

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini menguraikan tentang teori-teori pendukung yang akan digunakan dalam pembahasan, sesuai dengan variabel penelitian yang dilakukan sumber rujukan mengenai penjelasan dan hubungan antara variabel-variabel yang menjadi permasalahan dalam penelitian.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen memiliki banyak definisi. Secara umum manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, penghargaan dan pengawasan terhadap penggunaan sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen yaitu suatu proses rancangan seseorang untuk dapat mengatur segala sesuatu yang dikerjakan oleh individu atau sekelompok orang dalam suatu organisasi untuk dapat memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien agar dapat mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi.

Menurut bahasa, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu "*manage*" yang mempunyai arti mengelola, mengurus, mengendalikan dan memimpin. Definisi manajemen secara umum dapat diartikan dengan proses dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara bekerjasama dengan orang-orang sumber daya yang dimiliki organisasi.

Menurut Kristiawan dalam jurnal Diding Nurdin, Irza Adya Sugardha, (2019) menjelaskan bahwa manajemen yaitu ilmu dan seni untuk mengatur, mengendalikan dan mengkomunikasikan dalam pemanfaatan sumber daya yang ada dalam organisasi dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Malayu S.P Hasibuan, (2018:9) manajemen yaitu ilmu dan seni untuk bisa mengatur manfaat sumber daya manusia dan sumber lainnya secara baik dan benar untuk bisa mencapai tujuan bersama.

Menurut Sarinah & Mardelana (2018:7) “Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerjasama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi yang lainnya.”

Menurut George R. Terry. (2018:5) menyatakan *bahwa “Management is the planning, organizing, leading, dan controlling of human and other resources to archive organizational goals efficiently and effectvely”* atau dapat diartikan manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Menurut Firmansyah & Mahardika (2018:4) “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dengan bekerjasama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi yang lainnya.”

Berdasarkan dari beberapa pengertian para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan dengan mengarahkan orang lain atau karyawannya untuk menentukan sasaran dalam mencapai tujuan perusahaan, melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, pengawasan dan pengendalian sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien.

2.1.1.1 Unsur Manajemen

Perusahaan pada dasarnya memiliki unsur-unsur manajemen yang membentuk sistem manajerial yang bagus, apabila dari salah satu unsur tersebut tidak ada, maka dapat dipastikan perusahaan akan mengalami kesulitan dengan berkurangnya upaya mereka untuk mencapai tujuan perusahaan, dalam mencapai tujuan tersebut perusahaan membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2018:9) Unsur-unsur manajemen itu terdiri dari beberapa elemen yang disingkat 6M, untuk mengetahui hal tersebut dapat dijelaskan bahwa unsur-unsurnya yaitu :

1. Manusia (*Man*)

Sarana utama setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu-individu tersendiri atau manusianya, berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, pengarahan, dan pengawasan, atau dapat ditinjau dari sudut bidang seperti penjualan, produksi, keuangan dan personalia. *Man* atau manusia juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen yang merupakan faktor sangat penting. Manusia yang merancang tujuan, menetapkan tujuan dan manusia jugalah yang nantinya akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut.

2. Material (*Material*)

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan, dengan begitu material dianggap sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

3. Mesin (*Machine*)

Dalam kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum revolusi industri terjadi. Bahkan sebaliknya, mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan.

4. Metode (*Method*)

Untuk melakukan kegiatan secara guna dan berhasil, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode/cara dalam menjalankan pekerjaan tersebut, sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai berbagai tujuan.

5. Uang (*Money*)

Uang sebagai sarana manajemen yang harus digunakan sedemikian rupa supaya tujuan yang diinginkan dapat tercapai, kegiatan atau ketidاكلancaran dalam proses manajemen banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

6. Pasar (*Markets*)

Bagi badan yang bergerak dibidang industri maka pasar merupakan sarana manajemen yang penting untuk mengetahui terhadap hasil produksi yang jelas tujuannya dan tidak mustahil semua itu dapat diuraikan sebagian dari masalah utama dalam perusahaan industri, minimal dapat mempertahankan pasar yang sudah ada dengan mencari pasar baru untuk hasil produksinya. Oleh karena itu, pasar merupakan salah satu sarana manajemen yang penting baik bagi perusahaan industri maupun bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa manusia adalah unsur dan sarana yang utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, pengarahan dan evaluasi dalam menjalankan kegiatan didalam perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen memiliki penjabaran makna yang lebih luas, masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Terciptanya perusahaan yang sesuai dengan harapan dapat dilakukan dengan cara pengelolaan bagian internal perusahaannya, supaya perusahaan tersebut mampu berkembang dalam menjalankan setiap kegiatan dengan optimal. Berikut ini fungsi manajemen menurut Erni & Kurniawan (2018:8), yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental manajemen, karna *organizing*, *actuating* dan *controlling* harus terlebih dahulu direncanakan, adapun pengertian perencanaan adalah kegiatan memilih, membuat dan menghubungkan fakta, serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktifitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses membagi suatu kegiatan besar menjadi suatu kegiatan yang kecil, pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi, dengan adanya pengorganisasian itu dapat membantu supaya bisa memudahkan manajemen dalam mencapai tujuannya.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan suatu tindakan yang berusaha supaya semua anggota kelompok mampu mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan manajerial yang sudah dibuat, dengan menggerakkan orang supaya mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Berdasarkan uraian di atas, fungsi manajemen terdiri dari empat fungsi yang sangat penting bagi perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, yang memiliki tujuan untuk mencapai keberhasilan dan memperoleh hasil (*goals*) secara maksimal untuk masa depan perusahaan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan dengan adanya permasalahan dalam ruang lingkup, tenaga kerja, manajer dan pegawai. Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran penting untuk aktivitas organisasi untuk tujuan yang ingin dicapai. Suatu perusahaan akan menjadi sukses apabila dengan Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik. Manajemen sumber daya manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi : perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Manajemen manusia sangat penting untuk mencapai keberhasilan suatu perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Definisi manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan yang dapat dicapai melalui orang lain yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia mempunyai kontribusi yang amat sangat besar terhadap perusahaan, tanpa adanya sumber daya manusia perusahaan tidak akan mencapai tujuannya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:2) “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Menurut Bintaro & Daryanto (2018:15) “Manajemen sumber daya manusia dari segi ilmu adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal.”

Menurut Afandi (2018:3) “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Berdasarkan dari beberapa pengertian para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana aktivitas suatu organisasi yang memiliki tujuan untuk mengatur hubungan dan peranan sumber daya dalam bentuk tenaga kerja yang efektif dan efisien, baik secara individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan bersama, yang nantinya dapat digunakan secara maksimal.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki peran untuk mengelola manusia seefektif mungkin, supaya dapat memperoleh suatu kesatuan yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Dalam mengerjakan suatu pekerjaan perusahaan harus memperhatikan fungsi manajemen secara teratur. Berikut ini merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Supomo & Nurhayati (2018:17) yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien supaya sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengadaan, pengorganisasian, pengintegrasian, pengendalian, pemeliharaan, pengembangan, kompensasi, pengarahan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi itu sendiri merupakan alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan supaya mau bekerjasama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapai tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan supaya mau menaati peraturan perusahaan dan bekerja yang sesuai dengan arahan dan apabila terdapat penyimpangan, maka akan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengembangan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan supaya tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh keuntungan atau laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan supaya mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin yang baik, maka akan sulit terwujud tujuan secara maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Seperation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir dan pensiun.

Fungsi manajemen sumber daya manusia itu sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangatlah menunjang dalam usaha yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen sumber daya manusia berusaha untuk dapat menangani permasalahan yang berhubungan langsung dengan karyawan, sehingga dapat memberikan kontribusi untuk keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Peranan manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi yang berhubungan dengan terwujudnya hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam perusahaan. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2018:14), yaitu :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, and job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *asas the right man in the right place and the right main in the right job*.

3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal dan horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk memperbaiki atau meningkatkan kualitas kinerja, berikut tujuan manajemen menurut Sedermayanti (2018:9) yaitu :

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar karyawan agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.

6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Larasati (2018:11) terdapat 4 tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Tujuan Sosial, manajemen SDM berfungsi supaya organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan Organisasional, manajemen SDM berfungsi supaya sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan Fungsional, manajemen SDM yaitu untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan Individual, manajemen SDM merupakan tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

2.1.3 *Employee Engagement*

Employee Engagement adalah situasi yang dimana karyawan terlihat bersungguh-sungguh dan antusias dalam bekerja dengan tujuan ingin memberikan yang terbaik pada organisasi. Karyawan yang memiliki *engagement* yang kuat pada pekerjaannya mereka dan memiliki sifat *positive vibe*, baik lingkungan organisasi maupun karyawan lain pun merasakan semangat dalam bekerja dan menciptakan lingkungan atau kondisi kerja yang positif. Selain dari segi lingkungan organisasi, *Employee Engagement* membuat karyawan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya di dalam organisasi.

2.1.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

Awalnya *Employee Engagement* diperkenalkan pertama kali oleh (William Khan 2019:7) yang mengemukakan bahwa *engagement* merupakan pemanfaatan anggota diri

anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, dan emosional selama menjalankan peran mereka didalam organisasi. Cara agar karyawan berkomitmen dengan organisasi dilakukan dengan membuat karyawan tersebut terikat (*engaged*) dengan pekerjaannya. Sekilas komitmen dengan *Employee Engagement* hampir sama tetapi sebetulnya memiliki perbedaan. *Employee Engagement* adalah tingkatan keterlibatan seseorang karyawan terhadap organisasi (*engaged, not engaged actively disengaged*) sedangkan komitmen menandakan seberapa jauh sikap yang diambil oleh individu terhadap organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan (*Employee Engagement*) adalah keterikatan karyawan dengan perusahaan tempat dimana karyawan tersebut bekerja. Karyawan yang merasa terikat adalah yang merasa benar-benar terlibat dan memiliki antusias akan pekerjaan dan organisasinya dalam berbagai cara, seperti keterlibatan, komitmen, semangat, antusiasme, usaha yang terfokus dan energy.

2.1.3.2 Faktor Pendorong *Employee Engagement*

Terdapat beberapa faktor pendorong terjadinya *Employee Engagement*. (M.Luqmanul Hakim 2018:62) menjelaskan bahwa pendorong engagement yang terdiri dari:

1. *Sense of meaningfulness* (perasaan bermakna)

Esensi utama perasaan bermakna adalah passion, semangat atau gairah. Gairah adalah intensitas personal, atau kekuatan dasar yang menggerakkan emosi terkuat kita, dengan mengenalnya bukan karena namanya, melainkan apa yang dilakukannya. Gairah mengisi diri anda dengan energy dan kegembiraan. Gairah mengangkat dan menginspirasi dan juga meningkatkan kinerja anda dan memungkinkan anda mencapai sesuatu yang sebelumnya tidak pernah terbayangkan semangat mendatang banyak keuntungan baik personal, tim maupun organisasi.

2. *Sense of choice* (perasaan memilih)

Perasaan memilih merupakan kesempatan yang dirasakan seseorang untuk memilih aktivitas yang bermakna bagian dan melakukan dengan cara-cara yang tampaknya sesuai. Perasaan memilih adalah perasaan yang mampu menggunakan pertimbangan, penilaian sendiri dan bertindak pemahamannya.

3. *Sense of competence* (perasaan kompeten)

Orang yang kompeten mengerjakan pekerjaannya yang dapat dia lakukan dengan baik, sambil terus tekun berusaha dan mencari cara mana yang terbaik dan ia berhenti mengerjakan apa yang tidak dapat dilakukannya.

4. *Sense of progress* (perasaan maju)

Perasaan maju adalah prestasi yang dirasakan seseorang dalam mencapai tujuannya. Perasaan ini mencakup perasaan bahwa pekerjaan anda bergerak maju, dan bahwa aktivitas-aktivitas anda benar-benar mencapai sesuatu. Perasaan maju memiliki sejumlah unsur, diantaranya yaitu iklim kerja sama, selebrasi, dan ukuran kemajuan atau peningkatan.

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti memahami bahwa pada intinya faktor-faktor yang mendukung terjadi engagement berasal dari diri karyawan itu sendiri. Artinya bahwa perusahaan harus membangun kesejahteraan secara psikologis terhadap karyawan, sehingga perasaan yang muncul dari karyawan akan berdampak pada tingkat engagend terhadap pekerjaan perusahaan.

2.1.3.3 Tipe karyawan Berdasarkan Tingkat *Employee Engagement*

Rasa keterikatan karyawan memiliki unsur yang berbeda-beda dimana tentunya suatu ciri khas dari masing-masing karyawan. Menurut (Gallup Organization) dalam (Princes Grace Lewiuci dkk. 2018:10), terdapat tiga pengelompokan engagement (keterikatan) berdasarkan tingkat keterikatan karyawan yaitu:

1. *Engaged* (terikat) karyawan engaged adalah seorang pembangun mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja tiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.
2. *Not Engaged* (tidak terikat) karyawan dalam tipe ini cenderung focus terhadap pada 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 “*Cavedweller*”. Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek mereka hanya melihat sisi negative pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe actively disengaged ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang engaged.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa tingkat tertinggi *Employee Engagement* dinamakan engaged yaitu kondisi dimana karyawan memiliki antusias yang tinggi terhadap organisasi dan pemegang peran dalam mencapai tujuan organisasi, not engaged berarti karyawan tidak terlalu engaged maksudnya adalah karyawan hanya bekerja sesuai dengan porsi mereka dan sesuai organisasi bayar kepada mereka, dan actively disengaged merupakan tipe karyawan yang tidak terikat dengan karyawan dengan organisasi.

Berdasarkan dari setiap tipe yang berbeda tentunya hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk menjadi bahan pengevaluasian dan pengembangan setiap keterikatan karyawan.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Barbara Imperatori (2018:26) membagi dimensi *Employee Engagement* kedalam tiga dimensi:

1. *Vigor*, merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan kekuaran fisik dan mentalnya, ketika melakukan pekerjaan melibatkan tingkat tinggi, energi dan ketahanan mental saat bekerja. *Vigor* artinya tingkat energi dan ketahan mental yang tinggi saat bekerja dan kegigihan dalam kesulitan.
2. *Dedication*, merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* yang berarti arti penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
3. *Absorption*, artinya terkonsentrasi penuh, berada dalam keadaan mengalir yang ditandai dengan perhatian terfokus, pikiran jernih, konsentrasi tanpa usaha, kehilangan kesadaran diri, distorsi waktu dan kenikmatan intrinsik.

Berdasarkan uraian diatas peneliti memahami bahwa dimensi dari *Employee Engagement* menggambarkan keseriusan karyawan dalam hal ini kinerjanya yang dapat terlihat melalui pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri.

2.1.4 Motivasi Kerja

Agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang maksimal seorang pemimpin harus dapat memberikan motivasi yang tepat bagi pegawainya. Hal ini tentu saja tidaklah mudah untuk dilakukan karena setiap pegawainya mempunyai tingkat kebutuhan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mampu memahami dan mengetahui bagaimana memenuhi kebutuhan pegawainya agar semangat dan kinerjanya dapat meningkat.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu bentuk pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk berusaha keras mencapai atau mendapatkan apa yang ingin dicapai. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi

berarti pemberian motif, atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Selain itu terdapat beberapa pandangan para ahli mengenai definisi motivasi kerja, yaitu sebagai berikut : Motivation as a process that causes individual intensity, direction, and persistence to achieve a goal. (Robbins, 2018:202) “Motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arahan, dan usaha terus menerus dari individu untuk pencapaian tujuan” Menurut Afandi (2018:23) pengertian motivasi dari sisi individual adalah : “Keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas”.

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Malayu S.P Hasibuan, 2018:143).

Berdasarkan pada defenisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong dan menggerakkan seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan efisien, bekerja secara berhasil, dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.4.2 Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan motivasi kerja menurut Malayu S.P Hasibuan (2018:146) yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.

5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.4.3 Asas-Asas Motivasi Kerja

Asas-asas dalam motivasi kerja menurut Malayu S.P Hasibuan (2018:146) mencakup asas mengikutsertakan, komunikasi, pengakuan, wewenang yang didelegasikan dan perhatian timbal balik yang akan diuraikan di bawah ini :

1. Asas Mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka yang mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

2. Asas Komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut. Jika seorang pemimpin secara nyata berikhtiar untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, ia akan berkata “Saya rasa saudara orang penting. Saya hendak memastikan bahwa saudara mengetahui apa yang sedang terjadi”. Dengan cara ini, bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerjanya.

3. Asas Pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya. Dalam memberikan pengakuan/ pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja atau jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas dihadapan umum supaya nilai pengakuan/ pujian itu semakin besar.

4. Asas Wewenang yang Diberikan

Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dalam pendelegasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik. Misalnya dengan mengatakan “ini suatu pekerjaan. Saudara dapat mengambil keputusan sendiri bagaimana harus melakukannya”. Dengan tindakan ini manajer menyatakan secara jelas bahwa bawahan itu cakap dan penting. Asas ini akan memotivasi moral/ gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi dan antusias.

5. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan_kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan. Misalnya manajer minta supaya karyawan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga perusahaan memperoleh laba yang lebih banyak. Apabila laba semakin banyak, balas jasa mereka akan dinaikkan. Jadi ada perhatian timbal balik untuk memenuhikeinginan semua pihak. Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

2.1.4.4 Teknik-Teknik Motivasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:78) ada beberapa teknik untuk memotivasi kerja pegawai, antara lain sebagai berikut :

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja karyawan tanpamemperhatikan apa yang dibutuhkan. Abraham Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis.
- b. Kebutuhan rasa aman.
- c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki.
- d. Kebutuhan harga diri.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri.

2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan dalam “AIDDAS”.

A = *Attention* (perhatian)

I = *Interest* (minat)

D = *Desire* (hasrat)

D = *Decision* (keputusan)

A = *Action* (aksi/ tindakan)

S = *Satisfaction* (kepuasan)

Pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Jika telah timbul

minatnya, maka tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.1.4.5 Teori-Teori Motivasi Kerja

Terdapat beberapa teori mengenai motivasi, dalam penelitian ini penulis menggunakan teori dari Malayu S.P Hasibuan (2018:152) yang mengatakan bahwa teori-teori motivasi diklasifikasikan/ dikelompokkan atas :

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*).

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun nonmateriil yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada perusahaan.

Apabila materiil dan nonmateriil yang diterimanya semakin memuaskan, semangat kerja seseorang akan semakin meningkat. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau semangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (inner needs-nya). Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Penganut-penganut teori motivasi kepuasan, antara lain adalah sebagai berikut:

a. Teori Motivasi Klasik

Frederik Winslow Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/ biologisnya, berbentuk uang/ barang dari hasil

pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka berproduksi, semakin besar penghasilan mereka.

b. *Maslow's Need Hierarchy Theory*

Menurut Maslow manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki, Seperti terlihat pada Gambar 2.1 di bawah ini :



Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan Maslow

i. *Physiological Needs*

Physiological Needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk kedalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

ii. *Safety and Security Needs*

Safety and Security Needs adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatandalam melaksanakan pekerjaan.

iii. *Affiliation or Acceptance Needs*

Affiliation or Acceptance Needs adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

iv. *Esteem or Status Needs*

Esteem or Status Needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

v. *Self Actualization*

Self Actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/ luar biasa.

c. *Herzberg's Two Faktor Theory*

Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu: Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau maintenance factors. Maintenance factors (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi instrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka.

d. Teori X dan Teori Y

Menurut teori X (teori tradisional) ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja.

Menurut teori Y (teori demokratik) ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

e. *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory*

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya dan nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah sebagai berikut :

i. *Need for Achievement* (kebutuhan akan prestasi)

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu, kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

ii. *Need for Affiliation* (kebutuhan akan afiliasi)

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan akan afiliasi ini yang merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut ini :

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasadirinya penting (*sense of importance*).

c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).

d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

iii. *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan)

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Kebutuhan akan kekuasaan akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

f. Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungannya bekerja, yaitu seperti :

- i. Upah yang adil dan layak.
- ii. Kesempatan untuk maju/ promosi.
- iii. Pengakuan sebagai individu.
- iv. Keamanan kerja.
- v. Tempat kerja yang baik.
- vi. Penerimaan oleh kelompok.
- vii. Perlakuan yang wajar.
- viii. Pengakuan atas prestasi.

2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*).

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Apabila diperhatikan secara

mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan di perolehnya. Jika bekerja baik saat ini, hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi, hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Yang termasuk kedalam teori motivasi proses adalah sebagai berikut:

a. Teori harapan (*expectancy theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom. Vroom mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting yaitu :

i. Harapan (*expectancy*)

Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.

ii. Nilai (*valence*)

Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabattertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.

iii. Pertautan (*instrumentality*)

Pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

b. Teori keadilan (*equaty theory*)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerjaseseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/ salah), bukan atas suka/ tidak suka (*like or dislike*).

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*).

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut

bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu sebagai berikut :

- a. Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
- b. Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari McClelland dalam Malayu S.P Hasibuan (2019:162), mengemukakan bahwa motivasi dibagi menjadi tiga dimensi di antaranya :

1. *Need for Achievement* (kebutuhan akan prestasi)
 - a. Mengembangkan kreatifitas.
 - b. Antusias untuk berprestasi tinggi.
 - c. Dorongan untuk mencapai target kerja.
 - d. Keberanian dalam mengambil resiko.
 - e. Tanggung jawab terhadap pekerjaan.
2. *Need for Affiliation* (kebutuhan akan afiliasi)
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
 - e. Dorongan bekerja sama.
 - f. Mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja.

3. *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan)
 - a. Memiliki kedudukan yang terbaik.
 - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.
 - c. Dorongan untuk mempengaruhi orang lain.

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempat kerjanya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkatkepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja menurut Susilo Martoyo (2019 : 115), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorangterhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Keith Davis Keith ba(dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2018:27) mengartikan kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Pendapat lain dari Wexley dan Yuki (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2018:28) mengartikan kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu di luar kerja (Anwar Prabu Mangkunegara, 2018:21). Selain itu menurut Hoppeck (dalam As'ad, 2018:16) setelah mengadakan penelitian terhadap 300 karyawan pada suatu perusahaan di *New Hope Pennsylvania USA* menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Dari berbagai penelitian tentang kepuasan kerja diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya atau cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat individual, karena setiap individu mempunyai kepuasan yang berbeda-beda.

2.1.5.2 Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan beberapa teoori. Masing-masing teori didasarkan pada asumsi yang berbeda-beda. Dibawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja Anwar Prabu Mangkunegara 2018:122, antara lain:

a. Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter, ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

b. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

c. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas

atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance* faktor) dan faktor pemotivasian (*motivational* faktor). Faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, upah, keamanan kerja, dan kondisi kerja, sedangkan faktor pemotivasian meliputi dorongan berprestasi, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*). Alasannya karena teori Pemenuhan Kebutuhan lebih mewakili secara spesifik faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas. Kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Pada penelitian ini, subyeknya sebagian besar adalah pegawai. Sehingga, teori pemenuhan kebutuhan lebih mewakili dalam melihat kepuasan kerja karyawan.

Karyawan akan merasa puas jika kebutuhannya terpenuhi, sebaliknya apabila kebutuhan tidak terpenuhi, karyawan tidak merasa puas. Kepuasan kerja mereka dilihat dari apakah kebutuhan mereka terpenuhi atau tidak. Sehingga menggunakan teori Pemenuhan Kebutuhan. Dari teori yang sudah dijelaskan diatas, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah faktor-faktor yang mempengaruhi untuk bisa meningkatkan kepuasan kerjanya.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing pribadi karyawan. Kepuasan yang diperoleh dari bidang kerja pada awal usia dua puluhan, sebagian besar orang sudah merasa senang kalau memperoleh pekerjaan, walaupun pekerjaan tersebut tidak seluruhnya menyenangkan dan disukainya.

Rasa tidak puas biasanya mulai terjadi selamapertengahan usia 20 sampai menjelang usia 30, terutama ketika orang muda tidak dapat menanjak secepat yang mereka harapkan dan

ketidakpuasan tersebut akan meningkat. Wanita sebagai kelompok yang cenderung untuk lebih kurang puas dengan pekerjaan mereka daripada laki-laki (Hurlock, 2018:74) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Blum (dalam As'ad, 2018:20) sebagai berikut :

a. Faktor individual

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor individual yang meliputi: umur, jenis kelamin, kesehatan, watak, dan harapan.

b. Faktor Sosial

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor sosial yang meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan politik, dan hubungan bermasyarakat.

c. Faktor Utama Dalam Pekerjaan

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor utama dalam pekerjaan yang meliputi: upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Ketiga faktor-faktor di atas dapat menjelaskan hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini diperhatikan untuk meningkatkan kepuasannya. Selain hal itu, ada aspek-aspek yang perlu diperhatikan.

2.1.5.4 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Senada dengan yang disampaikan oleh Gilmer sebagaimana dikutip (As'ad, 2018:36), mendefinisikan kepuasan sebagai cluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan yang artinya kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa kelompok kecil perasaan yang

dialami karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja, antara lain:

a. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

b. *Work Condition*

Kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton, dan kelelahan.

c. Pengawasan Supervisi

Keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia, maksudnya adalah seberapa ketat penanganan kinerja karyawan dengan melakukan pengawasan kepada karyawan pada tugas-tugas yang dikerjakan karyawan.

a. Keuntungan

Keuntungan karyawan yang diberikan perusahaan yang berupa asuransi, liburan, dan bentuk fasilitas lainnya.

b. Penghargaan

Rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi pada saat karyawan memberi lebih, atau telah menyelesaikan tugas melebihi target perusahaan dan seluruh tindakan yang sifatnya menguntungkan perusahaan.

c. Prosedur Operasi

Suatu tata cara kebijakan, prosedur dan aturan-aturan yang mendukung dan membatasi suatu deskripsi pekerjaan yang dijalankan karyawan. Sebagai contoh aturan seragam kerja, alat kelengkapan kerja, aturan dan disiplin kerja, aturan jam lembur.

d. Rekan Kerja

Rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten dapat mendukung kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya baik secara individual dan secara kelompok kerja dengan serangkaian target yang akan dicapai.

e. Sifat Pekerjaan

Sifat dan pekerjaan tersebut terhadap perasaan kenyamanan dan kemampuan kerja dari karyawan tersebut, apakah ada kenyamanan yang dirasa oleh karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaannya di posisi jabatan sekarang.

f. Komunikasi

Berbagai informasi di dalam organisasi (verbal maupun nonverbal) yang meliputi informasi terbaru tentang kebijakan, program terbaru dan hasil perkembangan perusahaan.

Penjelasan tentang aspek-aspek kepuasan kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa gaji, promosi, pengawasan supervisi, keuntungan, penghargaan, prosedur operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi yang terpenuhi dapat meningkatkan kepuasan kerja individu. Semua aspek-aspek tersebut dapat terpenuhi, berarti individu tersebut mengalami kepuasan di saat bekerja.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Spector (2019:136), kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari dimensi berikut ini, yaitu :

1. *Work condition*, dengan indikator: kebijakan perusahaan dan fasilitas yang nyaman dan memadai.

2. Supervisi, dengan indikator: keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia
3. *Benefit*, dengan indikator: asuransi, liburan, dan bentuk fasilitas lain
4. *Contingent reward*, dengan indikator: rasa hormat, diakui, dan diberikan apresiasi.
5. *Operating procedures*, dengan indikator: kebijakan, prosedur, dan aturan.
6. *Co-workers*, dengan indikator: rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten.
7. *Nature of work*, dengan indikator: tugas itu dapat dinikmati atau tidak.
8. *Communication*, dengan indikator: berbagai informasi di dalam organisasi, baik verbal maupun nonverbal.

Dimensi yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Robbins and Judge (2018:77) adalah sebagai berikut yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. Gaji/ Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/ uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Kondisi kerja (*work condition*), yaitu Kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis.
4. Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

5. Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

Sedangkan menurut Affiandi, (2018:8), Indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan, Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah, Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi, Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
4. Pengawas Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Rekan kerja Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan.

Kajian yang digunakan yaitu mengenai *Employee Engagement* dan Motivasi Kerja yang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya sebagai berikut :

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p>Naufal Ahmad Atthohiri (2021)</p> <p>Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Work Life Balance Sebagai Variabel Intervening di PT. Waskita Karya Persero</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 3</p>	<p>hasil penelitian, pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap kepuasan kerja dengan work life balance sebagai variabel intervening yang dilakukan kepada kru bus PT. Waskita Karya Persero dapat disimpulkan: (1) pengaruh antara <i>Employee Engagement</i> terhadap kepuasan kerja adalah tidak berpengaruh signifikan; (2) pengaruh antara <i>Employee Engagement</i> terhadap work life balance adalah berpengaruh signifikan positif; (3) work life balance memengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan; (4) pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap kepuasan kerja apabila dimediasi work life balance membuktikan bahwa work life balance mampu menjadi variabel intervening dengan sifat full mediation.</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan karyawan</p>	<p>Perbedaan penelitian ini terdapat pada variabelnya yaitu tidak memiliki variabel motivasi kerja</p>
2	<p>Adrian Noviardy (2020)</p> <p>Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit (Studi Empiris Pada PT. Perkebunan Nusantara VII Pabrik Karet Beringin, Sumatera Selatan)</p> <p><i>Journal Management, Business, and Accounting</i> p-ISSN 2086-5090, e-ISSN: 2655-8262 Vol. 19, No. 3</p>	<p>Hasil analisis data secara simultan menyatakan bahwa variabel <i>Employee Engagement</i> dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VII Pabrik Karet Beringin</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti <i>Employee Engagement</i> terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Perbedaan penelitian ini terdapat pada variabel independent yakni X2: Komitmen Organisasi</p>
3	<p>Sela Wulandari (2022)</p> <p>Pengaruh Pelatihan Kerja Dan <i>Employee Engagement</i>, Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel</p>	<p>Hasil analisis data menyimpulkan, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan Kerja dan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pelatihan</p>	<p>Penelitian ini sama-sama meneliti <i>Employee Engagement</i> terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Perbedaannya terletak pada variabel pelatihan kerja</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Intervening pada PT. PLN Persero ULP Bukittinggi Vol 24 No 2 (2022): Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas	Kerja, <i>Employee Engagement</i> terhadap kepuasan kerja, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja tidak memediasi Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT PLN Persero ULP Bukittinggi		
4	Saiful Bahri (2017) Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. PLN Persero rayon Pringsewu, Lampung Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis Vol. 18 No. 1	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa: (1) pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang berarti pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan; (2) motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja; dan (3) bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja PT. PLN Persero rayon Pringsewu, Lampung	Penelitian ini sama-sama meneliti motivasi terhadap kepuasan kerja	Perbedaannya terletak pada variable pengembangan karir
5	Febry Erfin Ardianti (2018) Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Sumber Alam Santoso Pratama Karang Sari Banyuwangi) JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia) Vol. 8 No. 1	Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa motivasi kerja, kompensasi kerja dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Analisis koefisien determinasi menunjukan bahwa 70.5% kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi kerja, kompensasi kerja dan lingkungan kerja. Sedangkan sisanya 29.5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model atau persamaan, seperti kepemimpinan, pelatihan dan variabel lainnya.	Persamaan penelitian ini sama-sama meneliti motivasi kerja terhadap kepuuasan kerja	Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel kompensasi kerja dan lingkungan kerja
6	Yulia Setiawati (2019)	Dari hasil pengujian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja	Persamaan penelitian ini sama-sama meneliti	perbedaan penelitian ini terletak pada variable iklim

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Marketing Pada PT. Adhi Karya Persero Tbk. Kantor cabang Bandung</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis Vol. 8 No. 1</p>	<p>(X1), Iklim Organisasi (X2) dan Kepemimpinan (X3) berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Adhi Karya Persero Tbk. Kantor cabang Bandung</p>	<p>motivasi kerja terhadap kepuasan kerja</p>	<p>organisasi dan kepemimpinan</p>
7	<p>Dewi Suryani Harahap (2019)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja PT. PLN Persero UIP Sumatera Utara</p> <p>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol 2, No. 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Motivasi Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja. Kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Kerja tanpa dimediasi oleh Motivasi Kerja.</p>	<p>Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti motivasi kerja dan kepuasan kerja</p>	<p>Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel kompensasi dan kepemimpinan kerja</p>
8	<p>Mariati Simanullang (2021)</p> <p>Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja pada PT. PLN Persero Area Kabupaten Tapanuli Tengah.</p> <p>Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Vol. 6, No 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi, kompensasi memiliki berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai di Masyarakat dan Desa Pelayanan Pemberdayaan Kabupaten Tapanuli Tengah dan memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian iklim organisasi dan kompensasi secara tidak langsung berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap pekerjaan kepuasan melalui motivasi kerja</p>	<p>Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti motivasi kerja dan kepuasan kerja</p>	<p>Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel iklim organisasi dan kompensasi</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		karyawan PT. PLN Persero Area Kabupaten Tapanuli Tengah.		
9	Welen Kurniawan (2020) Pengaruh Insentif dan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Brantas Abipraya Jurnal Manajemen dan Strategi Bisnis Vol. 1 No. 1	Hasil uji mediasi menunjukkan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tidak langsung insentif terhadap disiplin kerja pegawai maupun kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai.	Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti kepuasan kerja	Perbedaan penelitian ini terletak pada variable insentif, kepemimpinan, dan disiplin kerja
10	Ahmad Saputra (2018) Pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Disiplin terhadap Kepuasan Kerja PT. PLN (Persero) P3B Sumbagut ISSN 1858-3199 JURNAL MANAJEMEN BISNIS STIE IBBI	Hasil penelitian ini adalah secara parsial motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja saat disiplin kerja variabel berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, semua variabel independen mempengaruhi variabel tak bebas	Persamaan penelitian ini adalah sama – sama meneliti motivasi kerja terhadap kepuasan kerja	Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel komunikasi dan disiplin
11	Heri Purwanto (2018) Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (studi kasus PT. PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya) Journal of Economics and Business Aseanomics (JEBA). Volume 3 No. 1	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja jika dibandingkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja	Persamaan penelitian ini adalah sama-sama pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja	Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dalam meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan sikap individu yang bersifat emosional terhadap pekerjaan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan		
12	<p>Titin Hidayati Maghfiroh (2019)</p> <p>Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja pegawai PT. PLN (Persero) Area Mojokerto</p> <p>Jurnal Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, dengan nilai signifikansi 0,000 dimana lebih kecil dari taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Koefisien determinasi (R-square) adalah 0,725 yang berarti 72,5% kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja, sedangkan 27,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti</p>	<p>Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Perbedaan pada penelitian ini terletak dengan tidak ada variabel employee engagement</p>
13	<p>Noor Riadi Kurniawan (2020)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Pln (Persero) Up3 Kuala Kapuas Kalimantan Tengah</p> <p>Jurnal Universitas Pembangunan Nasional Yogyakarta. Vol 1 No. 7</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama meneliti motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening</p>	<p>Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan</p>
14	<p>Teguh Retnoningsih (2016)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (studi pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 35 No. 2</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi</p>	<p>Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel kompensasi dan kinerja karyawan</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan		
15	M. Rafi (2016) Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada Kantor PT. PLN (Persero) Area Pematangsiantar Jurnal Manajemen ISSN : 2338-4328 Vol. 3, No. 2	Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Motivasi yang diberikan sudah baik dan karyawan setuju dengan kompensasi yang diberikan serta karyawan sudah puas terhadap kepuasan kerja. 2) Hasil analisis regresi adalah $\hat{Y} = 43,983 + 0,424X_1 + 0,253X_2$, artinya motivasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. 3) Hasil analisis korelasi diperoleh nilai $r = 0,524$ artinya terdapat hubungan yang sedang dan positif antara motivasi, kompensasi terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,275 artinya tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh motivasi dan kompensasi sebesar 27,5%. 4)	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja	Perbedaan penelitian ini terletak pada variabel kompensasi

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun, terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Dalam rangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai keterkaitan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, landasan konseptual model hubungan antara *Employee Engagement* dan motivasi terjadinya kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.2.1 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Karyawan

Employee Engagement merupakan kontribusi yang sangat penting dalam kepentingan suatu perusahaan Ayers di kutip dalam (Hari Sucahyowati dan Andi Hermawan, 2020:83). Karyawan yang memiliki engaged yang kuat dalam perusahaannya akan meningkatkan kinerjanya dan memberikan apa yang optimal demi keberhasilan perusahaannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja yang memiliki engagement yang kuat cenderung mempengaruhi performa perusahaan kearah yang lebih baik.

Sebaliknya karyawan yang memiliki engagement yang rendah terhadap perusahaannya cenderung memberikan kinerja yang kurang optimal di banding dengan karyawan yang memiliki engagement yang lebih kuat, sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi tujuan dari perusahaannya.

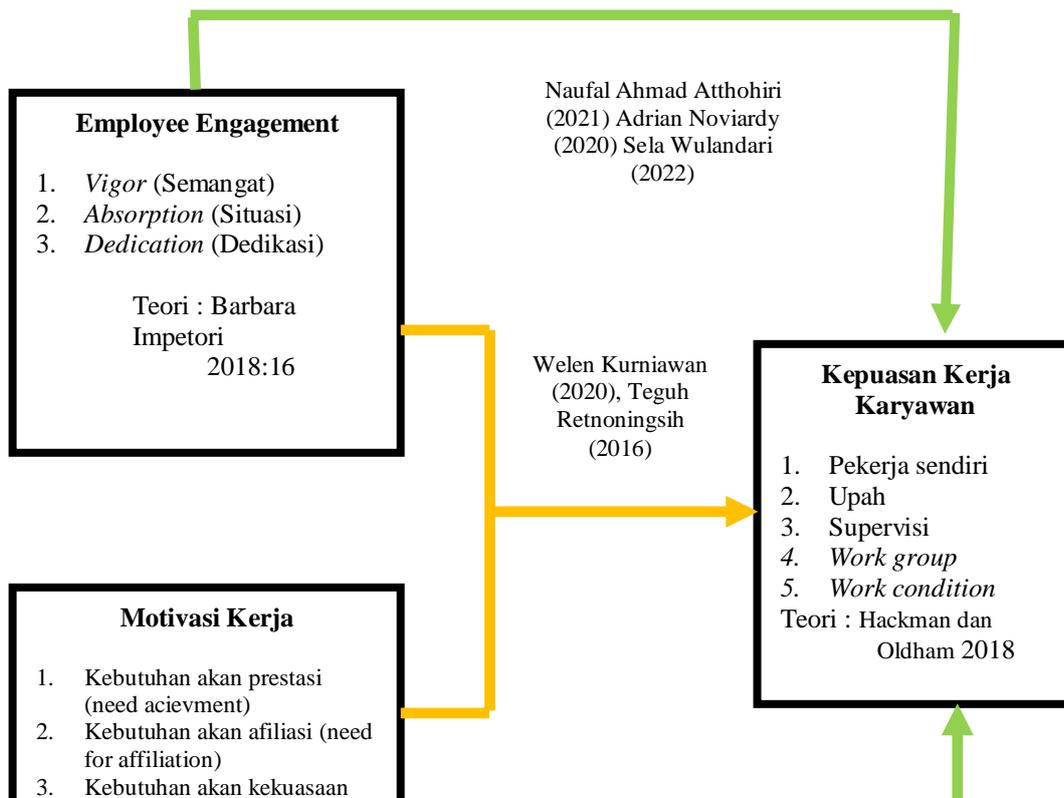
Berdasarkan penjelesan diatas Terdapat pengaruh dari *Employee Engagement* terhadap kepuasan kerja yang lebih besar daripada pengaruh langsung *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Motivasi kerja berkaitan dengan dorongan untuk berperilaku yang ditentukan oleh perbedaan dorongan otonomi dan dorongan terkendali, dimana otonomi melibatkan tindakan dengan kemauan, sedangkan dorongan terkendali melibatkan tindakan dengan tekanan atau tuntutan. Berdasarkan pengertian tersebut, Terdapat pengaruh dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja yang lebih besar daripada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variable yang akan diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis, berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran diatas, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Keterangan :

— : Simultan
— : Parsial

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian oleh karena itu rumusan penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban-jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2018:96).

Berdasarkan kerangka pemikiran dalam paradigma ditentukan hipotesis sebagai berikut :

1 Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh signifikan *Employee Engagement* dan motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja Karyawan.

2 Hipotesis Parsial

- a. Terdapat yang pengaruh signifikan *Employee Engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b. Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan