

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Handoyo, Agnes Wahyu dan Roy Setiawan (2017;41) melakukan penelitian tentang pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT Tirta Rejeki Dewata dengan 50 sampel orang menggunakan teknik sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Joushan, Syamsun, dan Lindawati Kartika (2015:697) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) area Bekasi. Populasi penelitian berjumlah 89 karyawan dengan sampel 73 karyawan dari PT PLN area Bekasi dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *mixed method sampling* yaitu *stratified purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan kinerja karyawan, namun *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Khairizah, Noor, dan Suprpto (2015:1268) melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan studi pada karyawan perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Penelitian tersebut memiliki jumlah populasi 65 orang dengan sampel yang diambil sebanyak 55 orang dari karyawan tetap perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Hasil dari penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara bersama-

sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perpustakaan Universitas Brawijaya Malang.

Tabel 2.1
Perbedaan dan Persamaan Penelitian Sebelumnya dan Sekarang

No	Item	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1.	a. Nama Peneliti	Handoyo, Wahyu, dan Setiawan	Mayang Putri Prathiwi		
	b. Tahun	2017	2018		
	c. Judul	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan PT Tirta Rejeki Dewata	Pengaruh Keterikatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap Koperasi Warga Semen Gresik)		
	d. Variabel bebas (X)	<i>Employee Engagement</i> (X1)	Keterikatan Karyawan (X1) Budaya Organisasi (X2) Gaya Kepemimpinan (X3)	Keterikatan Karyawan	Budaya Organisasi Gaya Kepemimpinan
	e. Variabel Terikat (Y)	Kinerja (Y)	Kinerja (Y)	Kinerja	
	f. Populasi	Karyawan PT Tirta Rejeki Dewata	Karyawan Tetap KWSG		
	g. Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	h. Teknik Analisis Data	Regresi Linier Sederhana	Regresi Linier Berganda		
2.	a. Nama Peneliti	Joushan, dkk	Mayang Putri Prathiwi		
	b. Tahun	2015	2018		
	c. Judul	Pengaruh Budaya Organisasi dan	Pengaruh Keterikatan Karyawan,		

		<i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Area Bekasi	Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap Koperasi Warga Semen Gresik)		
	d. Variabel bebas (X)	Budaya Organisasi (X1) <i>Employee Engagement</i> (X2)	Keterikatan Karyawan (X1) Budaya Organisasi (X2) Gaya Kepemimpinan (X3)	Budaya Organisasi Keterikatan Karyawan	Gaya Kepemimpinan
	e. Variabel Terikat (Y)	Kinerja (Y)	Kinerja (Y)	Kinerja	
	f. Populasi	Karyawan PT PLN (Persero) Area Bekasi	Karyawan Tetap KWSG		
	g. Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	h. Teknik Analisis Data	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Regresi Linier Berganda		
3.	a. Nama Peneliti	Khairizah, dkk	Mayang Putri Prathiwi		
	b. Tahun	2015	2018		
	c. Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)	Pengaruh Keterikatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap Koperasi Warga Semen Gresik)		

	d. Variabel bebas (X)	Gaya Kepemimpinan	Keterikatan Karyawan (X1) Budaya Organisasi (X2) Gaya Kepemimpinan (X3)	Gaya Kepemimpinan	Keterikatan Karyawan Budaya Organisasi
	e. Variabel Terikat (Y)	Kinerja (Y)	Kinerja (Y)	Kinerja	
	f. Populasi	Karyawan Tetap Perpustakaan Ubiversitas Brawijaya Malang	Karyawan Tetap KWSG		
	g. Jenis Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	
	h. Teknik Analisis Data	Regresi Linier Sederhana	Regresi Linier Berganda		

Sumber : data diolah (2018)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan ilmu dan seni yang mengatur proses sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya sedara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu yang terdiri dari unsur 6M yaitu *men, money, method, material, machine, dan market*. Manajemen yang mengatur hubungan manusia (*men*) yaitu manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah salah satu bidang manajemen yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dan merupakan tenaga kerja manusia dalam organisasi (Priansa, 2016;7).

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Bangun (2012;23) merupakan pelaksana yang bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dimulai dari kegiatan pengadaan, pelatihan dan pengembangan, sampai

pemutusan hubungan kerja. Beberapa fungsi yang dimiliki manajemen sumber daya manusia terdiri dari fungsi manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian) dan fungsi operasional (pengadaan pegawai, pengembangan, kompensasi, penintegrasian, pemeliharaan, serta pensiun).

2.2.2 Keterikatan Karyawan

2.2.2.1 Definisi Keterikatan Karyawan (*employee engagement*)

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* adalah komitmen emosional yang dimiliki karyawan pada organisasi dan tujuan organisasi. Robbins (2009:103) mengatakan *employee engagement* adalah keterlibatan individu dengan kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukan. Karyawan dalam bekerja akan terlibat secara fisik, kognitif, maupun emosional selama menunjukkan kinerjanya dalam bekerja. Karyawan yang memiliki hubungan baik dan terikat dengan perusahaan menjadi salah satu faktor dari keberhasilan perusahaan jika perusahaan mampu mengelola *employee engagement* (keterikatan karyawan) dengan baik dan konsisten.

Keterikatan (*engagement*) karyawan dianggap sebagai energi dan motivasi positif yang dimiliki karyawan sehingga membantu perusahaan untuk mencapai tujuan (Schiemann, 2011:30). (Akbar, dalam Rustono dan Akbari, 2015:1173) menambahkan bahwa *employee engagement* (keterikatan karyawan) dapat dihubungkan dengan kesuksesan dan beragam konsekuensi bisnis yang lebih besar seperti karyawan lebih gigih dalam berupaya, kinerja yang lebih baik, kualitas yang lebih tinggi dan menurunnya tingkat *turnover* karyawan. Jika keterikatan (*engagement*) dihubungkan dengan konsekuensi dari masing-masing karyawan

maka dapat menurunkan tingkat stres dan konflik, kesehatan lebih baik dan kepuasan kerja menjadi lebih besar.

Employee engagement (keterikatan karyawan) merupakan komitmen emosional dari karyawan untuk perusahaan atau organisasi dan tujuannya sehingga dapat memberikan asumsi bahwa karyawan merasa peduli dengan pekerjaan dan tanggung jawab pada perusahaan. Karyawan saat bekerja tidak hanya mementingkan gaji maupun promosi jabatan melainkan bekerja atas tujuan organisasi (Kruse, 2012:698). Siddhanta dan Roy (2010:171) menyatakan bahwa “*employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktifitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan profitabilitas” maka kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang dapat menciptakan tingginya *employee engagement* (keterikatan karyawan). Beberapa riset dari peneliti juga mengatakan adanya hubungan positif dari *employee engagement* dengan perusahaan atau organisasi yang dapat mengarah pada profitabilitas dan kinerja menjadi lebih baik (Choo et al, 2013:132).

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* dapat dikatakan sebagai suatu kondisi atau keadaan dari seorang karyawan yang memiliki rasa keterikatan, kesediaan karyawan maupun perasaan sukarela untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki sehingga memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan. Karyawan tidak hanya bekerja untuk mementingkan gaji dan promosi jabatan yang diberikan perusahaan, akan tetapi karyawan yang merasa terikat akan bekerja berdasarkan tujuan organisasi atau perusahaan.

2.2.2.2 Tipe Keterikatan Karyawan (*employee engagement*)

Menurut Gallup *the Consulting Organization* (www.businessjournal.gallup.com) membagi 3 tipe *employee engagement* berdasarkan tingkat *engagement*, yakni diantaranya :

1. *Engaged*

Karyawan dikatakan terikat ketika mereka bekerja dengan kemampuan dan keahlian serta merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan perusahaan. Karyawan yang terikat cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga bersedia untuk mengembangkan kemampuan secara maksimal agar perusahaan berkembang.

2. *Not Engaged*

Karyawan dikatakan “*not engaged*” ketika pada saat bekerja hanya menghadirkan fisiknya sedangkan pikirannya tidak berfokus pada pekerjaan. Karyawan hanya mengerjakan tugas sesuai dengan porsi dengan apa yang dibayar perusahaan dan bekerja selalu menunggu perintah dari atasan serta cenderung merasa tidak memiliki energi saat bekerja.

3. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah karyawan yang tidak terikat sehingga lebih berani menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan pada pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja karyawan berbeda dengan karyawan yang terikat.

2.2.2.3 Dimensi Keterikatan Karyawan (*employee engagement*)

Schaufeli dan Bakker (dalam Akbar, 2013:13) menyebutkan ada tiga karakteristik dari *employee engagement* (keterikatan karyawan), diantaranya yaitu :

1. *Vigor* (semangat) dapat dikarakteristikan sebagai level energi tertinggi dan ketangguhan mental saat bekerja serta ada keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan menjadi ketahanan saat menghadapi kesulitan.
2. *Dedication* (dedikasi) dikarakteristikan sebagai rasa antusias, inspirasi, tantangan, dan kebanggaan dari karyawan.
3. *Absorption* (penyerapan) dapat dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh dan senang saat terlibat dalam pekerjaan sehingga waktu saat bekerja berjalan dengan cepat meskipun karyawan sedang ada masalah.

2.2.2.4 Indikator Keterikatan Karyawan (*employee engagement*)

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

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

2.2.3 Budaya Organisasi

2.2.3.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya memiliki arti yang luas jika konteks yang dibicarakan tentang organisasi maka secara langsung berkaitan dengan organisasi karena menafsirkan tentang

perilaku dan kehidupan dalam organisasi. Budaya yang kuat dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengarahkan perilaku individu atau karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik sehingga karyawan perlu memahami budaya yang berlaku dalam perusahaan dan bagaimana budaya tersebut dapat diimplementasikan. Budaya perusahaan menjadi ciri khas perusahaan karena budaya mencakup nilai-nilai kepercayaan untuk membantu karyawan dalam bertindak sesuai dengan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan karyawan yang berhubungan dengan struktur formal maupun informal perusahaan.

Sutrisno (dalam Trang, 2016:210) mengatakan bahwa budaya organisasi sebagai perangkat sistem dari nilai-nilai (*values*), keyakinan (*believes*), atau norma-norma yang sudah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh semua anggota dalam organisasi maupun perusahaan yang dijadikan sebagai pedoman perilaku dan gaya hidup dan merupakan cerminan dari kepercayaan atau nilai-nilai yang dianut anggota dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh semua anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain (dalam Robbins and Judge, 2015:355). Sedangkan menurut Mangkunegara (dalam Zahriyah, dkk, 2015:2) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan pandangan atau peraturan yang sudah diyakini karyawan dalam perusahaan, dimana aturan tersebut harus ditaati untuk kepentingan bersama.

Jadi dari beberapa definisi budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang diterapkan dalam perusahaan dengan tujuan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku karyawan agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu serta bagaimana

karyawan mampu menghadapi masalah internal atau eksternal perusahaan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2.2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Beberapa fungsi dari budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015:359) diantaranya :

1. Budaya sebagai peranan untuk mendefinisikan batasan sehingga menciptakan perbedaan dari satu organisasi dengan organisasi lain.
2. Budaya sebagai pembentuk identitas bagi organisasi.
3. Budaya mempermudah memunculkan sebuah komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan dari individu perorangan.
4. Budaya mendorong stabilitas dan perekat dari sistem sosial sehingga membantu mengikat organisasi secara bersama-sama dengan memberikan standar yang tepat untuk dilakukan karyawan.
5. Budaya sebagai pengambilan mekanisme dan pengambilan perasaan yang membimbing dan membentuk tingkah laku dan sikap karyawan.

2.2.3.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Ada beberapa karakteristik budaya organisasi dari penelitian yang dilakukan oleh Zahriyah, Utami, dan Ruhana (2015:2) dibagi menjadi 4 karakteristik, yaitu :

1. Norma

Norma merupakan aturan tak tertulis yang diterima anggota akan tetapi tidak semua norma wajib dipatuhi karena dibentuk sesuai dengan hal-hal yang penting bagi organisasi dan mungkin hanya berlaku bagi beberapa organisasi

sesuai dengan kepentingan organisasi. Norma bersifat memotivasi, berkomitmen, serta meningkatkan kinerja karyawan.

2. Nilai Dominan

Nilai dominan adalah nilai-nilai utama yang diterima oleh organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai yang menggambarkan kepribadian dari organisasi agar karyawan mampu memiliki efisiensi dan kualitas yang tinggi bagi organisasi.

3. Aturan

Merupakan aturan atau prosedur dan kebijakan tertulis yang sudah disepakati dan wajib dipatuhi seluruh karyawan dalam organisasi serta standar karyawan dalam berinteraksi seperti berperilaku, disiplin, dan ketepatan waktu mengerjakan tugas agar mendapatkan hasil yang baik bagi organisasi atau perusahaan.

4. Iklim organisasi

Merupakan suatu penyampaian keterbukaan dari perasaan karyawan di lingkungan kerja dengan tujuan untuk mengevaluasi masalah yang ada di lingkungan kerja dengan mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

2.2.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Arianty (dalam Robbins and Judge (2015;355) menyebutkan ada tujuh karakteristik utama yang dapat dijadikan indikator dari budaya organisasi, diantaranya :

1. Inovasi dan pengambilan risiko.

Tingkat seberapa dorongan para pekerja untuk menjadi lebih inovatif dan mengambil risiko.

2. Memperhatikan detail.

Tingkat para pekerja yang diharapkan mampu menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail.

3. Orientasi pada hasil.

Tingkat manajemen yang memprioritaskan pada hasil atau perolehan dan bukan berorientasi pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.

4. Orientasi pada orang.

Pengambilan keputusan yang dilakukan manajemen dengan tetap mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang dalam organisasi.

5. Orientasi pada tim.

Tingkat sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim daripada individu.

6. Keagresifan.

Tingkat orang-orang menjadi lebih kompetitif dan lebih agresif dan menghilangkan rasa santai dalam bekerja.

7. Stabilitas.

Aktivitas organisasional lebih menekankan pada mempertahankan status *quo* yang kontras dengan pertumbuhan.

2.2.4 Gaya Kepemimpinan

2.2.4.1 Definisi Gaya Kepemimpinan

Dalam organisasi dibutuhkan seseorang yang memiliki jiwa memimpin untuk menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia. Pemimpin harus memahami dan mengetahui fungsi dari pemimpin dan unsur-unsur pada kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi, mengarahkan, menciptakan, dan kemampuan mengajak serta memberikan ide untuk organisasi. Seseorang dapat mempengaruhi kinerja organisasi tergantung dari bagaimana orang tersebut melakukan aktivitas kepemimpinan di organisasi. Kepemimpinan adalah bentuk kemampuan untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins, dalam Bangun, 2012;337)

Seorang pemimpin memiliki gaya, model, atau ciri tersendiri untuk menjalankan organisasi sesuai dengan kondisi dan bagaimana caranya memimpin. Gaya kepemimpinan tersebut dapat memberikan dampak positif atau negatif bagi keberlangsungan organisasi atau perusahaan. Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar bekerja lebih produktif (Hasibuan, dalam Bakara dan Sukiswo 2015:10). Sedangkan menurut Swamy (dalam Bakara dan Sukiswo 2015:11) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan proses dimana seorang pemimpin secara sosial mempengaruhi dan berusaha mencari partisipasi bawahan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mengarah pada bagaimana seseorang mempengaruhi bawahan atau orang lain, sedangkan

gaya kepemimpinan dominan pada model atau ciri khas yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar lebih efektif sesuai situasi dengan tujuan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi maupun perusahaan.

2.2.4.2 Teori Gaya Kepemimpinan

Pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan memungkinkan terjadinya keberhasilan saat memimpin pada waktu tertentu, akan tetapi karena perubahan waktu dapat menyebabkan gaya kepemimpinan tersebut menjadi tidak efektif. Beberapa teori yang ada untuk gaya kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan kontinjensi terdiri dari lima model (Bangun, 2012;347), diantaranya :

1. Model *Fiedler*

Gaya kepemimpinan model Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian antara gaya kepemimpinan saat berinteraksi dengan bawahan dan tingkat dimana situasi yang ada memberikan kendali dan pengaruh pada pemimpin. Fiedler mencoba mengubah gaya seorang pemimpin sesuai dengan situasi yang tidak diperkirakan. Berbagai gaya kepemimpinan yang berbeda juga memiliki sifat berbeda pula dan dapat dikatakan tidak ada satu pun gaya yang sesuai dengan situasi maka untuk mencapai hasil kerja yang efektif dapat dicapai dengan menyesuaikan pemimpin dengan situasi atau mengubah situasi sesuai dengan pemimpin.

2. Model Situasional (*Harsey dan Blanchard*)

Model situasional mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bergantung dari kedewasaan atau kesiapan semua pengikut menerima atau menolak pemimpin. Kesiapan pengikut tersebut merupakan keinginan untuk

berprestasi, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, kemauan bertanggung jawab, pengalaman, dan keterampilan sehingga tercapainya kepemimpinan yang efektif atau tidak tergantung dari bawahan menerima atau menolak pemimpin.

3. Model Pertukaran Pemimpin – Anggota (*leader member exchange*)

Seorang pemimpin pada kenyataannya akan melakukan gaya kepemimpinan yang berbeda dengan bawahan sehingga secara tidak langsung dilakukan terori pertukaran pemimpin ke anggota. Teori tersebut mengatakan dengan adanya perubahan waktu, pemimpin membangun hubungan tertentu dengan kelompok kecil bawahannya. Bawahan yang tergolong kelompok dalam memiliki kinerja lebih tinggi, kepuasan yang tinggi, dan keinginan untuk *resign* lebih rendah bila dibandingkan dengan kelompok luar.

4. Model Jalur - Sasaran (*goal – path*)

Model *goal-path* dikembangkan Robert House dengan asumsi bahwa fungsi utama pemimpin untuk membantu bawahan agar mencapai tujuan organisasi. Beberapa faktor yang dipertimbangkan untuk keefektifan pemimpin adalah faktor-faktor situasional mencakup karakteristik bawahan seperti kebutuhan, keyakinan diri sendiri, dan kemampuan serta lingkungan kerja seperti tugas, sistem ganjaran, dan hubungan dengan rekan kerja. Teori gaya kepemimpinan milik Robert House mengkategorikan empat kelompok perilaku pemimpin seperti kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan berorientasi pada prestasi.

5. Model Partisipasi – Pemimpin

Dikembangkan oleh Victor Vroom dan Phillip Yetton yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan partisipasi dalam mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan tersebut harus menyesuaikan diri agar mencerminkan struktur tugas.

Melalui pendekatan kontinjensi, para peneliti mencoba untuk mencari faktor-faktor pada semua situasi yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Teori yang dihasilkan pada pendekatan kontinjensi secara keseluruhan bertujuan untuk mencapai gaya kepemimpinan yang efektif yaitu tuntutan tugas, harapan dan perilaku rekan sekerja, karakteristik, harapan, dan perilaku karyawan, serta budaya organisasi dan kebijakannya.

2.2.4.3 Unsur-unsur Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan atau orang lain agar mau melaksanakan tugasnya untuk tujuan organisasi. Terdapat empat unsur kepemimpinan (Bangun, 2012;140) diantaranya :

1. Kumpulan orang

Terdapat kumpulan orang yang ada di dalam organisasi dan menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Pengikut yang ada akan mendapat pengarahan dan perintah dari seorang pemimpin. Jika tidak terdapat sekumpulan kelompok dalam organisasi maka kepemimpinan tidak akan terwujud.

2. Kekuasaan

Seorang pemimpin memiliki kekuasaan untuk mempengaruhi bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Bawahan yang mengikuti pemimpin juga memiliki kekuasaan, akan tetapi kekuasaan bawahan bersifat terbatas. kekuasaan yang dimiliki pemimpin yaitu kekuasaan menghargai, kekuasaan memaksa, kekuasaan sah, kekuasaan keahlian, dan kekuasaan rujukan.

3. Memengaruhi

Kemampuan pemimpin untuk menggunakan kekuasaan yang dimiliki yakni bersifat memengaruhi anggota organisasi sebagai bentuk untuk melaksanakan tugasnya. Keahlian pemimpin merupakan bagian terpenting untuk memengaruhi bawahan sehingga pemimpin memiliki kualitas daya tarik yang dapat menimbulkan pengabdian, kesetiaan, dan keinginan yang kuat dari bawahan untuk melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin.

4. Nilai

Unsur nilai merupakan kemampuan dari kepemimpinan untuk menggunakan ketiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai. Moral sangat berkaitan dengan nilai dan persyaratan pengikut diberi pengetahuan untuk memberikan respon pada usulan pemimpin yang akan memimpin.

2.2.4.4 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Jenis gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House dengan pendapat bahwa fungsi utama dari seorang pemimpin adalah untuk membantu bawahan mencapai tujuan organisasi. Salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan dalam

mengefektifkan pemimpin adalah faktor situasional yang berarti bahwa gaya kepemimpinan tergantung dari situasi (Bangun, 2012;352) :

1. Kepemimpinan direktif

Pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas serta bawahan mengetahui apa yang diharapkan pemimpin.

2. Kepemimpinan suportif

Adanya hubungan baik antara pemimpin dan bawahan baik dari sifat pemimpin maupun perhatian pemimpin kepada bawahan.

3. Kepemimpinan partisipatif

Pemimpin berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran sebelum mengambil suatu keputusan.

4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi

Pemimpin menetapkan sasaran yang menantang, mendorong kinerja yang tinggi, serta mengharapkan bawahan mampu mengerjakan tugas dengan baik dengan menunjukkan kepercayaan kepada bawahan.

Terdapat dua faktor situasi yang dapat memperlunak hubungan gaya kepemimpinan dengan hasil yang akan dicapai. Faktor tersebut antara lain karakteristik bawahan meliputi *locus of control*, kemampuan, dan pengalaman serta faktor lingkungan meliputi karakteristik tugas, kelompok kerja, dan sistem otoritas formal.

2.2.4.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Beberapa indikator yang diperlukan untuk mencapai gaya kepemimpinan menurut Anwar (2015;191) adalah :

1. Penjelasan pimpinan pada karyawan
2. Perhatian pimpinan pada karyawan
3. Pemberian kesempatan kepada karyawan
4. Penghargaan kepada karyawan

2.2.5 Kinerja

2.2.5.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan variabel terikat (*dependent*) yang dipengaruhi oleh banyak faktor dan berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja karyawan dapat dijadikan dasar dalam peningkatan atau promosi pekerjaan, mutasi, pemberhentian kerja, dan kompensasi. Kesalahan dalam pengelolaan variabel bebas (*independent*) dapat berakibat pada kinerja, baik akibat secara positif atau negatif.

Kinerja (Bangun, 2012;231) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan pernyataan pekerjaan (*job requirement*). Kinerja perwujudan dari kemampuan membentuk karya nyata atau hasil kerja yang dicapai karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan organisasi, jadi kinerja bukan termasuk dari karakteristik individu seperti kemampuan atau bakat. Mathis dan Jackson (dalam Priansa, 2014;269) menyatakan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan dalam mengemban tugas.

Sedangkan Rivai dan Sagala (dalam Priansa, 2014;269) mengatakan kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan seseorang sebagai prestasi kerja oleh karyawan sesuai dengan peran dalam organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan kriteria.

2.2.5.2 Dimensi Kinerja Karyawan

Kriteria atau dimensi untuk penilaian kinerja karyawan terbagi menjadi tiga kriteria (Bangun, 2012;235), antara lain :

1. Kriteria berdasarkan sifat

Jenis kriteria yang mengacu pada bagaimana kepribadian seseorang atau karyawan dalam melaksanakan dan mengidentifikasi jenis pekerjaan. Pengetahuan, keterampilan, dan loyalitas serta kemampuan melaksanakan pekerjaan dapat dilihat dari hasil pekerjaan.

2. Kriteria berdasarkan perilaku

Jenis kriteria yang mengacu pada bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan baik sehingga perlu membuat daftar perilaku sebagai acuan atau pedoman yang harus dilaksanakan karyawan. Kriteria ini berfokus untuk memperhatikan perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Kriteria berdasarkan hasil

Jenis kriteria yang mengarah pada pencapaian hasil atau target pekerjaan sehingga kinerja karyawan diukur dari hasil pekerjaan. Pengukuran tersebut dilakukan berdasarkan hasil yang diterapkan dan hanya bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.

2.2.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja dan dapat dijadikan sebagai alat untuk pengukuran kinerja karyawan menurut Bangun (2012;233-234) adalah :

1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi tersebut menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok sebagai syarat terpenuhinya standar pekerjaan. Dari persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan atau setiap karyawan mampu mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas sehingga tiap karyawan harus memenuhi persyaratan tertentu yang disesuaikan karyawan untuk dapat mencapai standar kualitas tersebut. Karyawan dengan kinerja baik dapat menghasilkan pekerjaan sesuai standar kualitas pekerjaan.

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakter yang berbeda dari jenis pekerjaan tertentu dan harus diselesaikan tepat waktu. Pekerjaan yang waktu penyelesaiannya tidak tepat waktu dapat menghambat pekerjaan di bagian lain sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran

Beberapa jenis pekerjaan menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan tugas sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan dari tingkat kehadiran karyawan pada saat mengerjakan.

5. Kemampuan kerjasama

Pekerjaan yang dilakukan tidak selalu harus diselesaikan sendiri, akan tetapi ada beberapa pekerjaan yang menuntut kerja sama dari tim atau antar

karyawan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja.

2.2.5.4 Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaffar (dikutip dari Yafi, 2015;18) membagi faktor kinerja ke dalam dua variabel, diantaranya :

1. Variabel individu (karakteristik, sifat-sifat fisik, motivasi dan minat, umur, pengalaman, jenis kelamin, pendidikan serta fakttor individu lainnnya)
2. Variabel organisasi :
 - a. Faktor fisik dan pekerjaan (kondisi dan desain kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik, perlengkapan kerja, metode kerja)
 - b. Faktor sosial dan organisasi (peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah, lingkungan sosial, dan sifat organisasi)

Sedangkan menurut Zainudin (dalam Laksono, 2015;27) faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah :

1. Kemampuan individu sendiri
2. Motivasi
3. Keberadaan dan hubungan dengan organisasi
4. Dukungan yang diterima

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Keterikatan Karyawan (*employee engagement*) Terhadap Kinerja Karyawan

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* merupakan komitmen emosional yang dimiliki karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins and Judge, 2009:103). Karyawan pada saat bekerja tidak hanya berfokus pada gaji atau promosi akan tetapi bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Kruse, 2012:698). Karyawan yang memiliki hubungan baik atau terikat dengan perusahaan menjadi salah satu faktor keberhasilan perusahaan.

Menurut Akbar (dalam Rustono dan Akbary, 2013:1173), *employee engagement* (keterikatan karyawan) dapat dihubungkan dengan kesuksesan perusahaan seperti kualitas lebih tinggi, rendahnya tingkat *turnover*, dan kinerja karyawan menjadi lebih baik. Dengan demikian, keterikatan karyawan memiliki hubungan yang bersifat positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins and Judge (2015;355) budaya organisasi merupakan sistem berbagi arti yang dilakukan semua anggota dan membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Mangkunegara (2008;143) juga mengatakan organisasi pada koperasi yang berbudaya kuat akan mencapai kinerja maksimal dan mampu memberi citra positif bagi perkembangan koperasi sehingga diperlukan penerapan budaya organisasi yang berlandaskan pada moral.

Dengan demikian, budaya organisasi memiliki hubungan yang bersifat positif terhadap kinerja karyawan.

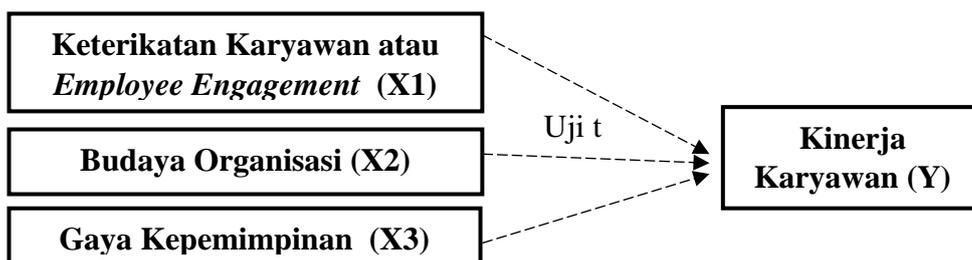
2.3.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan menurut Prasetyo (dalam Nisa, 2017;20) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai bentuk dan perilaku untuk mengintegrasikan antara tujuan organisasi dengan tujuan individu sesuai dengan keinginan. Seseorang yang dapat memengaruhi kinerja dari sebuah organisasi tergantung pada bagaimana peran seorang pemimpin melakukan aktivitas kepemimpinan (Bangun, 2012;36).

Dengan demikian, gaya kepemimpinan memiliki hubungan bersifat positif terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dapat dijadikan sebagai acuan sementara dari semua variabel bebas (*independent*) dengan variabel keterikatan karyawan atau *employee engagement* (X1), budaya organisasi (X2), dan gaya kepemimpinan (X3), sedangkan variabel terikat (*dependent*) yaitu kinerja karyawan (Y). Penelitian ini menguji atau mencari adanya pengaruh signifikan dari variabel bebas dan variabel terikat.



Keterangan :
 -----> : secara parsial

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

2.5 Hipotesis

Hipotesis diajukan sebagai jawaban atau dugaan sementara dari suatu permasalahan. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah :

- H1 : Di duga keterikatan karyawan (employee engagement) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Koperasi Warga Semen Gresik
- H2 : Di duga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Koperasi Warga Semen Gresik
- H3 : Di duga gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Koperasi Warga Semen Gresik.

