

BAB II

KAJIAN PUSAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kompensasi

Menurut Kawiana (2020:216) kompensasi sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pemeberian atau pengganti jasa atau tenaga mereka pada saat bekerja di suatu perusahaan, pemberian kompensasi sebagai salah satu pelaksanaan fungsi dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berhubungan atau berkaitan dengan pemberian penghargaan secara individu sebagai pertukaran serta melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi suatu biaya utama yang dimana diperoleh dari keahlian atau kemampuan pada saat bekerja dan kesetiaan pada perusahaan.

Menurut Syafri dan Alwi (2014:85) kompensasi merupakan hak pegawai yang harus diterima sebagai imbalan setelah menyelesaikan kewajiban-kewajibannya. Kompensasi penting bagi pegawai dan juga bagi organisasi, kompensasi bagi pegawai menentukan gaya hidup, status dan harga diri. Bagi organisasi kompensasi dapat mempengaruhi produktivitas melalui pemeliharaan sumber daya manusia yang ada, karenanya peningkatan produktivitas organisasi tidak selamanya dengan pergantian pegawai tetapi dapat dilakukan dengan memperbaiki kompensasi pegawai.

2.1.1.1. Tujuan Kompensasi

Menurut Masram dan Mu'ah (2015:131) Secara umum kompensasi memiliki beberapa tujuan, diantaranya sebagai berikut:

1. Memperoleh Personalia yang *Qualified* (memenuhi syarat)

Dalam penarikan karyawan, umumnya calon pekerja yang memiliki kemampuan yang cakap dalam bekerja akan lebih tertarik di kompensasi yang lebih tinggi maka disinilah peran pengusaha untuk Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi buat menarik para pelamar tersebut. Seain itu buat karyawan yang telah bekerja maka kompensasi tinggi akan mendorong karyawan buat bekerja lebih baik.

2. Mempertahankan Karyawan

Para karyawan yang ada sekarang jika kita menginginkan sebuah karyawan yang baik kita tidak keluar atau berpindah ke perusahaan lain. Maka tingkat kompensasi harus dijaga supaya tetap kompetitif.

3. Menjamin Keadilan

Pengupahan dan administrasi penggajian berusaha untuk menyesuaikan diri dengan prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting untuk tidak lupa dalam menentukan tingkat penggajian.

4. Menghargai Perilaku Yang Diinginkan

kompensasi harus mendorong perilaku yang sesuai untuk kemajuan perusahaan. kinerja proses yang benar, menikmati, loyalitas, tugas baru dan perilaku lainnya dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang kuat.

5. Mengendalikan Biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk menerima serta mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat yang layak untuk bekerja, Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sesuai aturan. Organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

6. Memenuhi Peraturan-peraturan Legal

Administrasi kompensasi diharapkan memenuhi batasan batasan legal Negara seperti peraturan UU tentang ketenagakerjaan yaitu UU no. 13 tahun 2003.

2.1.1.2. Tahapan Menetapkan Kompensasi

Menurut Kawiana (2020:219) terdapat beberapa tahapan-tahapan menetapkan kompensasi yang perlu di ikuti oleh manajemen kompensasi sebagai berikut:

1. Mengevaluasi tiap pekerjaan dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang berdasarkan nilai yang cukup bagi setiap pekerjaannya.
2. Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yg berdasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja.
3. Menilai harga setiap proses untuk memutuskan pembayaran terutama berdasarkan keadilan internal dan eksternal.

2.1.1.3. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Menurut Syafri dan Alwi (2014:85) ada berbagai faktor yang mempengaruhi penetapan kompensasi,yaitu sebagai berikut:

1. Kondisi pasar

Dasar utama pada penetapan kompensasi merupakan kondisi pasar. Besar dan kecilnya gaji atau upah ditentukan oleh harga kebutuhan utama yang berlaku. gaji pegawai yang berada pada kota besar tidak sama dengan gaji pegawai yang berada pada luar kota. perbedaan ini disebabkan oleh kondisi harga yang ada di pasar, oleh sebab itu salah satu pertimbangan utama pada menetapkan kompensasi pegawai adalah harga kebutuhan utama.

2. Keadilan sosial

Penetapan kompensasi harus mencerminkan keadilan sosial. Artinya memberikan gaji atau upah berdasarkan peran dan kedudukan pada organisasi tidak memberikan gaji yg tinggi pada golongan-golongan tertentu sementara golongan lain diberikan gaji dan upah yang lebih rendah.

3. Kinerja individu

Dalam penetapan kompensasi perlu mempertimbangkan kinerja individu. Pegawai yang mempunyai kinerja yang tinggi seperti, pintar dalam berbahasa, rajin dan kreatif perlu memperoleh gaji dan upah yang tinggi ketimbang pegawai yang memiliki kinerja yang rendah seperti, kurang pintar berbahasa, malas, serta kurang kreatif.

4. Senioritas

Dalam menentukan kompensasi, ada juga organisasi yang mengingat senioritas. Artinya pegawai senior dalam arti mendapatkan masa kerja yang lebih lama akan memperoleh gaji dan upah yang lebih baik daripada pegawai junior. Salah satu pertimbangan bahwa karyawan senior memiliki bakat, pengalaman, dan pengetahuan yang luas dibandingkan dengan karyawan junior.

5. Gaji yang berdasarkan golongan

Penetapan kompensasi yang berdasarkan golongan biasanya lebih mudah daripada yang lain, karena pertimbangan berdasarkan pengalaman dan masa kerja seorang pegawai dan ditambah dengan persyaratan lain. Contohnya, pegawai negeri yang sudah mempunyai masa kerja tertentu dan memiliki daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DPPP) yang tinggi, maka dapat diusulkan ke pangkat yang lebih tinggi dan mendapatkan gaji dan upah berdasarkan dengan pangkat dan golongan baru.

2.1.1.4. Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Elmi (2018:60) dimensi kompensasi dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung serta kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada karyawan yang bersangkutan. Indikator dan dimensi kompensasi yang diberikan meliputi sebagai berikut:

1. Dimensi kompensasi sebagai berikut:

Kompensasi langsung, dibayarkan waktu yang selalu tetap.

Indikator kompensasi sebagai berikut:

1. Gaji

artinya sejumlah uang yang dibayarkan kepada setiap karyawan setiap bulan atau mingguan, menjadi imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

2. Insentif

artinya sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, sebagai imbalan berdasarkan keterampilan kinerja masing-masing.

3. bonus

sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, sebagai imbalan atas prestasi kerja yang meningkat.

2. Dimensi kompensasi sebagai berikut:

Kompensasi tidak langsung, merupakan imbalan diluar gaji pokok. Indikator kompensasi sebagai berikut:

1. Tunjangan

merupakan balas jasa yang dibayarkan untuk peningkatan kesejahteraan karyawan selain upah atau gaji, seperti biaya kesehatan, asuransi dan pensiun.

2. Asuransi

artinya jaminan yang ditawarkan oleh perusahaan untuk keselamatan serta keamanan karyawan selama bekerja di suatu perusahaan, seperti asuransi jiwa, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan.

3. Cuti

merupakan keadaan ketika perusahaan mengizinkan karyawannya untuk tidak masuk kerja dalam saat tertentu, seperti cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti hamil, cuti kepentingan pribadi atau mendesak, cuti beserta dan cuti berbayar.

4. Fasilitas

artinya segala sesuatu yang dinikmati dan dirasakan karyawan demi rasa kenyamanan saat bekerja untuk meningkatkan kinerja karyawan pada mencapai tujuan perusahaan seperti, pelatihan, reward, atau penghargaan, alat kerja yang memadai contohnya komputer, alat tulis, telpon, meja, kursi dan lain-lain serta tempat ibadah, kantin dan fasilitas kesehatan.

2.1.2. Budaya Organisasi

Pada kehidupan masyarakat, ikatan budaya selalu muncul dalam segala fase berkehidupan, pada di antaranya keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Fase ini merupakan pembeda masyarakat yang satu dengan lain. Beberapa contoh pada mana budaya berperan menjadi pembeda merupakan cara berkomunikasi dan bertindak dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini karena budaya memiliki sifat yang mengikat sehingga menyatukan pandangan suatu kelompok masyarakat, yang mempunyai ciri yang sebagai satu cara berperilaku dan bertindak yang seragam. Budaya akan selalu terbentuk seiring berjalannya waktu di sebuah organisasi. Selebihnya, budaya memiliki kontribusi dalam efektivitas suatu organisasi secara keseluruhan dan juga bagi para anggotanya (Badu dan Djafri, 2017:109). Budaya organisasi mengacu pada sistem makna beserta yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi berasal dari organisasi lain Sistem makna beserta ini mencakup nilai, keyakinan, dan asumsi yang sebagai ciri organisasi (Robbins dan Judge, 2019:151).

2.1.2.1 Tujuan Budaya Organisasi

Setiap organisasi bertujuan untuk mengembangkan sistem nilai yang mengatur cara berperilaku serta bertindak orang-orang yang terdapat didalamnya. Sistem nilai inilah yang dinamakan menjadi budaya organisasi. Setiap perusahaan mempunyai budaya khas sendiri yang membedakannya dari perusahaan lain. kuat atau lemahnya budaya organisasi pada suatu perusahaan tergantung di sejauh mana nilai-nilai inti yang dikembangkan oleh organisasi serta dimiliki secara luas oleh karyawan-karyawannya (Tewal *et al.*, 2017:18).

2.1.2.2. Jenis Budaya Organisasi

Jenis budaya organisasi ditinjau dari tingkat pemilikan nilai-nilai dapat dibedakan sebagai berikut (Tewal *et al.*, 2017:28):

1. *Dominant Culture* (budaya mayoritas) artinya seperangkat nilai inti yang dimiliki oleh sebagian besar anggota organisasi. *Subculture* (subkultur) merupakan seperangkat nilai yang dimiliki oleh minoritas, biasanya merupakan minoritas kecil, dari anggota organisasi.

2. Subkultur umumnya adalah hasil dari masalah atau pengalaman yang dimiliki oleh anggota departemen atau unit.

2.1.2.3. Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi

fungsi-fungsi kinerja budaya dan menilai apakah budaya tersebut dapat diandalkan bagi suatu organisasi. Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi, yaitu sebagai berikut (Supartha dan Sintaasih, 2017:115):

1. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu budaya membentuk perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya menyampaikan rasa identitas pada anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen sampai mencapai batas yang lebih luas, melebihi batas ketertarikan individu.
4. Budaya mendorong stabilitas sistem ekonomi.
5. Budaya bertugas menjadi pembentuk rasa serta mekanisme pengendalian yang menyampaikan pedoman serta bentuk perilaku dan sikap karyawan.

2.1.2.4. Indikator Budaya Organisasi

Budaya menyatakan kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipengang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tadi dari organisasi lainnya. Sistem pengamatan bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang sebagai nilai bagi suatu organisasi. Bahwa terdapat tujuh karakter utama, yang kesemuanya sebagai indikator-indikator penting suatu budaya organisasi yakni sebagai berikut (Supartha dan Sintaasih, 2017:114):

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko
tingkat daya pendorong karyawan buat bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Seperti menciptakan inspirasi-inspirasi baru untuk keberhasilan perusahaan dan berani mengambil risiko pada mengembangkan inspirasi-inspirasi baru terhadap perusahaan.
2. Perhatian terhadap detail dalam mengerjakan tugas
tingkat tuntutan terhadap karyawan buat mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan teliti pada mengerjakan tugas serta hasil kerja yang baik.
3. Orientasi terhadap hasil

tingkat tuntutan terhadap manajemen yang dilakukan buat karyawan untuk memilih memusatkan perhatian pada yang akan terjadi, dibandingkan perhatian serta teknik dan proses yang digunakan buat meraih hasil tersebut. Seperti memutuskan target yang akan dicapai oleh perusahaan serta penilaian hasil atas kerja yang sudah dilaksanakan.

4. Orientasi terhadap individu

tingkat kepuasan manajemen dalam mempertimbangkan pengaruh-pengaruh hasil terhadap individu yang terdapat didalam organisasi. Seperti Memenuhi kebutuhan untuk menjalankan serta mengerjakan pekerjaan dan mendukung prestasi karyawan yang berkompeten di bidangnya.

5. Orientasi terhadap tim

tingkat kegiatan pekerjaan yang diatur secara tim bukan secara perorangan. Seperti melakukan kegiatan secara bersama-sama dan berkelompok agar menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik dan cepat selesai.

6. *Agresivitas*

tingkat tuntutan terhadap orang-orang supaya berlaku agresif dan bersaing, serta tidak bersikap santai.

7. *Stabilitas*

tingkat penekanan kegiatan organisasi dalam mempertahankan keseimbangan dan berbanding pertumbuhan.

2.1.3. Dukungan Organisasi Yang Dirasakan

Menurut Robbins dan Judge (2019:33) dukungan organisasi yang dirasakan (POS) merupakan sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka, sebagai prediktor, tetapi terdapat beberapa pengaruh budaya, sangat penting pada negara-negara di mana jarak kekuasaan, sejauh mana orang-orang di suatu negara mendapatkan kekuasaan itu dalam institusi serta organisasi didistribusikan secara tidak merata, lebih rendah, pada negara-negara dengan jarak daya rendah seperti Amerika Serikat, orang lebih cenderung melihat pekerjaan sebagai pertukaran daripada menjadi moral kewajiban, sehingga karyawan mencari alasan untuk merasa didukung oleh organisasinya, serta tingginya suatu negara-negara jarak kekuasaan seperti Cina,

persepsi POS karyawan tidak didasarkan di demonstrasi keadilan, dukungan, dan dorongan. *Perceived Organizational Support* (POS) mencerminkan jenis dukungan organisasi yang berkembang melalui hubungan antara karyawan dengan agen organisasi seperti supervisor atau atasan, POS juga mencerminkan keyakinan di diri karyawan tentang tolok ukur perusahaan menilai kinerja maupun simpati dengan kesejahteraan karyawan (Yongxing et al., 2017:3).

2.1.3.1. Prinsip Dukungan Organisasi Yang Dirasakan

Menurut Tewal *et al.*, (2017:94) pada prinsipnya, dukungan yang diberikan oleh organisasi pada karyawan memberikan komitmen perusahaan pada mereka, serta dukungan tersebut dibalas oleh karyawan dalam bentuk tanggung jawab karyawan terhadap organisasi, sehingga dukungan organisasi dikembalikan ke karyawan dalam bentuk kepercayaan dan kualitas hubungan mereka dengan organisasi dengan berusaha mengembangkan berbagai perilaku positif terhadap organisasi, karyawan juga akan menjadi lebih bekerja keras karena mereka menginginkan organisasi untuk sukses dan berkembang.

2.1.3.2 Indikator Dukungan Organisasi Yang Dirasakan

Mengungkapkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dapat diukur melalui 3 indikator sebagai berikut (Rosyiana, 2019:30):

1. Indikator Keadilan

Yaitu merupakan keadilan yang prosedural atau sesuai prosedur yang digunakan sebagai cara untuk menentukan pembagian yang merata terhadap sumber daya terutama para karyawan. Terdapat dua macam keadilan yaitu:

1. Keadilan struktural

Terkait dengan aturan formal dan kebijakan pengambilan keputusan yang mempengaruhi karyawan, penerimaan informasi yang akurat serta masukan informasi dari karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Keadilan sosial

Disebut juga keadilan interaksional merupakan sebuah perusahaan yang memperlakukan karyawannya dengan bermartabat dan terhormat serta

menyediakan informasi tentang bagaimana mencapai sebuah hasil yang ditetapkan oleh perusahaan untuk karyawannya.

2. Indikator Dukungan dari atasan

Yaitu merupakan pandangan umum karyawan terhadap peran atasan yang melibatkan atasan yang menghargai kontribusi serta peduli tentang kesejahteraan para karyawannya. Dukungan atasan ini merupakan tindakan atasan yang menjalankan peran sebagai perwakilan organisasi dengan tanggung jawab yang tinggi serta memberikan sebuah arahan dan mengevaluasi kinerja bawahan mereka. Karyawan melihat atasannya berorientasi menguntungkan atau tidak pada karyawan sebagai indikasi dukungan organisasi.

3. Indikator Penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan

Yaitu merupakan segala macam bentuk penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan ,seperti antara lain:

1. Promosi
2. Program pengembangan karyawan
3. Keamanan kerja

2.1.4. Pengertian Keterikatan Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2019:33) keterikatan karyawan adalah keterlibatan karyawan dengan kepuasan menggunakan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya, untuk mengevaluasi keterlibatan karyawan serta memiliki akses ke sumber daya serta menjadi peluang untuk mempelajari keterampilan baru serta pekerjaan mereka sangatlah penting dan bermakna serta hubungan antara rekan kerja dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang sangat terlibat dan memiliki keinginan untuk bekerja lebih keras serta merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan.

2.1.4.1. Faktor Faktor Keterikatan karyawan

Menurut Tewal *et al.*, (2017:96) terdapat beberapa faktor yang mendorong karyawan atau pekerja untuk lebih *engaged* menggunakan organisasi yakni:

1. Persepsi karyawan

Persepsi karyawan merupakan pentingnya setiap pekerjaan mereka yang dilakukan setiap anggota atau karyawan organisasi perlu merasa bahwa apa yang di kerjakan selalu penting dan tidak peduli serendah apapun jabatannya di struktur organisasi. Karyawan ingin merasa bahwa apa yang kita kerjakan memiliki dampak terhadap bagian yang lain. Tentunya ini tidak terlepas dari reaksi dasar manusia yang ingin dianggap penting. Manajemen sebaiknya memberikan dorongan atau apresiasi terhadap keberhasilan seluruh anggota atau karyawan organisasi di semua level jabatan.

2. Kejelasan karyawan

Kejelasan karyawan adalah sebuah harapan atas pekerjaannya setiap karyawan ketika masuk ke perusahaan atau organisasi tentu karyawan memiliki sebuah harapan harapan tertentu. Begitu juga dengan anggota atau karyawan organisasi yang baru menempati posisi baru dalam organisasi tentu dan memiliki harapan tertentu terhadap pekerjaannya. harapan karyawan dapat terwujud harapan mereka tentang berupa benefit finansial yang mereka terima, kewenangan yang akan mereka lakukan, atau bahkan berkontribusi yang mampu mereka lakukan untuk perubahan organisasi. Tingkat stres atau kekecewaan akan berbanding lurus dengan besarnya kesenjangan atau gap antara harapan mereka memakai kenyataan yang terjadi. Manajemen atau pimpinan organisasi perlu mengelola tingkat kesenjangan atau gap agar tidak terlampau jauh.

3. Peningkatan karir

Jenjang karir yang jelas membuat seluruh anggota organisasi memiliki gambaran yang lebih jelas perihal planning karir mereka. Kapan mereka mampu memiliki peluang buat naik jabatan, menjadi manajer, atau lainnya. Berapa tahun lagi mereka bisa menempati posisi tertentu. Keahlian apa saja yang wajib mereka tingkatkan untuk mencapai posisi tertentu. Pencapaian apa saja yang wajib

mereka raih buat jabatan tersebut. Kejelasan tentang itu semua merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan. Beberapa penelitian memberikan bahwa kejelasan jenjang karir seorang pada organisasi erat kaitannya dengan engagement mereka.

4. *Feedback* dan dialog berkala dengan atasan

Lingkungan kerja, hubungan antara atasan serta bawahan adalah hubungan yang sangat hirarkis. Sangat jelas sekat-sekat antara atasan serta bawahan. Budaya seperti ini tentu kurang baik dalam hal komunikasi atasan dan bawahan. tidak jarang bawahan merasa canggung dengan atasan. saat ada kendala pekerjaan, mereka lebih banyak 'curhat' dengan teman bahkan dengan orang luar. Lebih buruk lagi Bila hambatan-hambatan pada pekerjaan dibicarakan pada belakang bos. Apa yang terjadi? lama -kelamaan persoalan bertumpuk serta meledak di satu waktu. Tentu ini tidak baik. Hal yang harus dilakukan oleh manajemen artinya memfasilitasi obrolan secara terjadwal antara atasan dan bawahan. Setiap bawahan diberikan waktu khusus dimana bisa secara pribadi serta terbuka membicarakan apa hambatan-hambatan yang dihadapi pada pekerjaan.

5. Hubungan yang berkualitas antara teman kerja, atasan dan bawahan

Hubungan antara anggota organisasi memiliki peranan yang teramat sangat dalam memilih apakah seseorang akan bertahan di dalam organisasi atau tidak.

6. Persepsi mengenai etos dan nilai organisasi

Bagaimana karyawan mempersepsikan nilai-nilai dan etos kerja dalam sebuah organisasi sangat penting untuk menaikkan *employee engagement*. Karyawan tidak hanya mencari benefit financial, organisasi yang mampu menginspirasi karyawannya untuk terus maju dan menaikkan kapasitas dirinya akan menyebabkan karyawan sebagai *engaged*. Hal ini tidak sedikit karyawan yang bertahan karena dia melihat contoh *leadership* (pimpinan) organisasi yang sangat baik. Mereka merasa terdapat sesuatu teladan yang wajib mereka jadikan contoh untuk lebih baik.

7. Komunikasi yang efektif antar anggota organisasi

Beberapa organisasi tidak mempunyai *standard operating procedure* (SOP) yang jelas serta mengakibatkan karyawan kebingungan untuk melakukan pekerjaan serta bagaimana selanjutnya. Setiap anggota atau karyawan organisasi mempunyai interpretasi sendiri-sendiri perihal cara mengerjakan sesuatu dan cara melaporkan serta tidak mengetahui menggunakan peraturan yang jelas atau jalur koordinasi. Peraturan dan jalur koordinasi yang tumpang tindih juga menyebabkan komunikasi tidak efektif. Keadaan seperti ini tentu tidak baik di organisasi sebab orang-orang tertentu akan memiliki peran yang sangat lebih banyak terpengaruh sementara yang lainnya hanya merasa pelengkap. Lebih parah lagi jika telah terjadi saling menyalahkan antar anggota organisasi. Komunikasi yang tidak efektif mengakibatkan *employee engagement* menjadi rendah.

2.1.4.2. Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat *Engagement*

Menurut Widyanti (2019:128) seorang karyawan yang *engaged* akan merasa loyal dan peduli dengan masa depan organisasinya. Karyawan tersebut memiliki kesediaan buat melakukan usaha ekstra demi tercapainya tujuan organisasi untuk tumbuh serta berkembang. Sebuah mengelompokkan 3 jenis karyawan sesuai tingkat *engagement* yaitu:

1. *Engaged* (terikat)

Karyawan yang *engaged* adalah seseorang pembangun (*builder*). Mereka selalu memberikan kinerja atau tangan dengan memakai level atau kemampuan yang tinggi. Karyawan akan bersedia menggunakan kemampuan talenta (bakat) serta kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari dan selalu bekerja menggunakan semangat serta selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

2. *Not Engaged* (tidak terikat)

Karyawan pada tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah serta cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

3. *Actively Disengaged* (dilepas secara aktif)

Karyawan tipe ini adalah penunggu saya “cave dweller”. Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan di seluruh aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan serta setia harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

2.1.4.3. Indikator Keterikatan karyawan

Menurut Widyanti (2019:129) pengukuran indikator pada variabel *employee engagement* akan mendefinisikan 3 indikator dari *employee engagement* sebagai berikut:

1. *Vigor* (semangat atau kekuatan)

Artinya sudut pandang yang ditandai menggunakan tingginya tingkat semangat serta ketahanan atau kekuatan mental pada saat bekerja, keinginan untuk berusaha dengan bersungguh-sungguh di dalam pekerjaan, serta gigih dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication* (pengabdian)

Artinya merupakan sudut pandang ini ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, ide, pujian dan menantang dalam suatu pekerjaan. Orang-orang yang memiliki nilai *dedication* yang tinggi secara bertenaga mengidentifikasi pekerjaan mereka sebab menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi serta setiap tantangan yang di coba. Disamping itu, mereka umumnya merasa antusias serta bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan nilai rendah di *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri menggunakan pekerjaan sebab mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau tantangan di dalam dirinya, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

3. *Absorption* (peyerapan atau penghayatan)

Merupakan sudut pandang ini ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, serta masuk ke dalam pekerjaan, saat terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sebagai akibatnya dan melupakan segala sesuatu disekitarnya. Orang-orang yang memiliki nilai tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa masuk ke dalam pekerjaan serta memiliki kesulitan untuk memisahkan

diri berasal dari pekerjaannya. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa serta waktu terasa berlalu cepat. sebaliknya orang dengan nilai *absorption* yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak masuk ke dalam pekerjaannya, tidak memiliki kesulitan buat berpisah berasal pekerjaan serta mereka tidak lupa segala sesuatu disekeliling mereka, termasuk waktu.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Dimana teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung dalam melengkapi penelitian ini. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti penting untuk dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang sesuai dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal fokus penelitian terdahulu ini yang dijadikan bahan acuan adalah terkait dengan masalah keterikatan karyawan (*employee engagement*) melalui variabel kompensasi, budaya organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wakhyuni *et al.*, (2022) Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan pengembangan karir terhadap *employee engagement*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan melibatkan 78 responden yaitu seluruh karyawan PT. Bank Aceh Syariah Wilayah Medan. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran angket dan wawancara, pengumpulan data sekunder : instansi dan studi kepustakaan. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan rumus statistik yaitu dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas dan analisis regresi linier berganda dengan program SPSS versi 23.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai sig. $0,000 < 0,05$. Selanjutnya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai dan sig. $0,013 < 0,05$. Sedangkan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai sig. $0,205 > 0,05$. Kepemimpinan, kompensasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap *employee engagement* dengan nilai sig $0,000 < 0,05$. Berdasarkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,775

yang dapat disebut dengan koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 77,5% *employee engagement* dapat diperoleh dan dijelaskan oleh kepemimpinan, kompensasi dan pengembangan karir. Sedangkan sisanya sebesar 22,5% dijelaskan oleh faktor atau variabel lain di luarnya. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Bank Aceh Syariah Wilayah Medan perlu mengevaluasi sikap pimpinan terhadap bawahannya dan memberikan kompensasi yang sesuai kepada pegawai sebagai motivasi dalam memperkuat *employee engagement*.

Penelitian ini dilakukan oleh Puspita, (2020) untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir, kompensasi terhadap *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk. Jenis penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Jumlah populasi adalah sebanyak 134 orang karyawan dan teknik pengambilan sampel dilakukan secara simple random sampling dengan menggunakan rumus slovin sehingga jumlah sampel keseluruhan adalah 100 orang karyawan di PT. Bank X, Tbk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, pengembangan karir, dan kompensasi secara bersama – sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk. Fase pengembangan merupakan dimensi yang paling memiliki pengaruh kuat terhadap *employee engagement*, oleh karena itu kepada pihak manajemen PT. Bank X, Tbk diharapkan dapat mempertahankan penerapan monitoring, coaching, dan job rotation karena akan berdampak positif pada *employee engagement*.

Penelitian ini dilakukan oleh Kurnia dan Kartika, (2017) Bank Mandiri sebagai bank BUMN yang terus dituntut untuk bersaing secara kompetitif membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Untuk mencapai tujuan organisasi, Bank Mandiri harus memiliki tingkat *employee engagement* dan penerapan budaya organisasi yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* Bank Mandiri Wilayah V Jakarta 3 Data dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan menggunakan SEM PLS. Hasil analisis deskriptif persepsi pegawai di Bank Mandiri Wilayah V Jakarta 3 terhadap budaya organisasi dan *employee engagement*, menunjukkan bahwa penerapannya dinilai baik. Hasil SEM PLS menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee*

engagement Bank Mandiri Wilayah V Jakarta 3. Indikator nilai budaya organisasi dan aspek *employee engagement* yang paling banyak menggambarkan adalah aspek integritas, nilai fokus pelanggan dan aspek vigor.

Affini dan Surip (2018) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *employee engagement* dan dampaknya terhadap *turnover intention* pada PT. Bank XYZ, Tbk., berdasarkan fenomena yang terjadi pada Bank XYZ. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Metode analisis jalur dan analisis antar dimensi digunakan untuk teknik analisis kuantitatif untuk menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dari 169 sampel acak karyawan Kantor Pusat Bank XYZ yang tersebar di 5 lokasi berbeda. Data primer dikumpulkan selama periode Mei sampai Juni 2015. Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh gabungan dari kompensasi, kepuasan kerja, *employee engagement* dan *turnover intentions*.

Nuswantoro (2021) bertujuan menganalisis pengaruh dukungan organisasi, budaya organisasi terhadap *employee engagement* yang berimplementasi di loyalitas kerjadi BPR Arto Moro Semarang. Jumlah sampel pada penelitian ini 102 responden, memakai teknik sensus dimana seluruh karyawan 102 diambil menjadi sampel penelitian. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini merupakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian pengaruh positif serta signifikan antara dukungan organisasi terhadap *Employee Engagement* karyawan, pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *Employee Engagement* karyawan, pengaruh positif serta signifikan antara dukungan organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan, pengaruh positif serta signifikan antara budaya organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan, pengaruh positif dan signifikan antara *Employee Engagement* terhadap loyalitas kerja karyawan. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,63 yang berarti dukungan organisasi, budaya organisasi dan *Employee Engagement* berpengaruh sebesar 63% terhadap loyalitas kerja karyawan, sedangkan sisanya 37% dipengaruhi oleh faktor yang lain.

2.3. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual menyebutkan perihal keterkaitan berasal teori- teori yang diangkat sebagai topik utama variabel pembahasan. Dimana variabel bebas penelitian ini yaitu terdiri dari variabel kompensasi (X_1), variabel budaya organisasi (X_2), dan variabel dukungan organisasi yang dirasakan (X_3) dan variabel terikat penelitian ini yaitu keterikatan karyawan (Y). Keterkaitan masing-masing pengukuran yang ada di variabel kompensasi, budaya organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap keterikatan karyawan.

2.3.1.1. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.3.1.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Keterikatan Karyawan

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh Wakhyuni *et al.*, (2022) bahwa adanya keterkaitan pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai dan sig. $0,013 < 0,05$. Serta penelitian oleh Puspita, (2020) menganalisa keterkaitan pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi secara bersama – sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk.

Penelitian oleh Affini dan Surip, (2018) bahwa adanya keterikatan pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement* pada PT. Bank XYZ, Tbk., Hasil penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh gabungan dari kompensasi, kepuasan kerja, *employee engagement* dan *turnover intentions*.

2.3.1.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan Karyawan

Beberapa Penelitian yang dilakukan Puspita, (2020) bahwa adanya keterkaitan pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, secara bersama – sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di PT. Bank X, Tbk. Serta penelitian oleh Kurnia dan Kartika, (2017) bahwa adanya keterikatan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* Bank Mandiri Wilayah V Jakarta 3 Data dianalisis dengan

menggunakan analisis deskriptif dan menggunakan SEM PLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* Bank Mandiri Wilayah V Jakarta 3.

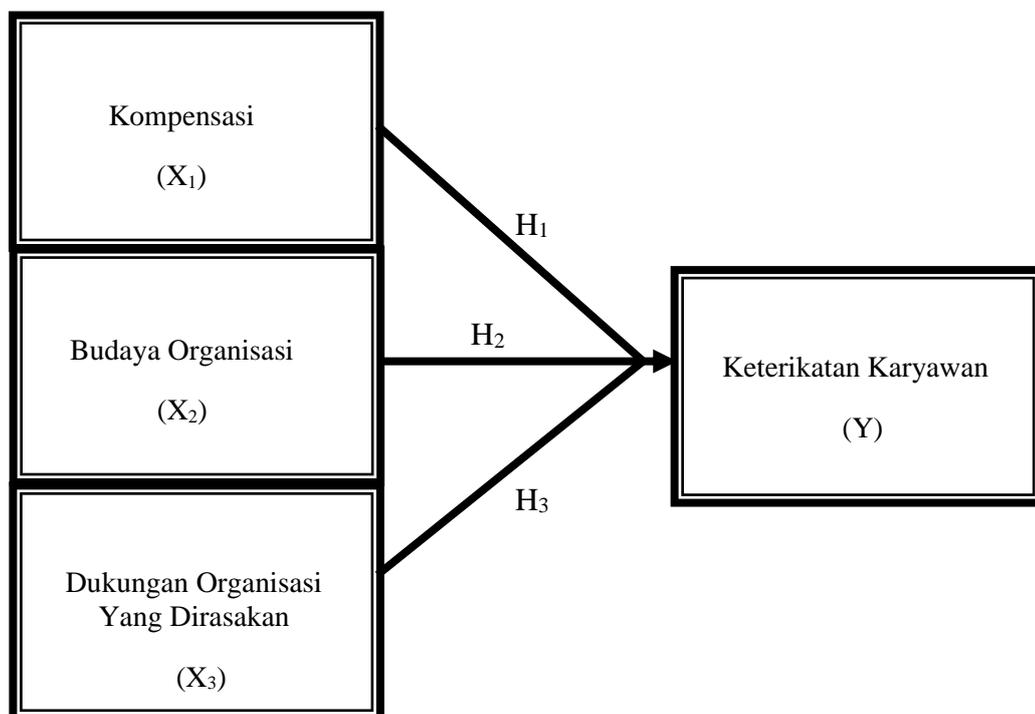
Penelitian oleh Nuswantoro, (2021) bahwa adanya keterkaitan pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* yang berimplementasi di loyalitas terjadi BPR Arto Moro Semarang. Hasil penelitian pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *Employee Engagement* karyawan.

2.3.1.4. Pengaruh Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Terhadap Keterikatan Karyawan

Beberapa Penelitian yang dilakukan oleh Nuswantoro, (2021) bahwa adanya keterikatan pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan terhadap *employee engagement* yang berimplementasi di loyalitas terjadi BPR Arto Moro Semarang.. Hasil penelitian pengaruh positif serta signifikan antara dukungan organisasi yang dirasakan terhadap *Employee Engagement* karyawan.

2.3.1. Kerangka Fikir

Untuk memudahkan penyusunan penelitian, maka penulis menggunakan skema kerangka konseptual. Berdasarkan paparan variabel terikat pada penelitian ini berikut gambar dari kerangka fikir dibawah ini:



Gambar 2.1.Kerangka Fikir Kompensasi, Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Terhadap keterikatan Karyawan.

2.3.2. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu ide untuk mencari fakta yang harus dikumpulkan, hipotesis adalah suatu pertanyaan sementara atau dugaan yang paling memungkinkan yang masih harus dicari kebenarannya.

Hipotesis yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1:Kompensasi diduga berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan.

H2:Budaya Organisasi diduga berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan.

H3:Dukungan Organisasi Yang Dirasakan diduga berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan.