

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini penulis akan menguraikan tentang teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Seperti beberapa pengertian manajemen menurut para ahli.

Menurut Nawawi (2013:23) mengemukakan bahwa “Manajemen yaitu suatu proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam penegelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan.”

Menurut Sapre dalam Usman (2013:6) mengemukakan bahwa “Manajemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Secara universal manajemen adalah penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran dan kinerja yang tinggi dalam berbagai tipe organisasi profit maupun non profit.”

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013:1) mengemukakan bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses pengelolaan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen sering kali diartikan sebagai tugas-tugas manajer beberapa klarifikasi fungsi-fungsi manajemen menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue (2013:9) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, karena fungsi ini dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi suatu kesatuan yang harmonis guna ditunjukkan kearah pencapaian tujuan.

3. Menggerakkan (*Actuating*)

Merupakan suatu tindakan menggerakkan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

#### 4. Pengawasan (*Controlling*)

Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Harold Koont Cyril O'Doonel (Malayu S.P Hasibuan, 2013:3) bahwa fungsi manajemen adalah merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), mendelegasikan (*staffing*), mengarahkan (*directing*) dan mengendalikan (*controlling*).

##### 1. Merencanakan (*Planning*)

Menetapkan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan.

##### 2. Mengorganisasikan (*Organizing*)

Mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan.

##### 3. Mendelegasikan (*Staffing*)

Memberikan pengarahan kepada bawahan dan mengusahakan mereka untuk mengerjakan pekerjaannya.

##### 4. Mengarahkan (*Directing*)

Suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau instruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk pencapaian tujuan bersama.

##### 5. Mengendalikan (*Controlling*)

Memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tercapai akan dilakukan tindakan perbaikan

Menurut Henry Fayol (Handoko, 2013:21) fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan (*planning and decision making*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), serta pengendalian (*controlling*).

1. Perencanaan (*Planning*)

Penentuan langkah awal yang memungkinkan organisasi mampu mencapai suatu tujuan dan juga menyangkut tentang upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa-masa yang akan datang dan penentuan sebuah strategi atau taktik yang tepat untuk mewujudkan target tujuan suatu organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya.

3. Pengarahan (*Leading*)

Merupakan fungsi terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen yang baru diterapkan setelah rencana, organisasi dan pegawai.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pendelegasian wewenang dan pembagian pekerjaan kepada para pegawai oleh manajer.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses dimana didalam proses tersebut dilakukan melalui fungsi-fungsi manajerial yaitu *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*, dan dikoordinasikan dengan sumber daya, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya lainnya seperti mesin dan modal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM adalah bagian dari fungsi manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan diri kepada unsur manusia dimana unsur manusia merupakan aset utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif. Dengan demikian MSDM memfokuskan diri kepada individu baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2013:10) mengemukakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.”

Menurut Rivai (2014:5) mengemukakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain).”

Sedangkan menurut Schuler, et al (Sutrisno, 2013) mengemukakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.”

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas yang saling berkaitan dengan memanfaatkan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil.

### 2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaanya manajemen.

Menurut Hasibuan (2013:21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

#### 1. Fungsi Manajerial

##### a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan telah dipertimbangkan sebagai fungsi utama manajemen dan meliputi segala sesuatu yang manajer kerjakan. Perencanaan penting karena banyak berperan dalam menggerakkan fungsi manajemen lain. Contohnya, setiap manajer harus membuat rencana pekerjaan yang efektif di dalam kepegawaian organisasi.

##### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi – organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan perusahaan dengan memberikan tugas kepada bawahan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## 2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan untuk masa kini maupun untuk masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dan hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan untuk memelihara meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang karyawan agar mereka mau mengabdikan pada pekerjaan sampai mereka pensiun nanti. Pemeliharaan yang baik dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian karyawan serta berpedoman pada internal dan eksternal.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

### **2.1.3 Kepemimpinan**

Atasan menjadi pihak utama sosok kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di perusahaan dapat menciptakan semangat kerja pegawai untuk mencapai tujuan yang optimal. Dalam dunia yang dinamis saat ini, suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin untuk menentang keadaan tetap, untuk menciptakan suatu misi terhadap masa depan dan untuk menginspirasi anggota organisasi untuk menginginkan penetapan visi tersebut. Kepemimpinan yang bisa meningkatkan motivasi pegawai akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya perusahaan dapat menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan yang mampu menarik perhatian pegawai atau bawahan agar mengikuti aturan dalam organisasi. Pemimpin mengajak pegawai atau bawahan untuk melaksanakan tugas yang sudah direncanakan secara matang oleh organisasi atau kelompok.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2012:2), mendefinisikan kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Veithzal Rivai dalam Suwatno dan Donni (2013:140) menyatakan kepemimpinan adalah peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain.

Selanjutnya menurut Veithzal Rivai (2014:148) kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. *“Leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives”*.(Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan/aktivitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama) (George R.Terry) dalam Sedarmayanti (2014:249).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi orang lain untuk berpikir dan bertindak demi mencapai tujuan bersama.

### **2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi tersebut. Secara operasional ada empat fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2014:34) yaitu:

#### **1. Fungsi Instruktif**

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

## 2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

## 3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta keikutsertaan pemimpin.

## 4. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Dalam setiap fungsi yang telah dijabarkan diatas tentunya seorang pemimpin harus bisa mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan, karena tujuan organisasi akan tercapai dengan baik apabila seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan baik.

### **2.1.3.3 Karakteristik Kepemimpinan**

Karakteristik merupakan suatu ciri dan kualitas tertentu yang dimiliki seseorang atau suatu hal tertentu. Terkait mengenai kepemimpinan tentunya bagaimana seorang yang memiliki jiwa kepemimpinan memiliki kualitas diri dalam memimpin organisasinya. Siagian (2015:47-48) berpendapat berdasarkan karakteristik pemimpin dalam mengefektifkan organisasi melalui anggotanya terdiri atas :

1. **Inteligensi**

Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kecerdasan di atas rata-rata pengikutnya.

2. **Kematangan dan keluasaan pandangan sosial**

Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kematangan emosi di atas rata-rata pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi yang kritis.

3. **Memiliki motivasi dan keinginan prestasi**

Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi, pada umumnya memiliki motivasi yang besar untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dibandingkan pengikutnya.

#### 4. Hubungan antar individu

Para pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat bergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya.

#### 5. Integritas

Mengacu pada tendensi dan kejujuran untuk menterjemahkan kata-kata ke dalam perbuatan-perbuatan. Pemimpin mempunyai kapasitas moral yang lebih tinggi dalam mengatasi berbagai dilema berdasarkan nilai-nilai yang berlaku.

Dari karakteristik yang sudah dijabarkan diatas yaitu karakteristik yang memiliki kualitas yang ada dalam diri seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan. Apabila seorang pemimpin tersebut memiliki karakteristik kepemimpinan seperti yang diatas tentunya dapat dipastikan terwujudnya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **2.1.3.4 Teori Kepemimpinan**

Banyak studi ilmiah yang dilakukan orang mengenai kepemimpinan dan hasilnya berupa teori-teori kepemimpinan. Menurut (Kartini Kartono, 2013:71).

Teori yang dimunculkan menunjukkan perbedaan dalam :

1. Pendapat dan uraiannya
2. Metodologinya
3. Interpretasi yang diberikan
4. Kesimpulan yang ditarik

Setiap teoritikus mempunyai segi penekannannya sendiri, yang dipandang dari satu aspek tertentu dan penganutnya berkeyakinan bahwa teori itulah yang paling benar dan paling tepat.

Teori kepemimpinan menurut G.R Terry yaitu teori-teori sendiri ditambah dengan penulis lain yang dikutip oleh (Kartini Kartono, 2013:71) sebagai berikut :

1. Teori Otokratis

Menurut teori ini gaya kepemimpinan didasarkan atas perintah-perintah, pelaksanaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Pemimpin yang melakukan pengawasan ketat agar semua pekerjaan berlangsung efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada tugas masing-masing sesuai dengan yang ada pada struktur organisasi dalam organisasi tersebut. Pemimpin ini hanya sebagai pemain tunggal dan sangat ingin menguasai situasi, menganggap dirinya sebagai seseorang yang sangat istimewa dibandingkan dengan bawahannya.

2. Teori Psikologis

Menurut teori ini menyatakan seseorang pemimpin berfungsi untuk memunculkan dan mengembangkan system motivasi terbaik, untuk merangsang bawahannya agar siap bekerjasama dengannya dalam pelaksanaan kegiatan organisasi guna mencapai tujuan organisasi ataupun tujuan individu bawahannya tersebut.

3. Teori Sosiologis

Pada teori ini gaya kepemimpinan dianggap sebagai cara untuk melancarkan interaksi sosial dalam organisasi dan digunakan sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan konflik antar anggota dalam organisasi. Pemimpin menetapkan

tujuan-tujuan dengan menyertakan bawahan dalam pengambilan keputusan terakhir dan diharapkan pemimpin dapat mengambil tindakan-tindakan positif apabila ada kepingangan dan penyimpangan dalam organisasi.

#### 4. Teori Suportif

Menurut teori ini, semua bawahan harus mempunyai semangat yang besar dalam melaksanakan setiap pekerjaannya dan pemimpin akan membimbing dan mengarahkan dengan sebaik-baiknya. Oleh sebab itu pemimpin harus menciptakan suasana yang menyenangkan dalam lingkungan kerja yang akan membuat para pegawainya mempunyai keinginan untuk bekerja secara maksimal.

#### 5. Teori *Laissez Faire*

Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin tidak mampu mengurus organisasinya dengan baik tetapi dia menyerahkan organisasinya kepada para bawahannya, dalam hal ini pemimpin hanya sebagai simbol atau tanda saja dan dia tidak memiliki keterampilan teknis. Semua hal itu mengakibatkan tidak adanya kewibawaan dari pimpinan tersebut serta tidak dapat mengontrol dan mengkoordinasi setiap pekerjaannya.

#### 6. Teori Kepakuan Pribadi

Teori ini menyatakan bahwa seseorang itu berkelakuan kurang lebih serupa, yaitu ia tidak melakukan tindakan yang identik serupa dalam setiap situasi yang dihadapi dan mampu bersikap fleksibel dan bijaksana karena harus mampu mengambil langkah yang paling tepat untuk suatu masalah.

#### 7. Teori Sifat Orang-orang Besar

Banyak yang dilakukan orang yang mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik yang diharapkan ada pada seseorang pemimpin untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Terhadap beberapa ciri-ciri

unggul yang diharapkan akan dimiliki oleh seseorang pemimpin yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, enegik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif, keterampilan komunikatif, percaya diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

#### 8. Teori Situasi

Menurut teori ini harus terdapat fleksibilitas yang tinggi untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi yang terjadi di lingkungan sekitar dan zamanya. Faktor lingkungan dapat dijadikan tantangan untuk diatasi. Pemimpin harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual yang sedang terjadi pada masa itu.

#### 9. Teori Humanistik/populastik

Menurut teori ini adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi kebutuhan yang dicapai melalui antara pemimpin dan bawahan. Hal ini perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan bawahannya.

Dalam teori yang dijabarkan diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Untuk berbagai usaha dan kegiatannya diperlukan upaya yang terencana dan sistematis dan mempersiapkan pemimpin baru. Oleh karena itu banyak studi dan penelitian dilakukan orang untuk mempelajari masalah pemimpin dan kepemimpinan yang menghasilkan berbagai teori tentang kepemimpinan.

#### **2.1.3.5 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan, agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang

disuka dan sering diterapkan oleh pemimpin. Menurut Veithzal Rivai (2011:122) ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran perusahaan tercapai, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator pimpinan memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan mengembangkan strukturnya, sehingga yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang penegmbangannya menggunakan pendekatan pengembalian keputusan yang kooperatif. Gaya kepemimpinan ini ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3. Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pimpinan pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Setiap pemimpin tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda tentunya hal ini dapat menjadi strategi untuk bagaimana pemimpin melakukan hal tersebut untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama mencapai tujuan organisasi.

### 2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik dan efisiensi sangatlah di perlukan oleh semua perusahaan dalam rangka mencapai suatu tujuannya. Karena kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan tujuan organisasi. Veithzal Rivai (2014:148) berpendapat bahwa dimensi dan indikator kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pengaruh
  - a. Hubungan baik antara pemimpin dan pegawai
  - b. Sikap pimpinan sehari-hari
  - c. Pimpinan memberikan contoh yang baik dalam mematuhi peraturan instansi
  - d. Pimpinan dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif
2. Legitimasi
  - a. Keadilan pimpinan dalam memberikan sanksi kepada pegawai
  - b. Pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dengan baik
  - c. Pemberian penghargaan atas kinerja pegawai
3. Tujuan
  - a. Tanggung jawab terhadap tugas Pemberian bimbingan, arahan, dan dorongan kepada pegawai
  - b. Pemberian kebebasan bagi pegawai untuk memberikan pendapat

Dalam hal ini tentunya kepemimpinan mampu dalam memberi pengaruh pada bawahannya lalu mampu berlaku adil serta memiliki tujuan yang dapat berkontribusi untuk organisasi.

#### **2.1.4 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang didalamnya terdapat sikap-sikap, nilai-nilai dan norma-norma. Budaya organisasi sering diartikan juga sebagai nilai dan simbol yang dapat dimengerti dan dipatuhi oleh para anggota organisasi, dengan adanya budaya organisasi para anggota organisasi dapat merasakan bahwa dalam lingkungannya tersebut adalah satu kesatuan bahkan merasa satu keluarga dan menciptakan kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lainnya. Adanya budaya organisasi akan menciptakan cerminan tentang organisasi tersebut.

##### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah suatu nilai dan norma yang berlaku pada suatu organisasi dan dapat dipatuhi oleh semua anggota organisasi yang dapat membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya

Menurut Robbins & Coulter (2014:51) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi.”

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:13) “Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal”.

Menurut Darmawan (2013:143) “Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan dan sikap utama yang diberlakukan diantara anggota-anggota organisasi”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam suatu organisasi dan berlaku untuk semua anggota organisasi dimana nilai dan norma tersebut dijadikan sebagai pedoman bersama.

Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

#### **2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam suatu organisasi atau perusahaan bukan hanya sekedar slogan saja namun budaya organisasi memiliki fungsi dan manfaat bagi karyawan serta perusahaan. Tujuan suatu perusahaan menerapkan budaya organisasi yaitu agar perusahaan tersebut memiliki budaya organisasi yang kuat dan dapat dilaksanakan oleh semua karyawan sehingga dapat menjadi sebuah landasan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Fungsi Budaya organisasi menurut Wibowo (2013:52) meliputi :

1. Menunjukkan identitas
2. Menunjukkan batasan peran yang jelas
3. Menunjukkan komitmen kolektif
4. Membangun stabilitas sistem sosial
5. Membangun pikiran sehat dan masuk akal
6. Memperjelas standar perilaku

Sedangkan menurut Darmawan (2013:147) fungsi budaya organisasi meliputi :

1. Budaya memiliki suatu peran untuk menetapkan batasan perbedaan, artinya budaya menciptakan perbedaan jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi
3. Budaya memunculkan komitmen lebih luas dari kepentingan individu.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Dari pendapat para ahli yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai ciri yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, budaya organisasi sebagai standar perilaku dan pedoman karyawan dalam bertindak dan berperilaku.

#### **2.1.4.3 Pentingnya Budaya Organisasi**

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut dan dilaksanakan oleh semua anggota organisasi terkait dengan lingkungan dimana perusahaan tersebut menjalankan operasionalnya.

Melihat dari fungsi budaya organisasi, adanya budaya organisasi menjadi penting untuk dipahami karena budaya organisasi ini tidak hanya mengenai bagaimana sebuah organisasi menjalankan kegiatan operasionalnya, tetapi juga sangat mempengaruhi terhadap kualitas kerja karyawan.

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan apa yang dirasakan, diyakini dan dijalani oleh perusahaan. Budaya organisasi akan sangat berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya karena budaya organisasi dapat menjadi

suatu pembeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, namun pada dasarnya apa yang dianut oleh perusahaan akan menentukan kesuksesan sebuah perusahaan.

#### **2.1.4.4 Tipe-tipe Budaya Organisasi**

Tipe budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada pada realitasnya. Menurut Kreitner dan Kincki dalam Wibowo (2014:30) mengemukakan ada tiga tipe budaya organisasi yaitu :

1. Budaya Konstruktif (*constructive culture*)

Merupakan budaya di mana pekerja di dorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.

2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*)

Mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

3. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*)

Mendorong pekerja mendekati tugas dengan cara memaksa dengan maksud melindungi status dan keamanan kerja mereka tahap metamorfosis yaitu karyawan baru harus berubah dan menyesuaikan diri dengan pekerjaan, kelompok kerja dan organisasi.

Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki budaya organisasi dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain.

#### **2.1.4.5 Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki ciri-ciri dan sifat yang beragam. Indikator disini menjadi ukuran untuk mengevaluasi dan memberi petunjuk mengenai budaya organisasi. Terdapat beberapa indikator budaya organisasi Menurut Robins and Judge dalam Wibowo (2018) terdiri dari :

1. Inovasi dan pengambilan risiko yang diartikan bahwa sejauh mana karyawan di dorong untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil suatu risiko.
2. Perhatian pada hal - hal rinci ini dapat diartikan bahwa sejauh mana karyawan diharap dapat menjalankan suatu presisi (kecermatan), analisis dan perhatian pada hal - hal detail.
3. Orientasi hasil dapat diartikan sejauh mana suatu manajemen berfokus lebih pada hasil yang dikerjakan ketimbang pada suatu teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi individu dapat di artikan bahwa sejauh mana keputusan - keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil yang telah dikerjakan tersebut atas orang atau individu yang ada di dalam organisasi atau perusahaan/instansi.
5. Orientasi tim diartikan sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individual.
6. Keagresifan bahwa sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

Budaya organisasi tentunya merupakan suatu nilai-nilai dan norma-norma yang menjadi tradisi dan dijadikan pedoman oleh organisasi tersebut. Maka indikator diatas menjadi suatu acuan positif yang perlu dipegang teguh oleh organisasi.

### **2.1.5 Keterikatan Karyawan**

Keterikatan karyawan merupakan suatu istilah yang relatif baru dalam ilmu sumber daya manusia, dimana kata tersebut sering digunakan oleh lembaga konsultan yang khusus bergerak dalam bidang sumber daya manusia.

*Gallup Organization* menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai nilai keterikatan merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka. Keterikatan karyawan berperan penting bagi perusahaan karena dengan karyawan merasa terikat terhadap perusahaan ia akan bekerja dengan giat dan bersungguh-sungguh agar tercapainya tujuan perusahaan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Keterikatan Karyawan**

Jika seorang karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi kepada perusahaan maka ia akan cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaannya.

Menurut Conference Board dalam Vibrayani (2012:10) “Keterikatan pada karyawan adalah sebuah hubungan yang kuat secara emosional dan intelektual yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja, yang pada gilirannya akan mempengaruhi dia untuk memberikan upaya lebih pada pekerjaannya”.

Gallup Consulting (2017) mengemukakan bahwa “*Employee engagement as those who are involved in, enthusiastic about and committed to their work and workplace*”. Artinya, keterikatan karyawan sebagai keterlibatan, rasa antusias dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan tempat ia kerja.

Menurut Schaufeli dan Bakker dalam Albrecht (2010:312) mengemukakan bahwa “*Engagement as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”. Artinya Keterikatan sebagai hal yang positif, suatu yang berhubungan dengan pekerjaan yang memiliki karakteristik *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penghayatan).

Menurut Kahn dalam Ayat Hidayat (2014) menyatakan bahwa “Keterikatan karyawan sebagai keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya sekedar fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya”.

Menurut Marciano (2010:42) “seseorang pekerja yang merasa terikat akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan”.

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan adalah keterlibatan dan rasa antusias terhadap pekerjaan dan tempat ia bekerja. Dengan keterikatan karyawan yang tinggi karyawan akan memiliki rasa loyalitas yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi yang lebih banyak bagi perusahaan.

#### **2.1.5.2 Tujuan Keterikatan Karyawan**

Perlunya perusahaan dalam memperhatikan rasa keterikatan karyawan yang dimana tentunya akan mempengaruhi faktor psikologis secara positif yang mampu berkontribusi maksimal untuk perusahaan. Dalam hal ini mengenai

keterikatan karyawan terdapat beberapa tujuan dari keterikatan karyawan menurut Scheimann (2011:224) tujuan dari keterikatan karyawan adalah sebagai berikut :

1. Pertumbuhan dan pengembangan, perusahaan harus memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk tumbuh dan berkembang sehingga dapat menciptakan perbedaan besar dalam hal menjaga talenta-talenta terbaiknya.
2. Pengakuan, pengakuan terhadap eksistensi seorang karyawan dapat meningkatkan semangatnya dalam bekerja. Sangat penting untuk menghargai karyawan yang telah mencapai tujuan-tujuan penting.
3. Keterlibatan, karyawan akan merasa terikat kepada perusahaan tempatnya bekerja jika mereka terlibat didalamnya. Bentuk keterlibatan ini bisa berasal dari peran yang diberikan kepada setiap individunya.
4. Supervisor, supervisor atau pemimpin berperan penting dalam keterikatan karyawan. Supervisor atau pemimpin dapat menentukan tingkatan keterikatan dalam sebuah tim atau bahkan menghancurkannya. Supervisor dapat menjadi inspirasi yang kuat bagi karyawannya dapat memberikan semangat kepada karyawannya.
5. Pengalaman sukses, pengalaman sukses ini akan menumbuhkan kepercayaan dari karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

Pada tujuan yang telah dijabarkan diatas yaitu untuk membangun rasa keterikatan karyawan apabila karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi maka tentunya ia akan bekerja semaksimal mungkin untuk perusahaan tempat ia bekerja. Hal ini tentu akan memberi dampak positif guna mencapai tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

### 2.1.5.3 Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat Keterikatan Karyawan

Rasa keterikatan karyawan memiliki unsur yang berbeda-beda dimana ini tentunya menjadi suatu ciri khas dari masing-masing karyawan. Menurut Robison dalam Arumi dan Gustomo (2012:484) terdapat tiga pengelompokan *engagement* (Keterikatan) berdasarkan tingkat keterikatan karyawan, yaitu :

1. *Engaged*, karyawan yang *engaged* adalah seorang pembangun (*builder*). Mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.
2. *Not engaged*, karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.
3. *Actively disengaged*, karyawan tipe ini adalah penunggu gua “*cave dweller*”. Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

Dari setiap tipe yang berbeda tentunya hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk menjadi bahan pengevaluasian dan pengembangan agar sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan guna mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien.

#### 2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Keterikatan Karyawan

Dalam mengukur keterikatan karyawan, diperlukan alat ukur atau indikator yang menjadi ukuran untuk keterikatan karyawan. Menurut Schaufeli dan Bakker dalam Akbar (2013:13) terdapat tiga karakteristik dalam keterikatan karyawan, yaitu :

1. Semangat (*Vigor*)

Dikarakteristikan dengan tingkatan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. Indikator penelitiannya yaitu tingginya energi, ketahanan kerja, dan kegigihan.

2. Dedikasi (*Dedication*)

Dikarakteristikan dengan rasa antusias, kebanggaan, inspirasi dan tantangan. Indikator penelitiannya yaitu : Antusias dengan pekerjaan, bangga dengan pekerjaan, dan inspirasi dan tantangan.

3. Penghayatan (*Absorption*)

Dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dalam pekerjaan dan senang ketika dilibatkan dalam pekerjaan, sehingga waktu akan berjalan dengan cepat. Indikator penelitiannya yaitu : Waktu cepat berlalu dan totalitas dan senang ketika bekerja.

Indikator yang telah dijabarkan diatas diambil melalui karakteristik keterikatan karyawan sebab karakteristik merupakan suatu ciri khas dari keterikatan karyawan yang dimana mengandung unsur penting untuk dalam pembentukan keterikatan karyawan. Maka dari itu dijadikan lah ukuran guna memperdalam keterikatan karyawan.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya. Penelitian-penelitian terdahulu telah mengkaji masalah kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Kenditila Cromaviant Tahun 2016 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Keterikatan Karyawan di PT Astra International Tbk	Kepemimpinan dan Keterikatan Karyawan		Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan
2.	Herdiyan Maulana Tahun 2014 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Keterikatan Karyawan di PT. Pertamina (Persero)	Kepemimpinan dan Keterikatan Karyawan		Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan
3.	Silviani Vina Tahun 2018 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada salah satu BUMN di bidang telekomunikasi)	Kepemimpinan dan Keterikatan Karyawan	Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan

No	Nama dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
4.	Murnianita Budhi Febriana Tahun 2013 Pengaruh Kepemimpinan terhadap <i>Employee Engagement</i> di PT PLN (Persero) Pusdiklat	Kepemimpinan dan Keterikatan Karyawan ( <i>Employee Engagement</i> )		Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap <i>employee engagement</i>
5.	Riza Akbar Tahun 2013 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i> (studi pada karyawan PT.Primatexco Indonesia)	Budaya organisasi dan Keterikatan Karyawan ( <i>Employee Engagement</i> )		Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i>
6.	Rahayu Sri. Tahun 2015 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan (PT. Kertas Padalarang)	Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan		Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan
7.	Asep Rukmana Tahun 2014 Pengaruh Motivasi kerja dan Budaya organisasi terhadap <i>Employee engagement</i> di BPJS Ketenagakerjaan	Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan ( <i>Employee Engagement</i> )	Motivasi Kerja	Terdapat pengaruh signifikan dan budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i>
8.	Nisa Ayu Tahun 2016 Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Keterikatan Karyawan di Bank Syariah Mandiri	Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Keterikatan Karyawan		Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan

No	Nama dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
9.	Anggreana Viqi. Tahun 2015 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Keterikatan Karyawan (Studi Kasus pada Pegawai Negeri Sipil di Kantor Bupati Kabupaten Sidak	Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan <i>Employee Engagement</i>		Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap <i>employee engagement</i>
10.	Suci Oktaviani Tahun 2016 Pengaruh budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i> (studi kasus pada fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Telkom)	Budaya organisasi dan <i>employee engagement</i>		Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i>
11.	Hery Hermawan dan kawan-kawan Tahun 2017 Pengaruh Budaya Organisasi dan Persepsi dan Dukungan Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> (Studi kasus pada PT.Dermaga Sukses Jaya Abadi)	Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i>	Persepsi dan Dukungan Organisasi	Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i>
12.	Rehema Grace Njuguna Tahun 2016 <i>Influence of Organizational Culture on Employee Engagement at KCB Head Office</i>	<i>Organizational Culture</i> (Budaya Organisasi) dan <i>Employee Engagement</i>		Terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i>

No	Nama dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
13.	Lieli Suharti dan Dendy Suliyanto. Tahun 2012 <i>The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty</i>	<i>Leadership style</i> (Gaya Kepemimpinan) <i>Organizational Culture</i> (Budaya Organisasi) dan <i>Employee engagement</i>	dan <i>Employee Loyalty</i>	Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan budaya organisasi terhadap <i>employee engagement</i>
14.	T.Ravikumar Tahun 2013 <i>Impact of Team Work, Work Culture, Leadership, and Compensation On Engagement Level of Employees In Msmes In India</i>	<i>Leadership</i> (Kepemimpinan) dan <i>Employee Engagement</i>	<i>Team Work</i> (Kerjasama Tim), <i>Work Culture</i> (Budaya Kerja), <i>Compensation</i> (Kompensasi)	Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan terhadap <i>employee engagement</i>

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Kerangka berfikir menjelaskan suatu hubungan dan keterikatan antar variabel penelitian. Variabel dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan keterikatan karyawan.

Perlunya perusahaan dalam memperhatikan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang mampu berkompeten sehingga dapat mendorong perusahaan tersebut mencapai tujuan. Rasa keterikatan yang tertanam dalam diri

karyawan sepatutnya untuk diperhatikan dan perlu untuk dikembangkan. Sebab apabila karyawan sudah merasa terikat terhadap perusahaan maka karyawan akan merasa antusias dan melakukan pekerjaan semaksimal mungkin sehingga tujuan yang diraih akan tercapai secara efektif dan efisien.

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Keterikatan Karyawan**

Atasan menjadi acuan seorang karyawan perlunya jiwa kepemimpinan agar mampu menciptakan semangat kerja yang positif bagi karyawan serta mampu mendorong karyawan melakukan pekerjaannya demi mencapai suatu tujuan yang optimal melalui kinerjanya melalui rasa terikat dari karyawannya terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinannya.

Terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Silviani Vina (2018) tentang pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan di salah satu BUMN di bidang komunikasi, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan sebesar 46,1%. Sedangkan penelitian yang dilakukan Kenditila Cromaviant (2016) terbukti bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Begitu juga penelitian yang sudah dilakukan oleh Murnianita Budhi Febriana (2013) terbukti bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*).

Berdasarkan beberapa pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh dalam pembentukan serta meningkatkan

keterikatan karyawan (*employee engagement*). Apabila seorang pemimpin dari perusahaan tersebut mampu memberi dorongan motivasi, menciptakan semangat kerja, serta berlaku adil kepada karyawannya maka akan terciptanya rasa keterikatan dari dalam karyawan terhadap pekerjaannya sehingga kinerjanya akan memiliki hasil yang positif dan tujuan yang tercapai secara optimal.

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan**

Peran budaya dalam sebuah organisasi menjadi penting karena budaya dalam suatu organisasi dapat menjadi sebuah ciri yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Siddhanta dan Roy (2010) “budaya organisasi mempunyai peran penting terhadap keterikatan karyawan. Tingkat keterikatan karyawan akan menyebabkan peningkatan komitmen karyawan dan pekerjaan dengan demikian akan menciptakan karyawan yang termotivasi untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi sehingga, keterikatan karyawan akan membuat organisasi lebih berhasil dalam finansial dan nonfinansial”. Federman (2009:38) mengemukakan ada sembilan faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan dan salah satunya adalah budaya. Sejalan dengan hal tersebut, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu Sri dan Tintin (2015) tentang pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan di PT. Kertas Padalarang, terbukti bahwa budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan memiliki pengaruh signifikan sebesar 45,4%. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Asep Rukmana (2014) terbukti bahwa budaya

organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan sebesar 95%. Begitu juga penelitian yang sudah dilakukan oleh Riza Akbar (2013) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.

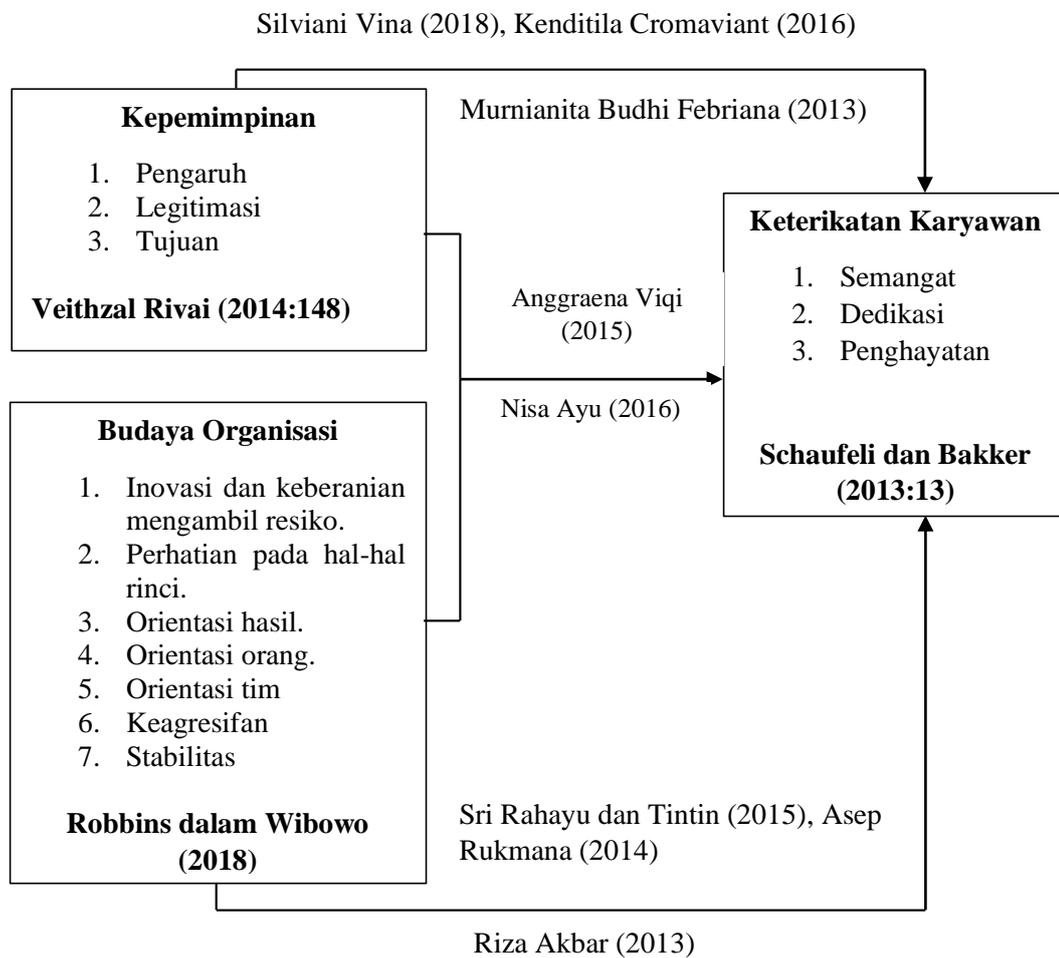
Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan dalam pembentukan serta dalam meningkatkan keterikatan karyawan dalam sebuah organisasi. Melalui kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi akan muncul kenyamanan dan kepercayaan yang kemudian membentuk rasa terikat pada karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan.**

Peran seorang pemimpin tentunya menjadi acuan bagi karyawannya perlunya jiwa kepemimpinan yang ada dalam seorang atasan atau pemimpin melalui kemampuannya dalam memberi dorongan motivasi kepada karyawannya serta menciptakan semangat kerja kepada karyawannya yang dimana secara logika dapat dipastikan karyawan tersebut memiliki rasa terikat dalam dirinya sehingga akan memberikan hasil yang positif terhadap kinerjanya dan perusahaan tersebut mampu mencapai tujuannya tersebut secara optimal. Oleh karena itu, faktor yang mendasari terbentuknya keterikatan (Robinson et al, 2004 dalam Hockey dan Ley, 2008) adalah kualitas manajemen yang baik dan adanya perasaan pegawai untuk dihargai dan keterlibatannya di dalam organisasi. Hal tersebut sangat penting bagi pemimpin agar peduli terhadap pegawainya, memperlakukan pegawai secara adil,

memberi semangat dan informasi, serta membantu pegawai untuk berkembang melalui pelatihan pelatihan. Selain dari kepemimpinan yang berperan penting dalam tercapainya tujuan perusahaan yaitu budaya organisasi yang ada pada perusahaan tersebut. Budaya organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang produktif bahkan dapat pula menciptakan suasana kerja yang tidak produktif. Federman dalam Akbar (2013) berpendapat bahwa “Kebudayaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan didalam organisasi”. Kepemimpinan dan budaya organisasi adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut penelitian yang dilakukan oleh Anggraena Viki (2015) terbukti bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Selain itu berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Nisa Ayu (2016) bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Begitu juga melalui penelitian yang telah dilakukan oleh Lieli Suharti dan Dendy Suliyanto (2012) memperoleh hasil yang sama bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hasil uraian penelitian yang ada di kerangka pemikiran yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa paradigma penelitian mengenai *employee engagement* karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi. Dengan demikian dari uraian diatas dapat diajukan kerangka pemikiran sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis penelitian yaitu hipotesis yang dinyatakan oleh peneliti berdasarkan kerangka teori. Pengertian hipotesis penelitian yaitu jawaban atau kesimpulan sementara atas permasalahan penelitian yang dinyatakan oleh peneliti yang diyakini kebenarannya. Hipotesis penelitian yang diajukan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan.
- b. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan karyawan.