

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 *Review* hasil – hasil penelitian terdahulu

Sehubungan dengan penelitian ini, telah dilakukan *comparative review* terhadap beberapa penelitian yang telah dibuat, penelitian yang *direview* tersebut berhubungan dengan judul yang sedang dibahas yaitu penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap keterikatan kerja karyawan. Berikut adalah ringkasan beberapa penelitian terdahulu:

Penelitian pertama dilakukan oleh F. Dhian Rahma Thesiasari, Indra Prasetyo dan Fatimah Riswati 2019 “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee Engagement* Pada CV. Perjuangan Steel Surabaya” *Jurnal Manejerial Bisnis* Vol. 2 No. 3 ISSN 2597-503X. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menganalisisnya dengan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian yang dilakukan CV Perjuangan Steel Surabaya menemukan faktor–faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi serta *employee engagement* yang merupakan variabel *intervening* dalam penelitian ini. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah variabel kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV Perjuangan Steel, baik secara langsung maupun pengaruh tidak langsung. Variabel lingkungan kerja dan kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui *employee engagement*.

Penelitian kedua dilakukan oleh Dhel Juni Pasya 2018 “Analisis Motivasi, Kompensasi dan Status Kerja Terhadap Keterikatan Kerja Karyawan Studi Pada PT. Karya Canggih Mandiri Utama” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen* 09 Vol. 9 No. 02 ISSN Cetak: 2087-0434. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis

pengaruh meliputi motivasi, kompensasi dan status kerja terhadap keterikatan kerja. Masalah dalam penelitian ini adalah kurang optimalnya kinerja pegawai. Penelitian ini terdiri dari 4 variabel, meliputi motivasi (X1), kompensasi (X2) dan status kerja (3) sebagai variabel bebas, dan keterikatan kerja (Y) sebagai variabel terikat. Dalam analisis datanya, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan model analisis regresi linear sederhana. Penelitian ini menggunakan sampel sebesar 140 yang merupakan seluruh Pegawai Karya Canggih Mandiri utama, dengan metode pengumpulan data berupa kuesioner, dokumentasi, dan wawancara. Berdasarkan hasil analisis data telah didapat Nilai *R-square* sebesar 0,167 yang berarti secara bersama-sama variabel bebas motivasi (X1), kompensasi (X2) dan Status kerja (X3) memberikan kontribusi pengaruh terhadap (variasi nilai) Variabel Keterikatan Kerja (Y) pada PT. Karya Canggih Mandiri Utama sebesar 16,7%, sedangkan sebesar 83,3 % disebabkan variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam model.

Penelitian ketiga dilakukan oleh M.Tasnim dan Yuliasri 2020 “Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Keterikatan Karyawan” *Jurnal MENARA Ilmu* Vol. XIV No.02 April 2020 ISSN 1693-2617. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui analisis gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh keterikatan karyawan, studi pada karyawan hotel kawana padang. Variabel independen pada penelitian ini diantaranya gaya kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi. Sedangkan kinerja karyawan dijadikan sebagai variabel dependen, dan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan sampling jenuh dimana menjadikan seluruh populasi sebagai sampel yang didapat sebanyak 50 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi logistik, dimana hasil yang diperoleh yaitu gaya kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi, dan keterikatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ke-empat dilakukan oleh Antony S 2019 “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja Pada Keterikatan Karyawan Hotel Berbintang 4 Di Batam” *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol

2 No 1 E-ISSN : 2599-3410. *This research was conducted with the aim to determine the effect of work environment, leadership, compensation and job training variables on employee engagement variables in star-rated hotels in Batam. This research was conducted using survey methods through questionnaires to as many as 380 respondents, namely employees from star-rated hotels in Batam. After being distributed directly to respondents, the questionnaire was collected and managed to get 340 questionnaires that were filled in completely and then the regression data was tested by the author using the SPSS program. From the results of data processing with SPSS it is known that there is a relationship on all variables studied. Based on the results of this study it is known the relationship between variables of work environment, leadership, compensation and job training on employee attachment variables, so that it is expected that the star hotel management can give greater attention to the variables studied above and manage employee attachments as one of the added values and advantages the hotel.*

Penelitian ke-lima dilakukan oleh Dina Christina Raharjo dan Rini Setyo Witi Astuti 2016 “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja Melalui Keadilan Organisasional Sebagai Variabel Mediasi” *Management Analysis Journal* 5 ISSN 2252-6552. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap keterikatan kerja perawat pelaksana secara langsung dan tidak langsung yang dimediasi oleh dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Populasi dalam penelitian ini adalah perawatpelaksana rawat inap kelas III di RSUD Tugurejo Semarang sebanyak 117 orang. Sampel yang digunakan 91 perawat pelaksana dengan menggunakan teknik pengambilan sampel proportionate random sampling yaitu mengambil sampel secara proposional dengan memilih responden sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan melalui undian pada setiap unit kerja. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala likert. Analisis data menggunakan analisis *SPSS for Windows* versi 21. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan distributive dan keadilan interaksional berpengaruh positif pada keterikatan kerja.

Kepemimpinan transformasional dan keadilan prosedural tidak berpengaruh pada keterikatan kerja. Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja perawat pelaksana rawat inap Kelas III di RSUD Tugurejo Semarang.

Penelitian ke-enam dilakukan oleh Soleman Mozammel dan Perry Haan 2016 *“Transformational leadership and employee engagement in the banking sector in Bangladesh” The Journal of Developing Areas Volume 50 ISSN 1548-2278. This quantitative study aimed to determine the connection concerning transformational leadership and engagement among personnel in the banking sector in Bangladesh. The study involved the financial sector of Bangladesh. The financial sector of Bangladesh is small and underdeveloped. The banking sector, which is included in the financial sector, is emergent but still underdeveloped compared to international standards. The banking sector of Bangladesh has improved compared to the 1990s. Bangladesh banks’ leadership or supervisory system is one of the reasons for its ineffectiveness, because employee well-being is not considered a priority in Bangladesh. However, effective leadership and engaged employees are important in any organization. Since the banking sector of Bangladesh is still underdeveloped and inefficient, the study investigated whether employee engagement would help develop the banking sector. Because transformational leadership facilitates employee engagement the specific problem this study examined was the connection between a transformational leadership style and employee engagement in the branch-banking sector in Bangladesh. This quantitative study examined the connection between transformational leadership and engagement among personnel in the branch-banking sector in Bangladesh. The independent variable was transformational leadership, which relates to the capability of the leader to provide an environment that engages their employees. The dependent variable was work engagement, which pertains to the level of commitment among employees in the organization. The main research question examined the correlation between the study variables among employees in the branch-banking sector in Bangladesh. The outcomes of this study revealed that in a work environment, applying transformational leadership style does not assure*

*that the employees will be fully engaged. However, the results of the current study are not aligned with the existing body of literature on transformational leadership and employee engagement that state there is alignment between these variables.*

Penelitian ke-tujuh dilakukan oleh Qiaoqin Wan, Zhaoyang Li, Weijiao Zhou dan Shaomei Shang 2018 “*Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement*” DOI: 10.1111/jan.13528. Aim: *To assess turnover intention among experienced nurses and explore the effects of work environment, job characteristics and work engagement on turnover intention. Background: The nursing shortage is an urgent concern in China. A high turnover rate of experienced nurses could have serious effects on the quality of care, costs and the efficiency of hospitals. It is crucial to explore the predictors of turnover intention and develop strategies tailored to experienced nurses. Design: A descriptive, cross-sectional survey design. Methods: A total of 778 experienced nurses from seven hospitals was surveyed on their work engagement, job characteristics, work environment and turnover intention in March–May 2017. Structural equation modelling was used to test a theoretical model and the hypotheses. Results: The results showed that 35.9% of experienced nurses had high-level turnover intention. The final model explained 50% of the variance in experienced nurses’ turnover intention and demonstrated that: (1) work environment was positively associated with higher work engagement and lower turnover intention and work engagement partially mediated the relationship between work environment and turnover intention; and (2) job characteristics were positively related to higher work engagement and lower turnover intention and work engagement fully mediated the relationship between job characteristics and turnover intention. Conclusions: The study confirms the intrinsic and extrinsic motivators on work engagement posited by job demands-resources model. Theory-driven strategies to improve work environment, enhance job characteristics and promote work engagement are needed to address the nursing shortage and high turnover intention among experienced nurses.*

Penelitian ke-delapan dilakukan oleh Muhammad Abbas 2017 “*The Effect of Organizational Culture and Leadership Style towards Employee Engagement and Their Impact towards Employee Loyalty*” *Asian Journal of Technology and*

*Management Research (AJTMR) Volume 07– Issue 02 ISSN: 2249-0892. This research was conducted with a similar approach of competitiveness and for better evolution of human resource in a context of Pakistan specifically Gilgit Baltistan, targeting Karakorum International University with a sample size of 120 respondents in faculty and administration (60:60). This research was aimed to produce the affect of organizational culture and leadership style on employee engagement and keeping employee engagement as mediating factor for organizational culture and leadership style towards employee loyalty. The research data was gained through a structured questionnaire. Ordered logistic regression test and two stage least squares analysis are applied on the hypothesis that organizational culture and leadership style effect employee engagement and keeping employee engagement as a mediating factor towards employee loyalty. Results supported the hypothesis and found to be significantly supporting the factors. The proposed hypotheses are proved correct and up to the mark. Every possible measure has been carried out in order to achieve unbiased and accurate findings. The hard terrain of Gilgit Baltistan was also a limiting factor in affecting the accuracy of results but it was also kept under regular check. It is hoped that the research will help in further studies of Gilgit Baltistan.*

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1. Lingkungan Kerja**

#### **2.2.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah faktor – faktor dan kekuatan yang berada di dalam maupun di luar organisasi namun mempengaruhi kinerja. (Robbin and Coulter, 2010: 79). Pengertian lain tentang lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas–tugas yang dibebankan kepadanya. (Sunyoto, 2012: 43). Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, langsung maupun tidak langsung yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. (Nitisemito, dalam Sutanto 2016: 132).

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung, seperti ruangan, sirkulasi udara, keamanan, kebersihan, suara bising, cahaya. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun dengan rekan kerja, maupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2011:218).

Silalahi (2013:118), mengemukakan ada dua tipe lingkungan manajemen, yaitu lingkungan luar dan lingkungan dalam. Lingkungan luar dapat menjadi peluang atau ancaman, sedangkan lingkungan dalam dapat menjadi kekuatan atau kelemahan bagi organisasi. Untuk itu perlu dipahami dalam mengelola elemen– elemen lingkungan luar maupun lingkungan dalam, sehingga dapat menjadi kekuatan dan peluang bagi organisasi untuk terus maju dan berkembang, serta memberi kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja.

### **2.2.1.2 Jenis-jenis Lingkungan Kerja**

#### **a. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik dapat diartikan semua keadaan yang ada disekitar tempat kerja, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (dalam Rahmawanti dkk, 2014) yang dimaksud lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

#### **b. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Menurut Sedarmayanti (dalam Rahmawanti dkk, 2014) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.

### **2.2.1.3 Indikator Lingkungan Kerja**

Indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini didasarkan pendapat Sedarmayanti (2011 : 26), sebagai berikut: Perhatian dan dukungan pimpinan, yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan penghargaan dan perhatian serta menghargai mereka; Kerjasama antarkelompok, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya kerjasama yang baik di antara kelompok yang ada; dan Kelancaran komunikasi, yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka, dan lancar baik antarrekan kerja maupun pimpinan.

### **2.2.2. Gaya Kepemimpinan**

#### **2.2.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai suatu tujuan. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lainnya, dan bukan suatu keharusan bahwa suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dibanding gaya kepemimpinan lainnya.

Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, mengenai keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin saat mencoba untuk memengaruhi kinerja bawahannya.

Berikut definisi dan pengertian kepemimpinan menurut para ahli dari beberapa sumber buku:

Menurut Rivai (2014: 42), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.



Menurut Hasibuan (2014: 221), gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Thoha (2010: 49), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Sedangkan menurut Purnomo dan Wijayanti (2016: 171), gaya kepemimpinan bersumber dari beberapa teori, yaitu:

Teori Bakat (*traits*). Teori yang mencari karakter atau kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Bakat (*traits*) di-definisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.

Teori Perilaku. Teori perilaku kepemimpinan, yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*), yaitu mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan para bawahan.

Teori Situasional. Gaya situasional yang dikaitkan dengan tugas dan hubungan. Yang dimaksud dengan gaya situasional dikaitkan dengan tugas dan hubungan, yaitu bahwa seorang manajer atau pemimpin akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan.

#### **2.2.2.2. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2008: 32), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

Kemampuan Mengambil Keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

Kemampuan Memotivasi. Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Kemampuan Komunikasi. Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

Kemampuan Mengendalikan Bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

Tanggung Jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

Kemampuan Mengendalikan Emosional. Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

### **2.2.2.3. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2014: 221), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

#### b. Kepemimpinan Partisipasi

Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinan-nya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

#### c. Kepemimpinan Delegasi

Kepemimpinan Delegasi apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Sedangkan menurut Sutikno (2014: 35), gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu:

##### a. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

##### b. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

#### c. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

#### d. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi.

#### e. Tipe Militeristik

Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

#### f. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya

tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar-samar.

#### g. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasihat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab.

### **2.2.3. Kompensasi**

#### **2.2.3.1. Pengertian Kompensasi**

Semua karyawan yang bekerja tentu saja membutuhkan kompensasi atau imbalan yang seusai dan kompetitif dibanding dengan perusahaan lain atas kinerja yang telah dilakukannya terhadap perusahaan. Sistem kompensasi yang baik akan memberikan dampak yang terhadap kinerja karyawan perusahaan tersebut.

Kompensasi adalah hubungan timbal balik dari perusahaan untuk sumber daya manusia. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka (Handoko, 2008:155).

Menurut Hasibuan (2014:119) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Ada juga pengertian Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan

perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sastrohadiwiryo, 2010: 218).

Sedangkan menurut Desseler (2009 : 82) kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan timbul dari apa yang kayawannya sudah kerjakan. Kompensasi mempunyai dua komponen, yaitu pembayaran langsung (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (tunjangan atau asuransi).

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa balas jasa tidak hanya berupa uang tetapi juga berupa bukan uang seperti fasilitas kesehatan, fasilitas perumahan, jaminan social, kendaraan, asuransi, dan segala bentuk jasa tersebut diberikan kepada para pegawai oleh perusahaan secara tetap.

#### **2.2.3.2. Jenis-jenis Kompensasi**

Menurut Simamora (2006 : 442), kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu :

##### **1. Kompensasi finansial**

Kompensasi langsung dibagi menjadi dua jenis, yaitu langsung dan tidak langsung.

###### **a. Kompensasi langsung**

Menurut Hariandja (2002 : 224) kompensasi langsung adalah kompensasi yang dikaitkan secara langsung dengan pekerjaan seperti upah atau gaji, bonus, dan konsumsi. Berikut ini adalah macam-macam kompensasi langsung:

###### **a) Gaji atau upah**

Menurut Hariandja (2002 : 245) gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai penghargaan dalam kedudukannya sebagai pegawai yang memberikan sumbangan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Marihot (2002 : 235) mengatakan bahwa gaji adalah pembayaran tetap yang diterima seseorang secara rutin dalam sebuah organisasi. Berdasarkan teori kedua ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan suatu balas jasa berupa uang, yang diberikan oleh

perusahaan kepada karyawannya tanpa melihat hasil kerja yang mereka capai. Besarnya gaji itu tetap tidak berubah sesuai dengan golongan dan besarnya gaji tidak berdasarkan jam kerja dan diberikan setiap bulan atau mingguan.

b) Insentif

Insentif menurut Hariandja (2002 : 265), insentif adalah bentuk pembayaran yang dikaitkan langsung dengan *gain sharing* atau pembagian keuntungan bagi karyawan karena peningkatan produktivitas. Sedangkan menurut Simamora (2006 : 509), insentif adalah tambahan pendapatan seorang karyawan diluar gaji yang diberikan perusahaan. Pemberian insentif adalah berdasarkan produktivitas, keuntungan, kehadiran, prestasi, dan efektifitas biaya.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Menurut Mathis dan Jackson (2002 : 416) kompensasi tidak langsung adalah imbalan yang diberikan secara tidak langsung kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran saat tidak bekerja, dan pensiun.

Kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawannya sebagai usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Kompensasi tidak langsung diberikan dalam bentuk tunjangan seperti asuransi, tunjangan hari raya, kesehatan, liburan, dan tunjangan lainnya.

## 2. Kompensasi Non Finansial

Menurut Simamora (2006 : 540) bahwa kompensasi nonfinansial terdiri atas kepuasan yang diperoleh seorang karyawan dari pekerjaannya dan lingkungan psikologis dan fisik dimana dia bekerja.

### **2.2.3.3 Sistem Pemberian Kompensasi**

Menurut Siagian (2002 : 257) pemberian kompensasi yang efektif dibagi menjadi empat, yaitu :

1. Melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan, dan standar pekerjaan dalam perusahaan.
2. Melakukan penilaian yang berkaitan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian usahakan tersusun urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain, dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.
3. Melakukan survei berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal.
4. Menentukan “harga” setiap pekerjaan, berdasarkan dengan “harga” pekerjaan sejenis ditempat lain.

Dari pendapat Siagian di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa sistem kompensasi adalah sistem pemberian balas jasa kepada para karyawan dengan menentukan berapakah yang layak dan pantas diterima oleh seorang karyawan atas apa yang sudah dikerjakannya. Agar pemberian kompensasi terasa adil dan baik, perlu dilakukan tahapan pengevaluasian pekerjaan, survey gaji, dan penilaian prestasi kerja.

### **2.2.3.4 Tujuan dan Manfaat Pemberian Kompensasi**

Pemberian kompensasi kepada karyawan dari perusahaan adalah bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan agar lebih giat dalam bekerja dan memperlancar tujuan perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Hasibuan (2002 : 120), tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Ikatan kerja sama  
Dengan pemberian kompensasi terciptalah ikatan kerjasama yang formal antara atasan dan karyawannya. Karyawan harus melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan benar. Sedangkan atasan atau bos wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian awal.
2. Kepuasan kerja



Dengan timbal balik yang baik, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhannya sehingga memperoleh kepuasan dalam bekerja.

### 3. Pengadaan efektif

Jika kompensasi yang diberikan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan akan lebih mudah.

### 4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan atasan kepada karyawannya cukup besar, maka sang atasan akan lebih mudah memberikan motivasi kepada karyawannya.

### 5. Stabilitas karyawan

Program kompensasi yang berprinsip adil dan layak serta konsisten dan kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin.

### 6. Disiplin

Dengan pemberian kompensasi yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati aturan-aturan yang ada di perusahaan.

### 7. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik, maka perusahaan akan terhindar dari pengaruh serikat buruh dan karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya.

### 8. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat terhindar.

#### **2.2.3.5. Indikator Kompensasi**

Menurut Simamora (2004: 442), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

**Upah dan gaji,** Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

**Insentif**, Pengertian Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

**Tunjangan**, Pengertian Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

**Fasilitas**, Pengertian Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan.

## **2.2.4 Keterikatan Kerja Karyawan**

### **2.3.4.1 Pengertian Keterikatan kerja**

Menurut Kahn (1990:2) keterikatan kerja dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Perrin (2003:5) memberikan pengertian mengenai *work engagement* sebagai pusat kerja afektif diri yang merefleksikan kepuasan pribadi karyawan dan afirmasi yang mereka dapat dari bekerja dan menjadi bagian dari suatu organisasi. Schmidt (2004:4) mengartikan *work engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen, kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik.

Menurut Wellins dan Concelman (2004:2) *work engagement* adalah kekuatan ilusif 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. Keterikatan kerja adalah sebuah kondisi dimana seseorang memiliki pikiran yang positif sehingga mampu mengekspresikan dirinya baik secara fisik, kognitif dan afektif dalam melakukan pekerjaannya (Schaufeli dan Bakker, 2004). Lockwood (2007:12) memberi pengertian

mengenai *work engagement* sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Saks (2006:26) menjelaskan bahwa keterikatan sebagai konstruk yang menggunakan komponen kognitif, emosi dan perilaku yang diasosiasikan dengan tanggung jawab pekerjaannya. Sedangkan Benthall (dalam Mujiasih 2006) berpendapat bahwa *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 (2008:22) mendefinisikan *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 (Kingsley dan Associates, 2008).

Menurut Federman (2009:33), *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. Taylor (2004:23) menyatakan bahwa keterikatan kerja adalah perasaan keikutsertaan aspek kognitif, emosional, dan fisik karyawan dalam aktivitas pekerjaan, kinerja dan output organisasional. Sementara itu, Bakker dan Xanthopoulou (2013:12) menyatakan bahwa keterikatan kerja merupakan suatu hal yang positif, terpenuhi, pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi tiga dimensi yang saling melengkapi yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, peneliti menarik kesimpulan *work engagement* adalah sikap dan perilaku individu dalam menjalankan peran kerjanya dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Individu menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat individu

tersebut 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, yang dikarakteristikan melalui *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

#### **2.3.4.2 Aspek-aspek keterikatan kerja**

##### *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 memiliki 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 bermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan

##### *c. Absorption*

Karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Pada saat bekerja, waktu menjadi terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Macey dan Schneider (2009:49) menjelaskan dua aspek pembentuk *work engagement*, yaitu sebagai berikut:

##### *a. Work engagement* sebagai energi psikis

Karyawan merasakan pengalaman puncak dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalamnya. Karyawan menerapkan energi psikis lebih pada tugas tertentu berfokus secara intensif dan menghabiskan sedikit energi untuk fokus di tempat lain, benarbenar fokus pada tugas yang ada.

b. *Work Engagement* sebagai energi tingkah laku, bagaimana work engagement terlihat oleh orang lain. Work engagement terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan berupa:

1) Karyawan akan berpikir dan bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengambil tindakan dan akan mengambil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi.

2) Karyawan yang engaged tidak terikat dengan *job description*, karyawan fokus pada tujuan dan mencoba untuk mencapai cara konsisten mengenai kesuksesan organisasi.

3) Karyawan secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

4) Karyawan pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

Dari berbagai penjabaran aspek-aspek work engagement para ahli di atas, peneliti menggunakan aspek *work engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2012:27), yang meliputi tiga aspek yakni, *vigor* didefinisikan sebagai keterlibatan penuh dalam melakukan pekerjaannya dan dikarakteristikan dalam tiga dimensi utama yaitu level energi yang tinggi ketahanan atau resiliensi dalam bekerja, kemauan untuk sungguh-sungguh berusaha dalam bekerja, dan tetap gigih meski menemui kesulitan, *dedication* didefinisikan sebagai keterlibatan secara kuat di dalam satu pekerjaan ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspiratif, bangga terhadap tantangan dalam pekerjaan itu, *absorption* didefinisikan sebagai berkonsentrasi secara penuh dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, sehingga merasa waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan. Peneliti menggunakan aspek-aspek tersebut karena lebih rinci dan sesuai dengan tujuan penelitian penulis sehingga diharapkan dapat mengungkap data tentang *work*

*engagement* lebih dalam, komprehensif dan mudah dipahami. Pemilihan aspek juga dipertimbangkan peneliti berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aprilia (2012), Bakker (2006) dan Putri (2015).

#### **2.3.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja**

Menurut Bakker (2011:373) terdapat dua faktor yang mempengaruhi work engagement, yaitu:

##### *a. Job Resources*

*Job resources* diartikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi pada pekerjaan yang mampu mengurangi tuntutan pekerjaan dalam kaitannya dengan pengorbanan psikologis yang diberikan oleh karyawan dan memberikan pengaruh pada pencapaian tujuan.

##### *b. Personal Resources*

*Personal resources* diartikan sebagai evaluasi diri positif yang terkait dengan ketahanan mental individu serta mengacu pula pada perasaan individu terhadap kemampuan dirinya untuk berhasil dalam mengontrol dan mempengaruhi lingkungannya. Karyawan memiliki ketahanan diri serta memiliki kemampuan untuk mengendalikan dan memberikan dampak baik pada lingkungan perusahaan (Damerouti dalam Ayu, 2013). *Personal resources* terdiri *self-efficacy*, *optimism*, *self esteem* dan *resiliensi*.

##### 1) *Self-Efficacy*

Bandura (1997:378) mendefinisikan *self-efficacy* adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu.

##### 2) *Optimism*

Menurut Segerestrom (1998:122) optimisme adalah cara berpikir yang positif dan realistis dalam memandang suatu masalah. Lopez dan Snyder (2003:89) berpendapat bahwa optimisme adalah suatu harapan yang ada pada individu bahwa segala sesuatu akan berjalan menuju kearah kebaikan.

##### 3) *Self esteem*

Menurut Lerner dan Spainer (1980:76) berpendapat bahwa *self esteem* merupakan evaluasi seseorang terhadap dirinya sendiri secara positif dan juga sebaliknya dapat menghargai secara negatif.

#### 4) Resiliensi

Resiliensi adalah kemampuan seseorang untuk bertahan, bangkit, dan menyesuaikan diri dengan kondisi yang sulit (Reivich,dkk dalam Widuri, 2012).

#### **2.3.4.4. Indikator Keterikatan Kerja**

Menurut Anita J 2014(dalam Handoyo dan Setiawan 2017:168) menyebutkan beberapa indikator dari *employee engagement* (keterikatan karyawan) sebagai berikut :

1. Lingkungan kerja
2. Kepemimpinan
3. Tim dan hubungan rekan kerja
4. Pelatihan dan pengembangan karir
5. Kompensasi
6. Kebijakan organisasi
7. Kesejahteraan kerja

### **2.3 Hipotesis Statistik**

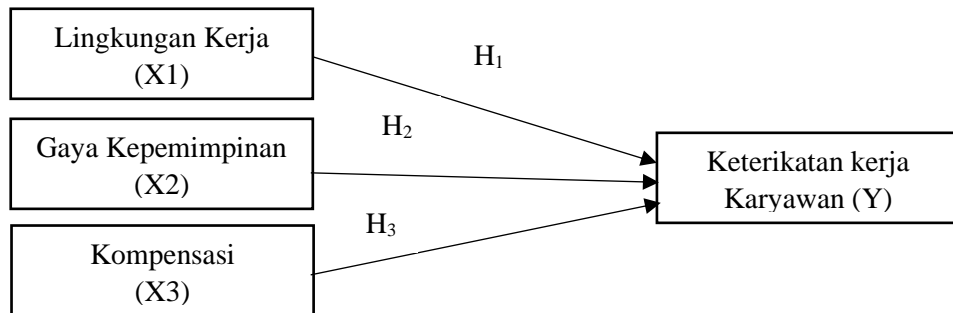
**H<sub>1</sub>:**Diduga adanya pengaruh yang signifikan antara Lingkungan Kerja terhadap Keterikatan Kerja Karyawan.

**H<sub>2</sub>:**Diduga adanya pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Keterikatan Kerja Karyawan.

**H<sub>3</sub>:**Diduga adanya pengaruh yang signifikan antara Kompensasi terhadap Keterikatan Kerja Karyawan.

## 2.4 Kerangka Penelitian

Berdasarkan uraian landasan teori dan hasil telaah pustaka mengenai variabel – variabel yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan, maka kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1.** Kerangka Pemikiran