

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

Employee 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 populer (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* berpengaruh 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). Kahn (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 ditunjukkan 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

motivasi 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 populer 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 terpisah yang berlebihan pada berbagai aspek pekerjaan, yang mengakibatkan karyawan memilih untuk mengabaikan kualitas pekerjaan. Ketidakefektifan (*ineffectiveness*) dipahami sebagai akibat langsung dari kelelahan dan sinisme, yang didefinisikan 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 karenanya komitmen terhadap kesuksesan pekerjaan sering disebut sebagai *employee engagement*.

Namun tetap saja ada perbedaan antara *employee engagement* dan komitmen.. *Employee engagement* bukan hanya sekedar sikap seperti komitmen organisasi tetapi merupakan tingkat seorang 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* bukanlah 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 keberhasilan 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 bagaimana *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.

- 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 atau kegembiraan yang memicu karyawan mengerahkan upaya lebih atau melampaui kebutuhan dasar pekerjaan, akan tetapi

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 berusaha maksimal dalam berkerja, dan

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

Hampir sama dengan teori di atas, 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, optimisme, 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 prediktor negatif.

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

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

- 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 menunjukkan 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. Eisenberger (2002) juga mengatakan bahwa keadilan tentang pembuatan keputusan yang berhubungan dengan distribusi SDM, mempunyai pengaruh yang kuat terhadap dukungan organisasi yang diindikasikan 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.

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 sehingga 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 (*psychological meaningfulness*, *psychological availability*, dan *psychological safety*) berpengaruh terhadap *employee engagement*.

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 merasa organisasi memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan baik dan menilai kontribusi yang sudah pegawai lakukan pada organisasi (Aube, Rosseau, & Morin, 2007).

Saks (2006) yang berpendapat bahwa *perceived organizational support* dapat membawa pada hasil yang positif 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 signifikan 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 berbeda-beda , usia rata-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*; karakteristik 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 menghadapi 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 disengagement* 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 *disengaged* 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 bahwa *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 menemukan 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 bagaimana 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 disengagement* ($x = 3,77$, s.d. = 1,6; $r = 0,83$). Hasil ini menunjukkan bahwa orang-orang yang lebih memiliki *personal engagement* ditandai dengan disertainya adanya *psychological safety* daripada mereka yang memiliki *personal disengagement*.

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 kepercayaan 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 terdapat 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, availability*) pada karyawan. Hasil dari kerangka teori yang telah direvisi mengungkapkan bahwa semua tiga kondisi psikologis dipamerkan hubungan positif signifikan dengan *engagement* . *Meaningfulness* 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 availability* berhubungan positif dengan sumber daya yang tersedia dan partisipasi dalam kegiatan di luar berhubungan negatif. Akhirnya, hubungan *job enrichment* dan peran kerja dengan *engagement* sepenuhnya dimediasi oleh *psychological meanignfulness*. Kemudian *supportive supervisor* dan 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 kebutuhan pekerjaannya. Hal inilah yang menyebabkan *percieve 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 rata-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*; karakteristik 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 terhadap *employee engagement* melalui kondisi psikologis (meaningfulness, safety, availability). Dalam pembahasan penelitian 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 terhadap 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 menciptakan *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 permasalahan 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 menghasilkan 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).

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 berdasarkan teori pertukaran sosial, kewajiban dihasilkan oleh serangkaian interaksi timbal balik antara pihak-pihak yang berkaitan. Prinsip dasar dari teori pertukaran sosial ini adalah sebuah hubungan akan berkembang dengan adanya saling percaya, kesetiaan 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 emosional 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 interaksi 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.

