

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Work Engagement

1. Pengertian *Work Engagement*

Work engagement atau *worker engagement* merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. Dengan kata lain, definisi *work engagement* mengacu pada keterlibatan, kepuasan dan antusiasme karyawan dalam bekerja. *Work engagement* telah berkembang dari berbagai konsep melingkupi motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Saks, 2006).

Menurut Kahn (dalam May dkk, 2004) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Keterikatan karyawan yang demikian itu sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja karyawan (Hochschild, dalam May dkk, 2004).

Brown (Robbins, 2003) memberikan definisi *work engagement* yaitu dimana seorang karyawan dikatakan memiliki *work engagement* dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi

dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu .

Secara lebih spesifik Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma dan Bakker (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai positività, pemenuhan, kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikan (Schaufeli,dkk, 2008). *Work engagement* merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor, dedication dan absorption*.

Work engagement lebih daripada keadaan sesaat dan spesifik, mengacu ke keadaan yang bergerak tetap meliputi aspek kognitif dan afektif yang tidak fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu (Schaufeli & Martinez, 2002). Schaufeli, Salanova, dan Bakker (dalam Schaufeli, dkk, 2008) memberikan batasan mengenai *work engagement* sebagai persetujuan yang kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

Menurut *Development Dimension International* (2005) *work engagement* terjadi ketika seseorang merasa bernilai, menikmati dan percaya pada pekerjaan yang mereka lakukan. *Work engagement* juga dijelaskan sebagai interaksi dua arah antara pekerja dan pihak yang memberi pekerjaan (*Chartered Institute of Personnel and Development*, 2006), pekerja yang memiliki *work engagement* dikarakterisasikan dengan melingkupi beberapa faktor yang diantaranya: memiliki fokus terhadap motivasi, kepuasan kerja, komitmen, menemukan arti dalam

bekerja, kebanggaan serta memiliki sebuah hubungan dengan visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi.

Schmidt (2004) mengartikan *work engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. Meskipun kepuasan dan komitmen adalah dua elemen kunci, secara individu mereka tidak cukup untuk menjamin *work engagement*, terdapat tema berulang yang menunjukkan *work engagement* yang melibatkan pekerja yaitu “*going extra mile*” (akan bekerja ekstra) dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan.

Pengertian yang dikemukakan Wellins & Concelman (2004) mengenai *work engagement* adalah kekuatan yang memotivasi karyawan meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih (waktu dan energi), semangat dan ketertarikan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Federman (2009), *work engagement* karyawan adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana mereka bekerja dan lama masa bekerja.

Lockwood (2005) dalam *Society for Human Resorce Management* (SHRM) memberi pengertian mengenai *work engagement* sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Sedangkan Benthall (2006) berpendapat bahwa

employee work engagement adalah suatu keadaan ketika manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, maupun menerima dukungan orang lain secara positif dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerjanya.

Hewitt (2008) mendefinisikan *employee work engagement* sebagai sikap positif pegawai dan perusahaan (komitmen, keterlibatan, dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. *Work engagement* bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas (Wulandari dan Gustomo, 2009).

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian teori di atas mengenai *work engagement* adalah *work engagement* merupakan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Work Engagement*

Menurut Lockwood (2007) *engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi

perusahaan itu sendiri. *Engagement* juga dipengaruhi karakteristik organisasional, seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik, dan inovasi budaya.

Menurut Robinson dkk, (2004), faktor kunci pendorong dari *engagement* karyawan adalah dimana apabila karyawan dapat merasa dihargai dan dilibatkan (*feeling valued and involved*), yang mempengaruhi hal ini adalah:

1. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
2. Karyawan dapat menyalurkan ide/ suara sehingga mereka dapat merasa berharga.
3. Kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan.
4. Organisasi memperhatikan akan keberadaan dan kesehatan karyawan.

Penggerak *employee engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Hewitt (2008) mengemukakan bahwa *engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah: penghargaan (*total rewards*), kondisi perusahaan (*company practices*), kualitas kehidupan (*quality of life*), kesempatan (*opportunities*), aktivitas pekerjaan yang dihadapi (*work*) dan orang lain di sekitar pekerjaan (*people*). Apabila keenam faktor tersebut terpenuhi maka akan dicapai *high level of engagement*, dan keenam faktor tersebut merupakan faktor yang saling berhubungan.

Bakker (2007) menyebutkan bahwa terdapat 3 faktor yang menjadi penyebab utama *work engagement*, yakni :

1. *Job Resources*

Merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk : mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan, perkembangan, dan perkembangan personal.

2. *Salience of Job Resources*

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

3. *Personal Resources*

Merujuk pada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang *engaged* akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena memiliki skor *extraversion* dan *conscientiousness* yang lebih tinggi serta memiliki skor *neuroticism* yang lebih rendah.

3. Dimensi *Work Engagement*

Work engagement merupakan hal positif, yang terkait dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan absorpsi (Schaufeli, dkk, 2002). *Vigor* atau semangat mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus energik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan. Dedikasi mengacu pada identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang dan mencakup perasaan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan

tantangan. Dimensi ketiga dari *work engagement* adalah penyerapan atau absorpsi. Absorpsi ditandai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, dengan waktu tertentu ia akan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Beberapa studi telah divalidasi secara empiris melalui kuesioner yang memang untuk mengukur keterlibatan kerja (*work engagement*), *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (Schaufeli, dkk, 2003). Seorang karyawan yang tergolong memiliki *work engagement* dengan kata lain dapat didefinisikan dengan melakukan pekerjaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam menyelesaikan semua penugasannya.

Secara ringkas Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, (2002) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *work engagement*, yaitu:

a. *Vigor*

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

b. *Dedication*

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermanaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan. Kewajiban yang mengharuskan untuk tidak menguntungkan diri sendiri, baik secara langsung maupun tidak langsung dan berkaitan dengan kepentingan pihak ketiga, hal ini dapat diukur dengan: arti pekerjaan bagi seseorang, antusias terhadap pekerjaan,

selalu ingin bekerja, dapat bekerja dalam waktu yang lama, bangga dengan pekerjaan.

c. Absorption

Dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan. Perasaan seseorang terhadap pekerjaannya terkait dengan waktu yang dirasakannya ketika bekerja, apakah pekerjaan menjadi inspirasinya dan apakah pekerjaan menarik baginya.

Karyawan yang memiliki *work engagement* terhadap organisasi/perusahaan memiliki karakteristik tertentu. Berbagai pendapat mengenai karakteristik karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi banyak dikemukakan dalam berbagai literatur, diantaranya Federman (2009) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi dicirikan sebagai berikut:

1. Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya.
2. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
3. Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.
4. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Menurut Hewitt (Schaufeli & Bakker, 2010), karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan secara konsisten mendemonstrasikan tiga perilaku umum, yaitu:

1. *Say* – secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan.
2. *Stay* – Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.
3. *Strive* – Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi

Robertson, Smythe (2007) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* menunjukkan antusiasme, hasrat yang nyata mengenai pekerjaannya dan untuk organisasi yang mempekerjakan mereka. Karyawan yang memiliki *work engagement* menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dan berkeinginan untuk memberikan segala bantuan yang mereka mampu untuk dapat mensukseskan organisasi dimana mereka bekerja. Karyawan yang *engaged* juga mempunyai level energi yang tinggi dan secara antusias terlibat dalam pekerjaannya (Schaufeli, Taris & Rhenen., 2008).

Leiter & Bakker (2010), ketika karyawan *engaged*, mereka merasa terdorong untuk berusaha maju menuju tujuan yang menantang, mereka menginginkan kesuksesan. Lebih lanjut, *work engagement* merefleksikan energi karyawan yang dibawa dalam pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, ciri-ciri karyawan yang *engaged* tidak hanya mempunyai kapasitas untuk menjadi energik, tetapi mereka secara antusias mengaplikasikan energi yang dimiliki pada pekerjaan mereka. *Work engagement* juga merefleksikan keterlibatan yang intensif dalam bekerja, karyawan yang memilikinya memiliki perhatian yang lebih terhadap perusahaan, memikirkan detail penting, tenggelam dalam pekerjaannya, merasakan pengalaman untuk hanyut dalam pekerjaan sehingga melupakan waktu dan mengurangi segala macam gangguan dalam pekerjaan.

Pada penelitian ini, peneliti mengambil 3 dimensi *work engagement* menurut Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, (2002) yaitu: *Vigor, dedication, absorption* sebagai acuan dalam menggunakan skala penelitian.

B. Status Kepegawaian

1. Jenis-jenis Status Kepegawaian

Bila merujuk pada UU No 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, *outsourcing* (alih daya) dikenal sebagai penyediaan jasa tenaga kerja seperti yang diatur pada pasal 64, 65 dan 66. Menurut UU no 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, ada 2 macam status karyawan yaitu :

1. Karyawan tetap yang diikat oleh perjanjian kerja untuk waktu tidak tertentu
2. Karyawan kontrak yang diikat oleh perjanjian kerja untuk waktu tertentu.

Kontrak Kerja/Perjanjian Kerja menurut Undang-Undang No.13/2003 tentang Ketenagakerjaan adalah perjanjian antara pekerja/buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat syarat kerja, hak, dan

kewajiban para pihak. Menurut pasal 54 UU No.13/2003, Perjanjian kerja yang dibuat secara tertulis sekurang kurangnya harus memuat:

- a. Nama, alamat perusahaan, dan jenis usaha
- b. Nama, jenis kelamin, umur, dan alamat pekerja/buruh
- c. Jabatan atau jenis pekerjaan
- d. Tempat pekerjaan
- e. Besarnya upah dan cara pembayarannya
- f. Syarat syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja/buruh
- g. Mulai dan jangka waktu berlakunya perjanjian kerja
- h. Tempat dan tanggal perjanjian kerja dibuat; dan. tanda tangan para pihak dalam perjanjian kerja.

Pada dasarnya untuk menyatakan suatu perjanjian kerja dianggap sah atau tidak maka wajib untuk memperhatikan ketentuan dalam pasal 1320 Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (KUH Perdata) yang menyatakan bahwa :

Supaya terjadi persetujuan yang sah, perlu dipenuhi empat syarat;

- a. Kesepakatan mereka yang mengikatkan dirinya
- b. Kecakapan untuk membuat suatu perikatan
- c. Suatu pokok persoalan tertentu
- d. Suatu sebab yang tidak terlarang

Pasal 52 ayat 1 UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan juga menegaskan bahwa perjanjian kerja dibuat atas dasar:

- a. Kesepakatan kedua belah pihak
- b. Kemampuan atau kecakapan melakukan perbuatan hukum
- c. Adanya pekerjaan yang diperjanjikan
- d. Pekerjaan yang diperjanjikan tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan, dan peraturan perundang undangan yang berlaku.

Menurut Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No.100/MEN/IV/2004 tentang Pelaksanaan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) adalah perjanjian kerja antara pekerja dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu atau untuk pekerja tertentu. Pada Perjanjian Kerja Waktu Tertentu yang menjadi pihak dalam perjanjian adalah pekerja secara pribadi dan langsung dengan pengusaha.

Isi dari PKWT bersifat mengatur hubungan individual antara pekerja dengan perusahaan/pengusaha, contohnya : kedudukan atau jabatan, gaji/upah pekerja, tunjangan serta fasilitas apa yang didapat pekerja dan hal-hal lain yang bersifat mengatur hubungan kerja secara pribadi. Jenis dan sifat pekerjaan yang diperbolehkan menggunakan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu adalah ;

1. Pekerjaan yang selesai sekali atau sementara sifatnya yang penyelesaiannya paling lama tiga tahun
 - a. Apabila pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dari yang diperjanjian maka Perjanjian Kerja Waktu Tertentu tersebut putus demi hukum pada saat selesainya pekerjaan.
 - b. Dalam Perjanjian Kerja Waktu Tertentu harus mencantumkan batasan suatu pekerjaan dinyatakan selesai.

- c. Apabila pekerjaan tersebut belum dapat diselesaikan, dapat dilakukan pembaruan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu.
 - d. Pembaruan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu dilakukan setelah masa tenggang waktu 30 hari setelah berakhirnya Perjanjian Kerja. Selama tenggang waktu 30 hari tersebut, tidak ada hubungan kerja antara pekerja dan perusahaan/pengusaha.
2. Pekerjaan Musiman
- a. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu ini hanya dapat dilakukan untuk satu jenis pekerjaan pada musim tertentu.
 - b. Pekerjaan – pekerjaan yang harus dilakukan untuk memenuhi pesanan/target tertentu dapat dilakukan dengan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu sebagai pekerjaan musiman.
 - c. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu untuk pekerjaan musiman tidak dapat dilakukan pembaruan.
3. Pekerjaan yang terkait dengan produk baru, kegiatan baru, atau produk tambahan yang masih dalam percobaan atau penjajakan.
- a. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu untuk jenis pekerjaan ini hanya dapat dilakukan untuk jangka waktu paling lama 2 tahun dan dapat diperpanjang untuk satu kali paling lama 1 tahun.
 - b. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu untuk pekerjaan ini tidak dapat dilakukan pembaruan.

- c. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu hanya boleh diberlakukan bagi pekerja yang melakukan pekerjaan di luar kegiatan atau di luar pekerjaan yang biasa dilakukan perusahaan.
4. Pekerjaan harian/ Pekerja lepas
- a. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu dapat dilakukan untuk pekerjaan – pekerjaan tertentu yang berubah-ubah dalam hal waktu dan volume pekerjaan serta upah didasarkan pada kehadiran.
 - b. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu untuk pekerja harian lepas dilakukan dengan ketentuan pekerja bekerja kurang dari 21 hari dalam 1 bulan.
 - c. Apabila pekerja harian bekerja selama 21 hari atau lebih selama 3 bulan berturut-turut maka Perjanjian Kerja Waktu Tertentu berubah menjadi Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu.
 - d. Pengusaha yang mempekerjakan pekerja harian/lepas wajib membuat perjanjian kerja secara tertulis.
 - e. Perjanjian Kerja tersebut harus memuat sekurang – kurangnya :
Nama/alamat perusahaan atau pemberi kerja, nama/alamat pekerja, jenis pekerjaan yang dilakukan dan bersamanya upah dan/atau imbalan lainnya.

PKWT wajib dibuat secara tertulis dan didaftarkan di instansi ketenagakerjaan terkait. Apabila dibuat secara lisan, akibat hukumnya adalah kontrak kerja tersebut menjadi PKWT. PKWT dapat diadakan paling lama 2 (dua) tahun. Apabila pengusaha ingin melakukan perpanjangan kontrak, maka pengusaha wajib memberitahukan maksud perpanjangan tersebut secara tertulis kepada pekerja paling lama 7 (tujuh) hari sebelum kontrak berakhir.

Menurut UU No.13/2003 pasal 59 ayat 4, Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) hanya boleh dilakukan paling lama 2 (dua) tahun dan hanya boleh diperpanjang 1 (satu) kali untuk jangka waktu paling lama 1 (satu) tahun. Pengusaha/perusahaan yang bermaksud memperpanjang PKWT tersebut, harus memberitahukan maksudnya untuk memperpanjang PKWT secara tertulis kepada pekerja yang bersangkutan, paling lama 7 (tujuh) hari sebelum PKWT berakhir. Jika pengusaha tidak memberitahukan perpanjangan PKWT ini dalam waktu 7 (tujuh) hari maka perjanjian kerjanya batal demi hukum dan menjadi Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT), seperti yang diatur dalam UU No.13/2003 pasal 59 ayat 5.

Hal ini juga ditegaskan dalam pasal 3 ayat 2 Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor KEP. 100/MEN/VI/2004 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, bahwa PKWT hanya dibuat untuk paling lama 3 (tiga) tahun. PKWT yang dilakukan melebihi waktu 3 (tiga) tahun, maka perjanjian kerjanya batal demi hukum dan menjadi Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) dengan kata lain karyawan tersebut menjadi karyawan permanen – UU No.13/2003 pasal 59 ayat 7.

Menurut UU No.13/2003 pasal 59 ayat 6, Pembaruan perjanjian kerja dapat dilakukan 1 (satu) kali dan paling lama 2 (dua) tahun. Pembaruan ini dapat diadakan setelah lebih dari 30 hari sejak berakhirnya PKWT . Misalnya, apabila pekerjaan belum dapat diselesaikan maka dapat diadakan pembaruan perjanjian. Apabila PKWT tidak melalui masa tenggang waktu 30 hari sejak berakhirnya PKWT, maka PKWT dapat berubah menjadi PKWTT.

Pembaruan PKWT ini dilakukan dalam hal PKWT dibuat berdasarkan selesainya pekerjaan tertentu, namun karena kondisi tertentu maka pekerjaan tersebut belum dapat diselesaikan - pasal 3 ayat 5 Kepmenakertrans Nomor KEP. 100/MEN/VI/2004.

Outsourcing diartikan Perjanjian Pemborongan Pekerjaan. Perusahaan pemberi kerja memborongkan sebagian dari pekerjaan kepada perusahaan pemborong atau perusahaan penyedia tenaga kerja melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja. Hubungan kerja antara pekerja *outsourcing* dengan perusahaan pemborong pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja dapat dengan status Perjanjian Kerja Waktu Tertentu atau Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu. Undang-undang tidak mengatur tentang hal ini.

Baik pekerja yang dipekerjakan langsung oleh perusahaan maupun pekerja dari perusahaan pemborong *outsourcing* akan bekerja di lokasi kerja perusahaan tersebut. Status hubungan kerja Perjanjian Kerja Waktu Tertentu apakah pekerja yang dipekerjakan langsung atau pekerja yang melalui *outsourcing* boleh saja dilakukan sepanjang sesuai dengan ketentuan Pasal 59 Undang – Undang No. 13 tahun 2003.

Mengenai aspek hukum hubungan kerja antara saudara -selaku pekerja/buruh- dengan “perusahaan *outsourcing*“, dijelaskan dalam UU No. 13.2003 pasal 66 ayat 2 huruf b, bahwa perjanjian kerja yang berlaku dalam hubungan kerja antara pekerja dengan perusahaan penyedia jasa pekerja, adalah PKWT apabila pekerjaannya memenuhi persyaratan sebagai pekerjaan tertentu yang menurut jenis dan sifat atau kegiatan pelaksanaannya akan selesai dalam

waktu tertentu; dan/atau PKWTT yang dibuat (diperjanjikan) secara tertulis dan ditanda-tangani oleh kedua belah pihak.

Terkait dengan ketentuan tersebut, dijelaskan dan dipertegas dalam pasal 59 ayat 2 UU No. 13/2003, bahwa perjanjian kerja untuk waktu tertentu (PKWT), tidak dapat diadakan untuk pekerjaan yang bersifat tetap. Yang dimaksud dengan pekerjaan yang bersifat tetap, ada 2 (dua) kategori, yakni:

- a. Pekerjaan yang sifatnya terus-menerus, tidak terputus-putus, tidak dibatasi waktu dan merupakan bagian dari suatu proses produksi dalam satu perusahaan, atau
- b. Pekerjaan pekerjaan yang bukan musiman (Penjelasan pasal 59 ayat 2 UU No. 13/2003).

Dengan perkataan lain, apabila suatu pekerjaan walau bersifat terus-menerus, tidak terputus-putus, tidak dibatasi waktu namun bukan merupakan bagian dari suatu proses produksi pada satu perusahaan, dalam arti hanya merupakan kegiatan jasa penunjang yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi atau kegiatan pokok (*core business*) sebagaimana disebutkan dalam Pasal 66 ayat (1) UU No. 13/2003, maka dianggap bukan sebagai pekerjaan yang bersifat tetap, sehingga dapat menjadi objek PKWT.

Berkenaan dengan pelaksanaan kegiatan jasa penunjang, walaupun pekerja dapat dipekerjakan dengan hubungan kerja melalui PKWT, akan tetapi untuk “perusahaan *outsourcing*”, ada persyaratan tambahan sebagai amanat Putusan MK Register Nomor 27/PUU-IX/2011, bahwa PKWT harus memuat prinsip

pengalihan tindakan perlindungan bagi pekerja atau *Transfer of Undertaking Protection Employment* (TUPE) yang mengamankan:

1. Pengalihan perlindungan hak-hak bagi pekerja/buruh (termasuk berlanjutnya hubungan kerja dengan perusahaan *outsourcing* yang baru) yang objek kerja-nya tetap ada walaupun terjadi pergantian perusahaan *outsourcing*.
2. Masa kerja pekerja/buruh harus diperjanjikan (dalam PKWT) untuk dibuat *experience letter*
3. *Experience letter* menentukan masa kerja dan menjadi salah satu dasar penentuan upah pada perusahaan *outsourcing* berikutnya.

Atas dasar Putusan MK tersebut kemudian dituangkan dalam Pasal 29 ayat (2) dan ayat (3) Permenakertrans No. 19 Tahun 2012, khususnya PKWT pada perusahaan penyedia jasa pekerja, bahwa PKWT-nya, sekurang-kurangnya memuat:

- a. Jaminan kelangsungan bekerja;
- b. Jaminan terpenuhinya hak-hak pekerja/buruh sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan yang diperjanjikan; dan
- c. Jaminan perhitungan masa kerja apabila terjadi pergantian perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh untuk menetapkan upah;

Demikian juga memuat hak-hak lainnya, seperti :

- a. Hak atas cuti (tahunan) apabila telah memenuhi syarat masa kerja;
- b. Hak atas jamsostek;
- c. Tunjangan Hari Raya (THR),

- d. Istirahat mingguan;
- e. Hak atas ganti-rugi (kompensasi diakhirinya hubungan kerja PKWT);
- f. Penyesuaian upah berdasarkan -akumulasi- masa kerja;
- g. Hak-hak lain yang diatur dalam peraturan perundang-undangan dan/atau perjanjian kerja (PKWT) sebelumnya.

Dalam Undang – Undang No. 13 tahun 2003 pasal 57 ayat 1 menyatakan bahwa “Perjanjian kerja untuk waktu tertentu dibuat secara tertulis serta harus menggunakan bahasa Indonesia dan huruf latin”. Meski para pihak adalah orang asing, hukum yang berlaku dalam perjanjian tersebut adalah Hukum Ketenagakerjaan Indonesia, oleh karena itu PKWT harus dibuat dalam bahasa Indonesia, dengan terjemahan ke Bahasa Inggris. Segala ketentuan yang mengikat secara hukum adalah ketentuan yang ditulis dalam Bahasa Indonesia. Bahasa Inggris dalam Perjanjian Kerja Waktu Tertentu tersebut hanyalah merupakan terjemahan, agar para pihak mengerti isinya.

Penggunaan tenaga kerja asing pada *representative office* juga wajib tunduk pada peraturan ketenagakerjaan Indonesia. Oleh karena itu, apabila ketentuan ketenagakerjaan kita mengatur mengenai suatu hak bagi tenaga kerja asing yang wajib dipatuhi oleh pemberi kerja, maka hak-hak tersebut wajib diberikan pada tenaga kerja asing tersebut. Contohnya, mengenai jaminan sosial tenaga kerja. Seorang tenaga kerja asing juga berhak untuk memperoleh jamsostek, seperti halnya pekerja WNI.

C. Kerangka Pemikiran, Asumsi dan Hipotesis

1. Kerangka Pemikiran

Work engagement menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh segenap eksekutif puncak di perusahaan mana pun. Banyak kalangan berpendapat bahwa *work engagement* harus menjadi perhatian serius oleh eksekutif *Human Resources* maupun eksekutif puncak agar perusahaan dapat bertahan dari dampak globalisasi saat ini. *Work engagement* (keterikatan karyawan) adalah tingkatan komitmen dan keterlibatan karyawan dalam meraih visi misi perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki *work engagement* akan mengetahui tentang bisnis perusahaan dan bekerja bersama rekannya untuk selalu meningkatkan kinerja demi keunggulan perusahaan. Hal ini merupakan perilaku positif yang ditunjukkan karyawan untuk perusahaan. *Engagement* di tempat kerja dikonsepsikan oleh Kahn sebagai pemanfaatan anggota internal organisasi ke dalam peran kerja mereka. Dalam *engagement*, seseorang bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional di dalam kinerjanya.

Setiap perusahaan tentu sangat ingin mempertahankan karyawan terbaiknya untuk tetap berada di dalam perusahaan. Karyawan tersebut sebisa mungkin diperhatikan agar karyawan akan merasa betah dalam perusahaan. Untuk itu perilaku karyawan dipelajari oleh perusahaan agar mampu memelihara mereka dengan baik. Perusahaan akan lebih beruntung lagi jika karyawan mereka sudah terikat dengan perusahaan. *Work Engagement* merupakan kontributor penting dalam upaya retensi karyawan, menjaga kepuasan pelanggan, dan pencapaian kinerja optimal suatu organisasi.

Brown, (Robbins, 2003) memberikan definisi *work engagement* yaitu seorang karyawan dikatakan memiliki *work engagement* dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasikan diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu .

Idealnya *Work Engagement* itu tinggi, tetapi dalam kenyataannya setiap karyawan memiliki *work engagement* berbeda-beda. Ada beberapa hal yang mengakibatkan *work engagement* setiap karyawan berbeda-beda diantaranya adalah penghargaan yang didapat di perusahaan. Penghargaan dapat berupa *reward* dan penghargaan dalam bentuk lain. *Work engagement* erat kaitannya dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan di perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* adalah kesempatan yang sama dan perlakuan yang adil, penilaian kinerja, gaji dan tunjangan, kesehatan dan keselamatan, kepuasan kerja, komunikasi, keramahan keluarga, dan kerjasama operasi. Bakker (2007) menyebutkan bahwa terdapat 3 faktor yang menjadi penyebab utama *work engegement*, yakni : *Job Resources* yaitu merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan. Selanjutnya adalah *Salience of job resources* yaitu faktor yang merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu. Dan terakhir adalah *personal resources* yaitu merujuk pada karakteristik yang dimiliki karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain.

Para pakar di bidang kompensasi yakin bahwa kompensasi mempengaruhi motivasi pekerja bertahan di perusahaannya. Kompensasi menjadi salah satu faktor pendorong utama *engagement* pekerja di sebuah institusi. Alasan terbesar bagi pekerja untuk pindah ke institusi lain adalah tawaran paket kompensasi yang lebih baik, meskipun hasil survei menunjukkan bahwa kesempatan karir yang lebih baik merupakan alasan tertinggi. Kompensasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja tetapi selain itu pengakuan dan peluang untuk maju juga turut berpengaruh. Di dalam hubungan antara kompensasi, status/pengakuan, kesempatan berkembang (*total returns*) dan *employee engagement*, diketahui adanya keterlibatan beberapa faktor demografi di antaranya yaitu usia dan lamanya bekerja (Saks, 2006).

Faktor perbedaan kompensasi, penghargaan dan kesempatan karir menjadi hal yang mencolok pada pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* di PT.Sakti Bangun Kencana Rayeuk. Pegawai tetap yang memiliki jenjang karir dan masa depan kerja yang jelas dan terjamin sedangkan pegawai *outsourcing* yaitu pegawai lepas dan dipekerjakan dengan sistem kontrak yang suatu waktu ketika kontrak habis, ikatan pekerjaan akan berakhir pula. Pegawai *outsourcing* tidak mendapatkan hak-hak dan fasilitas yang sama dengan pegawai tetap, meskipun *job description* nya sama dan berimbang.

PT.Sakti Bangun Kencana Rayeuk memiliki pegawai tetap dengan jumlah yang melebihi jumlah pegawai *outsourcing*. Sehingga, untuk posisi-posisi strategis diduduki oleh pegawai tetap. Pegawai *outsourcing* hanya menduduki posisi-posisi pelaksana. Kurangnya penghargaan oleh perusahaan serta

kesenjangan hak dengan karyawan tetap membuat karyawan *outsourcing* menjadi kurang terikat secara emosional dengan perusahaan. Hal ini terlihat dari kinerja pegawai *outsourcing* yang hanya mengerjakan pekerjaan sesuai dengan yang diberikan, dan tidak ada usaha untuk memberikan kontribusi lebih demi kemajuan perusahaan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dilapangan, dari segi absensi terlihat masih seringnya pegawai *outsourcing* yang terlambat masuk kantor. Oleh karena penghargaan, kesempatan untuk berkembang, perbedaan standar upah itulah yang menyebabkan *work engagement* pada pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* menjadi berbeda.

2. Asumsi

1. Tenaga kerja *outsourcing* bekerja sesuai dengan tugas pokok pekerjaan
2. Tenaga kerja tetap mendapatkan jaminan kerja yang baik di perusahaan
3. Tenaga kerja tetap memiliki *work engagement* yang tinggi dibandingkan tenaga kerja *outsourcing*.

3. Hipotesis

Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah terdapat perbedaan *work engagement* Karyawan PT.Sakti Bangun Kencana Rayeuk antara pegawai tetap dan pegawai *outsourcing* pada karyawan PT.Sakti Bangun Kencana Rayeuk. Dimana karyawan dengan status kepegawaian tetap memiliki tingkat *work engagement* lebih tinggi daripada karyawan dengan status kepegawaian *outsourcing*.