mereka percaya bahwa mereka akan tidak menderita karena *engagement* yang mereka miliki.

Situasi yang aman adalah situasi yang terprediksi, konsisten, jelas, dan tidak menakutkan. Ketika situasi tidak jelas, tidak konsisten, tidak terprediksi atau menakutkan, maka *employee engagement* akan dianggap sebagai sesuatu yang terlalu berbahaya dan tidak aman. Hubungan umum antara *personal engagement* dan *psychological safety* dieksplorasi dengan statistik deskriptif berasal dari peringkat kelompok sebanyak 186 subjek. Statistik menunjukkan bahwa *personal engagement* berhubungan dengan *psychological safety* (x = 7,7, s.d. = 1,21) dibandingkan *personal disangegement* (x = 3,77, s.d. = 1,6; r = 0,83). Hasil ini menunjukkan bahwa orang-orang yang lebih memliki *personal angegement* ditandai dengan disertainya adanya *psychological safety* daripada mereka yang memiliki *personal disangegement*.

Data menunjukkan bahwa empat faktor yang paling langsung memiliki pengaruh pada *psychological safety*, yaitu : hubungan interpersonal, dinamika kelompok dan antarkelompok, gaya dan proses manajemen , dan norma-norma organisasi.

Penelitian May, Douglas R;Gilson, Richard L;Harter, Lynn M (2004) hanya hubungan norma-norma organisasi dan *employee engagement* yang sebagian dimediasi oleh *psychological safety*, selebihnya hubungan interpersonal, dinamika kelompok dan antarkelompok, gaya dan proses manajemen dengan *employee engagement* sepenuhnya dimediasi oleh *psychological safety*.

Hubungan interpersonal yang mempengaruhi *psychological safety* adalah hubungan yang supportif dan penuh kepercayaan. Hubungan interpersonal yang supportif dan penuh kepercyaan memiliki fleksibilitas, memungkinkan individu untuk mencoba meskipun ada kemungkinan untuk mengalami kegagalan, individu tidak akan merasa ketakutan atas konsekuensinya. Dinamika kelompok dan antar kelompok didalamnya terdpat variasi karakter yang tidak diakui atau peran ketidaksadaran yang diasumsikan oleh individu akan mempengaruhi *psychological safety*. Gaya dan proses manajemen yang memiliki manajemen yang supportif, reiliensi, dan jelas akan meningkatkan *psychological safety*.

Manajemen yang supportif memungkinkan para karyawan untuk berani mencoba tanpa takut bahwa kegagalan yang mungkin ia alami akan membawa dampak buruk. Karyawan juga membutuhkan figur otoritas yang cukup kompeten dan aman. Sedangkan norma organisasi adalah ekspektasi bersama mengenai perilaku umum dari anggota (Hackman, 1986) . karyawan yang berkerja sesuai dengan norma yang berlaku akan merasa lebih aman dibandingkan dengan karyawan yang berkerja diluar norma (Kahn, 1990).

Penelitian Kahn (1990) mengenai kondisi psikologis yang menyertai engagememt dilanjutkan, direvisi dan dikembangkan oleh May, Douglas R;Gilson, Richard L;Harter, Lynn M (2004) yang menjelaskan penentu dan efek mediasi dari tiga kondisi psikologis (meaningfulness, safety, availibility) pada karyawan. Hasil dari kerangka teori yang telah direvisi mengungkapkan bahwa semua tiga kondisi psikologis dipamerkan hubungan positif signifikan dengan engagement. Meaningfullness ditampilkan sebagai hubungan yang terkuat. Job enrichment dan peran kerja secara positif terkait dengan psychological meaningfulness. Balasan hubungan rekan kerja dan dukungan atasan berhubungan positif dengan psychological safety, sedangkan kepatuhan terhadap norma-norma dan kesadaran diri berhubungan negatif. Psychological berhubungan positif dengan sumber daya yang tersedia dan availability partisipasi dalam kegiatan di luar berhubungan negatif. Akhirnya, hubungan job enrichment dan peran kerja dengan engagement sepenuhnya dimediasi oleh psychological meanigfulness. Kemudian supportive supervisor hubungan rekan kerja sepenuhnya dimediasi oleh psychological safety, kecuali kepatuhan norma yang dimediasi sebagian oleh psychological safety dan psychological meaningfulness.

Kahn (1990) serta May, Douglas R;Gilson, Richard L;Harter, Lynn M (2004) telah membuktikan dalam studi empiris bahwa supportive supervisor mempengaruhi employee engagement dengan kuat melalui psychological safety sebagai mediator. Menurut Khan (1990) Rasa aman secara psikologis melibatkan rasa mampu untuk menunjukkan dan melibatkan diri pada pekerjaan tanpa konsekuensi negatif. Salah satu aspek penting rasa aman berasal dari perhatian dan dukungan yang ditunjukkan oleh organisasi. Rhoades et al., (2001) Lebih spesifik, perceived organizational support menciptakan tanggung jawab bagi karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya.

Percieve organizational support diartikan sebagai keyakinan seseorang bahwa organisasi atau organisasi tempat ia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli kesejahteraannya (Rhoades et al., 2001). Hal ini dapat ditunjukkan dari keadilan yang diberikan organisasi kepada pegawainya dalam memberikan gaji maupun hal yang lainnya. Pendapat lain mengenai percieve organizational support dikemukakan oleh O'Driscoll dan Randall (1999) yang menyatakan bahwa organisasi atau organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawainya, kemudian memberikan kompensasi secara adil dan mengikuti pekerjaannya. menyebabkan percieve kebutuhan Hal inilah yang organizational support menjadi sebuah hubungan timbal balik antara pegawai dengan organisasi, di mana pegawai memberi kontribusi dan organisasi bersikap adil kepada pegawai.

Peran penting perceived organizational support sebagai faktor yang mempengaruhi employee engagement berdasarkan penelitian yang dilakukan Saks (2006) pada 102 pekerja di Kanada dari organisasi serta pekerjaan yang berbeda-beda, usia rat-rata 34 tahun dan 60% terdiri dari partisipan perempuan. Saks (2006) membagi employee engagement menjadi dua aspek, yaitu job engagement dan organization engagement. Dari hasil penelitian tersebut diketahui tidak semua antecedent (faktor-faktor yang mempengaruhi) memiliki korelasi pada kedua aspek employee engagement. Berdasarkan perhitungan statistik yang dilakukan oleh Saks (2006), diketahui hanya variabel perceived organizational support yang memiliki korelasi positif terhadap kedua aspek employee engagement dan ditetapkan sebagai prediktor yang signifikan.

Pengaruh yang lebih baik oleh perceived organizational support dibandingkan faktor yang mempengaruhi lain dari variabel employee engagement juga telah diteliti oleh Kurnianingrum, Selvi (2015) dengan judul Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan Keadilan Organisasi terhadap employee engagement, dalam penelitian tersebut dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement; karakteritik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement; keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Penelitian May, Douglas R;Gilson, Richard L;Harter, Lynn M (2004) meneliti efek langsung variabel dependen (faktor-faktor yang mempengaruhi)

dan efek tak langsung dari variabel dependen terhaadap employee engagement melalui kondisi psikologis (meaningfulness, safety, availability). Dalam penelitian pembahasan mengungkapkan walaupun psychological meaningfulness memiliki efek paling kuat terhadap employee engagement, namun psychological safety juga memainkan peran yang penting terhadap employee engagement, dimana hubungan supervisor digambarkan sebagai efek yang paling kuat. Dalam penemuan tersebut sekaligus mengonfirmasi dari penelitian sebelumnya, yang membahas efek positif dari perilaku managerial yang saling mendukung terhadaap kreativitas, kinerja, dan psychological safety (Deci, 1989;Edmondson, 1999;Oldham & Cummings, 1996) dan menyarankan bahwa hubungan-hubungan dalam teori tersebut dalam digeneralisasikan dalam berbagai konteks.

Sebagai tambahan, hasil dari penelitian May, Douglas R;Gilson, Richard L;Harter, Lynn M (2004) konsisten dengan perkembangan literature tentang *Trust* dalam organisasi. Perilaku managerial yang *`trustworthy* dibahas oleh Whitener et al (1989) secara jelas sama dengan perilaku supervisor yang supportive. Meskipun *Perceived organizational support* mampu berhubungan langsung dengan *employee engagement*, dalam penelitian May, Douglas R;Gilson, Richard L;Harter, Lynn M (2004) menjelaskan lebih dalam bahwa hubungan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* akan lebih baik saat menghadirkan *psychological safety* sebagai mediasi. Dinamika psikologis yang terjadi adalah saat atasan mampu menciptkan *safety* (kemanan) secara psikologis dalam berkerja, secara langsung pegawai akan

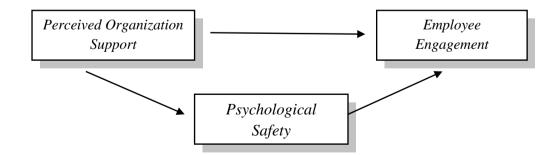
mempersepsikan bahwa lingkungan kerja dan atasan mengembangkan hubungan yang saling support dan saling percaya.

Untuk menciptakan *psychological safety* pada pegawai, hal-hal yang dilakukan atasan adalah dengan mendukung para pegawai dengan cara memberikan semangat untuk memecahkan setiap permasalaha kerja, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, memperlakukan setiap pegawai secara adil, konsiten terhadap perkataan dan sikap, menggunakan komunikasi yang terbuka, dan memperhatikan karyawan (Oldham & Cummings, 1996; Whitener et al., 1998). Hal-hal tersebut akan membuat pegawai semakin nyaman dalam berkerja, sehingga pegawai berkerja tanpa ada ketakutan maupun perasaan tidak aman (*insecure*), sebaliknya perasaan-perasaan positive yang mempersepsikan lingkungan kerja dan atasan yang supportif akan membuat pegawai merasa tempatnya berkerja adalah yang paling ideal sehingga pegawai akan merasa terikat (*engaged*) dan mampu mengahasilkan kepuasan kerja.

Adanya percieve organizational support yaitu kemampuan untuk menunjukkan dan mempekerjakan diri tanpa konsekuensi negatif dimana hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya serta manajemen yang mendukung akan meningkatkan keamanan secara psikologis. Karyawan akan merasa aman di lingkungan kerja yang ditandai dengan keterbukaan dan dukungan organisasi. Lingkungan yang mendukung memungkinkan anggota untuk bereksperimen dan mencoba hal-hal baru dan bahkan gagal tanpa takut konsekuensi (Saks, 2006).

Hubungan timbal balik yang terjadi adalah saat perceived organizational support yang menjelaskan bahwa pegawai yang memperhitungkan organisasi sebagai pihak yang mendukung seharusnya membalas transaksi tersebut dengan menjadi lebih lekat secara afektif dan emosioanl terhadap organisasi . Terlebih lagi jika perceived organizational support dipengaruhi oleh psychological safety dimana perasaan yang dimiliki pegawai mampu untuk menunjukkan dan mempekerjakan diri tanpa ketakutan akan konsekuensi negatif pada citra diri ,status, atau karir. Pegawai akan merasa aman pada situasi dimana mereka percaya bahwa mereka tidak akan menderita. Sehingga dengan perasaan nyaman dan aman dalam berkerja tersebut membuat pegawai mempersepsikan bahwa organisasinya mendukung secara penuh dan membuat pegawai membalas perasaan aman tersebut dengan hasil kinerja yang memuaskan sebagai bentuk engaged kepada organisasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dikemukakan, peneliti membangun sebuah kerangka penelitian untuk menjelaskan Hubungan *Perceived organizational support* terhadap *Employee engagement* melalui *Psychological safety* sebagai mediator (Gambar 1).



Gambar 1. Hubungan Antar variabel

F. Landasan Teori

Menurut Saks (2006) dasar teoritis yang paling rasional dalam menjelaskan *engagement* adalah teori pertukaran sosial (*social exchange theory*). Saks (2006) mengatakan bahwa bedasarkan teori pertukaran sosial, kewajiban dihasilkan oleh serangkaian interaksi timbal balik antara pihakpihak yang berkaitan. Prinsip dasar dari teori pertukaran sosial ini adalah sebuah hubungan akan berkembang dengan adanya saling percaya, kesetian dan komitmen sepanjang pihak yang terlibat mematuhi aturan pertukaran yang sudah dibuat. Aturan yang dibuat biasanya melibatkan pembayaran timbal balik misalnya, ketika karyawan menerima sumber ekonomi dari organisasi maka mereka akan berkewajiban untuk membalas organisasi misalnya dengan lebih *engaged* terhadap pekerjaan mereka.

Prinsip dasar SET adalah bahwa suatu hubungan berevolusi dari waktu ke waktu menjadi percaya, loyal, dan komitmen mutual selama pihak-pihak yang bersangkutan mematuhi aturan tertentu (Cropanzano &Mitchell, 2000 dalam Saks, 2006). Berdasarkan SET *,perceived organizational support* menjelaskan bahwa pegawai yang memperhitungkan organisasi sebagai pihak yang mendukung seharusnya membalas transaksi tersebut dengan menjadi lebih lekat secara afektif dan emosioanl terhadap organisasi .

Jauh akan lebih baik jika *perceived organizational support* dipengaruhi oleh *psychological safety* dimana perasaan yang dimiliki pegawai mampu

untuk menunjukkan dan mempekerjakan diri tanpa ketakutan akan konsekuensi negatif pada citra diri ,status, atau karir. Karyawan akan merasa aman pada situasi dimana mereka percaya bahwa mereka tidak akan menderita. Sehingga dengan perasaan nyaman dan aman dalam berkerja tersebut membuat pegawai mempersepsikan bahwa organisasinya mendukung secara penuh dan membuat pegawai membalas perasaan aman tersebut dengan hasil kinerja yang memuaskan sebagai bentuk *engaged* kepada organisasi.

Hal ini mendukung penelitian Saks (2006) sebelumnya yang menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi dapat menjadi prediktor bagi *employee engagement*. SET menjelaskan bahwa rasa tanggung jawab ditimbulkan dari serangkaian interkasi antara pihak organisasi dan karyawan yang berada dalam keadaan timbal balik interdependen (Saks, 2006). Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Robinson (2004) dalam Saks (2006) yang mengatakan bahwa *employee engagement* merupakan hubungan dua arah antara pemberi kerja dan pekerja.

Hubungan dua arah dapat terjadi dengan adanya kesesuaian bentuk kepedulian yang ditunjukkan organisasi maka pegawai akan merasa dihargai oleh organisasi. Lalu dengan adanya pengarahan, evaluasi dan motivasi dari atasan, pegawai akan merasa dibutuhkan oleh organisasi dan pegawai akan bekerja dengan sepenuh hati. Kemudian dengan sesuainya bentuk penghargaan yang diberikan organisasi seperti pelatihan, gaji, fasilitas dan keamanan dalam bekerja maka pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja yang hal tersebut belum tentu didapatkannya di organisasi lain.

Keyakinan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, mampu menerima dan yakin terhadap nilai-nilai organisasi tersebut sehingga mengakibatkan pegawai akan memunculkan bentuk-bentuk perilaku *engaged* dalam berkerja, salah satunya seperti yang dijelaskan oleh Frank (2004) yakni bersedia bekerja ekstra keras atas nama organisasi.

G. HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka pemikiran yang tertuang dalam bentuk skema diatas dan adanya bukti dari penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H_a1 :Ada hubungan antara perceived organizational support dengan employee engagement
- H_a2 :Ada hubungan antara perceived organizational support dengan employee engagement melalui psychological safety.