

## BAB II KERANGKA TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

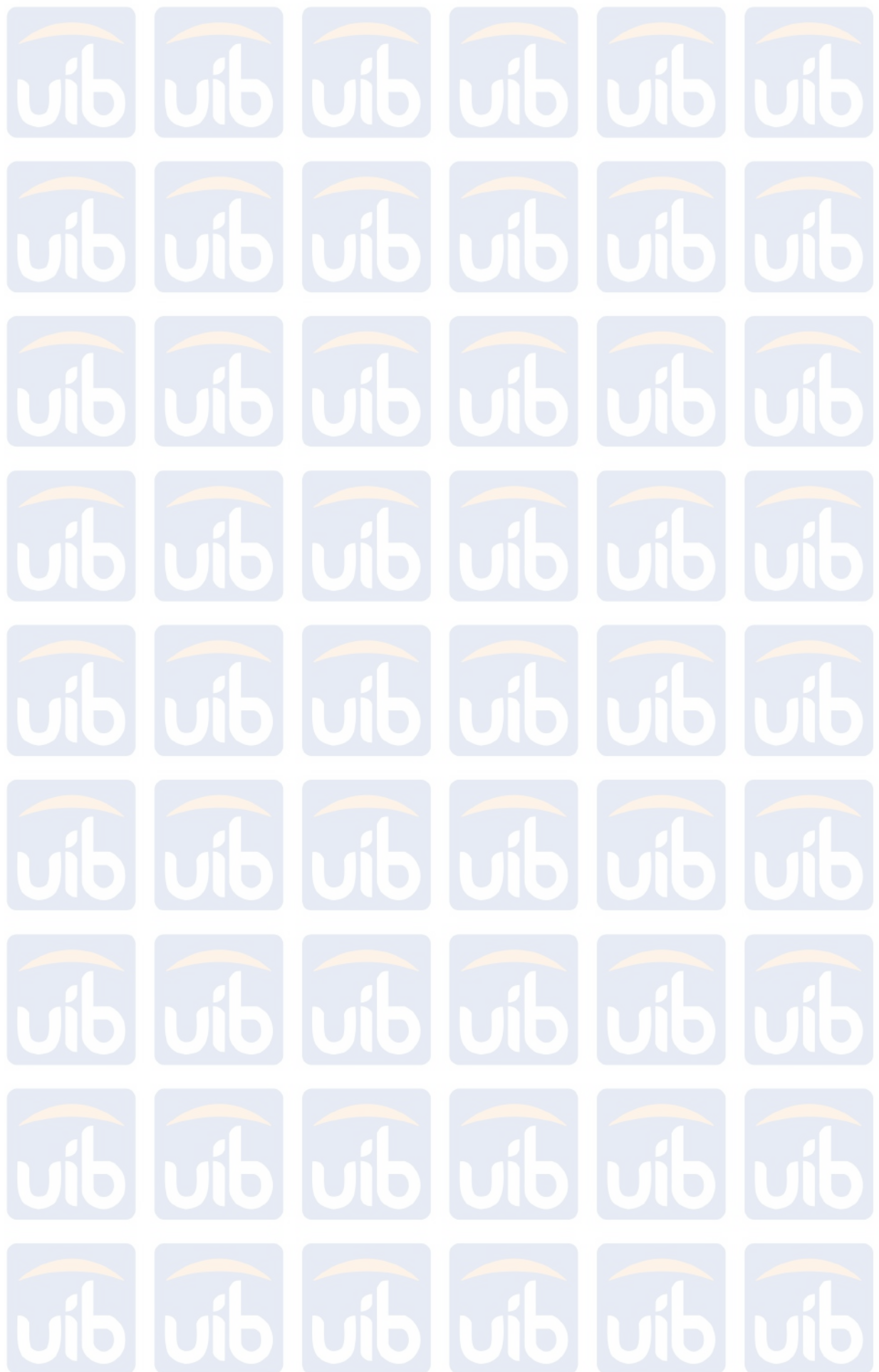
### 2.1 Penelitian Terdahulu

Anitha (2013) melakukan penelitian terdahulu terhadap karyawan di suatu perusahaan dan menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan berupa lingkungan kerja, kepemimpinan, pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi, kebijakan organisasi dan tempat kerja. Penelitian terdahulu mengumpulkan sampel data dari 383 karyawan yang lebih rendah dan menengah ke managerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Faktor penentu keterlibatan karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1 Faktor penentu keterlibatan karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan, sumber: Anitha (2013).



dan kompensasi positif berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Sampel diambil karyawan swasta yang bekerja di perusahaan swasta yang berjumlah 500 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

<sup>a</sup> Kerjasama tim

<sup>a</sup> Budaya organisasi

<sup>a</sup> Keterlibatan karyawan

<sup>a</sup> Kepemimpinan

<sup>a</sup> Kompensasi

*Gambar 2.2* Dampak pembelajaran dari Kerjasama tim, Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap tingkat Keterlibatan karyawan di UMKM India, sumber: Ravikumar (2013)

Penelitian ini diteliti Xu dan Thomas (2010) di New-Zealand melakukan penelitian mengenai keterlibatan antara kepemimpinan dan lama bekerja terhadap keterlibatan karyawan. Sampel diambil di perusahaan asuransi sebanyak 145 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

<sup>a</sup> Kepemimpinan

<sup>a</sup> Masa jabatan

<sup>a</sup> Keterlibatan karyawan

*Gambar 2.3* Bagaimana pemimpin mencapai keterlibatan karyawan yang tinggi,

Universitas Internasional Batam

sumber: Xu and Thomas (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2013) di Pakistan menghasilkan bahwa apresiasi dan kepemimpinan positif berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Sampel diambil dari karyawan yang berasal dari 12 perbankan berjumlah 150 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.



*Gambar 2.4* Dampak apresiasi dan kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan di sektor bank konvensional di selatan Punjab, sumber: Iqbal (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Suharti dan Suliyanto (2012) di Indonesia menghasilkan bahwa budaya berorganisasi, kepemimpinan, dan kesetiaan positif berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Sampel diambil dari karyawan yang berkerja di perusahaan hotel di Indonesia dengan jumlah 102 responden.



*Gambar 2.5* Efek budaya organisasi dan model kepemimpinan terhadap keterlibatan

karyawan dan efek terhadap kesetiaan karyawan, sumber: Suharti dan Suliyanto (2012)

Penelitian berikutnya di lakukan oleh Sundaray (2011) di India, penelitian ini menyebarkan kuesioner sebanyak 250 lembar koesiner di salah satu perusahaan swasta

di India. Penelitian ini untuk meneliti faktor yang dapat mencapai tingkat keterikatan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.



*Gambar 2.6* Keterlibatan karyawan: sebuah penggerak efektivitas berorganisasi,

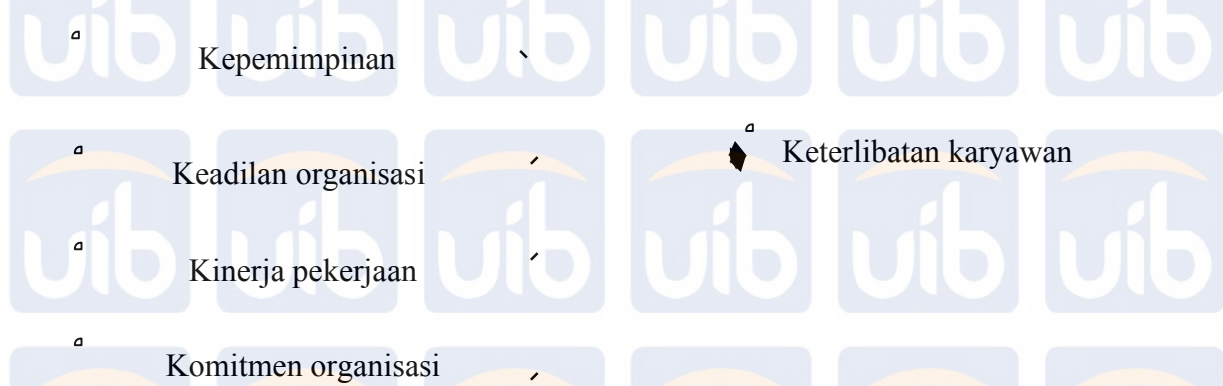
sumber: Sundaray (2011)

Penelitian berikutnya di teliti oleh Swathi (2013) di Prancis di bidang IT dengan memiliki sampel sebanyak 250 responden melalui penyebaran kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.



*Gambar 2.7* Dampak kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan, sumber: Swathi (2013)

Penelitian ini selanjutnya dilakukan oleh Dajani (2015) di United Stock Exchange, penelitian ini menyebarkan kuesioner sebanyak 300 lembar kuesioner di salah satu perusahaan bank. Penelitian ini untuk meneliti faktor yang dapat mencapai tingkat keterikatan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.



*Gambar 2.8* Pengaruh kepemimpinan, keadilan organisasi, kinerja pekerjaan, dan komitmen organisasi terhadap keterlibatan karyawan, sumber: Dajani (2015)

Penelitian ini berikutnya diteliti oleh Popli dan Rizvi (2014) di India dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 500 lembar untuk karyawan di sebuah perusahaan di

India. Penelitian ini melakukan penelitian mengenai kepemimpinan, layanan konsumen dan orientasi layanan terhadap keterlibatan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.



*Gambar 2.9* Pengaruh kepemimpinan, layanan konsumen dan orientasi layanan terhadap keterlibatan karyawan, sumber: Popli dan Rizvi (2014)

Penelitian dari Richa dan Aqarwal (2010) di India menghasilkan bahwa variabel gaya kepemimpinan positif berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan dengan sampel di dapatkan dari perusahaan teknologi di India. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan.



*Gambar 2.10* Transformasi kepemimpinan dan keterlibatan karyawan di sektor perbankan di Bangladesh, sumber: Richa dan Aqarwal (2010)

Penelitian ini yang di lakukan oleh Karthikeyan (2013) di India menghasilkan bahwa budaya organisasi, peningkatan karir, keuntungan kompensasi, kualitas

keseimbangan kehidupan kerja, and komitmen terhadap pekerjaan positif pengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Sampel ini di ambil dari karyawan swasta yang bekerja di perusahaan swasta berjumlah 350 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.



*Gambar 2.11* Studi tentang keterlibatan karyawan di perusahaan konstruksi dengan referensi khusus untuk kota coimbatore, sumber : Karthikeyan (2013)

Penelitian ini selanjutnya di lakukan oleh Shuck and Mogan (2015) di USA, penelitian ini menyebarkan kuesioner sebanyak 250 lembar kuesioner di salah satu perusahaan swasta di USA. Penelitian ini untuk meneliti faktor yang dapat mencapai tingkat pada keterlibatan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.





Gambar 2.12 Menjelajahi konvergensi dua kerangka kerja dan implikasi untuk pengembangan kepemimpinan, sumber : Shuck and Mogan (2015)

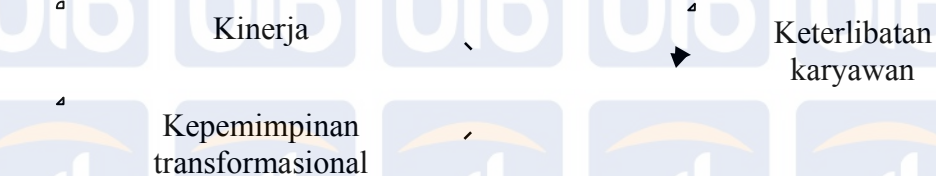
Penelitian ini selanjutnya di lakukan oleh Nevaad (2017) di Pakistan. Penelitian ini menyebarkan kuesioner sebanyak 250 lembar di salah satu perusahaan swasta di Pakistan. Penelitian ini meneliti faktor yang dapat mencapai tingkat pada keterlibatan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.



Gambar 2.13 Faktor – faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan, sumber :

Nevaad (2017)

Penelitian ini selanjutnya di lakukan oleh Evelyn dan Hazel (2015) di Afrika Timur, menghasilkan bahwa performa dan kepemimpinan transformasional positif berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Sampel ini di ambil dari karyawan swasta yang bekerja di perusahaan swasta berjumlah 252 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.



Gambar 2.14 Efek kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan: peran mediasi keterlibatan karyawan, sumber : Evelyn dan Hazel (2015)

Penelitian ini selanjutnya di lakukan oleh Hanaysha (2016) di Malaysia, menghasilkan bahwa lingkungan kerja, pembelajaran berorganisasi dan komitmen berorganisasi positif berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Sampel ini di ambil dari 242 karyawan yang berkerja di perusahaan swasta di Malaysia dengan jumlah 250 responden.



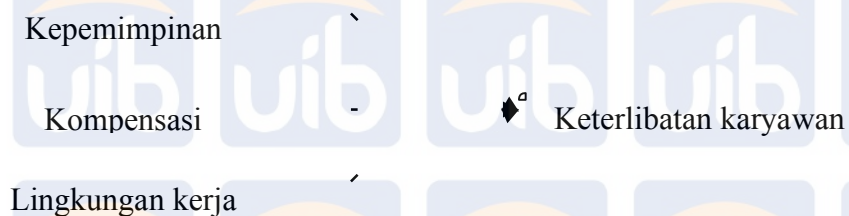
*Gambar 2.15* Pengaruh lingkungan kerja, pembelajaran organisasi, dan komitmen organisasi terhadap keterlibatan karyawan, sumber : Hasaysha (2016)

Penelitian selanjutnya di lakukan oleh Gafoor (2011) di Pakistan, menghasilkan bahwa kepemimpinan transformasional, performa karyawan terhadap keterlibatan karyawan. Sampel ini di ambil dari 270 karyawan yang berkerja di sebuah perusahaan swasta di Pakistan.



*Gambar 2.16* Pengaruh kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan terhadap keterlibatan karyawan, sumber : Gafoor (2011)

Penelitian ini yang di lakukan oleh Anitha (2013) India menghasilkan bahwa, kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja positif berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Sampel di ambil dari karyawan swasta yang di ambil dari karyawan yang Lebih rendah dan menengah ke managerial.

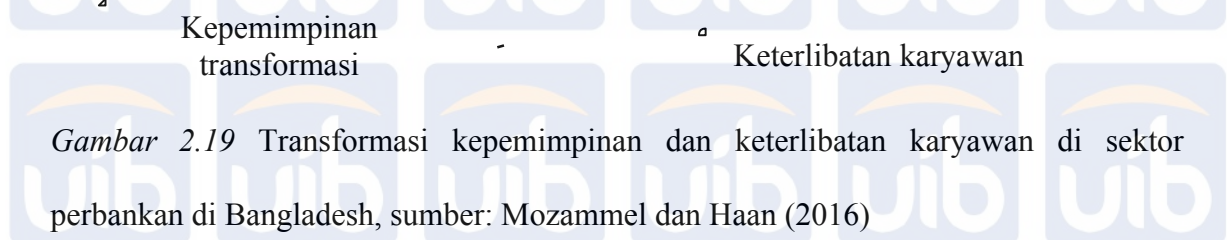


*Gambar 2.17* Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap keterlibatan karyawan, sumber : Anitha (2013)



*Gambar 2.18* Model penelitian pengaruh kompensasi terhadap keterlibatan karyawan, sumber: Mohamedashik (2014)

Penelitian ini dilakukan oleh Mohamedashik (2014) di India menghasilkan bahwa variabel afiliasi, kompensasi, manfaat, isi pekerjaan, karir, dan upaya kerja positif berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan penelitian ini dilakukan pada perusahaan pertanian dan pupuk di Chennai, India. Hasil dari tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh variabel afiliasi, kompensasi, manfaat, isi pekerjaan, karir, dan upaya kerja positif terhadap variabel keterlibatan karyawan.



*Gambar 2.19* Transformasi kepemimpinan dan keterlibatan karyawan di sektor perbankan di Bangladesh, sumber: Mozammel dan Haan (2016)

Penelitian ini dilakukan oleh Mozammel dan Haan (2016) di Bangladesh menghasilkan bahwa variabel kepemimpinan transformasi positif berpengaruh terhadap variabel keterlibatan karyawan pada perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan di Bangladesh dengan hasil tujuannya untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan transformasi terhadap variabel keterlibatan karyawan.

◦ Lingkungan pekerjaan

◦ Tim

◦ Keterlibatan karyawan

◦ Kepemimpinan

*Gambar 2.20* Tindakan, praktek, dan lingkungan tempat kerja yang menjadi ciri kelompok dengan keterlibatan yang tinggi di lingkungan rumah sakit, sumber: Weimer elder (2013)

Penelitian ini dilakukan oleh Weimer elder (2013) di Amerika Serikat menghasilkan bahwa variabel lingkungan kerja, tim, dan kepemimpinan positif berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan di rumah sakit Amerika Serikat dengan hasil tujuannya untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan lingkungan kerja, tim, dan kepemimpinan terhadap variabel keterlibatan karyawan.

◦ Kepemimpinan

◦ Keterlibatan karyawan

*Gambar 2.21* Model penelitian pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan

karyawan, sumber: Swarnalatha dan Sureshkrishna (2012)

Penelitian dilakukan oleh Swarnalatha dan Sureshkrishna (2012) di India menghasilkan bahwa variabel kepemimpinan positif berpengaruh terhadap variabel keterlibatan karyawan di bidang otomotif di India.



*Gambar 2.22* Penentu dari keterlibatan karyawan di industri perhotelan di Malaysia, sumber: Subaryani (2016)

Penelitian dilakukan oleh Subaryani (2016) di Malaysia menghasilkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan, komunikasi internal, penghargaan, dan kepemimpinan positif berpengaruh terhadap variabel keterlibatan karyawan pada karyawan yang bekerja di bidang industri perhotelan di Malaysia. Hasil dari penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel pelatihan dan pengembangan, komunikasi internal, penghargaan, dan kepemimpinan terhadap variabel keterlibatan karyawan.



*Gambar 2.23* Keterlibatan karyawan secara efektif dan sukses berorganisasi, sumber : Kaliannan dan Adjovu (2015)

Penelitian Kaliannan dan Adjovu (2015) Ghana menghasilkan bahwa variabel lingkungan kerja, praktek sumber daya manusia, hubungan atasan dan karyawan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap variabel keterlibatan karyawan pada perusahaan besar telekomunikasi di Ghana. Sampel ini di ambil dari karyawan telekomunikasi dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

## 2.2 Definisi Variabel Dependen

Peneliti sebelumnya mengartikan keterikatan sebagai seberapa positif seorang karyawan beripikir tentang perusahaan tempat ia bekerja dan melakukan pencapaian tujuan perusahaan. hal ini juga merupakan tentang membuat lingkungan dimana agar

karyawan dapat termotivasi, terhubung dengan pekerjaan dan benar-benar ingin membuat kerjanya dengan baik dan benar.

Menurut Shuck dan Mogan (2011) karyawan di bagi menjadi 2 jenis :

1. Karyawan *engaged*, merupakan karyawan yang memiliki rasa yang kuat terhadap pekerjaannya, dan merasakan adanya tanggung jawab, mengerjakan hal yang seharusnya ia kerjakan.

2. Karyawan *actively-disengaged*, ini adalah kelompok pekerja yang tidak senang pada pekerjaannya dan selalu mencoba untuk memberitahu ke semua orang, mereka juga mencoba secara terus-menerus membuat karyawan *engaged* menjadi *disengaged*. Menurut Albrecht (2010) kemungkinan arti dari keterlibatan dari sebagian besar seperti yang di ungkapkan oleh Iqbal (2013) keterlibatan berarti secara positif, memuaskan, pikiran yang menyatakan keterkaitan pekerjaan di tandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan.

## 2.3 Hubungan antara Variabel

### 2.3.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan.

Kepemimpinan adalah suatu proses seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Popli & Rizvi, 2014). Iqbal (2013) menekankan pentingnya pemimpin dan manajemen yang baik dalam sebuah organisasi. Swathi (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah faktor penting pembentuk keterlibatan karyawan. Pimpinan berperan dalam membentuk budaya kepemimpinan yang tepat



dalam suatu organisasi. Dari penelitian tersebut diketahui bahwa keterlibatan karyawan terkait dengan hubungan antara pegawai dan pemimpinnya. Artinya adalah ketika pemimpin peduli atas kebutuhan dan perasaan karyawan maka karyawan akan memberikan timbal balik positif kepada pemimpinnya. Oleh karena itu, di perlukan pemimpin yang mampu menumbuhkan keterlibatan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

### **2.3.2 Pengaruh kompensasi terhadap keterlibatan karyawan.**

Menurut Anitha (2013), kompensasi merujuk pada semua bentuk gaji karyawan yang timbul dari pekerjaannya. Kompensasi atau bayaran adalah seluruh bentuk pengembalian keuangan, layanan, dan keuntungan yang di terima oleh pekerja sebagai dari hubungan kerja (Evelyn dan Hazel, 2015). Salah satu penentu yang kuat dari sikap pekerja, motivasi, dan perilaku adalah kompensasi (Dajani, 2015). Untuk sebuah organisasi, kompensasi di gunakan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan pekerja yang beroperasi menghantarkan kesuksesan tujuan organisasi (Swathi, 2013). Dengan adanya kompensasi, karyawan dapat memiliki rasa yang untuk terlibat, berkomitmen, keinginan untuk berkontribusi, serta adanya rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja (Suryandari, 2011).

### **2.3.3 Pengaruh lingkungan kerja terhadap keterlibatan karyawan.**

Menurut Anitha (2013) Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk di perhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses

produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. (Hasaysha, 2016) menyatakan bahwa Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya dan mempunyai rasa nyaman untuk melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja di pergunakan secara efektif (Nevaad, 2017).

#### **2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis**

Penelitian ini akan menguji beberapa faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan yaitu kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja. dari penelitian-penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini mengadopsi tiga variabel indenpenden dari yaitu kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja dan satu variabel dependen yaitu keterlibatan karyawan. Faktor kepemimpinan di anggap penting. Karena dalam suatu organisasi pasti terdapat seorang pemimpin yang mengelolah organisasi tersebut.

Keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kemampuan sebagai prioritas utama. Di samping itu, lingkungan kerja adalah unsur yang pasti ada dalam suatu organisasi, yang rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Sedangkan kompensasi adalah hak yang harus di terima karyawan dan kewajiban yang harus di bayar suatu perusahaan ketika adanya hubungan kerja.

Adapun model penelitian dan perumusan hipotesis dari penelitian ini di tunjukkan pada gambar 2.23



Gambar 2.23 Analisis Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Keterlibatan Karyawan pada Perusahaan Ritel di Batam, sumber : Anitha (2013).

Berdasarkan penelitian di atas maka uraian hipotesis seperti berikut:

- H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh signifikan positif antara kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan.
- H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh signifikan positif antara kompensasi terhadap keterlibatan karyawan.
- H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh signifikasi positif antara lingkungan kerja terhadap keterlibatan karyawan.