

BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Deskripsi Teori

1. *Quality of Work Life* (Kualitas Kehidupan Kerja)

Parvar, *et al.*, (2013) dalam Prasogo dan Safitri (2016:4) menjelaskan bahwa *quality of work life* adalah suatu program yang untuk memperbaiki situasi dan kondisi kerja karyawan di perusahaan dan efektivitas organisasi berdasarkan bagaimana dari sudut pandang seorang manajer.

Jannatin & Hadi (2012) dalam Neviyani dan Novi (2020:56), menyatakan bahwa *quality of work life* adalah di mana kemampuan perusahaan untuk memberikan kepuasan kebutuhan pribadi yang berasal dari pengalaman dari berbagai pekerjaan di dalam suatu perusahaan.

Nawawi (2016:23) mengatakan bahwa, kualitas kehidupan kerja atau QWL merupakan usaha perusahaan untuk menciptakan perasaan aman dan kepuasan dalam bekerja, agar sumber daya manusia di dalam perusahaan menjadi kompetitif.

Hussain, *et al.*, (2018) dan Mosadeghrad, *et al.*, (2011), dalam Nanjundeswaraswamy, *et al.*, (2019:389) menyebutkan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan gagasan multidimensi yang menggambarkan emosi karyawan terkait dengan berbagai aspek pekerjaan. Termasuk kesempatan kemajuan karir, keamanan kerja, kompensasi yang adil dan

memadai, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, isi pekerjaan, diskresi pekerjaan, kesehatan dan keamanan pekerjaan, hubungan organisasi dan pribadi, situasi kerja, stabilitas kehidupan kerja dan stres kerja.

a. Dimensi *Quality of Work Life*

Menurut Cascio dalam Hadiwijaya (2016:439) ada sembilan komponen kualitas kehidupan kerja. Sembilan komponen tersebut dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 4
Teori Cascio Mengenai *Quality of Work Life*

1) Keterlibatan Karyawan (*Employee Participation*)

Keterlibatan karyawan dalam kegiatan perusahaan dan pengambilan keputusan akan membuktikan bahwa karyawan diterima dan dihargai, yang nantinya akan berdampak pada munculnya perasaan memiliki dan perasaan ikut bertanggung jawab pada keberhasilan perusahaan. Rasa tanggung jawab ini sebagai pengaktualan dari kesediaan bekerja dengan kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan ide, saran, kritik, pendapat, kreativitas, inisiatif, dan lain-lain dalam rangka mengembangkan dan memajukan perusahaan.

2) Pengembangan Karir (*Career Development*)

Seluruh manajemen perusahaan harus memberikan perhatian lebih terhadap pembinaan karir karyawan yang potensial dengan cara pemberian kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan SDM, melaksanakan penilaian kinerja secara jujur dan objektif sebagai dasar dalam pemberian bonus dan insentif, pelaksanaan konsultasi karir dan promosi karyawan untuk jabatan yang lebih tinggi bagi karyawan yang memiliki potensial.

3) Penyelesaian Masalah (*Conflict Resolution*)

Penyelesaian masalah yang terjadi di perusahaan dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

a) Konflik Fungsional

Mendukung sasaran kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok. Apabila konflik fungsional terjadi, maka penyelesaiannya dapat dilakukan dengan cara mendorong karyawan untuk meningkatkan prestasi agar berlangsung persaingan secara sportif dan jujur.

b) Konflik Disfungsional

Merupakan konflik yang menghambat kinerja timnya. Konflik ini harus dicegah karena akan berdampak negatif bagi kemajuan perusahaan.

Pencegahan terjadinya konflik ditetapkan berdasarkan prosedur penyelesaian konflik dengan menunjuk pihak serta mekanisme penyampaian masalah sebelum terjadinya konflik. Pihak yang ditunjuk berada pada jenjang jabatan masing-masing manajerial organisasi dan berkewajiban untuk mengelola setiap konflik yang terjadi.

4) Komunikasi (*Communication*)

Bentuk komunikasi dalam organisasi pada umumnya dibagi menjadi dua, yaitu komunikasi formal dan non formal. Komunikasi formal adalah bentuk hubungan komunikasi yang terencana,

bersifat resmi dan instruktif, dilakukan oleh pelaku komunikasi berdasarkan struktur organisasi dengan status masing-masing. Sedangkan komunikasi non formal adalah bentuk hubungan komunikasi yang ada di luar struktur organisasi, yang biasanya bersifat kebetulan atau mendadak, menurut kebutuhan atau kepentingan interpersonal atau atas dasar kesamaan kepentingan.

5) Fasilitas yang Didapat (*Wellness*)

Di lingkungan suatu perusahaan tanpa terkecuali, setiap karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Untuk itu perusahaan dapat mendirikan dan menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan, program rekreasi, dan program konseling atau penyuluhan bagi karyawan.

6) Rasa Aman terhadap Pekerjaan (*Job Security*)

Setiap perusahaan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaan pada para karyawannya. Untuk itu perusahaan perlu berusaha menghindari pemberhentian sementara para karyawan, menjadikan sebagai karyawan tetap dengan memiliki tugas-tugas reguler dan memiliki program yang teratur dalam memberikan kesempatan karyawan untuk mengundurkan diri, terutama melalui pengaturan pensiun. Setiap karyawan memerlukan perhatian perusahaan terhadap jaminan kesehatan agar dapat bekerja secara efektif, efisien, dan produktif.

7) Keselamatan Lingkungan Kerja (*Save Environment*)

Perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta memberi jaminan lingkungan kerja yang aman dengan membentuk panitia keamanan lingkungan kerja secara terus-menerus, melakukan pengamatan dan pemantauan kondisi tempat kerja dan peralatan kerja untuk menghindari segala sesuatu yang membahayakan para pekerja.

8) Kompensasi yang Seimbang (*Equitable Compensation*)

Perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk menyusun dan menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung demi menyejahterakan kehidupan karyawan sesuai dengan posisi jabatannya dengan memberikan kompensasi yang adil, wajar dan mencukupi untuk karyawan.

9) Rasa Bangga terhadap Institusi (*Pride*)

Perusahaan perlu membina karyawannya untuk menanamkan rasa bangganya terhadap perusahaan, termasuk kepada jabatan dan pekerjaannya.

Menurut Walton dalam Hakim dan Bross (2018:53), terdapat 8 dimensi atau komponen dari kualitas kehidupan kerja, yaitu:

1) Kompensasi yang Adil dan Tepat (*Adequate and Fair Compensation*)

Komponen ini berisi tentang kompensasi yang adil, partisipasi dalam hasil, keseimbangan upah dan tunjangan untuk karyawan.

2) Lingkungan Kerja yang Sehat dan Aman (*Safe and Healthy Environment*)

Komponen ini berisi tentang hari libur, beban pekerjaan, teknologi yang digunakan dalam bekerja, kesehatan, dan kelelahan karyawan.

3) Pengembangan Kemampuan Karyawan (*Development of Human Capacities*)

Komponen ini berisi tentang kedaualatan, pentingnya pekerjaan, evaluasi kerja, dan tanggung jawab karyawan.

4) Pengembangan Karyawan dan Keamanan Karyawan (*Growth and Security*)

Komponen ini berisi tentang perkembangan secara profesional, pelatihan, pengunduran diri, serta keinginan karyawan untuk belajar.

5) Integrasi Sosial (*Social Integration*)

Komponen ini berisi tentang ketidakadilan, hubungan interpersonal, kerja sama tim, dan penyampaian ide.

6) Konstitusionalisme (*Constitutionalism*)

Komponen ini berisi tentang hak-hak karyawan, kebebasan berekspresi, diskusi dan norma–norma, dan berhubungan dengan orang lain.

7) Ruang Hidup Karyawan (*Total Life Space*)

Komponen ini berisi pengaruh dari rutinitas keluarga, kemungkinan waktu luang, serta tentang waktu kerja dan waktu istirahat.

8) Relevansi Sosial (*Social Relevance*)

Komponen ini berisi tentang adanya rasa kebanggaan terhadap pekerjaan, citra perusahaan, integrasi dengan masyarakat, kualitas layanan perusahaan, dan kebijakan sumber daya manusia.

Chandrashu Sinha (2013) dalam Anggraini dan Nasution (2019:23), mengemukakan dimensi QWL sebagai berikut :

1) Komunikasi

Untuk mencapai level pertumbuhan personal dari pegawai dipengaruhi oleh kualitas komunikasi dalam organisasi. Komunikasi yang tepat memainkan peran penting untuk mencapai hasil yang lebih baik oleh perusahaan maupun pegawai.

2) Pengembangan dan Pertumbuhan Karir

Tujuan dari pada perencanaan karir sebagai bagian dari program pengembangan pegawai bukan hanya untuk membantu para pegawai merasa perusahaan menginvestasikan mereka, tetapi

membantu juga para pegawai mengatur banyak aspek dari kehidupan mereka dan menghadapi kenyataan bahwa ada jalur promosi yang jelas.

3) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi salah satu aspek yang banyak diteliti dalam kaitannya dengan QWL. Studi-studi telah menyimpulkan bahwa para pegawai yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai dorongan untuk masuk kerja dan mempunyai sikap positif mengenai pekerjaan di organisasi daripada yang komitmen organisasinya rendah. Komitmen organisasi juga terkait dengan keinginan untuk meninggalkan (*turnover*) organisasi. Organisasi berupaya untuk mengembangkan komitmen organisasi agar para pegawai tidak pindah ke organisasi lainnya.

4) Dukungan Emosional Supervisor

Dukungan emosional di tempat kerja membantu keseimbangan kerja antara kerja dengan peran-peran keluarga karena level energi pegawai. Dukungan supervisor membantu mendorong level energi pegawai melalui diskusi masalah yang terkait dengan keluarga.

5) Pengaturan Kerja yang Fleksibel

Pengaturan kerja yang fleksibel berkontribusi pada motivasi dan dedikasi pekerjaan. Pengaturan kerja bisa membuat karyawan

mampu menggunakan waktu lebih efisien dengan membuat jadwal aktivitas dengan cara yang cocok dengan situasi terbaik.

6) Budaya Responsif Keluarga

Budaya organisasi yang mengombinasikan peran kerja dan keluarga penting bagi pegawai yang mencari keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga.

7) Motivasi Pegawai

Persepsi umum bahwa pegawai meninggalkan organisasi untuk upah yang lebih tinggi. Penting untuk diakui bahwa para individu mempunyai motif untuk bekerja dan apa yang memotivasi para tenaga kerja.

8) Dukungan Organisasi

Tingkat dukungan yang ditawarkan oleh organisasi juga merupakan indikasi kualitas kehidupan kerja dalam organisasi. Sejauh mana karyawan memandang bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

9) Kepuasan Kerja

Hubungan kepuasan kerja dengan kualitas kehidupan kerja adalah aspek lain dari kehidupan kerja yang sering diteliti oleh para peneliti. Kepuasan kerja adalah salah satu variabel sentral dalam pekerjaan dan dipandang sebagai indikator penting kualitas kehidupan kerja dan menentukan sejauh mana karyawan puas atau antusias dengan pekerjaannya.

10) Imbalan dan Keuntungan

Kebutuhan personal dipuaskan dengan imbalan – imbalan dari organisasi seperti kompensasi, promosi, pengakuan dan pengembangan memenuhi harapan yang akan mengarahkan kepada QWL yang terbaik.

11) Kompensasi

Disamping imbalan dan keuntungan level dukungan yang diciptakan oleh struktur kompensasi juga merupakan indikasi QWL organisasi.

b. Meningkatkan *Quality of Work Life*

Untuk meningkatkan atau mengembangkan kehidupan kerja menurut Anatan dan Ellitan adalah sebagai berikut (kajianpustaka.com, 2017):

- 1) Ikut serta memberikan ide-ide dalam pemecahan masalah, menciptakan kerja sama dalam usaha mengidentifikasi masalah dan peluang, pengambilan keputusan dan pelaksanaan perubahan dalam lingkungan kerja yang melibatkan seluruh anggota organisasi pada berbagai jenjang
- 2) Menyusun daftar pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dan sistem-sistem kerja yang melingkupinya, sehingga pengaturan kerja dan rangkaian kerja lebih konsisten dengan kebutuhan-kebutuhan individual dan struktur-struktur sosial di tempat kerja.

- 3) Membuat sistem *reward* yang akan memberikan suasana yang berbeda dalam organisasi. Hal ini karena sistem imbalan merupakan faktor utama untuk memotivasi kerja dan usaha karyawan yang pada gilirannya nanti akan meningkatkan kinerja organisasi.
- 4) Mengubah lingkungan kerja yang terfokus pada kondisi nyata yang melingkupi karyawan, termasuk lingkungan fisik, jam kerja dan aturan-aturan yang berlaku.

Metode berbeda untuk meningkatkan *quality of work life* pada karyawan adalah sebagai berikut (slideshare.net, 2016):

- 1) Kelompok kerja otonom, di antaranya membantu menciptakan perasaan positif, kebebasan memilih timnya sendiri, dan kebebasan dalam membuat keputusan.
- 2) Peluang untuk tumbuh, yaitu kebebasan untuk berorientasi pada prestasi melalui pekerjaan, untuk mendapatkan promosi dan kenaikan gaji.
- 3) Komunikasi, di antaranya efektivitas komunikasi dua arah merupakan hal yang penting dan karyawan dapat memberikan pandangannya.
- 4) *Job enrichment*, yaitu membuat pekerjaan lebih menarik dan menantang bagi karyawan.

Sedangkan dalam sebuah artikel yang dibuat oleh Tanuja (businessmanagementideas.com, 2016), metode untuk meningkatkan *quality of work life* adalah:

1) Penghargaan dan Pengakuan

Memberikan penghargaan dan pengakuan mencakup penghargaan materi dan psikologis. Dengan hal ini karyawan termotivasi untuk menginvestasikan waktu dan energi dalam pekerjaannya.

2) Peluang untuk Tumbuh

Memberikan kesempatan untuk tanggung jawab yang lebih besar, promosi, pekerjaan yang memiliki nilai tambah, penghargaan yang bermakna dan berharga, dan budaya belajar untuk memungkinkan karyawan tumbuh dan berkembang.

3) Menghormati dan Meningkatkan Harga Diri

Manajer yang baik akan menghargai dan menghormati setiap karyawan diberbagai tingkat. Para karyawan akan merasa dihormati, dan akan berkomitmen dengan hati dan jiwa untuk membuat perusahaan mencapai kesuksesan.

4) Visi dan Dapatkan Dukungan

Setiap perusahaan memberikan visi yang jelas kepada karyawannya. Dilakukan dengan menunjukkan kepada karyawan bagaimana pencapaian perusahaan akan berkontribusi pada jumlah gaji yang baik, kondisi kerja yang baik, dan peningkatan karir.

5) Saling Berkomitmen

Seorang manajer harus berkomitmen lebih dulu, sehingga karyawan akan memiliki rasa itu, dengan memberikan fasilitas yang memadai.

6) Lingkungan Kerja yang Baik

Lingkungan kerja yang menyenangkan antara karyawan dengan manajer atau antar rekan kerja, serta saling menghormati satu sama lain akan mengikat karyawan untuk tetap berada di perusahaan.

7) Pemberdayaan

Perusahaan mampu memberikan karyawan dalam hal kebebasan dan tanggung jawab untuk menjalankan pekerjaannya, sesuai dengan gaya dan cara bekerjanya.

8) Mempekerjakan Orang yang Tepat

Perusahaan mampu memilih dan mempekerjakan karyawan dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan oleh perusahaan.

9) Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi

Membantu karyawan untuk menyeimbangkan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi, sehingga berdampak pada keputusan karyawan untuk tetap bertahan.

10) Bantuan di Luar Pekerjaan

Mengunjungi karyawan yang sedang sakit, menghadiri pernikahan, dan cara lain yang bisa dilakukan oleh manajer. Hal ini akan dibalas oleh karyawan dalam bentuk komitmen kepada manajer.

Berdasarkan teori-teori tersebut diatas, maka dapat disintesis bahwa *quality of work life* adalah gagasan multidimensi yang menggambarkan emosi karyawan terkait dengan berbagai aspek pekerjaan, yang dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: 1) Keterlibatan karyawan, 2) Pengembangan karir, 3) Penyelesaian masalah, 4) Komunikasi, 5) Fasilitas yang tersedia, 6) Rasa aman terhadap pekerjaan, 7) Keselamatan lingkungan kerja, 8) Kompensasi yang seimbang, dan 9) Rasa bangga terhadap institusi.

2. *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

Robbins dan Judge dalam Indrasari (2017:39) menyatakan bahwa definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan.

Muhtadin (2014:69) menyatakan bahwa kepuasan kerja diartikan sebagai suatu cerminan dari seberapa jauh seseorang merasa tertarik dan

terdorong pada suatu pekerjaan, sehingga situasi dan keadaan pekerjaan tersebut memiliki nilai tertentu.

John W. Newstrom dan Keith Davis (2011) dalam Muhtadin (2014:75) menyatakan bahwa:

“Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings and emotions with which employees view their work. Job satisfaction is an effective attitude feelings or relative like or dislike toward something”.

Kepuasan kerja dapat berubah sesuai dengan kondisi yang dialami individu baik menguntungkan maupun tidak menguntungkan. Kepuasan kerja pada dasarnya mengacu pada sikap suka atau tidak suka seseorang terhadap sesuatu, misalnya karena kenaikan pangkat atau gaji yang diperoleh.

Menurut Kunartinah (2012) dalam Nurcahyani dan Adnyani (2016:501) kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari seberapa mampu karyawan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya dan mereka akan bekerja dengan penuh gairah serta bersungguh-sungguh sehingga kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan akan meningkat.

a. Faktor–faktor *Job Satisfaction*

Robbins dalam Indrasari (2017:44) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor *mentally challenging work, equitable rewards, supportive working conditions*, dan faktor *supportive colleagues*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) *Mentally Challenging Work*

Faktor ini menggambarkan bahwa karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Karyawan sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat karyawan bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat karyawan frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara tidak menantang dengan terlalu ekstrem inilah yang mampu membuat karyawan menjadi senang dan puas.

2) *Equitable Rewards*

Karyawan menginginkan perusahaan memberikan kebijakan yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan dalam hal pembayaran dan kesempatan promosi. Jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan karyawan, serta sesuai standar yang berlaku, maka akan timbulnya rasa puas pada karyawan. Walaupun tidak semua karyawan bekerja hanya untuk bertujuan mencari uang.

3) *Supportive Working Conditions*

Karyawan akan selalu memperhatikan lingkungan kerjanya untuk memperoleh rasa nyaman. Fasilitas kerja yang tidak

menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwa, cenderung menimbulkan rasa tidak suka pada karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Karyawan menginginkan suasana lingkungan kerja yang sama seperti ketika berada di rumah.

4) *Supportive Colleagues*

Pada dasarnya kebanyakan karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan dalam hal berinteraksi sosial. Memiliki rekan kerja yang positif akan memberikan kepuasan kerja karyawan. Perilaku atasan juga memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Sedangkan menurut Gilmer dalam Fortuna (2016:82) faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yakni:

1) Kesempatan untuk Maju

Kesempatan untuk mendapatkan pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

2) Keamanan Kerja

Keamanan kerja merupakan penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan. Kondisi yang aman sangat berpengaruh pada perasaan karyawan selama bekerja.

3) Gaji

Tidak banyak orang bisa mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Namun, bagi beberapa orang banyaknya jumlah gaji yang didapatkan akan menyebabkan ketidakpuasan.

4) Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang seimbang untuk karyawan.

5) Faktor Intrinsik dan Pekerjaan

Sulit, mudah, serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja pada karyawan.

6) Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang meliputi tempat, ventilasi, penyaluran, kantin, dan tempat parkir.

7) Aspek Sosial dalam Pekerjaan

Aspek sosial dalam pekerjaan dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja, namun sebenarnya aspek sosial merupakan salah satu aspek yang sulit digambarkan.

8) Komunikasi

Komunikasi yang baik antar karyawan dengan perusahaan banyak dipakai sebagai alasan sebagai salah satu aspek kepuasan kerja. Dalam hal ini pihak atasan bersedia untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya dan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas pada karyawan.

9) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja.

Menurut Colquitt, *et al.*, dalam Arianti, *et al.*, (2020) kepuasan kerja memiliki beberapa faktor yaitu:

- 1) *Pay satisfaction*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja mengenai bayarannya yang sesuai dengan hak yang didapatkan.
- 2) *Promotion satisfaction*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja mengenai kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya.
- 3) *Coworker satisfaction*, yaitu mencerminkan perasaan karyawan terhadap rekan kerjanya.
- 4) *Satisfaction with the work itself*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja mengenai pekerjaannya, apakah menantang atau sebagainya.

b. Indikator *Job Satisfaction*

Menurut Luthans dalam Indrasari (2017:46) terdapat 5 indikator pada kepuasan kerja, yaitu:

1) Gaji

Berkaitan dengan besarnya kompensasi yang diperoleh karyawan atas pekerjaan yang dilakukan. Uang yang diperoleh karyawan bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar karyawan, namun juga untuk kebutuhan yang lebih tinggi. Oleh

karena itu, gaji yang diterima karyawan harus memenuhi kebutuhan nominal yang bersifat mengikat, menimbulkan rasa semangat, diberikan secara adil, dan bersifat dinamis.

2) Pekerjaan itu Sendiri

Pekerjaan yang terlalu mudah memberikan rasa jenuh, tetapi pekerjaan yang terlalu berat membuat karyawan tertekan. Pekerjaan harus menarik bagi karyawan, memberikan kesempatan belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab.

3) Promosi

Merupakan proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi. Promosi disertai oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang baru yang lebih tinggi dari jabatan yang sebelumnya. Kesempatan promosi memberikan pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja karyawan pada organisasi.

4) Kelompok Kerja

Rekan kerja di dalam kelompok kerja yang ramah dan mudah diajak kerja sama memberikan kepuasan kerja bagi karyawan lainnya. Jika sifat rekan kerja seperti ini terjadi secara merata di antara kelompok kerja maka akan membuat pekerjaan menjadi lebih mudah dan ringan dilakukan dan akibatnya karyawan mendapatkan rasa kepuasan dalam bekerja.

5) Pengawasan

Gaya atasan dalam melakukan pengawasan dan memberikan perhatian terhadap kepentingan karyawan serta mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan karyawan sendiri akan sulit dilupakan karyawan.

Smith, *et al.*, dalam Indrasari (2017:45) menyatakan bahwa ada 5 indikator kepuasan kerja, di antaranya adalah:

1) Kepuasan terhadap Pekerjaan itu Sendiri

Pekerjaan memberikan kesempatan karyawan belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

2) Kesempatan terhadap Gaji

Kepuasan kerja karyawan akan terbentuk apabila besar uang yang diterima sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan karyawan lainnya.

3) Kesempatan Promosi

Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima karyawan dalam organisasi. Kepuasan kerja karyawan akan tinggi apabila karyawan dapat dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut.

4) Kepuasan terhadap Supervisi

Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan karyawan, menasihati dan membantu karyawan serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja karyawan akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisi bersifat memotivasi karyawan.

5) Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Jika dalam organisasi terdapat hubungan antar karyawan yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu akan menciptakan suasana kelompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Hasibuan (2015:202) menjelaskan mengenai indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

“Tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan turnover kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan turnover karyawan kecil maka kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi kurang”.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan beberapa indikator kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Kedisiplinan merupakan kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui serangkaian proses perilaku seseorang yang menunjukkan

nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban.

- 2) Moral kerja merupakan suasana hati yang muncul dan memengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya agar tujuannya tercapai sesuai dengan aturan yang ditetapkan.
- 3) *Turnover* merupakan pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dalam suatu perusahaan yang bisa disebabkan karena kurangnya kepuasan karyawan terhadap perusahaan dan dapat memengaruhi kinerja suatu perusahaan.

Berdasarkan teori-teori tersebut diatas, maka dapat disintesis bahwa *job satisfaction* adalah suatu cerminan dari seberapa jauh seseorang merasa tertarik dan terdorong pada suatu pekerjaan, sehingga situasi dan keadaan pekerjaan memiliki nilai tertentu, yang dapat diukur dengan indikator sebagai berikut: 1) Gaji, 2) Pekerjaan itu sendiri, 3) Promosi, 4) Kelompok kerja, dan 5) Pengawasan.

3. *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

Menurut Robbins dan Judge (2011) dalam Arianti, *et al.*, (2020:33) bahwa *employee engagement* adalah sebuah keterlibatan karyawan secara individu, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya.

Menurut Maarif dan Kartika (2014) dalam Kurnia dan Kartika (2017:125) bahwa *employee engagement* merupakan sebuah usaha, komitmen, tanggung jawab, pikiran, tenaga, hati untuk menghasilkan

peran maksimal dengan yakin dan sadar sebagai wujud keinginan untuk tetap berada dalam organisasi secara berkelanjutan dan dalam jangka panjang.

Sentano, *et al.*, (2016:76) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah suatu sikap positif karyawan terhadap perusahaan yang diakibatkan dari perasaan senang dan antusias terhadap pekerjaan mereka, mendapatkan kepercayaan dari atasan dan kontribusi mereka dihargai oleh perusahaan, keterikatan tersebut diwujudkan dalam kontribusi mereka yang melebihi harapan organisasi dan menghasilkan karyawan yang berkomitmen dan dapat menyelesaikan tugas.

a. Tipe-tipe *Employee Engagement*

Gallup Organization dalam Lewiuci dan Mustamu (2016:102) mengelompokkan 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement*, yaitu:

1) *Engaged*

Karyawan yang *engaged* (terikat) adalah karyawan yang berkontribusi lebih dibandingkan karyawan lain di dalam organisasi. Sifat karyawan yang seperti ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan kemampuan mereka dengan maksimal dalam bekerja agar organisasi dapat berkembang. Mereka juga cenderung akan menunjukkan kinerja yang baik, tinggi, dan maksimal untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada.

2) *Not Engaged*

Karyawan dengan tipe seperti ini cenderung fokus terhadap tugas yang diberikan dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu sendiri. Mereka hanya akan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan porsi mereka dan sesuai dengan upah yang perusahaan bayarkan kepada mereka. Dalam bekerja, mereka akan bekerja ketika diperintah dan diminta saja dari atasan dan cenderung tidak memiliki energi ketika bekerja.

3) *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah karyawan yang tidak terikat. Mereka secara terbuka menunjukkan perasaan tidak suka, tidak bahagia, tidak nyaman, dan tidak puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan walaupun sesuai dengan porsi mereka. Mereka juga akan secara konsisten menunjukkan sikap perlawanan dan hanya melihat sisi negatif pada setiap kesempatan yang ada.

Sedangkan menurut Anxi, B.W. (yourarticlelibrary.com, 2019) tipe *employee engagement* yaitu:

1) *The Engaged*

Karyawan yang memiliki kontribusi tinggi terhadap perusahaan, memiliki inisiatif yang tinggi, memiliki kemampuan untuk memengaruhi, memotivasi, dan memimpin grup.

2) *Almost Engaged*

Karyawan yang berada di tingkat sedang hingga tinggi dalam hal kontribusi dan kepuasan, bekerja pada tingkat yang tinggi meskipun tidak konsisten, berdampak besar pada kinerja jika meninggalkan perusahaan, dan bisa jadi tidak termotivasi dan tingkat kinerja menurun.

3) *Honeymooner and Hamsters*

Dua hal ini bisa ada di tingkat sedang hingga tinggi dalam hal kepuasan tetapi rendah dalam berkontribusi. *Honeymooner* merupakan karyawan yang baru direkrut dan tidak memiliki rasa berkontribusi secara efektif untuk perusahaan. *Hamsters* merupakan karyawan yang sudah bekerja lama yang memiliki sedikit kontribusi untuk perusahaan meskipun mereka mungkin menganggap sebagai kontributor yang efektif.

4) *Crash and Burn*

Dua hal ini berada di tingkat sedang hingga tinggi dalam hal berkontribusi tetapi rendah kepuasan, memiliki rasa kecewa dan berpotensi kelelahan, dapat berkontribusi tetapi tidak memiliki kesan baik dengan perusahaan dan rekan kerja karena kurangnya kepuasan pribadi, dan kritis dalam menunjukkan kekecewaan.

5) *The Disengaged*

Hal ini berada di tingkat yang rendah pada kontribusi dan kepuasan, minim kontribusi namun mencoba untuk tetap bertahan, dan tidak ada kesan baik pada perusahaan.

Sama halnya dengan *Gallup Organization*, menurut Rheem (2017) dalam Daqar dan Smoudy (2019:117) 3 tingkatan *employee engagement* yaitu:

1) *Highly Engaged Employees*

Level karyawan seperti ini dapat memotivasi orang lain, rekan kerja, dan karyawan yang kurang *engaged* untuk meningkatkan tingkat *engagement* pada perusahaan. Pada level ini mereka mampu mencapai lebih dari yang akan mereka lakukan jika melakukannya sendiri.

2) *Engaged*

Tipe karyawan yang hanya fokus pada pekerjaan mereka dan menjalankannya dengan tepat waktu dengan pandangan positif.

3) *Actively Disengaged*

Tipe karyawan seperti ini cenderung tidak ada peningkatan dalam pekerjaannya. Mereka menyelesaikan pekerjaan namun tidak mengerahkan segala potensinya secara menyeluruh, dan hanya melihat perusahaan sebagai pembayar atas pekerjaannya.

b. Dimensi *Employee Engagement*

Schaufeli, *et al.*, dalam Fauziridwan, *et al.*, (2018:4) menyatakan bahwa terdapat 3 dimensi atau aspek dari *employee engagement*:

1) Aspek *Vigor*

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi atau ketahanan mental dalam bekerja, keinginan untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja, gigih dalam menghadapi kesulitan.

2) Aspek *Dedication*

Aspek *dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh dengan antusias, inspirasi, kebanggaan dan tertantang dalam bekerja. Individu yang memiliki skor *dedication* tinggi dapat mengidentifikasi atau mengenali pekerjaannya untuk dijadikan pengalaman berharga, menantang dan menginspirasi. Merekapun biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

3) Aspek *Absorption*

Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam pada pekerjaan, larut dalam pekerjaan, sulit melepaskan diri dari pekerjaan, waktu terasa begitu cepat berlalu, sehingga individu melupakan segala sesuatu di sekitarnya. Individu yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya akan merasa

senang jika perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan sehingga merasa sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun yang berada disekelilingnya akan terlupa dan merasa waktu terasa begitu cepat.

Handoko dalam Susilo (2012:57) mengemukakan dimensi-dimensi *employee engagement* meliputi:

- 1) Balikan dua arah, yaitu adanya sistem komunikasi dua arah dari karyawan ke manajemen dan manajemen ke karyawan.
- 2) *Trust* (kepercayaan) pada kepemimpinan, yaitu pimpinan menyampaikan visi organisasi dengan jelas dan segala janji yang lontarkan dapat ditepati dan dipenuhi.
- 3) Pengembangan karir, yaitu terbentuk sistem pengembangan karir yang jelas dan formal.
- 4) Memahami peran dalam meraih kesuksesan, yaitu karyawan memahami hubungan pekerjaannya dengan kegiatan bisnis perusahaan. Dan karyawan memahami mengapa dan bagaimana berprestasi untuk mencapai keberhasilan perusahaan.
- 5) Partisipasi dalam pembuatan keputusan, yaitu proses pengambilan keputusan melibatkan tingkat terendah dari pelaksanaan keputusan.

Menurut Macey dan Schneider dalam Pringgabayu dan Kusumastuti (2016:166) *employee engagement* dibagi menjadi dua dimensi penting, yaitu:

1) *Employee Engagement* sebagai Energi Psikis

Karyawan merasakan pengalaman puncak (mereka kurang menyadari ruang dan waktu namun hal ini dijadikan seolah-olah mereka berada di posisi terbaik dan nyaman) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. *Employee engagement* merupakan keseriusan ketika larut dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan pada pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*) dan juga keterlibatan (*involvement*) dalam bekerja.

2) *Employee Engagement* sebagai Energi Tingkah Laku

Employee engagement dapat dilihat oleh orang lain jika berdasarkan bentuk tingkah laku yang berupa hasil pekerjaan. Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan, yaitu:

- a) Karyawan akan berpikir dan bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengambil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi.
- b) Karyawan yang *engaged* tidak akan terpaku pada “*Job Description*” nya, mereka akan fokus pada tujuan perusahaan dan mencoba untuk mencapai secara konsisten mengenai kesuksesan perusahaan.
- c) Karyawan bersemangat untuk mencari jalan agar bisa memperluas kemampuan yang dimiliki dengan cara yang sesuai dengan visi, misi dan aturan perusahaan.

- d) Karyawan pantang menyerah walaupun sedang dihadapkan dengan rintangan dan situasi yang membingungkan.

Berdasarkan teori-teori tersebut diatas, maka dapat disintesis bahwa *employee engagement* adalah suatu sikap positif karyawan terhadap perusahaan yang diakibatkan dari perasaan senang dan antusias terhadap pekerjaan mereka, mendapatkan kepercayaan dari atasan dan kontribusi mereka dihargai oleh perusahaan, keterikatan tersebut diwujudkan dalam kontribusi mereka yang melebihi harapan organisasi dan menghasilkan karyawan yang berkomitmen dan menyelesaikan tugas. Adapun pengukurannya dengan indikator sebagai berikut: 1) *Vigor*, 2) *Dedication*, dan 3) *Absorption*.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung permasalahan terhadap bahasan, peneliti berusaha melacak berbagai *literature* dan penelitian terdahulu (*prior research*) yang masih relevan terhadap masalah yang menjadi objek penelitian saat ini. Penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Nurheni, <i>et al.</i> (2019) Institut Pertanian Bogor Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM) Vol. 5, No. 3, September 2019 ISSN: 2528-5149 e-ISSN: 2460-7819	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Keterlekatan Pegawai Generasi X dan Generasi Y pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia	<i>Structural Equation Modeling (SEM)-Partial Least Square</i> dan <i>Multigroup Analysis</i>	a. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterlekatan karyawan. b. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlekatan karyawan. c. Generasi X dan Y tidak berperan sebagai moderator (variabel moderasi) yang bermakna kuat-lemahnya pengaruh antara variabel laten tidak tergantung pada generasi.
2.	Agil Rizki Nugroho, <i>et al.</i> (2018) Universitas Hang Tuah Surabaya Jurnal Psikologi Poseidon, Jurnal Ilmiah Kemaritiman Vol. 01, No. 01, Edisi Juli 2018 ISSN: 1907-5960	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee Engagement</i> pada Karyawan CV. X Cab. Kab. Tulungagung dan Blitar	Uji Regresi Linear	<i>Quality of work life</i> dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee engagement</i> .
3.	Rahman Hakim dan Noverdi Bross (2016) Universitas Trilogi Jurnal Kesejahteraan Sosial Maret 2016 Vol. 3, No. 1, Maret 2016: 51-64 ISSN: 2354-9874	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Kualitas kehidupan kerja signifikan memengaruhi keterikatan karyawan, budaya organisasi signifikan memengaruhi kualitas kehidupan kerja, dan budaya organisasi signifikan memengaruhi keterikatan karyawan.

4.	Ni Putu Melda Cahaya Santhi dan Ni Wayan Mujiati (2016) Universitas Udayana E-Jurnal Manajemen Unud Vol. 5, No. 11, 2016: 7300-7327 ISSN: 2302-8912	Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Metode Regresi Linear Berganda	<i>Quality of work life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
5.	Windy Putri Arianti, <i>et al.</i> (2020) Institut Pertanian Bogor Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Vol. 13, No. 1, April 2020 ISSN: 1979-3650, e-ISSN: 2548- 2149	Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i> di Perwiratama Group	Metode Regresi Linear Berganda	Faktor kepuasan kerja (tempat kerja, gaji, promosi, pengawasan, kolega) memengaruhi variabel keterlibatan karyawan.
6.	Apriando Y. Tambariki, <i>et al.</i> (2019) Universitas Sam Ratulangi Manado Jurnal EMBA Vol. 7, No. 4, Hlm. 5245-5255 ISSN: 2303-1174	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Karakteristik Individu, Keterikatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja	Metode Regresi Linear Berganda	a. Bahwa kualitas kehidupan kerja, karakteristik individu, keterikatan karyawan, bersama-sama tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. b. Secara parsial kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan karakteristik individu dan keterikatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
7.	Michela Sabrina Tambunan, <i>et al.</i> (2020) Universitas Sam Ratulangi Manado Jurnal EMBA Vol. 8, No. 4, Oktober 2020, Hlm. 703-712 ISSN: 2303-1174	Pengaruh <i>Employee Engagement, Quality of Work Life</i> dan <i>Job Insecurity</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	Analisis Regresi Linear Berganda	<i>Employee engagement</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention, quality of work life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention, job insecurity</i> dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.

8.	Dhea Dana Mariska (2018) Universitas Tujuh Belas Agustus 1945 <i>Jurnal Insight</i> Vol. 14, No. 1, April 2018 ISSN: 1858-4063, e-ISSN: 2503-0949	Hubungan Antara <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja	Analisis Regresi	Ada hubungan <i>employee engagement</i> dan kepuasan kerja dengan kinerja.
9.	Kukuh Tri Laksana dan Hasan Abdul Razak (2014) Universitas Stikubank Semarang Telaah Manajemen, Vol. II, Edisi 1, Oktober 2014, Hlm. 83-92 ISSN: 1693-9727	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui Mediasi Komitmen Organisasional (Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Batang)	Metode Regresi Linear	a. Kualitas kehidupan kerja dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. b. Kualitas kehidupan kerja, <i>employee engagement</i> dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
10.	Mohammad Rabiul Basher Rubel dan Daisy Mui Hung Kee (2014) <i>University Sains</i> <i>World Applied Sciences Journal</i> Vol. 31, No. 4, Hlm. 456-467: 2014 ISSN: 1818-4952	<i>Quality of Work Life and Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in Partial Least Square (PLS)</i>	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	a. Bahwa perilaku supervisor, kompensasi dan tunjangan, dan <i>work life balance</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, di mana kompensasi dan tunjangan memiliki dampak tertinggi. b. Karakter pekerjaan ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. c. Dan kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh dengan kinerja karyawan.
11.	Ruechuta Tepayakul dan Idsaratt Rinthaisong (2018) <i>The Journal of Behavioral Science</i> 2018 Vol. 13, Issue: 2, 68-81 ISSN: 1906-4675	<i>Job Satisfaction and Employee Engagement among Human Resources Staff of Thai Private Higher Education Institutions</i>	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>	Kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif pada <i>employee engagement</i> .

12.	Mutiara Rita Perangin-Angin, <i>et al.</i> (2020) Universitas Sumatera Utara <i>International Journal of Research and Review</i> Vol.7, Issue: 2, Februari 2020 e-ISSN: 2349-9788 P-ISSN: 2454-2237	<i>The Effect of Quality of Work Life and Work Engagement to Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Mopoly Raya Medan</i>	<i>Path Analysis Method</i>	a. <i>Quality of work life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>. b. <i>Work engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>. c. <i>Quality of work life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>. d. <i>Work engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>. e. <i>Quality of work life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>. f. <i>Work engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> melalui <i>job satisfaction</i>. g. <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>.
13.	Mahmoud Al-dalahmeh, <i>et al.</i>, (2018) University of Jordan <i>Canadian Center of Science and Education</i>, Vol. 12, No. 6: 2018 ISSN: 1913-1844 E-ISSN: 1913-1852	<i>The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector</i>	<i>Quantitative Research Design and Regression Analysis</i>	a. <i>IT employee engagement</i> secara signifikan memengaruhi kinerja organisasi dan tiga dimensinya yaitu <i>vigor</i>, <i>absorption</i>, dan <i>dedication</i> secara signifikan berkontribusi pada kinerja organisasi. b. Hasil juga menunjukkan bahwa <i>IT employee engagement</i> positif dan signifikan memengaruhi kepuasan kerja, di mana <i>vigor</i> yang paling berkontribusi.
14.	Ayşe Kucuk Yilmaz, <i>et al.</i> (2015) Anadolu University, King Abdul Aziz University, dan Hellenic American University <i>British Journal of Economics, Management & Trade</i> Vol. 9, No. 4, Hlm. 1-12: 2015 ISSN: 2278-098X	<i>The Effect of Corporate Social Responsibility on Pride in Membership, Job Satisfaction and Employee Engagement</i>	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Terdapat hubungan yang positif antara CSR yang dirasakan karyawan, kebanggaan dalam keanggotaan, kepuasan kerja pada <i>employee engagement</i>.

15.	Iman Danaeifar, et al. (2016) Islamic Azad University International Journal of Humanities and Cultural Studies, Mei 2016 ISSN: 2356-5926	<i>The Relationship between Organizational Commitment and Quality of Work Life and Job Satisfaction of the Employees of the Department of Telecommunications of Behbahan</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM), Multivariate Stepwise Regression Analysis, dan Analysis of Variance (ANOVA)</i>	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasi dan <i>quality of work life</i> dan kepuasan kerja karyawan.
-----	---	--	--	---

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Employee Engagement*

Jika perusahaan mampu memperbaiki *quality of work life* pada karyawan, baik dari segi komunikasi secara terbuka, penyelesaian konflik atau masalah baik dari segi fungsional maupun disfungsional, pengembangan karir kepada karyawan yang berpotensi, keterlibatan karyawan dalam operasi perusahaan dan pengambilan keputusan, menanamkan rasa bangga pada karyawan terhadap perusahaan, kompensasi yang seimbang sesuai dengan posisi jabatan karyawannya, memberikan jaminan lingkungan kerja yang aman untuk menghindari sesuatu yang membahayakan bagi karyawan, memberikan rasa aman terhadap pemeliharaan kesehatan karyawan, dan menyediakan fasilitas sesuai kebutuhan karyawannya. Maka, akan memengaruhi seberapa terikatnya karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian Agil Rizki Nugroho, Widjajaning Budi, dan Bachtiar Susanto (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *quality of work life* terhadap *employee engagement*.

2. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement*

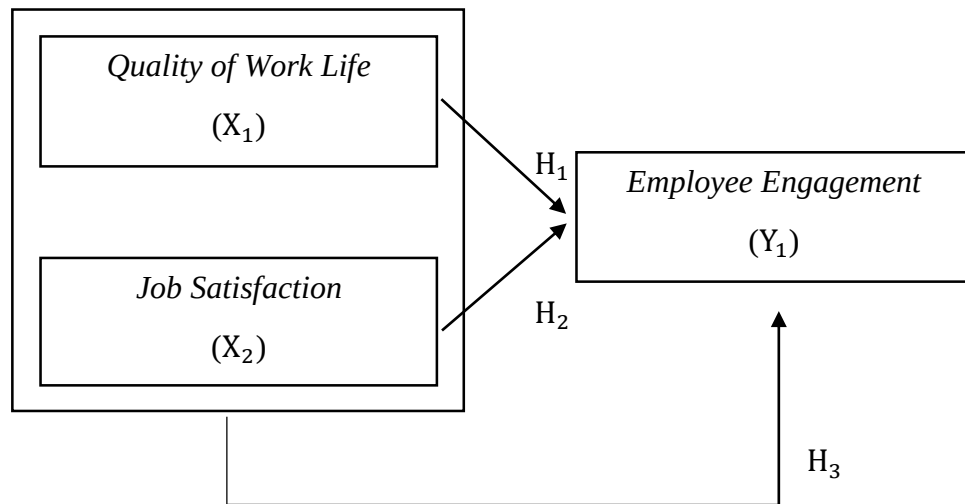
Jika *job satisfaction* karyawan ditandai dengan kepuasan akan gaji yang sesuai dengan posisi atau jabatan, pekerjaan yang menarik dan menantang bagi karyawan, kesempatan yang sama bagi karyawan yang berpotensi untuk mendapatkan promosi jabatan dari perusahaan, rekan kerja yang bisa ikut berkontribusi untuk bekerja sama, dan atasan yang memperhatikan dan melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan. Maka, akan memengaruhi seberapa terikatnya karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian Ruechuta Tepayakul dan Idsaratt Rinthaisong (2018) menyatakan *job satisfaction* berhubungan positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

3. Pengaruh *Quality of Work Life* dan *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement*

Penelitian Nurheni, *et al.*, (2019) menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dan *employee engagement*. *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Generasi X dan Y tidak berperan sebagai moderator (variabel moderasi) yang bermakna kuat-lemahnya pengaruh antara variabel laten tidak tergantung pada generasi.

Berdasarkan dari uraian jurnal ilmiah yang relevan dan analisa pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dapat dibangun sebuah kerangka berpikir yang peneliti gambarkan pada gambar berikut.



Gambar 5
Kerangka Berpikir

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan atas sebuah penelitian atau bersifat jawaban sementara dari suatu penelitian. Dari permasalahan yang ada, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh *quality of work life* terhadap *employee engagement* pada Rumah Makan Bebek dan Ayam Goreng X Cabang Bogor.
2. Terdapat pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement* pada Rumah Makan Bebek dan Ayam Goreng X Cabang Bogor.

3. Terdapat pengaruh *quality of work life* dan *job satisfaction* terhadap *employee engagement* pada Rumah Makan Bebek dan Ayam Goreng X Cabang Bogor.