

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Work Engagement*

a. Definisi *Work Engagement*

Menurut Schaulefi et al (2004) mengemukakan *Work engagement* merupakan perasaan positif, motivasi, pekerjaan yang berhubungan dengan keadaan psikologis ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan. Menurut Schaulefi et al, (2002) mengemukakan bahwa terdapat aspek yang didalamnya terdapat hal yang meliputi mental yang positif, dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan memiliki keterikatan yang penuh dengan disertai *absorption*, *dedication*, dan *vigor*. *Absorption* ketika terdapat timbulnya konsentrasi. dan memiliki perasaan bahagia untuk mengerjakan tanggung jawab pekerjaan dan ketika waktu berlalu begitu cepat serta merasa sulit untuk meninggalkan pekerjaan dari diri sendiri. *Dedication* yaitu memiliki rasa antusiasme, kebanggaan, penting, tantangan, inspirasi yang terjadi pada tempat kerja.

Schaulefi, Salanova (2008) terdapat batasan yang diberikan mengenai *work engagement* sebagai persetujuan terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hal lain yang dapat berhubungan dengan suatu pekerjaan tersebut.

Menurut (Dwiparaniti et al., 2021) *Work Engagement* merupakan sebuah perasaan yang terdapat pada setiap individu yang bersifat terikat dengan suatu organisasi dimana pegawai tersebut bekerja dan adanya hubungan dengan organisasi tersebut.

Work Engagement diartikan sebagai upaya untuk membangun motivasi yang memiliki karakteristik yang unik, berbeda dari konstruksi lain seperti kepuasan kerja menurut (Merissa, 2018)

Karyawan yang memiliki keadaan psikologis di dalam dirinya dan keadaan yang merasa adanya kepentingan dalam suatu pencapaian tujuan keberhasilan yang akan dicapai pada suatu organisasi atau perusahaan tersebut dan adanya motivasi untuk selalunya meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi atau dapat melebihi dari *job requirement* yaitu sesuatu yang dianggap dapat merubah seorang individu, tim, atau organisasi.

Kesimpulan keterlibatan kerja yang dapat kita lihat dan nilai dari bagaimana karyawan tersebut menjalani dan melaksanakan pekerjaan dimana kita dapat melihat dari kehadiran karyawan tersebut. Keterlibatan kerja dapat disimpulkan keadaan psikologis seorang karyawan dapat kita lihat dan nilai dari bagaimana mereka memiliki sifat yang tangguh, dan berperilaku positif dalam setiap menyelesaikan pekerjaannya yang didalam perilaku positifnya tersebut terdapat antusiasme dan adanya upaya yang bisa kita lihat dari semangat dan dedikasinya. Serta kita bisa melihat apakah karyawan tersebut senang dan Bahagia dengan pekerjaannya.

b. Dimensi *Work Engagement*

Menurut Schaulefi dan Bakker (2004) terdapat tiga (3) dimensi dalam *Work Engagement*

1) Penyerapan (*absorption*)

Konsentrasi dan minat yang sudah tertanam pada setiap individu dan hal tersebut juga terdapat pada pekerjaan mereka cenderung sulit bagi individu untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut yang terkadang dapat melupakan hal-hal

lain atau pekerjaan lainnya yang ada di sekitarnya. Berkaitan dengan hal itu terkadang perhatian akan tersita oleh pekerjaan mereka dan akan merasa terlalu larut dalam pekerjaan tersebut dan terkadang individu akan merasa kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan tersebut. Akibatnya apapun yang ada di sekitarnya tidak di hiraukan dan waktu terasa berlalu lebih cepat. Namun sebaliknya apabila seseorang yang memiliki nilai *absorption* yang cenderung merasa tidak tertarik pada pekerjaannya.

2) Kekuatan (*vigor*)

Tingginya tingkat kekuatan dan adanya *resiliensi* mental dalam suatu pekerjaan, dan adapun keinginan yang besar untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam suatu pekerjaan tersebut dan teguh dalam menghadapi suatu kesulitan yang ada padadalam dirinya.

3) Dedikasi (*Dedication*)

Perasaan seseorang yang bisa dikatakan memiliki makna, antusias, inspirasi, kebanggan, dan berani mengambil resiko pada pekerjaannya tersebut dapat dikatakan seseorang tersebut memiliki nilai *dedication* yang dapat dikatakan tinggi yang secara mental dapat mengidentifikasi dari pekerjaan setiap individu dengan adanya hal tersebut dapat dijadikan pengalaman , menginspirasi seseorang yang ada disekitarnya, dan berani mengambil resiko atas pekerjaan yang telah mereka jalani dan kerjakan. Dengan begitu mereka akan merasa memiliki antusias dalam pekerjaan mereka. Sedangkan seseorang yang memiliki nilai rendah akan *dedication* mereka tidak memiliki pengalaman yang bermakna dan terkadang tidak merasa antusias dengan pekerjaannya.

c. Indikator *Work Engagement*

Menurut (Schaulefi, Bakker, & Salanova, 2006) terdapat lima belas (15) indikator pada *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang mampu digunakan untuk mengukur *Work Engagement* diantaranya:

1) Dimensi *Absorption*

- a) Fokus dan larut pada pekerjaan
- b) Memiliki perasaan senang saat bekerja
- c) Saat bekerja cenderung melupakan segala sesuatu
- d) Terpaku pada pekerjaan

2) Dimensi *Dedication*

- a) Memiliki rasa bangga dalam bekerja
- b) Rasa antusias saat bekerja
- c) Mengetahui tujuan dan makna pada pekerjaan
- d) Merupakan pekerjaan yang menantang
- e) Pekerjaan yang dapat memberikan inspirasi

3) Dimensi *Vigor*

- a) Semangat untuk bekerja
- b) Memiliki rasa kuat dan semangat ketika bekerja
- c) Memiliki mental yang kuat saat bekerja untuk periode yang lama
- d) Setia dalam pekerjaan
- e) Bekerja dengan penuh tenaga
- f) Sikap tangguh mental ketika bekerja

d. Dampak *Work Engagement*

Work engagement yang tinggi mempengaruhi tingkat kinerja yang tinggi. Selain itu, seorang karyawan apabila memiliki perasaan senang terhadap pekerjaannya, secara tidak langsung akan senang menghabiskan waktunya untuk bekerja, seorang karyawan dapat dikatakan terlibat dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut merasa peduli dan puas dengan tanggung jawab pekerjaannya dan adanya komitmen yang tinggi dalam diri karyawan tersebut untuk menyelesaikan pekerjaannya.

2. Kinerja Karyawan

a. Definisi kinerja karyawan

Menurut Kasmir D (2016) mengemukakan hampir seluruh seseorang yang bekerja pasti ingin menyelesaikan dan melaksanakan tanggung jawab atas pekerjaannya dengan sebaik mungkin, dan memberikan hasil yang terbaik dari apa yang sudah ada ketetapan dari perusahaan atau instansi tersebut. Namun terkadang tidak sedikit pula karyawan yang belum mampu untuk memenuhi atau menyelesaikan tanggung jawab atas tugas dan pekerjaan yang telah diberikan pada karyawan tersebut atau dengan kata lain tidak mampu dan tidak dapat mencapai suatu tujuan pada sesuatu yang telah ditetapkan.

Mangkunegara A.A (2011) mengemukakan bahwa definisi kinerja adalah hasil kerja yang dapat dilihat secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang telah mereka selesaikan pada instansi atau organisasi yang telah memberikan mereka tanggung jawab untuk menyelesaikan. Pada dasarnya prestasi dari karyawan merupakan hasil yang mereka bangun sendiri untuk menciptakan potensi yang berkualitas dalam setiap periode. Target pada kinerja pada

karyawan merupakan hasil yang telah dicapai dari karyawan itu sendiri dengan standar masing-masing individu yang telah berlaku pada posisi pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan.

Menurut Mathis & Jackson (2010) mengemukakan bahwa terdapat standar utama dalam pengukuran kinerja diantaranya mengukur dengan tingkat kehadiran merupakan asumsi yang digunakan sebagai ukuran dari pekerjaan karyawan tersebut pada daftar hadirnya. Jika seorang karyawan memiliki daftar hadir yang bawah standar yang telah ditetapkan secara tidak langsung karyawan tersebut belum mampu untuk memberikan kontribusi secara optimal pada suatu organisasi tersebut. Menurut Dessler (2016) kinerja pada karyawan dapat dikatakan bahwa hal tersebut merupakan prestasi dalam bekerja. Adapun perbandingan antara hasil kerja karyawan yang menentukan pada standar kerja yang telah ditetapkan.

Kesimpulan yang dapat diambil dari paparan di atas dan dari berbagai sumber dari penjelasan tersebut bahwa kinerja adalah kemampuan yang telah ditunjukkan kepada setiap karyawan dengan ketentuan dan porsi dari masing-masing individu untuk menyelesaikan tanggung jawabnya untuk menciptakan kinerja yang berkualitas dan dapat mencapai suatu tujuan pada suatu instansi atau organisasi. Kinerja dapat dinilai baik dan berkualitas apabila tujuan dalam suatu instansi atau organisasi tersebut dapat mencapai tujuan dengan sesuai dan memenuhi standart yang telah ditentukan. Dari penilaian kinerja paling bisa dilakukan dengan penilaian sistematis untuk mengetahui sejauh mana potensi kinerja pada karyawan tersebut. Apabila nilai dari seorang karyawan tersebut tinggi dari prestasi kerja yang didapatkan dalam suatu instansi maka hal tersebut akan membuat nilai yang positif bagi karyawan tersebut.

b. Faktor yang mempengaruhi

Mathis & Jackson (2006) mengemukakan bahwa terdapat faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1) Motivasi

Motivasi tinggi yang dimiliki oleh setiap individu secara tidak langsung akan membuat pegawai tersebut lebih semangat dalam bekerja dan akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut lebih baik dan meningkat.

2) Kemampuan Mereka

Kemampuan yang dimiliki oleh setiap individu dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya tentu dapat mendorong setiap pegawai untuk melakukan pekerjaannya dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Dengan seiring berjalannya waktu kemampuan tersebut akan terus meningkat.

3) Hubungan dengan Organisasi

Memiliki hubungan yang baik akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan di dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Pegawai yang memiliki berbagai relasi secara tidak langsung dipermudah dalam melaksanakan tugas tersebut, karena hubungan sesama rekan kerja akan mempengaruhi dan terciptanya untuk saling membantu.

4) Dukungan yang Diterima

Dukungan yang ada pada setiap pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dapat memicu kinerja setiap pegawai. Ketika dukungan tersebut dapat diterima maka kualitas dalam kinerja pada pegawai tersebut akan lebih baik dan meningkat. Begitupun sebaliknya.

5) Keberadaan Pekerjaan yang Mereka Lakukan

Suatu organisasi maupun perusahaan ketika memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan dan ilmu pengetahuan tentang pekerjaan tersebut. Sehingga pegawai mengetahui pekerjaan seperti apa dan bagaimana yang akan mereka laksanakan yang mana akan mempengaruhi kualitas kinerja pegawai tersebut.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis *et al* (2017) indikator untuk mengukur kinerja, yaitu:

1) Ketepatan waktu dari hasil

Anggota dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh organisasi serta dapat menyelesaikan masalah secara tanggap dan cepat.

2) Kualitas dari hasil

Kualitas seorang anggota di lihat dari hasil kerja yang telah dilakukan dan tidak mengecewakan mengecewakan organisasi tersebut.

3) Kuantitas dari hasil

Kuantitas seorang anggota di lihat dari lamanya pekerja bekerja dalam satu hari dan bagaimana anggota merespons hal yang menjadi kewajibannya.

4) Kehadiran

Kinerja dapat di lihat dari kehadiran anggota di dalam organisasi tersebut. Anggota yang hadir tepat waktu atau lebih awal dari jam yang telah ditentukan dan dapat membagi waktu antara istirahat dan pekerjaannya berarti anggota tersebut dapat dikatakan sebagai anggota yang tertib akan peraturan dan bisa membagi waktu dengan baik.

5) Efisien kerja

Efisien kerja seorang anggota di lihat dari hasil bagaimana dia menyelesaikan tugas tanpa mengeluarkan banyak biaya, cepat dan tepat waktu.

6) Efektivitas kerja

Efektifitas kerja seorang anggota di lihat dari bagaimana dia menyelesaikan tugas dengan cara yang benar dari beberapa alternatif dan aktif serta bertanggung jawab akan tugas.

d. Dampak Kinerja Karyawan

Dalam kinerja karyawan terdapat dampak yang dapat disebabkan dari kinerja seorang pegawai tersebut ketika tidak menyelesaikan tanggung jawab tugasnya dengan baik secara tidak langsung seorang pegawai tersebut memiliki kinerja yang buruk dari segi ketepatan waktu, pekerjaan yang tidak sesuai target dan tujuan.

Kinerja dalam diri seorang pegawai merupakan faktor yang vital bagi suatu perusahaan maupun organisasi dalam bidang manajemen dalam mengelola organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan begitu pegawai yang memiliki kinerja yang baik dan tinggi merupakan tanda bahwa bekerja secara optimal mampu mewujudkan tujuan dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Dengan begitu apabila kinerja seorang pegawai menurun maka menyebabkan suatu organisasi tersebut dapat mengalami kendala baik dari internal maupun eksternal dalam suatu perusahaan atau organisasi, dan juga dapat memperlambat kemajuan organisasi tersebut dalam mencapai target dan tujuannya. Maka dari itu, supaya dengan terciptanya kinerja yang baik secara tidak langsung akan memberikan dampak positif terhadap organisasi atau perusahaan tersebut.

3. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan kerja

Robbins & Judge (2015) Mengemukakan Seorang karyawan yang telah menciptakan perasaan atau suasana positif dalam mengerjakan tanggung jawab atas tugas dan pekerjaan yang dihasilkan dari bentuk penilaian dan karakteristik. Kepuasan kerja dapat dinilai baik pada suatu pekerjaan tersebut merupakan hasil dari pandangan seorang karyawan tersebut pada pekerjaan yang telah mereka kerjakan untuk menciptakan hal yang dinilai penting. (Agathanisa & Prasetio, 2018) mengemukakan kepuasan kerja merupakan perasaan setiap seorang karyawan terhadap tugas yang telah dihasilkan atau kepuasan dari sebuah usaha pada setiap individu atau internal dan juga didukung dari hal-hal dari luar atau eksternal.

Pada kepuasan kerja terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya faktor psikologis, sosial, fisik, finansial, mutu, pengawasan, dan bagaimana hubungan antar rekan kerja. Kepuasan kerja memperlihatkan keseimbangan antara harapan dari seseorang dan imbalan dari suatu pekerjaan tersebut. Menurut Mangkunegara A. P (2017) kepuasan kerja adalah dimana ketika pegawai tersebut membantu dan tidaknya dalam menyelesaikan tanggung jawab nya yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya.

(Weiss et al., 1967) menciptakan sebuah alat ukur yang bernama Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). MSQ kini menjadi alat untuk mengukur kepuasan kerja, yang banyak digunakan oleh praktisi ataupun praktisi *Human Resource* di dunia industri dan organisasi. Kelebihan dari MSQ adalah dapat memberikan data secara lebih subjektif dari sudut pandang responden. Menurut (Weiss et al., 1967) kepuasan

kerja tiap individu bisa berbeda beda. Misalnya, individu satu mungkin akan merasa puas ketika suatu pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan untuk mandiri dan keamanan dalam bekerja. Sedangkan individu lainnya akan merasa puas jika pekerjaannya menyediakan ruang untuk berkreasi, dapat menggunakan kemampuan yang ia miliki, dan pencapaian dalam pekerjaan.

b. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Weiss et al., (1967) mengemukakan terdapat tiga dimensi pada kepuasan kerja yang menunjuk pada *Minnesota Satisfaction Questionnaire* diantaranya:

- 1) Kepuasan ekstrinsik, adalah dimensi pada kepuasan kerja yang telah dipengaruhi dari lingkungan luar karyawan seperti *advancement* (kemajuan), *recognition* (pengakuan), *co-workers* (rekan kerja), *social status* (status sosial), *company policies and practices* (kebijakan dan praktik perusahaan), *compensation* (kompensasi), *supervision-human relation* (kemampuan atas berhubungan dengan bawahan), *supervision-technical* (kemampuan teknikal atasan), dan *working conditions* (kondisi kerja).
- 2) Kepuasan intrinsik adalah dimensi pada kepuasan kerja yang telah dipengaruhi oleh usaha dari karyawan tersebut maupun dari individu karyawan. Adapun yang termasuk dalam kepuasan intrinsik diantaranya *ability utilization* (pemanfaatan kemampuan), *activity* (aktivitas), *creativity* (kreatifitas), *moral values* (nilai moral), *achievement* (pencapaian), *authority* (kewenangan), *responsibility* (tanggung jawab), *variety of responsibilities* (variasi tanggung jawab), dan *social service* (pelayanan sosial).

c. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Weiss et al., dalam Arnold and Feldman (1986) dalam Paramatha dan Haruan (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki 20 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur karyawan tersebut puas atau tidak dalam kuesioner *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) indikator tersebut diantaranya:

- 1) *Achievement* (Prestasi), dalam prestasi kerja dapat berhubungan dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk menyelesaikan tanggungjawab pekerjaannya, memecahkan masalah, dan berusaha untuk mampu mempertahankan keberhasilan yang telah dicapai, kemudian mampu meresapi hasil yang telah dikerjakan.
- 2) *Ability Utilization* (Penggunaan Kemampuan), dimana kesempatan supaya kemampuan potensial yang dimiliki seorang karyawan dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan pekerjaannya ditempat kerja. Adanya kesempatan untuk bisa menggunakan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan merupakan terciptanya kepuasan kerja yang ada pada karyawan karena ketika bekerja seorang karyawan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang baik, produktif, dan tinggi dalam memberikan ide yang dimiliki serta mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.
- 3) *Advancement* (Kemajuan), adanya perubahan dari sebuah obyek maupun kondisi yang situasi tersebut dapat dirasakan oleh karyawan dan memiliki tujuan untuk dapat mengembangkan keterampilan, status yang lebih baik serta profesi dari pekerjaan tersebut.
- 4) *Authority* (Autoritas), hak pada karyawan untuk membuat keputusan, mengambil

tindakan berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu organisasi maupun perusahaan. Secara tidak langsung hal tersebut akan membantu kepuasan kerja yang dapat dirasakan oleh karyawan.

- 5) *Achitivity* (Aktivitas), kesempatan yang diperuntukan kepada karyawan agar melaksanakan kesibukan setiap waktu yang berkaitan dengan pekerjaannya.
- 6) *Company Policies*, seluruh hal yang berhubungan dengan suatu perusahaan maupun organisasi, yang berkaitan dengan masalah kebijakan maupun administrasi yang berlaku.
- 7) *Co-worker*, karyawan menerima kesempatan untuk melaksanakan kerjasama dengan rekan kerja lain dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya, dengan begitu karyawan dapat berbagi ilmu dan informasi serta berdiskusi mengenai masalah yang mereka hadapi pada masing-masing pekerjaan yang mereka lakukan.
- 8) *Creativity*, memunculkan suatu ide, gagasan serta tindakan yang dapat diselesaikan baik persoalan maupun masalah yang timbul. Setiap karyawan yang memiliki kemampuan tersebut akan menjadi terciptanya kepuasan kerja pada seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya karena mereka mampu mengembangkan ide atau gagasan yang sangat inovatif dan bermanfaat bagi suara perusahaan maupun organisasi.
- 9) *Compensation* (Kompensasi), karyawan memiliki hakn untuk mendapatkan kompensasi berupa gaji atau upah. Gaji merupakan peranan yang nyata dalam menentukan kepuasan kerja menurut Arnold dan Feldman (1986). Kompensasi berupa gaji mampu memenuhi kebutuhan, pengakuan akan kinerka, dan symbol

prestasi yang dihasilkan oleh karyawan.

- 10) *Independence*, pertimbangan yang digunakan untuk menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan pada setiap karyawan.
- 11) *Social Service*, pelayanan yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan baik fisik atau mental yang mampu mendorong semangat seorang karyawan dalam bekerja. Fasilitas yang telah diberikan oleh perusahaan pada karyawan disebut juga pelayanan 34.
- 12) *Job Security* (Keamanan Kerja), faktor yang mampu membuat rasa aman pada karyawan dalam melakukan pekerjaannya diantaranya, kestabilan perusahaan, jaminan dihari tua dan sebagainya. Kepuasan kerja pada karyawan juga dipengaruhi dari rasa aman yang dirasakan. Dengan adanya rasa aman dalam bekerja karyawan akan merasa terlindungi masa depannya secara tidak langsung karyawan akan merasa tenang dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 13) *Moral Values*, cara yang mampu ditempuh oleh karyawan agar dapat melengkapi dirinya dalam bekerja. Hal tersebut akan menjadikan seorang karyawan yang cakap, Tangguh dan mampu mencapai prestasi yang optimal. Karyawan mampu mengembangkan ilmu dan kemampuan kerja dengan baik secara konseptual maupun operasional dapat mempengaruhi kepuasankerja.
- 14) *Recognition*, seorang karyawan yang bekerja yang dapat diterima meliputi perhatian, penghargaan serta pujian. hal tersebut dapat menjadi terciptanya kepuasan kerja karena seorang karyawan akan merasa dihargai dengan pencapaian seorang karyawan dapat dihargai oleh manajemen maka karyawan akan lebih semangat dalam melakukan pekerjaan yang lebih menantang.

- 15) *Social Status*, terciptanya kepuasan kerja yang dapat dirasakan oleh karyawan dengan adanya status sosial ini dapat mempengaruhi kemungkinan pada seorang karyawan untuk memperoleh gaji, jabatan dan fasilitas kerja.
- 16) *Responsibility* (Tanggungjawab) kewajiban yang dapat diterima oleh karyawan dari pimpinan dengan melaksanakan 35 pekerjaan tertentu. Karyawan menerima tanggungjawab akan terciptanya kepuasan kerja pada karyawan karena adanya hal tersebut. Dengan begitu karyawan akan diberikan kepercayaan dan dianggap mampu untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 17) *Supervision Technical*, supervisor dalam melakukan pengawasan dengan teknik tersebut akan mempengaruhi pada kepuasan kerja yang ada pada seorang karyawan
- 18) *Supervision Human Relations*, memiliki hubungan yang baik bahkan cenderung semakin baik secara tidak langsung akan mempengaruhi kepuasan dari karyawan tersebut. Hal tersebut dapat dilihat dari hubungan antara supervisor dengan rekan kerja atau dengan bawahan. Sebagai contoh, supervisor dengan senang hati untuk bersikap ramah, keterbukaan, keakraban, dan Kerjasama yang memiliki dampak akan memberikan kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan.
- 19) *Variety* (Variasi Kerja), aspek dalam pekerjaan yang dianggap menyenangkan dan menarik sehingga meliputi pelaksanaan dalam pekerjaan secara aktual dari tugas pekerjaan. Terdapat rutinitas atau variasi kerja diantaranya: kreativitas dan mudah atau sulitnya pekerjaan tersebut.
- 20) *Working Conditions* (Kondisi Kerja), aspek fisik kerja, psikologis kerja merupakan kondisi yang mencakup semua. Adapun 36 aturan yang terdapat

ditempat kerja. Hal tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan.

d. Dampak Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2015) mengemukakan bahwa ketika seorang pegawai tidak menyukai dengan pekerjaannya maka dengan begitu pegawai akan mulai mengabaikan pekerjaan tersebut guna untuk memahami konsekuensi ketidakpuasan akan pekerjaan tersebut. Dalam ketidakpuasan atas pekerjaannya terdapat ilustrasi yang menggambarkan respons kerangka kerja yang membedakan antara dua dimensi yaitu diantaranya *konstruktif*, *destruktif*, aktif dan pasif. Respons dari beberapa dimensi diantaranya:

- 1) Keluar, respon ini akan mengarah pada perilaku untuk mengundurkan diri atau meninggalkan dari sebuah organisasi tersebut atau untuk mencari posisi baru.
- 2) Suara, respon ini mencoba untuk memperbaiki dari segi kondisi, dan adanya perbaikan lalu mendiskusikan ketika adanya masalah dengan pimpinan dan mengambil beberapa aktivitas yang berkaitan serikat.
- 3) Kesetiaan, pada respon ini tetap optimis untuk menunggu kondisi yang lebih baik atau membaik dan membicarakan dengan organisasi walaupun terdapat kritikan yang bersifat eksternal dan selalu percaya pada organisasi untuk melakukan hal yang benar walaupun masih secara pasif.
- 4) Pengabaian, pada Respon ini, memperlihatkan bahwa kondisi semakin memburuk, mulai dari keterlambatan kedatangan, absen pada jam kantor, berkurangnya rasa ambisius dan usaha, dan tingkat pelanggaran yang semakin bertambah.

B. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Dalam penelitian ini ingin melihat bagaimana hubungan antara *work engagement* terhadap pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berikut adalah hubungan dari ketiga variabel tersebut :

1. Pengaruh *Work Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Seseorang yang memiliki *work engagement* cenderung memiliki tingkat kekuatan yang tinggi, memiliki makna, antusias, inspirasi terhadap perusahaan serta akan menghasilkan kinerja yang baik. *Work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh (Yongxing et al., 2017) dengan judul “*Work Engagement and Job Performance*”, (Fakhrudin et al., 2020) dengan judul *The Influence Of Personality and Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Satisfaction and Employee Performance* mengemukakan *Work Engagement* memiliki hubungan yang positif signifikan dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Rohana Manalu et al., 2021) pengaruh *Work Engagement* terhadap kinerja karyawan menunjukkan berpengaruh positif signifikan. Pada penelitian yang telah dilakukan (J., 2014) dengan judul “*Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*” memiliki hasil yang sama bahwa *Work Engagement* menunjukkan bahwa terdapat yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1: Pengaruh *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan

2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja dibentuk oleh adanya indikator yaitu sikap atasan, hubungan antara rekan sekerja, sistem kompensasi, sistem karir, dan adanya lingkungan kerja. Berdasarkan analisis data secara statistik dapat membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dilihat bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka dari itu karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Kepuasan kerja pada seseorang dimana suatu keadaan yang memiliki sifat yang positif yang dapat diperlihatkan karena adanya timbal balik yang telah diberikan oleh perusahaan atas tanggung jawab pekerjaan yang telah dilaksanakan. Dapat dikatakan berpengaruh terhadap pekerjaannya ketika semakin tinggi kepuasan kerja yang diterima oleh pegawai maka secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja yang telah disepakati oleh perusahaan. Dengan demikian kepuasan kerja sangat perlu diperhatikan perusahaan agar dapat meningkatnya kinerja yang tercipta oleh masing-masing karyawan menurut (Citrawati & Khuzaini, 2021). Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang penting bagi setiap masing-masing pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab atas tugas atau pekerjaan yang telah diberikan. Apabila seorang pegawai merasa puas atas hasil pekerjaan tersebut secara tidak langsung pegawai tersebut akan lebih percaya diri akan apa yang mereka kerjakan, dan selalu semangat dalam melaksanakan segala tanggung jawab yang telah diberikan menurut (Wicaksono & Gazali, 2021).

Selain itu penelitian ini juga didukung oleh (Ramli, 2019) dengan judul "*Compensation job satisfaction and employee performance*" dalam penelitian tersebut telah memperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian penelitian yang sama juga didukung oleh (Badrianto & Ekhsan, 2020) dengan judul “*Effect of work environment and job satisfaction on employee performance*” dalam penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Pengaruh Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

3. Pengaruh *Work Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja

Antara variabel *work engagement* dengan kepuasan kerja bisa dikatakan apabila adanya *work engagement* yang baik dan jelas didalam suatu perusahaan, seperti kepuasan yang dipengaruhi dari luar atau ekstrinsik dan kepuasan yang dipengaruhi dari dalam atau intrinsik. Hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam pekerjaan, karyawan akan merasa senang dan sesuai dengan asanya *work engagement* yang baik di dalam perusahaan. Hal ini akan meningkatkan *work engagement* yang baik dan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan semakin baik *work engagement* maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang tinggi.

Menurut (Lahat & Marthanti, 2021) dengan judul “*The Effect Of Work Engagement And Work Stress On Job Satisfaction And Their Impact On Turnover Intention*” mengemukakan bahwa karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika karyawan dengan keterkaitan kerja. Dengan adanya keterikatan kerja pada karyawan cenderung membuat sikap yang positif, niat dan memiliki perilaku yang baik di lingkungan kerja. Kepuasan kerja yang mampu berkontribusi dengan peningkatan keterikatan kerja merupakan salah satu contoh dari variabel kerja dan organisasi yang bersifat positif. terhadap kepuasan kerja juga telah dilakukan penelitian oleh (Rosdaniati

& Muafi, 2021) dengan judul “*The influence of workplace happiness and innovative work behavior on job satisfaction mediated by work engagement*”

Bahwa pada dasarnya kepuasan kerja sebagai gambaran keadaan emosional pada karyawan yang akan terjadi maupun tidak. Keterlibatan karyawan adalah proses dimana karyawan ikut serta dalam pembuatan keputusan dan mencari solusi didalam suatu perusahaan maupun organisasi tersebut. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Dapat ditarik kesimpulan dari penelitian yang berlangsung bahwa *work Engagement* yang tinggi didalam perusahaan maupun organisasi secara tidak langsung semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan karena akan mempengaruhi dan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

H3 : Pengaruh *Work Engagement* berpengaruh positif signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

4. Pengaruh *Work Engagement* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Hasil pengujian hipotesis ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh mediasi dilihat dari nilai sobel test yang lebih besar sehingga dapat disimpulkan hipotesis 4 yang menyatakan komitmen kepuasan kerja memediasi pengaruh antar *work engagement* terhadap kinerja

Work Engagement merupakan sikap positif yang dimiliki oleh setiap karyawan terhadap suatu organisasi maupun perusahaan pada nilai-nilai yang ada pada organisasi tersebut. Seorang karyawan akan meningkatkan keterikatan dalam bekerja ketika telah menyadari dan secara tidak langsung akan berusaha untuk meningkatkan pekerjaannya demi kepentingan suatu organisasi maupun perusahaan. *Work Engagemet* adalah

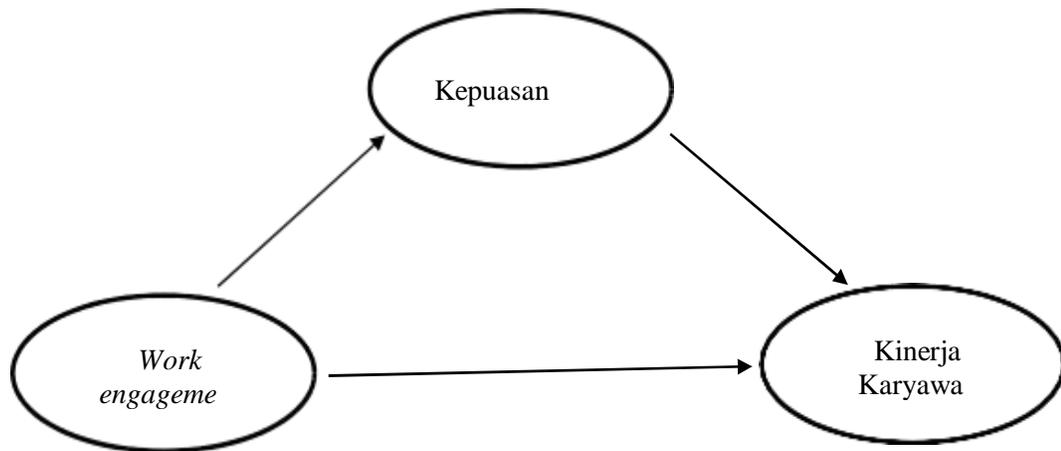
bagaimana seorang pegawai akan memberikan waktu dan usahanya yang merupakan bentuk dedikasi. Dapat dilihat sejauh mana seorang pegawai baik secara emosional, kognitif dan pribadi untuk berkomitmen demi membantu suatu organisasi tersebut dengan menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya dengan lebih baik dari yang dibutuhkan dan sesuai dengan tujuan organisasi. Kinerja karyawan merupakan kualitas kerja yang telah diciptakan dari seorang karyawan tersebut. Apabila seorang karyawan ada didalam pekerjaan tersebut dan memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang telah dilaksanakan dan terdapat dukungan dengan kondisi pekerjaan yang baik secara tidak langsung kinerja karyawan akan semakin baik.

Penelitian terdahulu yang dilakukan (A. M. Putra, 2020) dengan judul “Pengaruh *work engagement* dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening”

Maka dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening atau perantara untuk *work engagement* terhadap kinerja.

H4 : Work engagement berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

C. Model Penelitian



Gambar 2.1
Model Penelitian

Berdasarkan gambar model penelitian diatas dapat disimpulkan hipotesis-hipotesis berikut :

H1 : *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H2 : *Work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja .

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H4 : *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja.