

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Keterikatan Kerja**

##### **1. Pengertian Keterikatan Kerja**

Khan (1990) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keterikatan anggota organisasi terhadap pekerjaannya baik secara fisik, kognitif dan emosional selama masa pekerjaan tersebut. Selanjutnya keterikatan kerja dapat pula didefinisikan sebagai kondisi mental yang positif pada karyawan dan memuaskan semua yang berkaitan dengan pekerjaannya dapat dilihat dari beberapa ciri yaitu, semangat, dedikasi dan penghayatan (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker 2001; Schaufeli & Bakker 2004).

Menurut Sahoo dan Mishra(2012) keterikatan kerja adalah keterlibatan, komitmen dan kehati-hatian seorang karyawan terhadap pekerjaan secara utuh, serta bersedia bekerja dalam waktu ekstra untuk mencapai target dan memastikan keberhasilan organisasi dari apa yang mereka kerjakan.

Berdasarkan uraian definisi diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa keterikatan kerja dapat diartikan sebagai komitmen yang tinggi dari seorang karyawan dan perilaku yang sangat semangat, mencintai serta totalitas dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan itu sendiri

## 2. Aspek-aspek Keterikatan Kerja

Khan (1990) menyatakan ada tiga aspek keterikatan kerja, tiga aspek keterikatan kerja yang dimaksud adalah sebagai berikut:

### a) Keterikatan fisik

Keterikatan fisik adalah, keterlibatan penuh dan semangat tinggi secara fisik yang dimiliki karyawan selama bekerja. Biasanya ditandai dengan energi atau kekuatan yang dikerahkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

### b) Keterikatan kognitif

Keterikatan kognitif adalah, keterlibatan dan konsentrasi penuh yang dimiliki karyawan selama bekerja. Biasanya ditandai dengan keyakinan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi, atasan maupun rekan kerjanya serta terhadap pekerjaan itu sendiri.

### c) Keterikatan emosional

Keterikatan emosional adalah, keterlibatan karyawan terhadap semua yang berhubungan dengan pekerjaannya secara emosional, biasanya ditandai dengan rasa empati yang tinggi terhadap rekan kerjanya.

Sedangkan Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa ada tiga aspek dari keterikatan kerja, tiga aspek yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a) *Vigor* (Semangat)

Semangat adalah energi yang tinggi, ketangguhan mental dan keinginan untuk memberikan usaha yang keras dalam bekerja atau menyelesaikan tugasnya serta ketahanan dalam menghadapi kesulitan saat bekerja. Ketika seorang karyawan merasa senang dan penuh energi mulai dari berangkat bekerja sampai saat melaksanakan pekerjaan itu sendiri serta tetap mencari upaya terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan paling sukar sekalipun dapat dikatakan karyawan tersebut memiliki aspek semangat dalam dirinya saat bekerja. Contohnya adalah karyawan yang ketika bangun pagi merasa bahwa dirinya harus secepatnya berangkat untuk bekerja.

b) *Dedication* (Dedikasi)

Dedikasi sendiri dapat diartikan sebagai rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan rasa tertantang yang dimiliki oleh karyawan atas pekerjaan yang sedang mereka emban. Seorang karyawan dapat dikatakan memiliki dedikasi saat karyawan tersebut merasa bahwa pekerjaannya adalah sesuatu yang membanggakan serta merasa bahwa setiap pekerjaan adalah sebuah tantangan yang. Contohnya adalah ketika seorang karyawan bertemu dengan kerabat, karyawan tersebut tidak enggan membagi ceritanya dengan penuh kebanggaan terkait pekerjaan yang sedang dilakoninya.

c) *Absorption* (Penghayatan)

Penghayatan adalah konsentrasi yang secara penuh, senang hati serta asyik dalam melaksanakan pekerjaan sehingga waktu berjalan terasa sangat cepat, serta perasaan sulit untuk memisahkan diri dengan pekerjaan atau tugas. Karyawan yang dapat dikatakan memenuhi aspek ini adalah karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya adalah sebuah prioritas, karyawan tersebut dengan senang hati menghabiskan waktu untuk menjalani pekerjaannya. Contohnya adalah ketika seorang karyawan tidak sadar bahwa waktu istirahat sudah tiba sebab asyiknya menjalankan tugas atau pekerjaannya.

Berdasarkan aspek-aspek keterikatan kerja yang sudah dijelaskan di atas, maka penelitian ini mengacu kepada aspek-aspek keterikatan kerja berdasarkan pendapat Schaufeli dan Bakker (2004), yaitu semangat, dedikasi dan penghayatan. Pendapat tersebut dipilih, karena sesuai dengan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, selain itu pendapat tersebut menurut peneliti lebih terang dalam upaya menggambarkan keterikatan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan yang sedang diembannya.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keterikatan seorang karyawan terhadap pekerjaannya, faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Job resources* (Sumberdaya pekerjaan)

Sumber daya pekerjaan, seperti dukungan sosial dari atasan maupun rekan kerja, kesempatan belajar, keanekaragaman keterampilan, umpan balik kinerja serta otonomi, berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya memiliki hubungan yang positif dengan keterlibatan kerja ( Bakker & Demerouti, 2008).

Ayu, Maarif dan Sukmawati (2015) menyatakan bahwasanya, sumber daya pekerjaan merupakan prediktor tertinggi dari keterikatan kerja. Sejalan dengan hal tersebut, Bakker, Schaufeli, Leiter dan Taris (2008) juga berpendapat bahwa sumber daya pekerjaan mengambil peran dalam motivasi intrinsik, karena sumber daya pekerjaan tersebut membantu mendorong adanya pertumbuhan, pembelajaran maupun pengembangan pada karyawan, selain berperan dalam motivasi intrinsik, sumber daya pekerjaan turut pula berperan dalam motivasi ekstrinsik, sebab tercapai atau tidaknya tujuan kerja sangat dipengaruhi olehnya.

Sebagai contohnya, ketika karyawan diberikan kebebasan untuk berkembang, maka akan tercipta rasa percaya bahwasanya organisasi, menghargai kontribusi yang diberikannya serta memberikan perhatian khusus terhadap status mereka sebagai karyawan dan pada akhirnya akan memancing karyawan untuk bekerja maksimal demi meningkatkan produktivitas organisasinya (Deviyanti & Sasono, 2015).

b. *Personal resources* (Sumber daya pribadi)

Menurut Hobfoll, Johnson, Ennis dan Jackson (2003) sumber daya pribadi dapat diartikan sebagai evaluasi diri yang positif serta mengacu pada individu yang memiliki kemampuan untuk sukses serta mampu mempengaruhi lingkungannya. Self efikasi, self esteem serta rasa optimis, merupakan contoh dari sumber daya pribadi, ketiganya secara langsung memiliki hubungan yang positif dengan keterikatan kerja (Bakker & Demerouti, 2008).

Penelitian yang dilakukan Xanthopoulou, Bakker, Demerouti dan Schaufeli (2007) mengungkapkan bahwa seorang karyawan yang berpegang pada sumber daya pribadi dalam arti kata, yakin dengan kemampuan mereka, optimis terhadap masa depan mereka, maka akan semakin besar kesempatan karyawan tersebut untuk mencapai tujuan bersama orang disekitar organisasinya, yang mana hal tersebut mengarah kepada tingginya kemungkinan karyawan tersebut untuk memiliki keterikatan kerja.

c. Persepsi terhadap kompensasi

Kurniawan dan Nurtjahjanti (2016) dalam penelitian mereka menemukan bahwasanya persepsi karyawan terhadap kompensasi berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan tersebut, dengan kata lain, semakin positif persepsi karyawan terhadap kompensasi maka akan semakin tinggi keterikatan kerja karyawan tersebut.

d. Kepercayaan pada organisasi

Hewit (2015) menyatakan bahwa kepercayaan adalah hal yang sangat penting untuk menentukan level keterikatan kerja seorang karyawan, kepercayaan ini akan menjadi patokan untuk karyawan, apakah karyawan tersebut akan menceritakan hal yang baik mengenai perusahaan atau sebaliknya. Hal serupa juga ditemukan oleh penelitian lain, bahwasanya kepercayaan terhadap organisasi memberikan sumbangsih yang sangat besar untuk keterikatan kerja karyawan (Yulianti, 2016).

Berdasarkan pemaparan diatas, mengenai penelitian terdahulu yang sudah dilakukan, memberikan gambaran bahwasanya rasa curiga atau ketidakpercayaan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja dapat menyebabkan rendahnya keterikatan kerja yang akan dimiliki karyawan, rasa percaya yang dimiliki karyawan terhadap organisasi harus senantiasa diperhatikan oleh organisasi itu sendiri.

## ***B. Organizational Trust***

### **1. Definisi *Organizational Trust* (Kepercayaan Pada Organisasi)**

Menurut Mayer, Davis, Schoorman (1995) kepercayaan dapat dimaknai sebagai kesediaan seseorang untuk menjadi mengambil resiko dari perlakuan pihak lain, dengan harapan bahwa pihak lain tersebut akan melakukan yang yang baik dan benar, meskipun seseorang tersebut tidak dapat memantau serta mengontrol apa yang akan dilakukan oleh pihak lain tersebut.

Cummings dan Bromiley (1996) mendefinisikan kepercayaan pada organisasi sebagai keyakinan individu atau kelompok terhadap individu atau kelompok lain.

Menurut Zalabach dan Morreale (2014) kepercayaan pada organisasi adalah keyakinan menyeluruh terhadap sebuah organisasi bahwa organisasi tersebut berkomunikasi dan beroperasi dengan kompetensi, jujur dan terbuka, perhatian, dapat diandalkan serta sejalan dalam hal tujuan, norma dan nilai.

Berdasarkan beberapa definisi yang sudah dipaparkan, penulis mengambil kesimpulan bahwasanya kepercayaan pada organisasi adalah perasaan yakin dan percaya secara penuh terhadap organisasi dan segala elemen yang ada didalamnya, keyakinan bahwa perusahaan tersebut jujur tanpa mengambil keuntungan sepihak serta terbuka dalam setiap kebijakan perhatian terhadap karyawannya.

## **2. Aspek-aspek Kepercayaan Pada Organisasi**

Menurut Mayer, Davis, Schoorman (1995) ada tiga aspek dari kepercayaan pada organisasi, ketiga aspek tersebut adalah sebagai berikut:

### **a) *Ability* (Kemampuan)**

Kemampuan yang dimaksud adalah sejauh mana karyawan percaya mengenai cara perusahaan menggunakan kewenangan maupun kemampuan perusahaan tersebut, apakah akan membawa kesejahteraan karyawan itu sendiri atau malah menggunakannya hanya untuk keuntungan perusahaan saja.

b) *Benevolence*(Kebijakan)

Kebijakan sendiri adalah, sejauh mana keyakinan karyawan terhadap perusahaan bahwa perusahaan tersebut dalam setiap kebijakannya, selalu berupaya untuk memberikan dampak baik atau positif pada karyawan itu sendiri.

c) *Integrity* (Integritas)

Integritas dapat dimaknai sebagai, sikap patuh dan penerimaan yang ada dalam diri karyawan terkait peraturan-peraturan yang bersifat penting yang ada dalam organisasi atau perusahaan.

Sedangkan menurut Cummings dan Bromiley (1996) kepercayaan pada organisasi memiliki tiga aspek, aspek yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a) *Effort* (Upaya)

Upaya yang dimaksud dapat diartikan sebagai, keyakinan karyawan bahwa organisasi beserta orang yang berada didalamnya selalu mengupayakan hal terbaik untuk diri karyawan itu sendiri. Contohnya adalah, karyawan akan menerima semua keputusan atau kebijakan yang dikeluarkan perusahaan terutama yang bersangkutan dengan dirinya, sebab karyawan tersebut yakin bahwa setiap yang dilakukan perusahaan adalah sebuah upaya untuk kebaikan karyawan itu sendiri.

b) *Honestly* (kejujuran)

Kejujuran yang dimaksud dapat diartikan sebagai, kepercayaan karyawan bahwa organisasi beserta seluruh individu yang ada di dalamnya mempunyai kejujuran saat melakukan negosiasi dengan dirinya dalam bentuk apapun. Seorang karyawan dapat dikatakan memenuhi aspek ini ketika karyawan tersebut tidak memiliki rasa curiga terhadap perusahaan, contohnya ketika karyawan menerima gaji, karyawan tersebut tidak akan bolak-balik bertanya mengenai apa saja yang diperhitungkan untuk menentukan besaran gaji yang diterima.

c) *Advantage* (Keuntungan)

Keuntungan sendiri, dapat diartikan sebagai kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan setiap individu yang didalamnya tidak mengambil keuntungan yang berlebihan termasuk dirinya sendiri. Contohnya seorang karyawan yang memenuhi aspek ini tidak akan mencoba menghitung pendapatan atasan atau rekan kerjanya sebab karyawan tersebut sudah percaya bahwa keuntungan yang didapatkan masing-masing sudah proporsional.

Berdasarkan aspek-aspek kepercayaan pada organisasi yang sudah dijelaskan di atas, maka penelitian ini mengacu kepada aspek-aspek kepercayaan pada organisasi berdasarkan pendapat Cummings dan Bromiley (1996), yaitu upaya, kejujuran dan keuntungan. Pendapat tersebut dipilih, karena, menurut peneliti, aspek yang dimaksud tokoh tersebut lebih tepat untuk menggambarkan kepercayaan pada organisasi

secara keseluruhan, bukan hanya kepercayaan terhadap rekan kerja atau kepercayaan pada atasan saja, melainkan kepercayaan pada seluruh yang berkaitan dengan organisasi itu sendiri.

### **C. Hubungan antara Kepercayaan pada Organisasi dan Keterikatan Kerja**

*Organizational trust* (Kepercayaan pada organisasi) sering sekali dikaitkan dengan peningkatan penghasilan perusahaan dan sumber dari pencapaian tujuan dari perusahaan serta membantu sebuah perusahaan membangun *brand* di mata karyawan maupun calon karyawan dari perusahaan tersebut (Covey & Merrill 2008).

Kepercayaan memang bukanlah hal yang mudah untuk didapatkan, bahkan setelah didapatkan, menjaga dan mempertahankannya bukanlah suatu perkara yang dengan mudah dapat dilakukan. Sukarnya membangun kepercayaan tentunya bukan alasan bagi sebuah perusahaan untuk tidak membuat para karyawannya memiliki rasa percaya yang tinggi terhadap perusahaan itu sendiri, sebab kepercayaan yang dimiliki karyawan membawa keuntungan bagi perusahaan baik keuntungan yang terlihat nyata maupun keuntungan yang tersirat. Dengan nalar sederhana bagaimana mungkin seorang karyawan bekerja dengan kemampuan terbaik jika mereka tidak percaya dengan perusahaan tempat mereka bekerja (Lin, 2010).

Kepercayaan karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja tentu saja akan menjadi sebuah pendorong yang mampu membuat

para karyawan untuk memiliki keterikatan kerja yang tinggi, sehingga membuat karyawan memiliki semangat dalam melakukan pekerjaannya, merasa bahwa pekerjaan tersebut adalah hal yang sangat menyenangkan dan penting baginya. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Lin (2010) yang menyatakan bahwa kepercayaan pada organisasi adalah mediator untuk keterikatan kerja.

Kepercayaan pada organisasi memiliki tiga aspek, aspek yang pertama adalah upaya, kemudian kejujuran lalu keuntungan. Setiap aspek dari kepercayaan pada organisasi tersebut akan mempengaruhi keterikatan kerja yang ada dalam diri karyawan.

Aspek upaya dalam kepercayaan pada organisasi, tentu saja merupakan hal yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja karyawan terkhusus pada aspek semangat. Penelitian yang dilakukan Potu (2013) menyatakan bahwa menurunnya kinerja karyawan disebabkan oleh buruknya motivasi kerja yang dimiliki karyawan tersebut dan buruknya motivasi kerja karyawan salah satunya disebabkan kurangnya perhatian perusahaan terhadap karyawan. Ketika karyawan sadar bahwa perusahaan tempatnya bekerja selalu mengupayakan hal terbaik untuknya tentu akan membuat karyawan tersebut merasa diperhatikan dan kemudian akan meningkatkan semangat serta motivasi kerja karyawan tersebut lalu keterikatan kerja yang dimilikipun akan meningkat.

Aspek kejujuran dalam kepercayaan pada organisasi, secara tidak langsung mempengaruhi keterikatan kerja karyawan terkhusus pada aspek dedikasi. Gill (Lin, 2010) menyatakan bahwa seorang karyawan akan terus mendedikasikan diri

mereka untuk perusahaan selama mereka merasakan kejujuran dari hubungan mereka dengan perusahaan tersebut.

Aspek keuntungan dalam kepercayaan pada organisasi merupakan salah satu yang memberikan pengaruh terhadap keterikatan kerja yang dimiliki karyawan. Karyawan yang memiliki kepercayaan bahwa perusahaan tidak mengambil untung dalam sepihak dan berlebihan, maka karyawan tersebut dapat dengan tenang menghayati apa yang sudah menjadi kewajibannya dalam pekerjaan tanpa perlu merasa curiga bahwa perusahaan tempatnya bekerja mengambil keuntungan secara sepihak. Apabila Seorang karyawan mulai merasa curiga bahwa perusahaan mengambil keuntungan sepihak, karena tidak mengetahui tindakan-tindakan atasannya, maka karyawan tersebut akan sangat sulit untuk memiliki keterlibatan kerja (Zajkowska, 2012).

Kepercayaan pada organisasi merupakan sarana agar karyawan bersedia terlibat secara penuh untuk perbaikan organisasi secara terus-menerus (Towson & Gebhardt, 2008). Kepercayaan karyawan bahwa perusahaan tempatnya bekerja akan membawanya kepada masa depan yang baik, maka sudah barang tentu bahwa karyawan tersebut akan lebih menghargai pekerjaannya dan dalam mengerjakannya dia akan lebih konsentrasi dan penuh dengan penghayatan dalam menjalankan tugasnya karena dia sadar bahwa apapun yang saat ini dilakukannya untuk perusahaan tempatnya bekerja adalah hal yang membuat perusahaan tersebut untuk membawanya menuju masa depan yang diinginkannya.

Pernyataan diatas dikuatkan pula oleh hasil penelitian Hough, Green dan Plumlee (2016) yang menyatakan bahwa, perusahaan hanya perlu membangun

kepercayaan pada organisasi yang ada dalam diri karyawan mereka untuk membuat karyawan tersebut memiliki keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

#### **D. Hipotesis**

Mengacu pada urain yang sudah dijelaskan di atas maka hipotesis yang diajukan adalah, ada hubungan positif antara *organizational trust* (kepercayaan pada organisasi) dengan *work engagement* (keterikatan kerja) pada karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi kepercayaan karyawan pada perusahaan maka semakin tinggi pula keterikatan kerja yang dimiliki karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah kepercayaan pada organisasi yang dimiliki karyawan maka keterikatan kerja yang dimilikipun akan semakin rendah.