

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan suatu istilah yang masih relatif baru diperbincangkan di kalangan manajemen sumber daya manusia (Bhatla, 2011 dalam Eseye & Debebe, 2024). Menurut Zebua (2026) *employee engagement* dipahami sebagai kondisi psikologis di mana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam melaksanakan pekerjaannya serta berkontribusi aktif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Shuck (2019) dalam Zahra & Putri (2025) keterikatan karyawan merujuk pada kondisi yang positif serta membentuk kepuasan dalam menjalankan pekerjaan, komitmen dan tanggung jawab terhadap tugas. Zahra & Putri (2025) berpendapat keterikatan pegawai adalah kemauan dan kemampuan pegawai untuk berkontribusi pada perusahaan secara berkelanjutan.

Menurut Kurniawati & Raharja (2023) keterikatan karyawan merujuk pada keterlibatan emosional, fisik, dan kognitif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Keterikatan ini menggambarkan tingkat sejauh mana individu secara aktif, antusias, dan sungguh-sungguh terlibat dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi umumnya menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan maupun organisasi, serta berupaya memberikan kinerja dan kontribusi yang optimal. Seseorang yang *engage* dengan aktivitas yang sedang dijalani, akan merasa lebur menyatu dengan seluruh aspek-aspek dari aktivitas tersebut, misalnya seorang pegawai yang *fully-engage*

akan dengan senang hati merelakan pikiran, emosi, tenaga, waktu, untuk menyelesaikan tugas atau aktivitas terkait pekerjaan (Ridho, 2023).

Karyawan dengan *engagement* (keterikatan) yang tinggi menunjukkan perilaku yang positif selama bekerja sehingga hal apapun yang dilakukan mengarah pada usaha untuk mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan (Dicke et al., 2007 dalam Wicaksono & Rahmawati, 2019). Organisasi dengan tingkat keterikatan karyawan yang tinggi memiliki *turnover* karyawan yang lebih rendah, absensi yang minim, dan retensi yang lebih baik (Zada & Ismael, 2023). Karyawan yang memiliki keterikatan tidak hanya memperlihatkan motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi, tetapi juga menunjukkan komitmen serta dedikasi yang kuat dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi dan penjelasan mengenai keterikatan karyawan yang telah diuraikan sebelumnya, keterikatan karyawan (*employee engagement*) dapat dipahami sebagai suatu kondisi psikologis ketika karyawan merasa terhubung dengan pekerjaannya secara mental dan emosional. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang optimal serta memiliki keterikatan yang kuat terhadap pekerjaan yang dijalankan. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi umumnya ditandai dengan adanya semangat dalam bekerja (*vigor*), dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan (*dedication*), serta tingkat fokus dan penyerapan yang mendalam dalam menjalankan tugas (*absorption*).

Menurut Bakker et al., (2008) terdapat tiga aspek yang membangun dimensi keterikatan karyawan, yaitu:

- a. Semangat (*vigor*) dikarakteristikan dengan memiliki energi dan kegigihan yang tinggi yang disertai dengan kegembiraan, kerelaan dalam mengeluarkan usaha yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditandai dengan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.
- b. Penghayatan (*absorption*) didefinisikan sebagai suatu tahapan yang ditandai dengan adanya konsentrasi dan kesenangan hati serta minat yang mendalam pada pekerjaan. Hal tersebut dicirikan dengan perasaan sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan merasa waktu sangat cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan tersebut.
- c. Dedikasi (*dedication*) merupakan suatu kondisi dimana pekerja sangat terlibat dengan pekerjaannya. Kondisi tersebut ditandai dengan adanya perasaan yang penuh makna, tertantang, antusiasme yang tinggi dan memberikan inspirasi yang signifikan bagi dirinya baik secara pribadi maupun sosial.

2.2 Kinerja karyawan

Qodri et al., (2024) menyatakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Putri (2020) dalam Qodri et al., (2024) menyatakan kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada periode waktu tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Lilyana et al., (2021)

menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Ngo et al., (2020), kinerja karyawan adalah tindakan melaksanakan tugas dan tanggung jawab seseorang pada tugas tertentu, dengan mempertimbangkan unsur-unsur terkenal tersebut seperti waktu, kecepatan, dan efisiensi. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya, kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan (Wewengkang et al., 2021).

Menurut Ridwan et al., (2020) kinerja karyawan adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan terhadap berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target, atau target dan kriteria yang dimiliki telah ditentukan sebelumnya dan disepakati bersama. Menurut Triemiaty et al., (2019) kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh karyawan dengan ketepatan waktu berdasarkan kriteria dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan suatu organisasi didefinisikan sebagai prestasi kerja yang diatur sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan (Ranto, 2024). Jika karyawan berkinerja sesuai dengan standar perusahaan, tindakan tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi (Ranto, 2024).

Produktivitas dan keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawan, yang mana efisiensi penting untuk perkembangan tempat kerja (Kurniawan & Saputra, 2024). Berdasarkan pernyataan tersebut, terbukti kinerja karyawan memiliki dampak yang signifikan. Oleh karena itu, penetapan metode evaluasi dan keterlibatan dalam pengembangan usaha, mencakup aspek positif dan negatif, sangat diperlukan untuk memfasilitasi kelancaran manajemen (Sharma et al., 2016 dalam Kurniawan & Saputra, 2024). Rendahnya kinerja pegawai dalam suatu perusahaan dapat menyebabkan terhambatnya suatu perusahaan atau kantor dalam mencapai tujuannya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

2.3 Keterikatan karyawan dan kinerja karyawan

Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh dimensi-dimensi keterikatan karyawan, yang meliputi *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan). Elemen-elemen ini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan, yang menunjukkan keterikatan karyawan diperlukan untuk meningkatkan hasil organisasi (Corbeanu & Iliescu, 2023). Karyawan yang memiliki keterikatan karyawan tinggi cenderung menunjukkan motivasi, kreativitas, dan komitmen yang lebih besar, sedangkan karyawan yang keterikatannya rendah mudah mengalami kejenuhan, resistensi, dan penurunan kinerja (Mustar et al., 2024). Beberapa aspek penting dari keterlibatan kerja meliputi semangat, dedikasi, dan penyerapan, yang mengarah pada peningkatan kinerja tugas, kepuasan kerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi, sehingga

mendorong kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan melalui inovasi di tempat kerja (Arshad & Ming, 2024).

Semangat (*vigor*) merupakan salah satu dimensi keterikatan karyawan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semangat (*vigor*) merupakan komponen keterikatan karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan secara keseluruhan di lingkungan kerja (Eseye & Debebe, 2024). Karyawan yang dekat dengan pekerjaannya sering kali menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada yang jauh dari pekerjaannya.

Menurut Maisyuri & Ariyanto (2021) kinerja kerja dipengaruhi secara positif oleh penghayatan (*absorption*), yang berarti sepenuhnya karyawan berfokus pada apa yang sedang dilakukan saat itu. Hal ini menunjukkan karyawan yang sering dikategorikan melakukan penghayatan (*absorption*) lebih mungkin menghasilkan produk baru untuk pekerjaan serta menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Penghayatan (*absorption*) ditandai dengan konsentrasi penuh dan melakukan pekerjaan dengan senang hati. Karyawan terlibat untuk memiliki hubungan yang energik dan efektif dengan aktivitas kerja, dan melihat diri sendiri mampu menangani tuntutan pekerjaan dengan baik (Andrianto & Alsada, 2018).

Dedikasi (*dedication*) penting dalam menentukan apakah karyawan terlibat atau tidak di tempat kerja. Menurut penelitian, komitmen adalah bagian utama dari keterikatan karyawan dan ditunjukkan oleh komitmen kuat seseorang terhadap pekerjaannya di samping pengakuan pentingnya apa yang dilakukannya (Aungsuroch et al., 2024). Selain itu, telah ditetapkan praktisi yang lebih

berdedikasi pada pekerjaannya akan lebih berkinerja dengan baik; tanggung jawab dan kreativitas juga meningkat, sehingga mengurangi kemungkinan kelelahan sekaligus meningkatkan produktivitas (Patrick & Mukherjee, 2018).

2.4 Job Demands-Resources Theory (JD-R Theory)

Menurut Bakker et al., (2023) *Job Demands-Resources Theory* menjelaskan setiap pekerjaan memiliki dua karakteristik utama, yaitu *job demands* dan *job resources*, yang secara bersama-sama memengaruhi kesejahteraan dan motivasi karyawan. *Job demands* merupakan aspek pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik maupun psikologis secara berkelanjutan, sedangkan *job resources* merupakan sumber daya yang membantu individu mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, serta mendorong pertumbuhan dan pengembangan diri karyawan.

Bakker et al., (2023) menjelaskan keterikatan karyawan merupakan keadaan motivasional positif yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Kondisi tersebut muncul ketika karyawan memperoleh sumber daya pekerjaan yang memadai sehingga mampu meningkatkan energi, antusiasme, serta keterlibatan dalam melaksanakan pekerjaannya, oleh karena itu dalam perspektif *JD-R Theory*, keterikatan karyawan dipandang sebagai mekanisme penting yang menghubungkan sumber daya pekerjaan dengan peningkatan kinerja karyawan.

Keterikatan karyawan berdasarkan *JD-R Theory* terbentuk melalui apa yang disebut sebagai proses motivasional (*motivational process*). Proses ini berawal dari ketersediaan *job resources* yang memadai bagi karyawan, seperti dukungan atasan, otonomi dalam bekerja, umpan balik atas hasil kerja, serta kesempatan untuk

mengembangkan diri, sehingga menimbulkan dorongan psikologis positif berupa semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) terhadap pekerjaan (Bakker et al., 2023). Semakin memadai *job resources* yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan yang terbentuk, karena *job resources* berperan memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan dengan pekerjaan maupun organisasi tempatnya bekerja.

JD-R Theory menjelaskan bahwa keterikatan karyawan yang terbentuk melalui proses motivasional tersebut berperan sebagai penghubung antara *job resources* dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung memiliki energi yang lebih besar, fokus yang lebih tinggi, serta kemauan untuk berusaha lebih keras dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga pada akhirnya turut meningkatkan kinerja karyawan, baik dari sisi kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktu penyelesaian tugas (Bakker et al., 2023). *JD-R Theory* juga menjelaskan adanya proses gangguan kesehatan (*health impairment process*), yaitu kondisi ketika *job demands* yang tinggi tidak diimbangi dengan *job resources* yang memadai, sehingga menimbulkan kelelahan kerja yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan (Bakker et al., 2023). Proses ini menunjukkan bahwa *job demands* yang dihadapi karyawan dapat berbeda-beda tergantung pada karakteristik pekerjaannya, misalnya tuntutan fisik pada pekerjaan lapangan berbeda dengan tuntutan kognitif dan emosional pada pekerjaan administratif, sehingga turut memengaruhi bagaimana keterikatan karyawan berkontribusi terhadap kinerja pada masing-masing jenis pekerjaan tersebut.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian Eseye & Debebe (2024), dengan judul *Effect of Employee Engagement on Job Performance Case of Tibebe Ghion Specialized Hospital* bertujuan untuk menguji pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada sektor kesehatan, khususnya di rumah sakit. Hasil penelitian menunjukkan keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Penelitian Fung & Wong (2024) dengan judul *Employee Engagement and Job Performance under Virtual Work Arrangement for Business Revitalization* bertujuan untuk menguji pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan, serta bagaimana keterlibatan tersebut memediasi berpengaruh terhadap kinerja pekerjaan di konteks *WFH* Hong Kong. Penelitian juga bertujuan memberikan saran bagi organisasi untuk merancang *WFH* yang efektif guna mempertahankan produktivitas. Penelitian ini menunjukkan karyawan di Hong Kong bisa tetap bekerja dengan baik saat *WFH*, asalkan perusahaan memberikan dukungan yang cukup seperti bantuan dari atasan, kebebasan dalam bekerja, dan motivasi. Yang lebih penting, karyawan yang merasa bersemangat dan terlibat dalam pekerjaannya akan menunjukkan kinerja lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Nkansah et al., (2023) dengan judul *The Effect of Employee Engagement on Employee Performance in Ghana's MSMEs Sector during COVID-19: The Moderating Role of Job Resources* bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada

sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Ghana selama masa pandemi *covid-19*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif, yang mengindikasikan tingkat keterikatan yang lebih tinggi akan mendorong peningkatan kinerja.

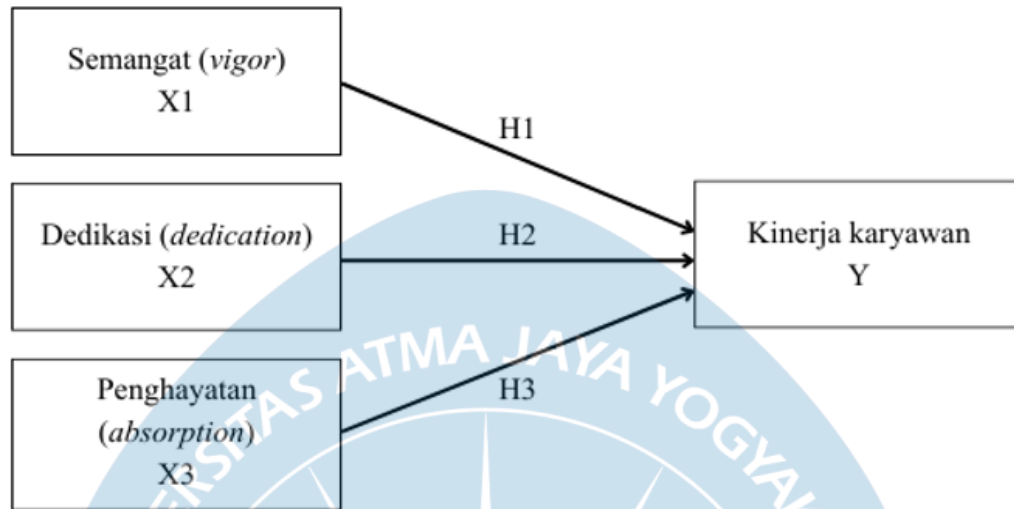
Penelitian Monishaa (2024) berjudul *The Impact of Employee Engagement on Individual and Organizational Performance* bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan, baik pada level individu maupun organisasi. Hasil dari penelitian ini adalah keterikatan karyawan terbukti menjadi kunci strategis bagi kesuksesan organisasi karena mampu meningkatkan output kerja, menjaga retensi talenta, serta membangun budaya kinerja tinggi melalui kemampuan adaptasi karyawan yang lebih baik.

Penelitian Rajendran & Doraisamy (2022) dengan judul *The Impact of Employee Engagement on Organizational Performance: A Study on Malaysian Pharmaceutical Organization* bertujuan untuk menyelidiki pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja organisasi pada sebuah perusahaan manufaktur farmasi lokal di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja serta program pelatihan dan pengembangan memiliki kontribusi positif yang signifikan terhadap keterikatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak baik pada kinerja organisasi.

Tabel 2.1
Daftar Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Metodologi	Hasil penelitian
1.	Elsabet & Endalkachew (2024) <i>Effect of Employee Engagement on Job Performance Case of Tibebe Ghion Specialized Hospital</i>	Pendekatan kuantitatif, regresi berganda, uji ANOVA.	<i>Employee engagement berpengaruh signifikan dan positif terhadap job performance.</i>
2.	June Fung & Macy Wong (2024) <i>Employee Engagement and Job Performance under Virtual Work Arrangement for Business Revitalization</i>	Regresi berganda, analisis korelasi, uji reliabilitas.	Sumber daya pekerjaan yang memadai berpengaruh signifikan dan positif dengan keterlibatan kerja karyawan.
3.	Daniel Nkansah et al., (2023) <i>The Effect of Employee Engagement on Employee Performance in Ghana's MSMEs Sector during COVID-19: The Moderating Role of Job Resources</i>	Uji reliabilitas, analisis korelasi, analisis regresi, uji model fit (CFA).	Tingkat keterikatan karyawan yang lebih tinggi berpengaruh signifikan dan positif dengan peningkatan kinerja karyawan.
4.	Monishaa (2024) <i>The Impact of Employee Engagement on Individual and Organizational Performance</i>	Statistik deskriptif, analisis korelasi, regresi berganda.	Karyawan yang terlibat memiliki tingkat dedikasi, kepuasan kerja, dan produktivitas yang lebih tinggi.
5.	Nithya & Logama (2022) <i>The Impact of Employee Engagement on Organizational Performance: A Study on Malaysian Pharmaceutical Organization</i>	Uji validitas, uji reliabilitas, statistik deskriptif, korelasi Pearson, analisis regresi.	<i>Training and development serta rewards and recognition berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.</i>

2.6 Kerangka penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian (Sumber: Eseye & Debebe, 2024)

Penelitian ini berupaya memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana dimensi keterlibatan karyawan (semangat, dedikasi, dan penghayatan) memengaruhi kinerja karyawan. Keterikatan karyawan merupakan konsep kompleks yang dapat ditafsirkan menggunakan berbagai teori dan model psikologis. Pandangan ini berputar pada tiga dimensi keterlibatan: semangat, dedikasi, dan penghayatan.

Menurut Evitha et al., (2021) dalam Eseye & Debebe (2024), semangat (*vigor*) berarti memiliki banyak energi serta kekuatan emosional dalam melakukan pekerjaan seseorang dan menginvestasikan usaha di dalamnya meskipun ada kesulitan, hambatan, dan ketekunan untuk mengatasinya. Oleh karena itu, dalam pekerjaan yang sangat menuntut seperti profesi mengajar, di mana orang cenderung bekerja berjam-jam tanpa banyak istirahat atau terlibat secara mendalam dalam

tugas, melakukan tugas tanpa istirahat sampai waktu penyelesaiannya (Kariou et al., 2021 dalam Eseye & Debebe, 2024).

Kinerja pekerjaan merupakan aspek penting dari efektivitas organisasi, yang mencerminkan sejauh mana karyawan memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi (Kaplan et al., 2024 dalam Eseye & Debebe, 2024). Keberhasilan kerja memiliki banyak dampak yang terkait dengannya, baik di tingkat individu maupun organisasi. Karyawan yang berkinerja baik di tempat kerja mendapatkan uang, maju dalam karier, atau merasa bahagia (Fadhilah et al., 2022). Pekerjaan berkualitas tinggi membantu meningkatkan profitabilitas, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan daya saing perusahaan (Kaplan et al., 2024 dalam Eseye & Debebe, 2024).

2.7 Hipotesis

Semangat kerja, yang ditandai dengan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, dapat diukur dari antusiasme seseorang dalam menjalankan tugasnya, yang tercermin dari stamina dan energi yang melimpah, kesungguhan dalam berusaha, serta ketekunan dalam mengatasi tantangan (Ramadhan et al., 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Siswono (2016) dalam Ramadhan et al., (2021) juga menyatakan *vigor* memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Siswono (2016) dalam Ramadhan et al., (2021) menyatakan juga *vigor* (semangat) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Vigor* (semangat) dalam keterikatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT Prima Transportasi Servis Indonesia (PTSI) *Departement Road Transport Sepaku*.

Penghayatan dalam bekerja mengacu pada tingkat konsentrasi dan fokus yang mendalam, di mana seseorang sangat menikmati pekerjaannya hingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri, bahkan mengabaikan hal-hal di sekitarnya. Seseorang yang sangat menghayati pekerjaannya menunjukkan kebahagiaan dan kenikmatan dalam menjalankan tugas, hingga benar-benar larut dalam pekerjaan, menyebabkan waktu terasa berlalu dengan sangat cepat (Schaufeli et al., 2002). Lewiuci & Mustamu (2016) juga menyatakan *absorption* (penghayatan) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Absorption* (penghayatan) dalam keterikatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT Prima Transportasi Servis Indonesia (PTSI) *Departement Road Transport Sepaku*.

Dedikasi dalam bekerja tercermin dari seberapa dalam seseorang terlibat dalam pekerjaannya, merasakan makna, antusiasme, kebanggaan, dan tantangan. Ini ditunjukkan dengan keterlibatan yang tinggi, minat yang besar terhadap pekerjaan, serta rasa bangga dan tertantang dalam melaksanakan tugas (Schaufeli et al., 2002). Fauzi & Sembiring (2016) juga menyatakan *dedication* (dedikasi)

berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Dedication* (dedikasi) dalam keterikatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT Prima Transportasi Servis Indonesia (PTSI) *Departement Road Transport Sepaku*.

