

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Terdapat banyak penelitian mengenai *LMX*, lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja, dan *employee engagement* yang dilakukan sebelumnya. Beberapa dari penelitian tersebut relevan dengan penelitian ini sehingga menjadi referensi dan dasar bagi penelitian ini. Berikut merupakan beberapa penelitian yang menjadi referensi dan dasar bagi penelitian ini.

##### **2.1.1 Pengaruh *LMX* terhadap *Employee Engagement***

1. Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari & Ratnaningsih (2016) dengan judul “Hubungan antara *Leader-Member Exchange (LMX)* dengan *Work Engagement* pada Perawat Instalasi Rawat Inap di RSJD dr. Amino Gondohutomo Semarang”. Penelitian ini dilakukan di RSJD dr. Amino Gondohutomo dengan jumlah responden sebanyak 152 orang perawat. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *LMX* dengan *work engagement* perawat. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah kedua penelitian menguji hubungan antara variabel *LMX* dengan *engagement* serta kesamaan objek penelitian yaitu rumah sakit. Perbedaannya terletak pada variabel tambahan, dimana pada penelitian yang dilakukan terdapat variabel lingkungan pekerjaan dan kepuasan kerja.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Trinchero *et. al.* (2014) dengan judul “*Leader-Member Exchange, Affective Commitment, Engagement, Wellbeing, and Intention to Leave: Public vs Private Sector Italian Nurses*”. Responden pada penelitian ini merupakan 845 orang perawat Italia yang bekerja di rumah sakit umum dan swasta di Italia. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *LMX* dengan *engagement* perawat, begitupula dengan komitmen afektif dengan *engagement* perawat. Sebaliknya, *LMX* memiliki hubungan negatif dengan keinginan untuk keluar pada perawat. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menguji hubungan *LMX* dengan *engagement* serta objek penelitian yang sama yaitu rumah sakit. Perbedaannya adalah pada penelitian ini terdapat variabel tambahan seperti komitmen afektif dan *wellbeing*, sedangkan pada penelitian yang dilakukan variabel tambahannya adalah lingkungan pekerjaan dan kepuasan kerja.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Chaurasia & Sukhla (2016) dengan judul “*The Influence of Leader-Member Exchange Relations on Employee Engagement and Work Role Performance*”. Penelitian ini dilakukan pada 198 orang manajer di India yang bekerja pada berbagai industri. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *LMX* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, dan *employee engagement* juga memediasi variabel *LMX* dengan peran kinerja kerja. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menguji variabel

*LMX* dengan *engagement*. Perbedaannya pada penelitian ini *employee engagement* terletak sebagai variabel mediator, sedangkan pada penelitian yang dilakukan *engagement* terletak sebagai variabel dependen dan terdapat perbedaan jenis industri sebagai objek penelitian.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Agarwal *et. al.* (2012) dengan judul “*Linking LMX, Innovative Work Behaviour and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work Engagement*”. Penelitian ini dilakukan pada 6 sektor organisasi jasa di India dengan jumlah responden sebanyak 979 karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki korelasi positif dengan perilaku kerja inovasi dan berkorelasi negatif dengan keinginan untuk keluar dari organisasi. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa *LMX* berkorelasi positif dengan keterikatan kerja. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah kedua penelitian ini menggunakan *LMX* sebagai variabel independen yang mempengaruhi *employee engagement*. Perbedaannya adalah pada penelitian ini *employee engagement* terletak sebagai variabel mediator, sedangkan pada penelitian yang dilakukan *employee engagement* terletak sebagai variabel dependen serta jenis industri yang berbeda dari penelitian yang akan dilakukan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Septidiningtyas (2016) dengan judul “Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kinerja Individual dengan Pemediasi *Work Engagement* dan Pemoderasi Dukungan Rekan Kerja”. Penelitian ini dilakukan pada 3 Rumah Sakit di Yogyakarta. Hasil dari

penelitian ini menunjukkan bahwa *LMX* berhubungan positif dengan kinerja individual perawat, *work engagement* memediasi secara parsial terhadap kinerja individual, *LMX* berpengaruh positif pada *work engagement*. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menguji variabel *LMX* dan *work engagement* serta adanya kesamaan objek penelitian yaitu Rumah Sakit. Perbedaannya adalah *work engagement* pada penelitian ini terletak sebagai variabel mediator sedangkan pada penelitian yang dilakukan terletak sebagai variabel dependen.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Min-Seong & Dong-Woo (2016) dengan judul '*Linking LMX, Engagement, Innovative Behaviour, and Job Performances in Hotel Employees.*' Penelitian ini dilakukan pada karyawan dari berbagai hotel di Korea Selatan menggunakan metode survey. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *LMX* berpengaruh terhadap *work engagement* dan perilaku inovasi, tetapi tidak berpengaruh pada *organizational engagement*. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menguji hubungan antara *LMX* dengan keterikatan karyawan. Perbedaannya adalah pada penelitian ini terdapat variabel lain seperti perilaku inovatif dan kinerja, sedangkan pada penelitian yang dilakukan variabel lainnya adalah lingkungan pekerjaan dan kepuasan kerja.

Review Jurnal Pengaruh *LMX* terhadap *Employee Engagement* disajikan pada Tabel dibawah ini.

**Tabel 2.1**  
**Review Jurnal Pengaruh *LMX* terhadap *Employee Engagement***

No	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
1	<p>Wulandari &amp; Ratnaningsih (2016) : “Hubungan antara <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> dengan <i>Work Engagement</i> Pada Perawat Instalasi Rawat Inap di RSJD dr. Amino Gondohutomo Semarang”</p> <p><i>Jurnal Empati</i>, 5(4), 721-726</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> Graen &amp; Uhl-Bien (1995)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Schaufeli <i>et. al.</i> (2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terdapat hubungan <b>positif</b> antara <i>LMX</i> dengan <i>work engagement</i> perawat</li> </ul>
2	<p>Trincheri <i>et. al.</i> (2014): “<i>Leader-Member Exchange, Affective Commitment, Engagement, Wellbeing, and Intention to Leave: Public vs Private Sector Italian Nurse</i>”</p> <p><i>Public Money &amp; Management</i>, 34(6), 381-388</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> Graen&amp;Uhl-Bien (1995)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Schaufeli (2006)</li> <li>▪ <i>Affective Commitment</i> Allen &amp; Meyer (1990)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> berpengaruh <b>positif</b> terhadap <i>work engagement</i></li> <li>▪ Komitmen afektif berpengaruh <b>positif</b> terhadap <i>work engagement</i></li> <li>▪ <i>LMX</i> memiliki hubungan <b>negatif</b> dengan keinginan untuk keluar</li> </ul>
3	<p>Chaurasia &amp; Sukhla (2016): ‘<i>The Influence of Leader-Member Exchange Relations on Employee Engagement and Work Role Performance</i>’</p> <p><i>International Journal for Researcher Development</i>, 7(1), 63-83</p> <p>Alat Analisis: SEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> Graen &amp; Uhl-Bien (1995)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Schaufeli &amp; Bakker (2004)</li> <li>▪ <i>Work role performance</i> Campbell (1993) Borman &amp; Motowidlo (1993)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> berpengaruh <b>positif</b> pada <i>employee engagement</i></li> <li>▪ <i>Employee engagement</i> berpengaruh <b>positif</b> pada peran kinerja kerja</li> </ul>
4	<p>Agarwal <i>et. al.</i> (2012): “<i>Linking LMX, Innovative Work Behaviour, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work Engagement</i>”</p> <p><i>Career Development International</i> 17(3), 208-230</p> <p>Alat Analisis: SEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> Scandura &amp; Graen (1984)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Schaufeli &amp; Bakker (2002)</li> <li>▪ <i>Turnover Intention</i> Saks (2006)</li> <li>▪ <i>Innovative Works</i> West &amp; Farr (1989)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> berpengaruh <b>positif</b> terhadap <i>work engagement</i></li> <li>▪ <i>LMX</i> berkorelasi <b>negatif</b> dengan keinginan untuk keluar dari organisasi</li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
5	Septinidingtyas, Restu (2016): “Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> terhadap Kinerja Individual dengan Pemediasi <i>Work Engagement</i> dan Pemodelasi Dukungan Rekan Kerja”  Tesis. Magister Sains Manajemen UGM  Alat Analisis: SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> Graen &amp; Uhl-Bien (1995)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Schaufeli &amp; Bakker (2004)</li> <li>▪ <i>Individual Performance</i> Campbell (1993)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> berpengaruh <b>positif</b> terhadap <i>work engagement</i></li> <li>▪ <i>Work Engagement</i> berpengaruh <b>positif</b> terhadap kinerja individual</li> </ul>
6	Min-Seong, K., & Dong-Woo, K. (2016): “ <i>Linking LMX, engagement, Innovative Behavior, and Job Performance in Hotel Employees</i> ”  <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>  Alat Analisis: AMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> Graen &amp; Uhl-Bien (1995)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Saks (2006)</li> <li>▪ <i>Innovative Behavior</i> Janssen (2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> berpengaruh <b>positif</b> terhadap keterikatan kerja</li> <li>▪ <i>LMX tidak berpengaruh</i> terhadap keterikatan organisasional</li> <li>▪ Keterikatan <b>berpengaruh</b> pada kinerja</li> </ul>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2019

Penelitian ini menggunakan 6 jurnal sebagai referensi dasar terkait pengaruh *LMX* terhadap *employee engagement*. Terdapat 5 jurnal yang menunjukkan hubungan atau pengaruh positif antara *LMX* dengan *employee engagement* dan 1 jurnal yang menunjukkan bahwa variabel *LMX* berkorelasi secara parsial terhadap *engagement*. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori milik Graen & Uhl-Bien (1995) pada *LMX* dan Schaufeli & Bakker (2004) untuk variabel *employee engagement*.

### 2.1.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement*

1. Penelitian yang dilakukan oleh Fiabane *et. al.* (2013) dengan judul “*Work Engagement and Occupational Stress in Nurses and Other Healthcare*”

*Workers: The Role of Organisational and Personal Factors*". Penelitian ini dilakukan pada 110 orang staff rumah sakit yang terdiri dari perawat, fisioterapis, dan pelatih fisik. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang terdiri dari beban kerja dan kesehatan mental merupakan prediktor positif bagi kepuasan kerja dan *engagement*. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menguji hubungan antara lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja, dan *engagement*. Selain itu, terdapat kesamaan objek dan subjek penelitian yaitu rumah sakit dan perawat. Perbedaannya terletak pada adanya tambahan variabel di penelitian yang dilakukan yaitu *LMX*.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Lee *et. al.* (2015) dengan judul "*Association between Safety Culture and Employee Engagement Over Time: A Retrospective Analysis*". Penelitian ini dilakukan pada banyak perawat yang bekerja di *Johns Hopkins Hospital*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan pekerjaan yang aman memiliki korelasi positif dengan *engagement* pada perawat. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menguji variabel lingkungan pekerjaan dengan *engagement* dan juga menggunakan objek penelitian rumah sakit. Perbedaannya adalah pada penelitian yang dilakukan terdapat variabel tambahan yaitu *LMX* dengan kepuasan kerja.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Gabel-Shemueli *et. al.* (2017) dengan judul "*Work Conditions and Engagement among Nurses in Uruguay*". Penelitian ini dilakukan pada 481 orang perawat di Uruguay. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa beban kerja yang terlalu banyak memberikan pengaruh negatif terhadap *working engagement* perawat. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menggunakan variabel kondisi pekerjaan dan *working engagement*, serta ada kesamaan jenis objek penelitian yaitu rumah sakit. Perbedaannya, kondisi pekerjaan yang digunakan dalam penelitian ini lebih condong pada kondisi personal perawat dibandingkan lingkungan pekerjaan secara keseluruhan seperti pada penelitian yang dilakukan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) dengan judul "*Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance*". Penelitian ini dilakukan pada 383 orang karyawan lini bawah hingga menengah pada organisasi ukuran kecil. Hasil penelitian ini adalah faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan, seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, rekan kerja, pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi, kebijakan organisasi serta kesejahteraan tempat kerja memberikan pengaruh positif pada keterikatan karyawan. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menggunakan keterikatan kerja karyawan sebagai variabel dependen, sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan banyak variabel independen, sedangkan pada penelitian yang dilakukan hanya dua variabel saja.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Chaudhry *et. al.* (2017) dengan judul "*Impact of Working Environment and Training & Development on*



*Organization Performance through Mediating Role of Employee Engagement and Job Satisfaction*". Penelitian ini dilakukan pada karyawan sektor perbankan di Provinsi Punjab, Pakistan. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dari lingkungan pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan dan keterikatan karyawan yang meningkatkan kinerja organisasi. Semua hasil positif baik dengan atau tanpa mediasi. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama manguji variabel lingkungan pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan. Perbedaanya adalah pada penelitian ini ada tambahan variabel kinerja organisasi sebagai variabel dependen, sedangkan pada penelitian yang dilakukan variabel dependennya adalah keterikatan kerja karyawan.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Pringgabayu & Kusumastuti (2016) dengan judul "Peningkatan Keterikatan Karyawan melalui Sistem Rekrutmen, Desain Pekerjaan, Kompensasi, dan Iklim Organisasi dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi'. Penelitian ini dilakukan pada 94 orang karyawan pada perusahaan asuransi swasta. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sistem rekrutmen, desain pekerjaa, serta kompensasi berpengaruh pada keterikatan karyawan, sedangkan iklim organisasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh pada keterikatan kerja. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menguji hubungan antara lingkungan kerja dengan keterikatan kerja. Perbedaanya terletak pada variabel dependen lain lingkungan kerja.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Aliyah (2017) dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Status Kerja dan Beban Kerja terhadap Keterikatan Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Kecamatan Way Jepara Lampung Timur”. Sesuai dengan judulnya penelitian ini dilakukan pada salah satu perguruan tinggi swasta di Lampung dengan dosen sebagai respondennya. Terdapat 4 hasil dari penelitian ini, yaitu (1) tidak ada pengaruh dari lingkungan kerja terhadap keterikatan kerja dosen di perguruan tinggi tersebut (2) terdapat pengaruh dari status pekerjaan terhadap keterikatan kerja dosen (3) tidak terdapat pengaruh beban kerja terhadap keterikatan kerja dosen dan (4) semua variabel tersebut memiliki pengaruh pada keterikatan kerja dosen secara bersama-sama. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menguji hubungan antara lingkungan kerja dengan keterikatan kerja, sedangkan perbedaannya terletak pada variabel dependen selain lingkungan kerja pada kedua penelitian.

Review jurnal mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* disajikan pada tabel 2.2 berikut ini.

**Tabel 2.2**  
**Review Jurnal Pengaruh Lingkungan Pekerjaan terhadap *Employee Engagement***

No	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
1	Fiabane <i>et. al.</i> (2013) dengan judul ‘ <i>Work Engagement and Occupational Stress in Nurses and Other Healthcare Workers: The Role of Organisational and Personal Factors</i> ’	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan Pekerjaan Leiter&amp;Maslach (2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terdapat hubungan <b>positif</b> antara lingkungan pekerjaan dengan <i>work engagement</i> perawat</li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
	<p><i>Journal of Clinical Nursing</i>, 22(1), 2614–2624.</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p>		
2	<p>Lee <i>et. al.</i> (2015): “Associations between Safety Culture and Employee Engagement Over Time: A Retrospective Analysis”</p> <p><i>BMJ Publishing</i>, 0(June), 1–7</p> <p>Alat Analisis: SPSS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan Pekerjaan Leiter &amp; Maslach (2004)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Schaufeli <i>et. al.</i> (2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan pekerjaan berpengaruh <b>positif</b> terhadap <i>employee engagement</i></li> </ul>
3	<p>Gabel-Shemuely <i>et. al.</i> (2017): “Work Conditions and Engagement among Nurses in Uruguay”.</p> <p><i>Academia Revista Latinoamericana de Administración</i>, 30(1), 59–71.</p> <p>Alat Analisis: SEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan kerja Veldhoven &amp; Meijman (1994)</li> <li>▪ Karasek (1998)</li> <li>▪ Bakker <i>et. al.</i> (2003)</li> <li>▪ Dolan (1992)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Schaufeli &amp; Bakker (2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beban kerja yang terlalu banyak memberikan pengaruh <b>negatif</b> pada <i>engagement</i>.</li> <li>▪ Lingkungan pekerjaan yang menyenangkan akan memberikan hasil <b>positif</b> bagi <i>employee engagement</i> pada perawat.</li> </ul>
4	<p>Anitha (2014): “Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance”</p> <p><i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>, 63(3), 308–323.</p> <p>Alat Analisis: SEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan Kerja Deci &amp; Ryan (1987)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Kahn (1990)</li> <li>▪ Schaufeli &amp; Bakker (2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faktor-faktor seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, rekan kerja, pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi, kebijakan organisasi, dan kesejahteraan tempat kerja berpengaruh <b>positif</b> terhadap keterikatan karyawan.</li> </ul>
5	<p>Chaudhry <i>et. al.</i> (2017): ‘Impact of Working Environment and Training &amp; Development on Organization Performance through Mediating Role of Employee Engagement and Job Satisfaction’</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan kerja Saks (2006)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Schaufeli &amp; Bakker (2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan pekerjaan berpengaruh <b>positif</b> pada kepuasan kerja karyawan.</li> <li>▪ Kepuasan kerja karyawan berpengaruh <b>positif</b> pada keterikatan karyawan.</li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
	<i>European Centre for Research, Training, and Development</i> ,  Alat Analisis: SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Individual Performance</i> Campbell (1993)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja karyawan berpengaruh <b>positif</b> pada kinerja organisasi.</li> </ul>
6	Pringgabayu & Kusumastuti (2016): “Peningkatan Keterikatan Kerja Karyawan melalui Sistem Rekrutmen, Desain Pekerjaan, Kompensasi, dan Iklim Organisasi dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi.”  <i>Bina Ekonomi</i> , 20(10), 163-178  Alat Analisis: SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan kerja Mangkunegara (2009)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Scahufeli &amp; Bakker (2004)</li> <li>▪ Sistem Rekrutmen Sukirno (2004)</li> <li>▪ Kompensasi Mondy et. al. (2008)</li> <li>▪ Desain Pekerjaan Dessler (2009)</li> <li>▪ Iklim Organisasi Davis &amp; Newstrom (2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistem Rekrutmen <b>berpengaruh</b> pada keterikatan karyawan.</li> <li>▪ Kompensasi <b>berpengaruh</b> pada keterikatan karyawan.</li> <li>▪ Desain pekerjaan <b>berpengaruh</b> pada keterikatan karyawan.</li> <li>▪ Iklim organisasi <b>tidak berpengaruh</b> pada keterikatan karyawan.</li> <li>▪ Lingkungan kerja <b>tidak berpengaruh</b> pada keterikatan karyawan.</li> </ul>
7	Aliyah, H. (2017): “Pengaruh Lingkungan Kerja, Status Kerja dan Beban Kerja terhadap Keterikatan Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Kecamatan Way Jepara Lampung Timur.”  <i>Jurnal Dinamika</i> , 3(1), 81-103  Alat Analisis: SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan kerja Saks (2006)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Luthans &amp; Peterson (2002)</li> <li>▪ Status Kerja Susanto (1983)</li> <li>▪ Beban Kerja Hart &amp; Staveland (2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan kerja <b>tidak berpengaruh</b> pada <i>employee engagement</i> dosen.</li> <li>▪ Status pekerjaan <b>berpengaruh</b> pada <i>employee engagement</i> dosen</li> <li>▪ <b>Tidak ada pengaruh</b> dari beban kerja terhadap <i>employee engagement</i> dosen</li> </ul>

Sumber: Data Sekunder diolah, 2019

Penelitian ini menggunakan 7 jurnal sebagai acuan terkait pengaruh lingkungan pekerjaan terhadap keterikatan kerja. Terdapat 5 penelitian yang menunjukkan hubungan atau korelasi positif antara lingkungan kerja dengan keterikatan kerja karyawan dan 2 penelitian yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh dari lingkungan kerja dengan keterikatan karyawan. Teori yang

digunakan dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja milik Huysamen (1997) serta *employee engagement* milik Schaufeli & Bakker (2004).

### 2.1.3 Pengaruh *LMX* terhadap Kepuasan Kerja

1. Penelitian yang dilakukan Jordan & Troth (2013) dengan judul “*Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction.*” Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan patologi swasta dengan menggunakan kuesioner yang didistribusikan pada 579 karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah kecerdasan emosional yang dimediasi dengan *LMX* berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan serta menurunkan tingkat *turnover*. Persamaan pada penelitian ini adalah peneliti menggunakan variabel *LMX* yang berpengaruh pada kepuasan kerja, sedangkan yang menjadi perbedaan adalah pada penelitian yang dilakukan adalah peneliti menggunakan *LMX* sebagai variabel dependen (X) dan kepuasan kerja sebagai variabel mediator (Z).
2. Penelitian yang dilakukan oleh Han & Jekel (2011) dengan judul “*The Mediating Role of Job Satisfaction between Leader-Member Exchange and Turnover Intentions*”. Penelitian ini dilakukan pada salah satu rumah sakit yang berlokasi di Amerika Serikat dengan menggunakan 181 orang responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh positif antara *LMX* dengan kepuasan kerja, dan negatif terhadap *turnover intentions*. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menguji variabel

*LMX* dan kepuasan kerja dengan objek penelitian yang serupa yaitu rumah sakit. Perbedaannya adalah pada penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah *turnover intentions*, sedangkan pada penelitian yang dilakukan adalah *employee engagement*.

3. Penelitian yang dilakukan Liao *et. al.* (2017) dengan judul “*LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital*”. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan keuangan dan manufaktur di Taiwan dengan jumlah kuesioner yang valid sebanyak 319 dan diolah menggunakan SPSS 12 dan LISREL 8. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *LMX* berpengaruh secara positif pada kepuasan kerja serta kepuasan hidup pada karyawan baik secara langsung ataupun di mediasi oleh modal psikologis. Persamaan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel *LMX* dan kepuasan kerja. Perbedaannya adalah penelitian yang dilakukan menggunakan *LMX* sebagai variabel dependen dan kepuasan kerja sebagai variabel mediator.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Malik *et. al.* (2015) dengan judul “*The role of LMX in employee’s job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis*”. Penelitian ini dilakukan pada beberapa perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi, tekstil, dan produsen makanan di Pakistan, India, Nepal, dan Sri Lanka. Hasil dari penelitian ini adalah *LMX* berpengaruh positif pada motivasi karyawan, kepuasan kerja karyawan, dan pemberdayaan psikologis. Variabel *LMX* berpengaruh negatif pada tingkat *turnover* karyawan dan tingkat stress

karyawan. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah menggunakan variabel *LMX* dan kepuasan kerja. Perbedaannya adalah variabel kepuasan kerja pada penelitian ini terletak sebagai variabel dependen, sedangkan pada penelitian yang dilakukan, kepuasan kerja terletak sebagai variabel mediator.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Mansueti *et. al.* (2016) dengan judul '*The Leader-Member Exchange (LMX) in Organizational Health Context: Observational Study at the Department of Rehabilitation*'. Sesuai dengan judulnya, penelitian ini dilakukan pada 40 orang karyawan yang bekerja di Departemen Rehabilitasi di Italia. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *LMX* berpengaruh positif pada kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan keinginan untuk terus berada dalam organisasi. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menguji variabel *LMX* dan kepuasan kerja. Disamping itu, jenis industri yang diteliti sama-sama merupakan industri kesehatan. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah adanya variabel tambahan seperti lingkungan pekerjaan dan *engagement* pada penelitian yang akan dilakukan.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Gutama *et. al.* (2015) dengan judul *Analisa Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Perceived Organizational Support sebagai Variabel Mediasi di Restoran de Boliva Surabaya*. Sesuai dengan judulnya, penelitian ini dilakukan di restoran de Boliva Surabaya, dengan menggunakan seluruh

karyawan sebagai responden dan dianalisis dengan metode *partial least square (PLS)*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *LMX* berpengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan *perceived organizational support* berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menggunakan variabel *LMX* sebagai variabel independen dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. Perbedaannya adalah pada penelitian ini terdapat variabel lain seperti *perceived organizational support*, sedangkan pada penelitian yang dilakukan terdapat variabel lingkungan pekerjaan dan keterikatan kerja karyawan.

Review jurnal terkait pengaruh *LMX* terhadap kepuasan kerja karyawan disajikan pada tabel 2.3 berikut ini.

**Tabel 2.3**

**Review Jurnal Pengaruh *LMX* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
1	Jordan & Troth (2013) : “ <i>Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction</i> ”  <i>Leadership and Organization Development Journal</i> , 32(3), 260-280  Alat Analisis: SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> Dienesch &amp; Liden (1986)</li> <li>▪ Kecerdasan Emosional Mayer &amp; Salovey (1997) Ashkanasy &amp; Daus (2005) Antonakis (2004)</li> <li>▪ <i>Employee Attitudes</i> Goleman (1998)</li> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Caplan (1975)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> berpengaruh <b>positif</b> terhadap kepuasan kerja</li> <li>▪ <i>LMX</i> berpengaruh <b>negatif</b> terhadap tingkat <i>turnover</i> karyawan</li> </ul>
2	Han & Jekel (2011): “ <i>The Mediating Role of Job</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> Graen <i>et. al.</i> (1982)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terdapat hubungan <b>positif</b> antara <i>LMX</i></li> </ul>



Lanjutan Tabel 2.3

No.	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
	<p><i>Satisfaction between Leader-Member Exchange and Turnover Intentions</i></p> <p><i>Journal of Nursing Management, 19, 41-49</i></p> <p>Alat Analisis: SPSS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Chen <i>et. al.</i> (2004)</li> <li>▪ <i>Turnover Intentions</i> McKay <i>et. al.</i> (2007)</li> </ul>	<p>dengan kepuasan kerja perawat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terdapat hubungan <b>positif</b> antara <i>LMX</i> dengan <i>kepuasan kerja</i> perawat.</li> <li>▪ Terdapat hubungan <b>negatif</b> antara <i>LMX</i> dengan <i>turnover intentions</i> pada perawat.</li> </ul>
3	<p>Liao <i>et. al.</i> (2017) : “<i>LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital</i>”</p> <p><i>Leadership and Organization Development Journal, 38(3), 433-449</i></p> <p>Alat Analisis: LISREL &amp; SPSS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> Graen &amp; Uhl-Bien (1995)</li> <li>▪ <i>Psychological Capital</i> Luthans <i>et. al.</i> (2007)</li> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Hackman &amp; Oldham (1975)</li> <li>▪ <i>Life Satisfaction</i> Diener (2003) Pavot &amp; Diener (1993)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> berpengaruh <b>positif</b> terhadap <i>kepuasan kerja</i> karyawan.</li> <li>▪ <i>LMX</i> berpengaruh <b>positif</b> terhadap <i>kepuasan hidup</i> karyawan.</li> <li>▪ Modal psikologis <b>memediasi</b> variabel <i>LMX</i> dengan <i>kepuasan kerja</i> dan <i>kepuasan hidup</i> karyawan.</li> </ul>
4	<p>Malik <i>et. al.</i> (2015) : “<i>The role of LMX in employee’s job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis</i>”</p> <p><i>Journal of Applied Business Research, 31(5), 1987-2000</i></p> <p>Alat Analisis: SPSS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> Dienesch &amp; Linden (1986)</li> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> MSQ</li> <li>▪ <i>Stress Kerja</i> Harris &amp; Kamar (2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> berpengaruh <b>positif</b> pada <i>motivasi</i> karyawan, <i>kepuasan kerja</i> karyawan, serta <i>pemberdayaan</i> psikologis karyawan.</li> <li>▪ <i>LMX</i> berpengaruh <b>negatif</b> terhadap <i>tingkat turnover</i> dan <i>tingkat stress</i> karyawan.</li> </ul>
5	<p>Mansueti <i>et. al.</i> (2016): “<i>The Leader Member Exchange (LMX) in Organizational Health Context: Observational Study at the Department of Rehabilitation.</i>”</p> <p><i>International Journal of Medicine and Pharmacy, 4(1), 1-38</i></p> <p>Alat Analisis: SEM</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> Graen &amp; Uhl-Bien (1995)</li> <li>▪ <i>Komitmen Organisasional</i> Allen &amp; Meyer (1993)</li> <li>▪ <i>Perceived Organizational Support</i> Eissenberger <i>et. al.</i> (1986)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terdapat hubungan <b>positif</b> antara <i>LMX</i> dengan <i>komitmen organisasional</i>.</li> <li>▪ Terdapat hubungan <b>positif</b> antara <i>LMX</i> dengan <i>kepuasan kerja</i> karyawan.</li> <li>▪ Terdapat hubungan <b>positif</b> antara <i>LMX</i> dengan <i>keinginan untuk tetap berada dalam organisasi</i> bagi karyawan.</li> </ul>
6	<p>Gutama <i>et. al.</i> (2015) : <i>Analisa Pengaruh Leader-Member Exchange</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> Liden &amp; Maslyn (1998)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>LMX</i> berpengaruh <b>positif</b> namun <b>tidak signifikan</b></li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.3

No.	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
	<p><i>terhadap Kepuasan Kerja melalui Perceived Organizational Support sebagai Variabel Mediasi di Restoran de Boliva Surabaya</i></p> <p><i>Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa, 3(1), 256-268</i></p> <p>Alat Analisis: PLS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Spector (1996) Luthans (2006)</li> <li>▪ <i>Perceived Organizational Support</i> Rhodes &amp; Eissenberger (2002)</li> </ul>	<p>terhadap kepuasan kerja karyawan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan.</li> </ul>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2019

Terdapat 6 artikel yang menjadi acuan pada penelitian ini. Lima artikel merupakan artikel yang menunjukkan pengaruh positif antara *LMX* dengan kepuasan kerja dan satu artikel menunjukkan bahwa *LMX* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Teori yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini adalah teori *LMX* milik Graen & Uhl-Bien (1995) dan teori kepuasan kerja milik Spector (1997).

#### 2.1.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

1. Penelitian yang dilakukan oleh Bunton *et. al.* (2012) dengan judul “*Predictors of Workplace Satisfaction for U.S. Medical School Faculty in an Era of Change and Challenge*”. Penelitian ini dilakukan pada 23 sekolah medis yang berlokasi di Amerika Serikat. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa responden secara keseluruhan merasa puas dengan kondisi lingkungan masing-masing departemen tempat mereka bekerja. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menguji variabel lingkungan pekerjaan dan kepuasan kerja, selain itu jenis industri yang menjadi tempat penelitian merupakan

industri kesehatan. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah pada penelitian yang akan dilakukan terdapat variabel tambahan seperti *LMX* dan *employee engagement*.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Raziq & Maulabakhsh (2015) dengan judul "*Impact on Working Environment on Job Satisfaction*". Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di berbagai sektor industri pendidikan, perbankan, serta telekomunikasi di kota Quetta, Pakistan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara lingkungan pekerjaan dengan kepuasan kerja. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menggunakan variabel yang akan diteliti, yaitu lingkungan pekerjaan dengan kepuasan kerja. Perbedaannya adalah pada penelitian yang dilakukan terdapat variabel lain selain lingkungan pekerjaan dan kepuasan kerja.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Agbozo *et. al.* (2017) dengan judul "*The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana*". Penelitian ini dilakukan pada 105 karyawan yang bekerja di sektor industri perbankan di Ghana. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa suasana lingkungan kerja yang baik memberikan rasa puas pada karyawan tersebut. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menggunakan variabel lingkungan kerja dengan kepuasan kerja. Perbedaannya antara kedua penelitian ini adalah pada penelitian yang dilakukan terdapat

beberapa variabel tambahan yang digunakan, tidak hanya dua variabel tersebut.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Tio (2014) dengan judul "*The Impact of Working Environment towards Employee Job Satisfaction*". Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan di Jawa Timur dengan jumlah responden sebanyak 74 orang. Hasil dari penelitian ini adalah lingkungan fisik pekerjaan, lingkungan orang, serta lingkungan organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan secara parsial, hanya lingkungan fisik saja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menguji variabel lingkungan kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Perbedaannya adalah pada penelitian yang dilakukan, variabel kepuasan kerja terletak sebagai variabel intervening.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Osibanjo *et. al.* (2014) dengan judul "*Impact on Job Environment on Job Satisfaction & Commitment among Nigerian Nurses*". Sesuai dengan judul penelitian tersebut, penelitian ini dilakukan pada 228 orang perawat di 4 rumah sakit umum di Nigeria. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perawat merasa kurang puas pada lingkungan pekerjaan saat itu sehingga memberikan pengaruh pada komitmen organisasional perawat tersebut. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menggunakan lingkungan pekerjaan dengan kepuasan kerja. Perbedaannya

adalah pada penelitian ini terdapat 2 variabel dependen yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional, sedangkan pada penelitian yang dilakukan kepuasan kerja terletak sebagai variabel mediator.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Djukic *et. al.* (2010) dengan judul “*Physical Work Environment: Testing an Expanded Model of Job Sastisfaction in a Sample of Registered Nurse*”. Penelitian ini dilakukan pada rumah sakit di New York dengan menggunakan 746 orang perawat sebagai responden. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa tidak ada efek dari lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja perawat. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menggunakan variabel lingkungan pekerjaan dan kepuasan kerja serta objek penelitian yang sama yaitu rumah sakit. Perbedaanya terletak pada adanya variabel tambahan dalam penelitian yang dilakukan, yaitu *LMX* dan *engagement*.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Kumar *et. al.* (2013) dengan judul “*Job Satisfsaction among Public Health Professionals Working in Public Sector: a Cross Sectional Study from Pakistan*”. Sesuai dengan judulnya, penelitian ini dilakukan pada 73 orang yang bekerja di rumah sakit di Islamabad, Pakistan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki korelasi negatif dengan kepuasan kerja tenaga medis profesional. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menguji variabel lingkungan pekerjaan dan kepuasan kerja, serta adanya kesamaan jenis industri yang

diteliti, yaitu industri kesehatan. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah adanya tambahan variabel seperti *LMX* dan *engagement* pada penelitian yang dilakukan.

Review jurnal pengaruh lingkungan pekerjaan terhadap kepuasan kerja disajikan pada tabel 2.4 berikut ini.

**Tabel 2.4**

**Review Jurnal Pengaruh Lingkungan Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
1	Bunton <i>et. al.</i> (2012): “ <i>Predictors of Workplace Satisfaction for U.S. Medical School Faculty in an Era of Change and Challenge</i> ”  <i>Academic Medicine</i> , 87(5), 574-581  Alat Analisis: PAWS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan Pekerjaan Haynes (2008)</li> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Spector (1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan kerja berpengaruh <b>positif</b> terhadap kepuasan kerja</li> </ul>
2	Raziq & Maulabakhsh (2015) : “ <i>Impact on Working Environment on Job Satisfaction</i> ”.  <i>Procedia Economics and Finance</i> , 23(2015), 717-725  Alat Analisis: SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan kerja Chandrasekar (2011)</li> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Spector (1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan pekerjaan berkorelasi <b>positif</b> dengan kepuasan kerja</li> </ul>
3	Agbozo <i>et. al.</i> (2017): “ <i>The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana</i> ”  <i>Journal of Human Resources Management</i> , 5(1), 12-18  Alat Analisis: SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan Kerja Haynes (2008)</li> <li>▪ Kepuasan Kerja Locke (1976)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan kerja berpengaruh <b>positif</b> terhadap kepuasan kerja</li> </ul>
4	Tio (2014) : “ <i>The Impact of Working Environment towards Employee Job Satisfaction</i> ”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan kerja Huysamen (1997)</li> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan fisik pekerjaan berpengaruh <b>positif</b> pada kepuasan kerja karyawan.</li> </ul>

	<i>Ibuss Management 2(1), 1-5</i> Alat Analisis: SPSS	Locke (1976)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan sosial berpengaruh <b>positif</b> pada kepuasan kerja karyawan.</li> <li>▪ Lingkungan organisasi berpengaruh <b>positif</b> pada kepuasan kerja karyawan</li> </ul>
--	--	--------------	---

Lanjutan Tabel 2.4

No.	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
5	Osibanjo <i>et. al.</i> (2014): “ <i>Impact on Job Environment on Job Satisfaction &amp; Commitment among Nigerian Nurses</i> ”  <i>Journal of South African Business Research, 2014(2014), 1-11</i>  Alat Analisis: SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan kerja Choi, Cheung, &amp; Pang (2012)</li> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Locke (1976)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan kerja berpengaruh <b>negatif</b> terhadap <b>kepuasan kerja</b> karyawan.</li> </ul>
6	Djukic <i>et. al.</i> (2010); ‘ <i>Physical Work Environment: Testing an Expanded Model of Job Satisfaction in a Sample of Registered Nurses</i> ’  <i>Nursing Research, 59(6), 441-451</i>  Alat Analisis: STATA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Physical Work Environment</i> Moos (2008)</li> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Quinn &amp; Staines (1978)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tidak terdapat efek</b> dari lingkungan pekerjaan terhadap kepuasan kerja</li> </ul>
7	Kumar <i>et. al.</i> (2013): ‘ <i>Job Satisfaction among Public Health Professionals Working in Public Sector: a Cross Sectional Study from Pakistan</i> ’  <i>Human Resources for Health, 11(2), 1-5</i>  Alat Analisis: SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> MSQ</li> <li>▪ Lingkungan Pekerjaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lingkungan pekerjaan berpengaruh <b>negatif</b> terhadap kepuasan kerja.</li> </ul>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Penelitian ini menggunakan 7 penelitian terkait pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Terdapat 4 penelitian yang menunjukkan hasil ataupun pengaruh positif antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja dan 3 penelitian yang menunjukkan pengaruh atau korelasi negatif antara lingkungan kerja dengan

kepuasan kerja. Teori yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teori lingkungan kerja milik Huysamen (1997) serta teori kepuasan kerja milik Spector (1997).

#### **2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement***

1. Penelitian yang dilakukan oleh Stromgren *et. al.* (2015) dengan judul “*Social Capital among Healthcare Professionals: A Prospective Study of Its Importance for Job Satisfaction, Work Engagement, and Engagement in Clinical Improvements*”. Penelitian ini dilakukan pada 477 paramedis yang bekerja di 5 rumah sakit Swedia. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa modal sosial berkorelasi positif baik dengan kepuasan kerja dan *work engagement*, begitupula dengan kepuasan kerja berkorelasi positif dengan *work engagement*. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menguji variabel kepuasan kerja dan *employee engagement*. Disamping itu ada kesamaan pada objek penelitian, yaitu rumah sakit. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah pada penelitian yang akan dilakukan terdapat variabel tambahan seperti lingkungan pekerjaan dan *LMX*.
2. Penelitian yang dilakukan oleh De Simone *et. al.* (2018) dengan judul “*The Role of Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy, and Agentic Capacities on Nurse’s Turnover Intention and Patient Satisfaction*”. Sesuai dengan judulnya penelitian ini dilakukan pada perawat dan pasien di dua rumah sakit di Italia utara. Hasil dari penelitian



ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja perawat dan efikasi diri berpengaruh terhadap keterikatan kerja perawat yang akan meningkatkan rasa puas pada pasien yang dirawat serta menurunkan tingkat *turnover* perawat di rumah sakit. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menggunakan variabel kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan tambahan variabel lain seperti efikasi diri dan kapasitas agensi sebagai variabel independen dan intervening, sedangkan pada penelitian yang dilakukan menggunakan variabel lingkungan pekerjaan dan *LMX*.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Vokić (2015) dengan judul “*The Triad of Job Satisfaction, Work Engagement, and Employee Loyalty – The interplay among the Concepts*”. Penelitian ini dilakukan pada 567 orang karyawan pada organisasi ukuran besar di Kroasia. Penelitian ini menggunakan analisis korelasi yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan keterikatan kerja. Begitu pula dengan keterikatan kerja yang memiliki korelasi positif dengan loyalitas karyawan. Semua hasil dari penelitian ini positif baik secara langsung maupun tidak langsung. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja karyawan dan keterikatan kerja karyawan. Perbedaannya ada pada variabel dependen pada penelitian ini yaitu loyalitas.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Garg *et. al.* (2018) dengan judul “*Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers*”. Penelitian ini dilakukan pada 148 orang manajer yang bekerja di berbagai tingkat pada sektor perbankan swasta di India. Penelitian ini menggunakan analisis regresi yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan keterikatan kerja karyawan. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Perbedaannya adalah pada penelitian yang dilakukan terdapat variabel lain seperti lingkungan pekerjaan dan *LMX*.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Vorina *et. al.* (2017) dengan judul “*An Analysis of The Relationship between Job Satisfaction and Employee Engagement*”. Penelitian dilakukan pada berbagai organisasi sektor publik dan non-publik di Slovenia dengan jumlah responden sebanyak 594 orang. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan adalah positif dan signifikan. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menggunakan variabel kepuasan kerja dan keterikatan karyawan. Perbedaannya adalah pada penelitian yang dilakukan variabel kepuasan kerja terletak sebagai variabel intervening.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Malhotra (2017) dengan judul “*A Study of Relationship between Job Satisfaction and Employee Engagement*”.

Penelitian ini dilakukan pada 197 orang karyawan dari 4 perusahaan sektor bisnis *outsourcing* di India. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan keterikatan kerja karyawan. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah kedua penelitian sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Perbedaannya adalah pada penelitian yang dilakukan terdapat variabel lain, seperti lingkungan pekerjaan dan *LMX*.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Rayton & Yalabik (2014) dengan judul “*Work Engagement, Psychological Contract Breach, and Job Satisfaction*”. Penelitian ini dilakukan pada salah satu bank yang memiliki cabang di seluruh Inggris dengan estimasi karyawan sebanyak 20.000 orang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh pada *work engagement* bagi karyawan di perusahaan tersebut. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *PCB* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan *work engagement* secara langsung tapi berpengaruh negatif apabila dimediasi oleh kepuasan kerja. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan *work engagement*. Perbedaannya pada penelitian ini terdapat variabel tambahan yaitu *psychological contract breach*, dan pada penelitian yang dilakukan tambahan variabelnya adalah *LMX* dan lingkungan kerja.

Review jurnal pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 2.5**

**Review Jurnal Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement***

No	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
1	Stromgren <i>et. al.</i> (2015): “ <i>Social Capital among Healthcare Professionals: A Prosepective Study of Its Importance for Job Satisfaction, Work Engagement,</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> COPSOQ</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Graen &amp; Uhl- Bien (1995)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja berpengaruh <b>positif</b> pada <i>employee engagement</i> perawat, asisten perawat, dan dokter.</li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.5

No.	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
	<p><i>and Engagement in Clinical Improvements”</i></p> <p><i>International Journal of Nursing Studies, 2015, 1-30</i></p> <p>Alat Analisis: SPSS</p>		
2	De Simone, Planta, & Cicotto (2018) : “ <i>The Role of Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy, and Agentic Capacities on Nurse’s Turnover Intention and Patient Satisfaction”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Judge, Locke, Durham, &amp; Klueger (1998)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Schaufeli <i>et. al.</i> (2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja perawat dan efikasi diri berpengaruh <b>positif</b> pada <i>work engagement</i> perawat.</li> <li>▪ <i>Work engagement</i> berpengaruh <b>positif</b> pada rasa puas pasien</li> <li>▪ <i>Work engagement</i> perawat berpengaruh <b>negatif</b> pada tingkat <i>turnover</i> perawat.</li> </ul>
3	Vokić (2015) : “ <i>The Triad of Job Satisfaction, Work Engagement, and Employee Loyalty – The interplay among the Concepts”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Spector (1997)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Schaufeli <i>et. al.</i> (2002)</li> <li>▪ <i>Loyalitas</i> Meyer &amp; Allen (1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja karyawan berpengaruh <b>positif</b> pada <i>work engagement</i></li> <li>▪ Kepuasan kerja karyawan berpengaruh <b>positif</b> pada loyalitas karyawan</li> <li>▪ <i>Work engagement</i> karyawan berpengaruh <b>positif</b> pada loyalitas karyawan</li> </ul>
4	Garg <i>et. al.</i> (2018) : “ <i>Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Spector (1997) MSQ</li> <li>▪ <i>Engagement</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja berpengaruh <b>positif</b> terhadap <i>work engagement</i> karyawan</li> </ul>

	<i>Advances in Developing Human Resources</i> , 20(1),58-71  Alat Analisis: SPSS	Kahn (1990) Schaufeli <i>et. al.</i> (2002) Schaufeli & Bakker (2010)	
5	Vorina <i>et. al.</i> (2017) : “ <i>An Analysis of The Relationship between Job Satisfaction and Employee Engagement</i> ”  <i>De Gruyter Open Economic Themes</i> , 55, 243-262  Alat Analisis: SPSS &	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Spector (1997)</li> <li>▪ <i>Engagement</i> Schaufeli <i>et. al.</i> (2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Korelasi antara kepuasan kerja dengan <i>employee engagement</i> adalah <b>positif</b> dan <b>signifikan</b></li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.5

No.	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
	Alat Analisis: SPSS		
6	Malhotra (2017): “ <i>A Study of Relationship between Job Satisfaction and Employee Engagement</i> ”  Thesis, Jagannath University, 2017  Alat Analisis: SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Spector (1997)</li> <li>▪ <i>Employee Engagement</i> Gallup (2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Tidak terdapat efek</b> dari lingkungan pekerjaan terhadap kepuasan kerja</li> </ul>
7	Rayton & Yalabik (2014): “ <i>Work Engagement, Psychological Contract Breach, and Job Satisfaction</i> ”  <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 25(17), 2382-2400  Alat Analisis:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Camman <i>et. al.</i> (1983)</li> <li>▪ <i>Employee Engagement</i> Schaufeli &amp; Bakker (2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja <b>tidak berpengaruh</b> terhadap <i>employee engagement</i></li> </ul>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2019

Penelitian ini menggunakan 7 penelitian terkait pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* sebagai referensi dasar penelitian. Terdapat 5 penelitian yang menunjukkan hasil ataupun pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan *employee engagement*, 1 penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* serta 1 penelitian yang

menunjukkan bahwa tidak ada korelasi positif antara kepuasan kerja dengan *job engagement*. Teori yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teori kepuasan kerja milik Spector (1997) dan *employee engagement* milik Schaufeli & Bakker (2003).

#### **2.1.6 Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Kaur (2018) dengan judul "*Mediator Analysis of Job Satisfaction: Relationship between Servant Leadership and Employee Engagement*". Penelitian ini dilakukan pada beberapa perusahaan yang bergerak di berbagai bidang seperti bank, institusi pendidikan, *call centre*, serta perusahaan asuransi dengan jumlah responden sebanyak 190 karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi variabel *servant leadership* dengan *employee engagement*. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediator dan *employee engagement* sebagai variabel dependen. Perbedaannya adalah pada penelitian yang dilakukan terdapat variabel independen yang berupa *LMX* dan lingkungan kerja, sedangkan pada penelitian ini variabel dependennya berupa *servant leadership*.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Kertiriasih *et. al.* (2018) dengan judul "*The Effect of Leadership Style to Job Satisfaction, Employee Engagement, and Employee Performance (Study at PT. Interbat, Bali, Nusra, and Ambon)*". Penelitian ini dilakukan di PT. Interbat Bali, Nusra, dan Ambon yang

mengalami penurunan kinerja dari tahun 2016 hingga 2017. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 53 karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan *employee engagement*, lalu kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif pada *employee engagement* dan kinerja. Disamping itu, hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhasil menjadi variabel mediator antara gaya kepemimpinan terhadap *engagement* serta kinerja karyawan. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediator dan *employee engagement* sebagai variabel dependen. Perbedaannya adalah pada penelitian yang dilakukan terdapat variabel dependen berupa *LMX* dan lingkungan kerja, sedangkan pada penelitian ini terdapat variabel dependen berupa gaya kepemimpinan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Rukh *et. al.* (2018) dengan judul “*Effect of Authentic Leadership on Organisation Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction*”. Penelitian ini dilakukan pada 300 orang karyawan yang bekerja pada berbagai industri di Lahore, Pakistan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kepemimpinan autentik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, tetapi kepemimpinan autentik tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Variabel kepuasan kerja berhasil memediasi kepemimpinan autentik terhadap komitmen organisasi.

Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Perbedaannya kedua penelitian ini terletak pada variabel dependen dan independen, dimana pada penelitian ini variabel dependennya adalah komitmen organisasional dan pada penelitian yang akan dilakukan variabel dependennya adalah *employee engagement*. Untuk variabel independen pada penelitian ini adalah kepemimpinan autentik, sedangkan pada penelitian yang dilakukan adalah *LMX* dan lingkungan kerja.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Babalola (2016) dengan judul “*The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Relationship on Job Performance and Organizational Commitment*”. Penelitian ini dilakukan pada 255 orang karyawan yang bekerja di perusahaan media di Nigeria. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang di mediasi oleh kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan gaya kepemimpinan *laissez-faire* yang dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Perbedaannya adalah pada penelitian ini gaya kepemimpinan yang ditekankan adalah kepemimpinan transformasional dan pada penelitian yang dilakukan



adalah *LMX*, dan variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional serta kinerja, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan variabel dependennya adalah *employee engagement*.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Timms & Brough (2013) dengan judul “*I Like Being a Teacher*”. Penelitian ini dilakukan pada 312 orang guru yang bekerja pada sekolah swasta di Queensland. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan kepuasan kerja bagi para guru tersebut, dan ketika guru tersebut merasa puas, mereka akan merasa terikat (*engaged*) baik dengan pekerjaan maupun organisasi tempat mereka bekerja. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah kedua penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediator yang memediasi variabel lingkungan pekerjaan dengan *employee engagement*. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian dilakukan adalah pada penelitian yang dilakukan peneliti menambahkan satu variabel independen lagi yaitu *LMX*. Disamping itu, terdapat perbedaan objek penelitian dimana pada penelitian ini objek penelitiannya berupa institusi pendidikan sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan objek penelitiannya adalah institusi yang bergerak di bidang kesehatan, yaitu rumah sakit.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Koch (2013) dengan judul “*Organisational Climate and Its Effect on Job Engagement: Exploring the Mediating Effect of Employees’ Level of Job Satisfaction*”. Penelitian ini dilakukan pada 226 orang karyawan yang bekerja pada industri media seperti penerbit,

pendistribusian, serta industri periklanan di Afrika Selatan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhasil menjadi variabel mediator antara iklim organisasi dengan *job engagement*. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel mediator dan *engagement* sebagai variabel dependen. Perbedaannya antara kedua penelitian ini adalah pada penelitian ini variabel independennya adalah iklim organisasi, sedangkan pada penelitian yang dilakukan adalah *LMX*.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Widjaja *et. al.* (2016) dengan judul “Analisa Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* dengan Kepuasan Karyawan sebagai Variabel *Intervening* di Artotel Hotel Surabaya”. Penelitian ini dilakukan di Artotel Hotel Surabaya dengan melibatkan 30 orang karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tetapi tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Variabel kepuasan karyawan berpengaruh positif dan tidak signifikan pada variabel *employee engagement*. Sebagai kesimpulan, kepuasan karyawan tidak dapat berfungsi sebagai variabel mediator antara *transformational leadership* dan *employee engagement*. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediator dan *employee engagement* sebagai variabel dependen. Perbedaannya adalah pada penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah

*transformational leadership* sedangkan pada penelitian yang dilakukan, variabel independennya adalah *LMX* dan lingkungan kerja.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Narasuci et. al. (2018) dengan judul “*Effect of Work Environment on Lecturer Performance Mediated by Work Motivation and Job Satisfaction*”. Lokasi penelitian ini adalah Politeknik Negeri Malang dan melibatkan 256 orang responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan pekerjaan, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja. Sebagai variabel mediator, kepuasan kerja hanya memediasi secara parsial antara variabel motivasi dengan kinerja, tetapi tidak bisa menjadi variabel mediator untuk variabel lingkungan pekerjaan dengan kinerja. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah keduanya sama-sama menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediator antara lingkungan kerja dengan *employee engagement*, sedangkan pada penelitian yang dilakukan terdapat variabel lain yaitu *LMX*.

Review jurnal pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediator disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 2.6 Review Jurnal Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator**

No	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
1	Kaur (2018): “ <i>Mediator Analysis of Job Satisfaction: Relationship between Servant Leadership and Employee Engagement</i> ”  <i>Metamorphosis</i> , 17(2), 1-10  Alat Analisis: AMOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Servant Leadership</i> Liden et. al. (2008)</li> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Camman et. al. (1983)</li> <li>▪ <i>Organisational Commitment</i> Allen &amp; Meyer (1991)</li> <li>▪ <i>Employee Engagement</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja <b>memediasi</b> <i>servant leadership</i> dengan <i>organizational commitment</i> dan <i>employee engagement</i></li> </ul>

		May <i>et. al.</i> (2004)	
2	Kertiriasih <i>et. al.</i> (2018): “ <i>The Effect of Leadership Style on Job Satisfaction, Employee Engagement and Employee Performance (Study at PT. Interbat Bali, Nusram and Ambon)</i> ”.  <i>International Journal of Contemporary Research and Review</i> , 9(3), 20592-20600  Alat Analisis: SEM & PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepemimpinan Lewin (1939)</li> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Robbins &amp; Judge (2015)</li> <li>▪ <i>Employee Performance</i> Jhon Miner (1988)</li> <li>▪ <i>Employee Engagement</i> UWES (2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja <b>memediasi</b> gaya kepemimpinan dengan <i>employee engagement</i> dan <i>employee performance</i></li> </ul>
3	Rukh <i>et. al.</i> (2018): “ <i>Effect of Authentic Leadership on Organisation Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Authentic Leadership</i> Avolio <i>et. al.</i> (2010)</li> <li>▪ <i>Organisational Commitment</i> Allen &amp; Meyer (1991)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja merupakan variabel <b>mediator</b> antara <i>authentic leadership</i> dengan <i>organizational commitment</i></li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.6

No.	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
	<i>Journal of Entrepreneurship &amp; Organization Management</i> , 7(3), 1-10  Alat Analisis: SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> MSQ</li> </ul>	
4	Babalola (2016): “ <i>The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Relationship on Job Performance and Organisational Commitment</i> ”  <i>The Journal of Applied Business Research</i> , 32(3), 935-946  Alat Analisis: SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Leadership Style</i> MLQ</li> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Spector (1997)</li> <li>▪ <i>Job Performance</i> Wright <i>et. al.</i> (1995)</li> <li>▪ <i>Organisational Commitment</i> Mowday <i>et. al.</i> (1979)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja merupakan variabel <b>mediator</b> antara <i>leadership style</i> dengan kinerja dan komitmen organisasional</li> </ul>
5	Timms & Brough (2013): “ <i>I Like being A Teacher</i> ”  <i>Journal of Educational Administration</i> , 51(6), 768-789  Alat Analisis: SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Work Environment</i> Leiter &amp; Maslach (2006)</li> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Shaver &amp; Lacy (2003)</li> <li>▪ <i>Employee Engagement</i> Schaufeli &amp; Bakker (2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja <b>memediasi</b> variabel <i>work environment</i> dengan <i>employee engagement</i></li> </ul>

6	Koch (2013): “ <i>Organisational Climate and Its Effect on Job Engagement: Exploring the Mediating Effect of Employees’ Level of Job Satisfaction</i> ”  <i>Thesis, Master of Social Sciences, University of Cape Town, 2013</i>  Alat Analisis: SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Kim et. al. (1996)</li> <li>▪ <i>Employee Engagement</i> UWES</li> <li>▪ <i>Organisational Climate</i> Patterson et. al. (2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja <b>memediasi</b> variabel <i>organizational climate</i> dengan <i>employee engagement</i></li> </ul>
7	Widjaja et. al. (2016): “Analisa Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> dengan Kepuasan Karyawan sebagai	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Transformational Leadership</i> Bass et. al. (2003)</li> <li>▪ Kepuasan Kerja Robbins (2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Transformational leadership</i> berpengaruh <b>positif</b> terhadap kepuasan kerja dan <i>employee engagement</i></li> </ul>

Lanjutan Tabel 2.6

No.	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Hasil Analisis
	Variabel Intervening di Artotel Hotel Surabaya  Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa, 11(2), 263-274  Alat Analisis: PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Employee Engagement</i> Schaufeli et. al. (2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja <b>tidak memediasi</b> <i>transformational leadership</i> dan <i>employee engagement</i></li> </ul>
8	Narasuci et. al. (2018): “ <i>Effect on Work Environment on Lecturer Performance Mediated by Work Motivation and Job Satisfaction</i> ”  <i>Journal of Applied Management</i> , 16(4), 645-653  Alat Analisis: PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Work Environment</i> Jain (2014)</li> <li>▪ <i>Job Satisfaction</i> Luthans (2005)</li> <li>▪ <i>Work Motivation</i> McClelland (2003)</li> <li>▪ <i>Performance</i> Tridharma of Lecturer Performance in Wijatno (2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepuasan kerja <b>tidak memediasi</b> variabel lingkungan kerja dan motivasi serta kinerja.</li> </ul>

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2019

Berdasarkan pada 8 penelitian terdahulu yang telah direview oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator bagi variabel-variabel lainnya. Hasil dari mediasi variabel kepuasan kerja dengan berbagai variabel juga bervariasi dimana terdapat enam penelitian

yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi dan dua penelitian yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel mediator. Penelitian yang dilakukan oleh Kaur (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator antara *servant leadership* dengan *employee engagement*. Kepuasan kerja juga menjadi variabel mediator untuk variabel kepemimpinan dengan *employee engagement* (Kertiriasih *et. al.*, 2018).

Berbanding terbalik dengan dua penelitian diatas, penelitian yang dilakukan oleh Widjaja *et. al.* (2016) justru menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*. Begitupula dengan penelitian yang dilakukan oleh Narasuci *et. al.* (2018) yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja sehingga tidak bisa menjadi variabel mediator.

Yang menjadi *gap* penelitian adalah adanya inkonsistensi hasil penelitian tentang variabel kepuasan kerja sebagai mediator. Secara keseluruhan, penelitian yang akan dilakukan menggunakan kurang lebih 40 jurnal sebagai referensi dasar dan acuan. Penelitian akan dilakukan pada Rumah Sakit Suaka Insan Banjarmasin dengan menggunakan variabel *LMX* dan lingkungan pekerjaan sebagai variabel independen, variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediator, dan variabel *employee engagement* sebagai variabel dependen. Selain hubungan antar variabel, peneliti juga menyajikan rangkuman jurnal dan teori untuk masing-masing variabel terkait. Berikut merupakan ringkasan tentang teori dari masing-masing variabel penelitian:

**Tabel 2.7 Teori Rujukan LMX**

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Digunakan
1.	Chaurasia & Sukhla, (2016)	<i>LMX</i> Graen & Uhl-Bien (1995)	<i>Respect</i> <i>Trust</i> <i>Obligation</i>	Graen & Uhl-Bien (1995) <i>Respect</i> <i>Trust</i> <i>Obligation</i>
2.	Agarwal <i>et. al.</i> (2012)	<i>LMX</i> Scandura & Graen (1984)	<i>Affection, Loyalty,</i> <i>Contribution,</i> <i>Professional</i> <i>Respect</i>	
3.	Wulandari & Ratnaningsih (2016)	<i>LMX</i> Graen & Uhl-Bien (1995)	<i>Respect</i> <i>Trust</i> <i>Obligation</i>	
5.	Trinchero, <i>et. al.</i> (2014)	<i>LMX</i> Graen & Uhl-Bien (1995)	<i>Respect</i> <i>Trust</i> <i>Obligation</i>	
6.	Min-Seong, K., & Dong-Woo, K. (2016).	<i>LMX</i> Graen & Uhl-Bien	<i>Respect</i> <i>Trust</i> <i>Obligation</i>	
7.	Septidiningtyas (2016)	<i>LMX</i> Graen & Uhl-Bien (1995)	<i>Respect</i> <i>Trust</i> <i>Obligation</i>	
8.	Jordan & Troth	<i>LMX</i>	<i>Perceived</i>	

Lanjutan Tabel 2.7

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Digunakan
	(2013)	Dienesch & Liden (1986)	<i>contribution to exchange, loyalty, affect based on interpersonal attraction</i>	
9.	Liao, <i>et. al.</i> (2017)	<i>LMX</i> Graen & Uhl-Bien (1995)	<i>Respect</i> <i>Trust</i> <i>Obligation</i>	
10.	Malik, <i>et. al.</i> (2015)	<i>LMX</i> Dienesch & Liden (1986)	<i>Perceived contribution to exchange, loyalty, affect based on interpersonal attraction</i>	
11.	Han & Jekel (2011)	<i>LMX</i> Graen & Uhl-Bien (1995)	<i>Respect</i> <i>Trust</i> <i>Obligation</i>	
12.	Mansueti <i>et. al.</i> (2016)	<i>LMX</i> Liden & Maslyn (1998)	<i>Affection, Loyalty,</i> <i>Contribution,</i> <i>Professional</i> <i>Respect</i>	
13.	Gutama, <i>et. al.</i> (2015)	<i>LMX</i> Liden & Maslyn (1998)	<i>Affection, Loyalty,</i> <i>Contribution,</i> <i>Professional</i> <i>Respect</i>	

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2019

Berdasarkan uraian mengenai teori rujukan *LMX* dari penelitian terdahulu, maka teori *LMX* yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *LMX* milik Graen & Uhl-Bien (1995). Adapun indikator *LMX* milik Graen & Uhl-Bien terdiri dari *Respect*, *Trust*, dan *Obligation*. Peneliti memilih teori ini karena teori ini sering digunakan dalam berbagai penelitian dan juga teori ini merangkum berbagai indikator dari teori-teori *LMX* lainnya.

**Tabel 2.8 Teori Rujukan Lingkungan Kerja**

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Digunakan
1.	Mohd <i>et. al.</i> (2016)	Lingkungan Kerja Deci & Ryan (1987)	<i>Trust, Quality of Supervision, Supportive Environment, Satisfaction Social Working Conditions</i>	Huysamen (1997) <i>Physical work environment</i> <i>Organizational environment</i> <i>Human work environment</i>

Lanjutan Tabel 2.8

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Digunakan
3.	Tyagi (2016)	Lingkungan Kerja Kahn (1990)	<i>Physical Work Environment</i> <i>Non-Physical Work Environment</i>	
4.	Anitha (2014)	Lingkungan Kerja Deci & Ryan (1987)	<i>Trust, Quality of Supervision, Supportive Environment, Satisfaction</i>	
5.	Chaudry <i>et.al.</i> (2017)	Lingkungan Kerja Saks (2006)	<i>Physical Working Conditions</i> <i>Social Working Conditions</i>	
6.	Aliyah, H. (2017)	Lingkungan Kerja Sedarmayanti (2011)	Lingkungan Kerja Fisik Lingkungan Kerja Non - Fisik	
7.	Pringgabayu & Kusumastuti (2016)	Lingkungan Kerja Sedarmayanti (2011)	Lingkungan Kerja Fisik Lingkungan Kerja Non - Fisik	
8.	Raziq & Maulabaksh (2015)	Lingkungan Kerja Chandrasekar (2011)	<i>Goal-Setting, Performance Feedback, Role Congruity, Defined</i>	



			<i>Processes, Workplace Incentives, Supervisor Support, Mentoring, Opportunity to Apply, Job Aids</i>
9.	Tio (2014)	Lingkungan Kerja Huysamen (1997)	<i>Physical work environment Human work environment Organizational Environment</i>
10.	Jain & Kaur (2014)	Lingkungan Kerja Keller (1998)	<i>Physical Environment Mental Environment Social Environment</i>
11.	Agbozo <i>et. al.</i> (2017)	Lingkungan Kerja Haynes (2008)	<i>Comfort, Office Layout, Interaction, Distraction</i>

Lanjutan Tabel 2.8

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Digunakan
12.	Osibanjo, Abiodun, & Adeniji (2014)	Lingkungan Kerja Choi, Cheung, Pang (2012)	<i>Staffing &amp; Resources Management Co-worker Relationship Practice Career Development</i>	

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2019

Berdasarkan uraian mengenai teori rujukan lingkungan kerja dari penelitian terdahulu, maka teori lingkungan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori lingkungan kerja milik Huysamen (1997). Adapun indikator lingkungan kerja milik Huysamen terdiri atas *physical work environment*, *organizational environment*, dan *human work environment*. Peneliti memilih teori ini karena teori ini merangkum berbagai indikator teori-teori lainnya.

### Tabel 2.9 Teori Rujukan Kepuasan Kerja

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Digunakan
1.	De Simone, <i>et. al.</i> (2018)	Kepuasan Kerja Judge, Locke, Durham, Klueger (1998)	<i>Work it self, Supervision, Workers, Promotion, and Pay.</i>	Spector (1997)  <i>Pay, Promotion, Supervision, Fringe Benefits, Contingent Reward, Operating Procedures, Coworkers, Nature of Work, Communication</i>
2.	Vokic (2015)	Kepuasan Kerja Spector (1997)	<i>Pay, Promotion, Supervision, Fringe Benefits, Contingent Reward, Operating Procedures, Coworkers, Nature of Work, Communication</i>	
3.	Garg, Dar, & Mushra (2018)	Kepuasan Kerja MSQ	<i>Intrinsic Satisfaction Extrinsic Satisfcation, General Satisfcation</i>	

Lanjutan Tabel 2.8

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Digunakan
4.	Vorina, Simonin, Vlasova (2017)	Kepuasan Kerja Spector (1997)	<i>Pay, Promotion, Supervision, Fringe Benefits, Contingent Reward, Operating Procedures, Coworkers, Nature of Work, Communication</i>	
5.	Stromgren <i>et. al.</i> (2015)	Kepuasan Kerja Locke (1976)	<i>Nature of work, salary, promotion, benefits &amp; compensation, working conditions, style of supervision, colleagues, organizations &amp; management</i>	
6.	Malhotra (2017)	Kepuasan Kerja Judge, Locke, Durham, & Klueger (1998)	<i>Work it self, Supervision, Workers, Promotion, and Pay.</i>	

7.	Rayton (2014)	Kepuasan Kerja Locke (1976)	<i>Nature of work, salary, promotion, benefits &amp; compensation, working conditions, style of supervision, colleagues, organizations &amp; management</i>
8.	Liao, <i>et. al.</i> (2017)	Kepuasan Kerja Hackman & Oldham (1975)	<i>Skill variety, task identity, task significance, autonomy, feedback</i>
9.	Gutama, <i>et. al.</i> (2015)	Kepuasan Kerja Luthans (2006)	<i>Work itself, supervision quality, co-worker relationship, promotion, salary</i>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2019

Berdasarkan uraian mengenai teori rujukan kepuasan kerja dari penelitian terdahulu, maka teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kepuasan kerja milik Spector (1997). Adapun indikator lingkungan kerja milik Spector terdiri atas *Pay, Promotion, Supervision, Fringe Benefits, Contingent Reward, Operating Procedures, Coworkers, Nature of Work, Communication*. Peneliti memilih teori ini karena teori ini merangkum berbagai indikator teori-teori lainnya.

**Tabel 2.10 Teori Rujukan *Employee Engagement***

No	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Digunakan
1.	Agarwal, <i>et. al.</i> (2012)	<i>Employee Engagement</i> Schaufeli & Bakker (2004)	<i>Vigor</i> <i>Dedication</i> <i>Absorption</i>	Schaufeli & Bakker (2004)  <i>Vigor</i> <i>Dedication</i> <i>Absorption</i>
2.	Vorina, <i>et. al.</i> (2017)	<i>Employee Engagement</i> Gallup (2005)	<i>Professionalism,</i> <i>Involvement,</i> <i>Motivation,</i> <i>Accountability,</i> <i>Dedication, Team</i> <i>Player</i>	
3.	Min-Seong, K., & Dong-Woo,	<i>Employee Engagement</i>	<i>Job Engagement</i> <i>Organization</i>	

	K. (2016).	Saks (2006)	<i>Engagement</i>
4.	Aliyah, H. (2017)	<i>Employee Engagement</i> Fredricks <i>et. al.</i> (2004)	<i>Emotional Engagement</i> <i>Cognitive Engagement</i> <i>Physical Engagement</i>
5.	Anitha (2014)	<i>Employee Engagement</i> Kahn (1990)	<i>Meaningfulness, Safety, Availability</i>
6.	Gabel-Shemueli, <i>et. al.</i> (2017)	<i>Employee Engagement</i> Schaufeli & Bakker (2004)	<i>Vigor</i> <i>Dedication</i> <i>Absorption</i>
7.	Tyagi (2016)	<i>Employee Engagement</i> Schaufeli & Bakker (2004)	<i>Vigor</i> <i>Dedication</i> <i>Absorption</i>
9.	Pringabayu & Kusumastuti (2016)	<i>Employee Engagement</i> Schaufelii & Bakker (2004)	<i>Vigor</i> <i>Dedication</i> <i>Absorption</i>

Sumber: Data Sekunder diolah, tahun 2019

Berdasarkan uraian mengenai teori rujukan *employee engagement* dari penelitian terdahulu, maka teori *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *employee engagement* milik Schaufeli & Bakker (2004). Adapun indikator *employee engagement* milik Spector terdiri atas *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Peneliti memilih teori ini karena teori ini merangkum berbagai indikator teori-teori lainnya.

Dari berbagai rujukan teori diatas, peneliti memutuskan untuk meneliti tentang pengaruh *LMX* dan lingkungan pekerjaan terhadap *employee engagement* pada perawat dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berbagai variabel yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada teori-teori dan penelitian terdahulu, seperti variabel *LMX* yang merujuk pada teori dan instrumen milik Graen & Uhl-Bien (1995) dan diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Trincherro *et. al.* (2014). Variabel lingkungan pekerjaan merujuk pada teori milik

Huysamen (1997) dan diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Tio (2014). Variabel kepuasan kerja merujuk pada teori dan dimensi milik Spector (1997) dan diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Vokic (2015). Untuk variabel *employee engagement* merujuk pada teori dan dimensi milik Schaufeli & Bakker (2004) yang diambil dari penelitian yang dilakukan oleh Agarwal *et. al.* (2012).

Pada umumnya, penelitian-penelitian yang dijadikan rujukan menunjukkan pengaruh positif antara masing-masing variabel secara parsial, seperti variabel *LMX* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* yang ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Chaurasia & Sukhla (2016). Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) menunjukkan bahwa lingkungan pekerjaan yang kondusif dapat meningkatkan *engagement* pada karyawan. Hal serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Vokic (2015) yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki rasa keterikatan tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya. Disamping itu banyak penelitian yang meletakkan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Maka dari itu, sumbangan penelitian selanjutnya adalah peneliti akan menggabungkan antara variabel *LMX* dan lingkungan pekerjaan sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Perbedaan lain yang ditawarkan dalam penelitian ini adalah penggunaan rumah sakit sebagai objek penelitian. Walaupun beberapa penelitian terdahulu menggunakan rumah sakit sebagai objek penelitian, mayoritas subjek penelitian yang diteliti adalah pasien, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh De Simone

*et. al.* (2018), sedangkan pada penelitian ini subjek penelitian yang dituju adalah perawat.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam organisasi karena tanpa adanya sumber daya manusia, organisasi tidak akan mungkin mencapai tujuannya. Sumber daya manusia tidak bisa dibiarkan bekerja sendiri tanpa adanya dukungan dari organisasi, maka dari itu manajemen sumber daya manusia adalah hal yang penting untuk dilakukan dengan baik. Definisi manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Mondy & Martocchio, 2016). Sumber daya manusia dalam konteks bisnis adalah karyawan. Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk mengatur karyawan dalam sebuah perusahaan, agar mereka tetap bisa bekerja secara maksimal.

Definisi lain dari manajemen sumber daya manusia adalah sebuah desain sistem formal dari organisasi untuk memastikan efektivitas dan efisiensi dari bakat sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2004). Definisi lain terkait manajemen sumber daya juga dikemukakan oleh Snell & Bohlander (2013) yaitu sebuah proses mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Mengacu pada berbagai teori terkait definisi tentang manajemen sumber daya manusia, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia (karyawan) dengan melalui berbagai proses hingga menemukan *the right man for the right job* guna mencapai tujuan organisasi.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Guna mencapai tujuan, organisasi harus bisa mengatur dan menempatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki masing-masing sumber daya. Untuk menciptakan manajemen sumber daya yang efektif, terdapat enam fungsi dasar, antara lain: (Mondy & Martocchio, 2016).

### a. *Staffing* (Penempatan Karyawan)

*Staffing* atau penempatan karyawan merupakan sebuah proses ketika organisasi menentukan jumlah karyawan sesuai dengan yang diperlukan oleh organisasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

### b. *HR Development* (Pengembangan Sumber Daya Manusia)

Organisasi tidak hanya berfungsi sebagai tempat kerja bagi karyawannya, tetapi sebagai wadah yang mengakomodasi pengembangan karyawannya secara individu hingga organisasi secara keseluruhan guna memaksimalkan produktivitas mereka.

### c. *Performance Management* (Manajemen Kinerja)

Organisasi sebaiknya memastikan bahwa setiap kinerja yang dilakukan oleh karyawan dilakukan dengan proses yang tepat.

d. *Compensation* (Kompensasi)

Penerimaan penghasilan berupa gaji, komisi, dan bonus.

e. *Safety & Health* (Kesehatan & Keamanan)

Kebebasan karyawan untuk merasa dilindungi terhadap kecelakaan kerja serta gangguan kesehatan baik secara fisik maupun emosional.

f. *Employee & Labor Relation*

Selain hal-hal diatas, organisasi juga harus memperhatikan hubungan sesama karyawan dan persatuan buruh.

Maka dapat disimpulkan bahwa 6 fungsi dasar manajemen sumber daya manusia dapat mewakili fungsi dasar manajemen pada umumnya dan dapat digunakan oleh organisasi guna meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia.

### **2.2.2 Gaya Kepemimpinan**

Guna mencapai tujuannya, sebuah organisasi tidak bisa bergerak sendiri sekalipun organisasi tersebut memiliki sumber daya manusia dan aset. Peran penting dalam mengarahkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan dipegang oleh pemimpin. Pemimpin memiliki peran untuk menentukan arah serta tujuan organisasi, maka dari itu kepemimpinan pada suatu organisasi menjadi hal yang penting untuk di cermati.

Pada perkembangannya, kepemimpinan terbagi menjadi banyak jenis dimana masing-masing berkembang sesuai situasi, kondisi, dan



kebutuhan organisasi pada masanya. Kepemimpinan merupakan sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2013). Dalam bukunya, Northouse (2013) menerangkan bahwa terdapat beberapa pendekatan kepemimpinan, antara lain:

1. *Trait Approach*, merupakan pendekatan yang berbasis pada sifat pemimpin yang muncul pada awal abad 20an. Pada masa itu, orang-orang mencoba mempelajari sifat-sifat apa saja yang membuat seseorang dapat menjadi pemimpin hebat. Mereka meyakini bahwa pemimpin terlahir dengan sifat-sifat yang membuat mereka mampu menjadi pemimpin hebat. Pendekatan ini meyakini bahwa ada 5 model kepribadian yang dapat membentuk karakter pemimpin yaitu *extraversion, conscientiousness, openness, low neuroticism, dan agreeableness*.
2. *Skill Approach*, merupakan pendekatan kepemimpinan yang muncul pada awal tahun 1990an. Pendekatan ini meyakini bahwa terdapat 3 kemampuan dasar yang harus dimiliki agar seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik, yaitu kemampuan teknis, kemampuan sosialisasi, dan kemampuan konseptual.
3. *Style Approach*, merupakan pendekatan yang muncul setelah *trait approach* dan *skill approach*. Berbeda dengan kedua pendekatan tersebut, pendekatan ini lebih berfokus pada apa yang dilakukan oleh pemimpin dibandingkan siapa pemimpin tersebut. Berdasarkan pendekatan ini, pemimpin memiliki dua perilaku dasar yaitu *task behaviour* dan *relationship behaviour*.
4. *Situational/Contingency Approach*, pendekatan ini menyoroti tidak hanya sifat, kemampuan, maupun tingkah laku pemimpin, tetapi hubungan mereka dengan orang-orang yang mereka pimpin. Pada perkembangannya, terdapat beberapa teori dari pendekatan ini, antara lain:
  - a. *Fiedler's Contingency Theory*, merupakan teori yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan yang digunakan dengan kondisi tertentu.
  - b. *Path – Goal Theory*, merupakan teori yang meyakini bahwa atasan merupakan fasilitator yang membantu orang-orang untuk mencapai tujuannya.
  - c. *Leader – Member Exchange*, merupakan sebuah pendekatan yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses yang menyoroti hubungan antara pimpinan dan pengikutnya.

5. *New Leadership Approach*, merupakan sebuah pendekatan yang meyakini bahwa perilaku serta kemampuan dari pemimpin dapat menginspirasi pengikutnya sehingga mereka dapat bekerja dengan baik dan menghasilkan performa yang diinginkan. Terdapat beberapa teori dari pendekatan ini, antara lain:
  - a. *Transformational Leadership*, yaitu teori yang muncul di akhir tahun 1970an dan menekankan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu memahami kebutuhan pengikutnya serta dapat memotivasi pengikutnya dengan keadaan tersebut.
  - b. *Servant Leadership*, merupakan sebuah teori yang menekankan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memahami kebutuhan pengikutnya, mendukung serta menmbangun diri pengikutnya agar mereka dapat mencapai kemampuan potensialnya.
 Berdasarkan berbagai pendekatan yang telah dijelaskan diatas, teori

*Leader-Member Exchange (LMX)* berbeda dari teori kepemimpinan lainnya karena teori ini berfokus pada hubungan yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya. Menurut Riggio (2008), teori *Leader-Member Exchange* unik karena menyatakan bahwa pemimpin yang efektif dapat dinilai dari kualitas interaksi antara pemimpin dan pengikutnya.

### 2.2.3 *Leader-Member Exchange (LMX)*

#### 1. Definisi

Sebagian besar teori kepemimpinan menekankan sudut pandang pemimpin atau pengikutnya beserta konteks, berbeda dengan teori LMX, dimana konseptualisasi kepemimpinan berpusat pada interaksi pemimpin dan pengikutnya (Northouse, 2013).

Teori *LMX (Leader-Member Exchange)* merupakan teori yang mendukung pembentukan *in-groups* dan *out-groups*, subordinat pada *in-groups* akan memiliki penilaian kinerja kerja yang tinggi, turnover yang lebih rendah, dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Robbins &

Judge, 2017). Teori ini menyatakan bahwa pemimpin membedakan subordinat yang mereka senangi dalam *ingroups* dan yang kurang mereka senangi dalam *outgroups*. Individu pada *ingroups* memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, komitmen kerja yang lebih tinggi, dan kinerja kerja yang tinggi (Greenberg, 2011).

Teori kepemimpinan yang banyak dipelajari sebagian besar mengasumsikan bahwa pemimpin memperlakukan semua pengikut mereka dengan cara yang sama. Dalam kenyataannya, pemimpin bisa bertindak dengan sangat berbeda kepada orang yang satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain, pemimpin cenderung memiliki orang-orang kesayangan dalam suatu organisasi. Inilah yang menjadi dasar teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader member exchange-LMX-theory*). Teori ini menyatakan bahwa karena tekanan waktu, pemimpin membangun suatu hubungan khusus dengan sekelompok kecil dari para pengikutnya. Orang-orang ini kemudian menjadi anggota kelompok orang dalam (*in group*) atau kelompok kesayangan yang terpercaya dan mendapat perhatian lebih besar dari pemimpin, bahkan mereka mungkin menerima hak istimewa tertentu. Sementara itu, pengikut-pengikut yang lain yang tidak termasuk dalam kelompok orang dalam, disebut sebagai kelompok bukan orang dalam (*out group*) atau kelompok bukan kesayangan, mendapat lebih sedikit waktu dan penghargaan dari pemimpinnya. Hubungan antara pemimpin dengan kelompok bukan orang dalam ini hanya didasarkan pada interaksi otoritas formal saja (Robbins & Judge, 2017).

Menurut Kreitner & Kinicki (2005), model *LMX* didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu per satu yang unik dengan masing-masing orang yang melapor kepadanya. Biasanya pemimpin cenderung memilih anggota kelompok orang dalam (*in group*) karena mereka memiliki berbagai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau karena tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada pengikut yang lainnya. Sebagai contoh, para pengikut yang memiliki orientasi penguasaan keahlian tertentu akan memiliki hubungan *LMX* yang lebih tinggi dengan atasannya, karena karyawan-karyawan seperti itu akan berpaling kepada atasan mereka untuk mencari informasi dan pengalaman berharga yang bisa memberi mereka prospek untuk mengembangkan keterampilan dan perbaikan diri yang selanjutnya bisa mendatangkan keuntungan bagi perusahaan (Robbins & Judge, 2017).

*LMX* berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Graen & Uhl-Bien, 1995; Yukl, 2006).

Berdasarkan berbagai uraian terkait definisi tentang teori *LMX* maka dapat disimpulkan bahwa teori *LMX* menekankan pada hubungan antara pemimpin dan pengikut dimana pemimpin yang memperlakukan pengikutnya bukan hanya sebagai bawahan, tetapi sebagai rekan kerja

akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan karyawan yang dipercaya sebagai rekan kerja karena terdapat unsur kepercayaan di dalam hubungan tersebut.

## 2. Teori terkait *Leader-Member Exchange (LMX)*

Pada perkembangannya, teori terkait *Leader-Member Exchange (LMX)* berdasar pada *Social Exchange Theory (SET)* dan *Role Theory*. *Social exchange theory (SET)* atau teori pertukaran sosial merupakan teori yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menyatakan bahwa sebaiknya pemimpin tidak hanya membentuk sebuah hubungan profesional dengan karyawannya tetapi juga sebuah hubungan interpersonal (Graen & Scandura, 1987). Hubungan interpersonal yang baik akan menghasilkan kepercayaan dan loyalitas yang tinggi. Dengan adanya kepercayaan dan loyalitas yang tinggi hubungan yang terbentuk antara pemimpin dengan karyawannya bukan hanya berupa kontrak kerja saja tetapi juga perasaan yang menunjukkan tanggung jawab kedua belah pihak (Bateman & Organ, 1983).

*Role theory* atau teori peran merupakan teori yang menyatakan bahwa perilaku dan sikap seseorang yang terjadi pada sebuah hubungan adalah respon terhadap harapan pada orang lain. Harapan pada seseorang dapat dikomunikasikan secara langsung maupun tidak langsung dan berpengaruh terhadap perilaku dan motivasi seseorang (Katz & Kahn, 1978).

Kedua teori ini yang kemudian menjadi dasar dari *Leader-Member Exchange*. Kedua teori ini digunakan sebagai dasar dalam penentuan indikator yang digunakan untuk menilai *Leader-Member Exchange (LMX)*.

### 3. Fase

Teori kepemimpinan *LMX* berbeda dengan banyak jenis kepemimpinan lain, dimana teori ini berfokus pada hubungan antara pimpinan dan pengikutnya. Menurut Graen & Uhl-Bien (1995), terdapat 3 fase dalam teori kepemimpinan ini yaitu orang asing (*stranger*), kenalan (*acquaintance*), dan kemitraan (*partnership*).

Pada fase pertama, interaksi pemimpin dengan subordinat lebih berorientasi pada aturan dan struktur organisasi. Di fase ini, kualitas hubungan antara pemimpin dan subordinat rendah, sama seperti hubungan pemimpin dengan orang-orang di *outgroup*.

Pada fase kedua, hubungan antara pemimpin dan subordinat mulai melunak karena adanya pertukaran sosial yang berorientasi pada karir. Pada fase ini lebih banyak pembagian sumber daya dan informasi antara pemimpin dan subordinat. Selain itu, fase ini juga merupakan tahap percobaan bagi subordinat, seperti mengetahui apakah mereka tertarik mendapat tanggung jawab dan peran baru.

Pada fase terakhir menunjukkan sebuah hubungan kemitraan yang sangat baik. Mereka yang telah mencapai fase ini merasakan kepercayaan, penghargaan, serta kewajiban yang baik antar satu dengan yang lain. Mereka telah menguji hubungan mereka dan hasilnya baik.

Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan dan pimpinan yang telah melalui ketiga fase ini dapat dikatakan saling memiliki rasa percaya antara satu dengan yang lain, sehingga tercipta hubungan timbal balik yang memiliki pengaruh positif baik bagi karyawan maupun pimpinan.

#### **4. Indikator**

*Leader-Member Exchange (LMX)* merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dikembangkan pada tahun 1986, oleh Dienesch & Liden. Dalam perkembangannya terdapat beberapa indikator terkait *LMX*. Indikator pertama adalah milik Dienesch & Liden (1986), yang terdiri dari 3 yaitu:

##### **1. Kontribusi untuk Pertukaran**

Kontribusi untuk pertukaran merupakan suatu proses yang melibatkan karyawan dan pemimpin terkait dengan pekerjaan yang dilakukan. Segala sesuatu seperti jumlah dan jenis pekerjaan, arah, maupun kualitas pekerjaan harus sesuai dengan tujuan organisasi baik secara eksplisit maupun implisit.

##### **2. Loyalitas**

Loyalitas menyorot kepada hubungan saling mendukung dari karyawan dan pemimpin. Hubungan yang harmonis antara karyawan dengan pemimpin akan menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi dan akan memberikan kesan yang baik bagi pihak ketiga yang terlibat dengan organisasi tersebut.

##### **3. Afeksi**

Afeksi juga merupakan indikator yang menyoroti hubungan antara karyawan dengan pemimpinnya, tetapi hubungan yang disorot merupakan hubungan interpersonal, bukan hubungan secara profesional.

Indikator ini kemudian dikembangkan lagi oleh Liden & Maslyn (1998) dengan menambahkan satu bagian, yaitu rasa hormat profesional (*professional respect*). Maka indikator berikutnya yang bisa digunakan untuk mengukur *LMX* adalah kontribusi pertukaran, loyalitas, afeksi, serta rasa hormat profesional.

Indikator lain yang dapat digunakan untuk menilai *LMX* adalah indikator yang diperkenalkan oleh Graen & Uhl-Bien (1995), yaitu:

1. Rasa hormat (*Respect*)

Dalam sebuah organisasi, hubungan yang baik tidak akan terjadi tanpa adanya rasa hormat baik dari karyawan terhadap pemimpin maupun sebaliknya. Karyawan akan merasa dihargai apabila pemimpin mereka mengetahui dan memahami kebutuhan mereka. Disamping itu rasa hormat juga bisa diperlihatkan pemimpin dengan memberikan pengakuan serta mengapresiasi prestasi karyawan tersebut.

2. Kepercayaan (*Trust*)



*Trust* atau kepercayaan merupakan kondisi dimana karyawan memperlihatkan tindakan yang mendukung keputusan pemimpin serta mengetahui tingkat kepuasan pemimpin terhadap pekerjaannya.

### 3. *Obligation* (Kewajiban)

*Obligation* atau kewajiban merupakan kondisi dimana pemimpin tidak hanya memberikan instruksi pada karyawannya, tetapi juga menolong dan memberikan bantuan tentang bagaimana cara menyelesaikan tugas yang diberikan.

Indikator berikutnya yang dapat digunakan untuk mengukur *Leader-Member Exchange (LMX)* adalah indikator yang dibuat oleh Cogliser, *et. al.* (2009) yang menambahkan keseimbangan antara pemimpin dan pengikut pada indikatornya.

Pada tahun 2009, Ferris *et. al.* memperkenalkan sebuah indikator yang dapat menilai teori *LMX* dengan indikator yang terdiri dari kepercayaan, dukungan, afeksi, loyalitas, akuntabilitas, instrumentalitas, rasa hormat, serta fleksibilitas.

Berdasarkan berbagai dimensi tersebut, peneliti memutuskan untuk menggunakan dimensi dan indikator milik Graen & Uhl-Bien (1995) dengan alasan bahwa dimensi dan indikator tersebut lebih sering digunakan dalam rujukan penelitian-penelitian sebelumnya.

## 2.2.4 Lingkungan Kerja

### 1. Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan pekerjaan merupakan salah satu aspek penting yang dapat mempengaruhi karyawan ketika mereka bekerja. Lingkungan pekerjaan memberikan dampak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, karyawan yang merasa lingkungan pekerjaan mereka kurang nyaman, akan merasa kurang puas dan berimbas pada kinerja mereka. Disisi lain, kurang nyaman dengan lingkungan pekerjaan juga akan memberikan dampak ketidakpuasan pada pekerjaan yang dapat membuat karyawan merasa kurang terikat dengan pekerjaan maupun dengan organisasi mereka bekerja (Agbozo *et. al.*, 2017).

Penelitian milik Raziq & Maulabaksh (2014) menyebutkan bahwa lingkungan pekerjaan merupakan segala hal yang berkaitan dengan pekerjaan, baik berupa fisik maupun sosial. Menurut penelitian ini, terdapat beberapa faktor lingkungan kerja, seperti keamanan dalam bekerja, hubungan antara rekan kerja, hubungan dengan atasan, adanya pengakuan bagi karyawan yang bekerja dengan baik oleh atasan, serta adanya motivasi dan dukungan bagi karyawan.

Definisi lain dari lingkungan pekerjaan juga dikemukakan oleh Chaurasia & Sukhla (2016), dimana lingkungan kerja merupakan situasi yang mendukung karyawan untuk bekerja, baik dari segi fisik, budaya, kondisi fisik, dan lingkup pekerjaan. Pengertian lain terkait lingkungan pekerjaan dikemukakan oleh Mohd. *et. al.* (2016) yaitu lingkungan pekerjaan adalah kondisi dan tempat yang mendukung bagi karyawan untuk bekerja secara aman, nyaman, dan kondusif. Dengan kata lain,

lingkungan pekerjaan merupakan salah satu hal penting untuk dicermati sebuah organisasi, karena sebuah lingkungan pekerjaan yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja akan meningkatkan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan, dan pada akhirnya dapat meningkatkan rasa ‘memiliki’ pada organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan pekerjaan bukan hanya sebatas pada lingkungan fisik, seperti tata ruang kantor, pencahayaan, maupun suhu udara, tetapi juga pada lingkungan non fisik, yaitu menyangkut lingkungan sosial dan organisasi tempat karyawan bekerja.

## **2. Jenis Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan memberikan pengaruh dalam pelaksanaan pekerjaan mereka (Nitisemito, 2001). Jenis lingkungan kerja terbagi atas dua (Robbins & Coulter, 2010), yaitu:

### **1. Lingkungan Umum**

Lingkungan umum merupakan segala sesuatu diluar organisasi yang mungkin mempengaruhi organisasi, seperti kondisi sosial dan teknologi. Kondisi sosial dari lingkungan umum berupa penyediaan fasilitas seperti fasilitas kesehatan dan tempat ibadah, sedangkan kondisi teknologi merupakan penyediaan fasilitas yang berkaitan dengan teknologi guna mempermudah penyelesaian pekerjaan.

### **2. Lingkungan Khusus**

Lingkungan khusus merupakan bagian yang berkaitan langsung dengan organisasi dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan khusus dapat dicontohkan seperti pelanggan, pesaing, lembaga keuangan, serta instansi pemerintah.

### **3. Aspek Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dibentuk dari berbagai macam aspek. Menurut Simanjuntak (2003), aspek lingkungan kerja terdiri dari tiga bagian yaitu:

#### **1. Pelayanan Kerja**

Guna memaksimalkan kinerja karyawan sebuah organisasi sebaiknya mempertimbangkan pelayanan kerja bagi karyawannya. Pelayanan kerja merupakan fasilitas yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan seperti fasilitas makanan dan minuman, kesehatan, dan ruangan penyimpanan barang.

#### **2. Kondisi Kerja**

Disamping fasilitas untuk memenuhi kebutuhan personal karyawan, organisasi sebaiknya mampu menyediakan kondisi kerja yang kondusif bagi karyawannya. Kondisi pekerjaan condong pada kondisi fisik seperti pewarnaan ruangan, ruang gerak yang cukup, serta kebisingan yang bisa dikendalikan.

#### **3. Hubungan Karyawan**

Hubungan antar karyawan merupakan salah satu aspek yang membentuk lingkungan kerja yang kondusif. Apabila hubungan yang terjalin antar rekan kerja berjalan dengan baik maka mungkin untuk

menghasilkan produktivitas dan kinerja yang baik. Sebaliknya hubungan yang kurang baik antar rekan kerja akan memungkinkan untuk menimbulkan perpecahan yang menurunkan produktivitas dan kinerja mereka.

#### **4. Manfaat Lingkungan Kerja yang Kondusif**

Lingkungan kerja merupakan hal penting karena lingkungan kerja yang kondusif akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Ishak dan Tanjung (2003), lingkungan kerja yang kondusif bermanfaat bagi seluruh aspek yang ada di organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan baik, aman, dan nyaman. Lingkungan kerja yang baik, aman, dan nyaman dipercaya dapat meningkatkan produktivitas kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan baik di level individu maupun organisasi.

Manfaat lain dari lingkungan kerja yang kondusif adalah memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Karyawan yang termotivasi dengan baik secara tidak langsung akan meningkatkan prestasi mereka. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik akan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dengan waktu yang lebih efisien pula. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya akan berimbas positif bagi karyawan, tetapi juga pada pimpinan organisasi. Dengan adanya karyawan yang bekerja dengan maksimal, maka pemimpin tidak perlu melakukan pengawasan berlebihan terhadap karyawannya. Disamping itu, penyelesaian pekerjaan yang baik dan efisien juga

berimbang positif bagi efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

## 5. Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan baik secara fisik maupun non fisik (Sedarmayanti, 2011).Maka dari itu, untuk menilai lingkungan kerja terdapat beberapa dimensi dan indikator, salah satunya adalah milik Sedarmayanti (2011, 41):

1. Lingkungan Kerja Fisik  
Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan fisik yang berada di lingkungan tempat kerja dan dapat memberikan pengaruh bagi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara garis besar, lingkungan kerja fisik terdiri atas dua, yaitu:
  - a. Lingkungan kerja yang berhubungan langsung dengan karyawan, seperti kursi, meja, dan sebagainya.
  - b. Lingkungan perantara atau disebut sebagai lingkungan umum yang mempengaruhi kondisi karyawan, seperti temperature, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, aroma, dan warna.
2. Lingkungan Kerja Non Fisik  
Lingkungan kerja non fisik merupakan segala keadaan yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti relasi antara atasan dan bawahan ataupun relasi sesama rekan kerja.

Indikator berikutnya yang dapat digunakan untuk menilai lingkungan kerja adalah milik Deci *et. al.* (1989) yang menjelaskan bahwa terdapat 3 indikator dalam lingkungan kerja, antara lain kepercayaan (*trust*), kualitas supervisi (*quality of supervision*), serta lingkungan kerja yang mendukung (*supportive environment*). Dua dari tiga indikator ini lebih berfokus pada lingkungan non-fisik yang mendukung karyawan dalam bekerja. Indikator yang terkait dengan kepercayaan berfokus pada komunikasi yang terjalin antar rekan kerja, di mana semakin baik komunikasi yang terjalin, maka akan semakin kecil masalah komunikasi

yang terjadi. Indikator berikutnya adalah kualitas supervisi yang menyoroti kepada sistem pengawasan yang terjadi di tempat kerja. Indikator ketiga yaitu lingkungan kerja yang mendukung, dan merupakan satu-satunya indikator yang menyoroti lingkungan fisik tempat kerja seperti tata ruang, suhu udara, dan pencahayaan.

Indikator berikutnya adalah milik Haynes (2008). Haynes menyebutkan bahwa terdapat 3 indikator yang dapat digunakan untuk menilai lingkungan pekerjaan antara lain kenyamanan tempat kerja (*comfort*), tata ruang kantor (*office layout*), serta interaksi (*interaction*). Kenyamanan tempat kerja menjadi salah satu indikator yang menilai lingkungan kerja berdasarkan hal-hal fisik, seperti adanya ventilasi, pendinginan ruangan, dekorasi, serta kebersihan lingkungan kerja. Selain kenyamanan, tata ruang kantor juga menjadi indikator yang berfokus pada hal-hal fisik di tempat kerja seperti adanya ruang-ruang yang memenuhi kebutuhan pekerjaan seperti ruang rapat, ruang istirahat, maupun ruang penyimpanan barang. Indikator berikutnya adalah interaksi. Indikator ini menyoroti hubungan antara rekan kerja dan hubungan dengan atasan.

Indikator selanjutnya yang dapat digunakan untuk menilai lingkungan pekerjaan adalah milik Keller (2008). Keller menjelaskan bahwa ada 3 indikator dalam lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik, lingkungan mental, serta lingkungan sosial. Indikator pertama yang digunakan untuk menilai lingkungan pekerjaan adalah lingkungan fisik yang menilai semua hal-hal fisik yang ada di tempat kerja seperti sarana

dan prasarana. Indikator berikutnya adalah lingkungan mental yang menyoroti sifat dari pekerjaan itu sendiri, misalnya apakah pekerjaan tersebut monoton atau tidak. Indikator terakhir adalah lingkungan sosial terkait pekerjaan tersebut, seperti hubungan antar rekan kerja, dukungan dan motivasi, serta kritik.

Indikator berikutnya adalah milik Huysamen (1999) yang menjelaskan bahwa ada 3 indikator dalam lingkungan kerja yaitu:

1. *Physical Work Environment* (Lingkungan Fisik Pekerjaan)

Lingkungan fisik pekerjaan dapat dinilai dari ukuran tempat bekerja, privasi di tempat kerja, infrastruktur area bekerja, suhu tempat bekerja, serta pencahayaan tempat kerja.

2. *Human Work Environment* (Lingkungan Sosial Pekerjaan)

Lingkungan sosial pekerjaan dapat dinilai dari kejelasan informasi dari atasan, dukungan dari atasan, harapan yang jelas dari atasan, umpan balik yang jelas dari atasan, toleransi dan keramahan dari atasan, dukungan dari rekan kerja, kerjasama sesama rekan kerja, toleransi dan keramahan sesama rekan kerja.

3. *Organizational Environment* (Lingkungan Organisasi)

Lingkungan organisasi merupakan lingkungan yang ada di sekitar tempat kerja, dan dapat dilihat dari budaya organisasi, struktur organisasi, administrasi organisasi, dan prosedur dalam organisasi.

Penelitian terdahulu terkait lingkungan kerja menggunakan berbagai jenis dimensi dan indikator, bahkan beberapa penelitian



menggunakan kuesioner yang disusun sendiri oleh peneliti dan disesuaikan dengan lingkungan organisasi yang sedang diteliti. Maka dari itu, peneliti memutuskan untuk menggunakan indikator dan dimensi milik Huysamen (1997), yang membahas mengenai lingkungan kerja fisik, sosial, serta organisasional.

### **2.2.5 Kepuasan Kerja**

#### **1. Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja yang dialami seorang individual sebagai bagian dari perusahaan ataupun organisasi memiliki tingkat yang berbeda-beda. Terdapat beberapa definisi terkait kepuasan kerja, yang pertama adalah milik Locke (1996) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan senang akan pekerjaan yang dilakukan. Menurut Spector (1997) kepuasan kerja merupakan perasaan individu akan pekerjaan dan organisasinya, serta seberapa cocok dia terkait dengan organisasinya tersebut.

Definisi lain dari kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Luthans (2006) yaitu hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka menghasilkan hal-hal yang dipandang penting. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan positif terkait pekerjaan yang muncul karena sebuah evaluasi dari karakteristiknya (Robbins & Judge, 2017).

Definisi lain terkait kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Weiss *et. al.* (1967) yaitu pemenuhan kebutuhan seorang individu yang didapat

dari lingkungan pekerjaannya. Menurut penelitian Timms & Brough, (2013) terdapat 2 jenis kepuasan kerja, pertama kepuasan kerja karyawan yang didapat karena perasaan senang dengan lingkungan pekerjaannya. Kedua kepuasan sebagai hasil pilihan karir dan pengalaman dari pekerjaan yang positif dari pilihan karir tersebut.

Berdasarkan berbagai pengertian mengenai kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan bahagia karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi tempat mereka bekerja, karena pekerjaan dan organisasi tersebut dapat memenuhi kebutuhan mereka.

## **2. Faktor-faktor yang Menimbulkan Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins & Judge (2017) terdapat beberapa faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, seperti kondisi pekerjaan, gaji, kepribadian, serta CSR (*Corporate Social Responsibility*). Kondisi pekerjaan menjadi salah satu faktor yang menimbulkan kepuasan kerja. Karyawan dirasa akan lebih puas bekerja ketika kondisi tempat kerja mereka kondusif, aman, dan nyaman. Kondisi tempat kerja juga berkaitan dengan kebersihan serta kerapihan tempat kerja.

Faktor lain yang menimbulkan kepuasan kerja adalah gaji. Gaji berkaitan dengan kepuasan kerja bahkan kebahagiaan bagi banyak orang. Kebanyakan orang mengaitkan kebahagiaan mereka dengan banyaknya jumlah gaji yang mereka dapat. Secara umum, banyaknya gaji menjadi tolak ukur kepuasan karena semakin tinggi gaji yang diterima oleh

karyawan, maka semakin mereka merasa nyaman karena dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Disamping gaji, faktor lain yang menimbulkan kepuasan kerja adalah kepribadian dari karyawan tersebut. Menurut beberapa ahli, orang yang memiliki kepribadian yang positif cenderung merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dibandingkan dengan orang yang memiliki kepribadian negatif. Karyawan yang memiliki kepribadian positif akan memberikan mencurahkan pikiran dan tenaga mereka secara maksimal untuk pekerjaan tersebut.

Faktor berikutnya yang menimbulkan kepuasan kerja adalah CSR (*Corporate Social Responsibility*). Bagi beberapa karyawan bekerja pada perusahaan yang mengutamakan kepentingan sosial menimbulkan rasa puas tersendiri. Disamping rasa puas, adanya program CSR juga memberikan kebanggaan tersendiri bagi karyawan karena organisasi tempat mereka bekerja peduli akan lingkungan sosial. Hanya saja, tidak semua program-program CSR berhubungan langsung dengan karyawan.

Sebagai kesimpulan, terdapat empat faktor yang menimbulkan rasa puas karyawan baik terhadap pekerjaan maupun organisasi tempat mereka bekerja, yaitu kondisi pekerjaan, gaji yang diterima, kepribadian dari karyawan, serta program CSR yang diadakan oleh organisasi.

### **3. Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mengacu pada perasaan positif yang dialami karyawan ketika bekerja. Untuk menilai kepuasan kerja karyawan terdapat

berbagai dimensi dan indikator kepuasan kerja menurut beberapa teori.

Indikator pertama adalah milik Spector (1997: 21). Menurut Spector,

indikator kepuasan kerja terbagi atas 9 aspek, yaitu:

1. *Pay* (Gaji)

Bagi kebanyakan karyawan, gaji memiliki korelasi dengan kepuasan kerja, tetapi memiliki dampak yang berbeda-beda tiap individu. Sejumlah upah yang diterima dan dianggap pantas untuk dibandingkan dengan orang lain di dalam organisasi.

2. *Promotion* (Promosi)

Promosi merupakan faktor yang memungkinkan seorang karyawan memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Kesempatan dalam memperoleh peningkatan karir juga menjadi salah satu indikator kepuasan kerja bagi karyawan.

3. *Supervision* (Supervisi)

Supervisi berkaitan erat dengan kepemimpinan. Tiap karyawan di lini apapun di supervisi oleh pimpinan di lini masing-masing. Maka dari itu, berbagai gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

4. *Fringe Benefits* (Tunjangan)

Selain gaji, karyawan juga mendapatkan tunjangan dari perusahaan atau organisasi. Tunjangan dapat berupa tunjangan kesehatan dan keselamatan kerja, yang bertujuan untuk memotivasi serta meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan agar maksimal.

5. *Contingent Reward* (Imbalan non Materil)

Selain gaji dan tunjangan, terdapat pula imbalan non materiil yang bertujuan untuk memberikan apresiasi bagi karyawan yang berprestasi, seperti liburan gratis.

6. *Operating Procedures* (Prosedur-prosedur Pekerjaan)

Tingkat kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh prosedur-prosedur dalam pekerjaan. Prosedur pekerjaan dapat berupa lokasi pekerjaan serta peraturan-peraturan yang berkaitan dengan pekerjaan. Beberapa pekerjaan yang memiliki peraturan yang banyak dapat menimbulkan stress kerja.

7. *Coworkers* (Rekan Kerja)

Dalam bekerja, karyawan tidak hanya berhak mendapatkan gaji, tunjangan, ataupun fasilitas dari perusahaan atau organisasi. Mereka juga akan mendapatkan rekan kerja yang berguna untuk interaksi sosial. Maka dari itu akan lebih baik apabila karyawan memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung agar tercipta suasana kerja yang kondusif.

8. *Nature of Work* (Sifat Pekerjaan)

Karyawan memiliki kepuasan terhadap jenis dari pekerjaan yang dilakukan. Pekerjaan yang memiliki tingkat kesulitan yang tinggi dan rumit dapat mengakibatkan stress kerja dan menurunkan tingkat kepuasan kerja.

9. *Communication* (Komunikasi)

Faktor yang tidak kalah penting dalam variabel kepuasan kerja adalah komunikasi. Karyawan yang merasa puas akan komunikasi yang terjalin baik dalam perusahaan, baik pada atasan dan rekan kerja dapat mengurangi timbulnya konflik di dalam sebuah organisasi.

Selain milik Spector (1997), terdapat indikator lain yang juga bisa mengukur kepuasan kerja. Indikator berikutnya yang dapat digunakan dalam mengukur kepuasan kerja adalah milik Luthans (2006) yang terdiri dari 5 indikator, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk promosi, pengawasan, serta rekan kerja.

1. Pekerjaan itu sendiri

Sifat pekerjaan yang diberikan oleh organisasi seharusnya bersifat menantang, menarik, tetapi pada waktu yang bersamaan realistis. Hal ini akan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri dan bertanggung jawab. Pekerjaan sebaiknya tidak monoton.

2. Gaji

Pada umumnya, gaji memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan. Semakin tinggi gaji yang mereka dapat, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang mereka miliki,

3. Kesempatan Promosi

Tingkat kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh kesempatan untuk dapat dipercaya dan dipromosikan untuk tingkatan yang lebih tinggi.

#### 4. Pengawasan

Pengawasan dalam kepuasan kerja karyawan berkaitan erat dengan kemampuan atasan untuk tidak hanya memberikan pekerjaan dan mengawasi, tetapi juga memberikan bantuan apabila karyawan mengalami kesulitan.

#### 5. Rekan Kerja

Kepuasan karyawan akan interaksi sosial yang ia dapat dari rekan-rekan kerja yang mendukung.

Indikator berikutnya yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dikemukakan oleh Weiss *et. al.* (1967) dalam penelitiannya yang kemudian menghasilkan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Pada penelitian tersebut Weiss dan rekan-rekannya membagi 3 dimensi kepuasan kerja menjadi kepuasan intrinsik (*intrinsic satisfaction*), kepuasan ekstrinsik (*extrinsic satisfaction*), serta kepuasan secara umum (*general satisfaction*). Tiga dimensi kepuasan kerja ini kemudian dipecah lagi menjadi 20 indikator penilai kepuasan kerja, antara lain kemampuan, penghargaan, aktivitas pekerjaan, peningkatan, otoritas, praktik dan kebijakan perusahaan, kompensasi, rekan kerja, kreativitas, kemandirian, nilai moral, pencapaian, tanggung

jawab, keamanan, layanan sosial, supervisi baik untuk hubungan rekan kerja dan hubungan teknis, keberagaman, serta kondisi pekerjaan.

Kemudian indikator yang dikembangkan oleh Smith *et. al.* (1969) yang dikenal dengan nama *Job Descriptive Index* (JDI). Terdapat 5 aspek dalam *Job Descriptive Index* (JDI) antara lain pekerjaan itu sendiri, pengawasan, gaji, promosi, serta relasi antar rekan kerja.

Berdasarkan uraian terkait dimensi dan indikator tentang kepuasan kerja, peneliti memutuskan untuk merujuk pada dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh Spector (1997), dimana kepuasan kerja terbagi atas 9 dimensi, yaitu gaji, promosi, pimpinan, tunjangan, imbalan non materil, kondisi pekerjaan, rekan kerja, sifat pekerjaan, serta komunikasi.

#### **4. Dampak Kepuasan Kerja**

Tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda bagi masing-masing individu karyawan dapat memberikan dampak yang berbeda-beda pula bagi perusahaan atau organisasi. Secara garis besar, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan berdampak positif bagi perusahaan atau organisasi, dan begitupula sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah maka akan berdampak negatif bagi perusahaan atau organisasi.

Menurut Robbins & Judge (2017) terdapat dampak dari kepuasan kerja dan dampak dari ketidakpuasan kerja. Berikut merupakan 4 dampak positif dari kepuasan kerja:

##### **1. Produktivitas Kerja**

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi berarti bahagia dan merupakan sosok karyawan yang memiliki produktivitas tinggi dalam bekerja. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi lebih cenderung untuk memiliki performa kerja yang baik.

## 2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dampak lain dari karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi adalah *OCB*. *OCB* merupakan keadaan dimana orang-orang yang terlibat dalam sebuah perusahaan atau organisasi berbicara positif mengenai organisasinya, membantu satu sama lain, dan melakukan yang maksimal bagi organisasinya. Satu alasan penting mengapa keadaan ini dapat terjadi adalah karena adanya kepercayaan dari karyawan pada perusahaan atau organisasinya.

## 3. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan memiliki korelasi dengan segala perusahaan atau organisasi yang bergerak di bidang jasa, terutama bagi para karyawan yang bekerja sebagai *front liner* sebuah perusahaan maka terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja karyawan dengan kepuasan pelanggan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi lebih cenderung akan memberikan pelayanan semaksimal dan sebaik mungkin pada pelanggan sehingga akan menciptakan kepuasan pelanggan.

## 4. Kepuasan Hidup



Hingga saat ini banyak orang yang menganggap bahwa kepuasan kerja terpisah dengan kepuasan hidup, pada kenyataannya beberapa penelitian di Eropa menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan kepuasan hidup. Salah satu penelitian di Jerman menunjukkan bahwa ketika seseorang tidak bekerja maka ia akan memiliki tingkat kepuasan hidup yang rendah, dan bukan hanya dikarenakan tidak adanya pendapatan, tapi bagi mereka, bekerja merupakan bagian dari hidup.

## 5. Dampak Ketidakpuasan Kerja

Selain dampak dari kepuasan kerja, terdapat pula dampak dari ketidakpuasan kerja menurut Robbins & Judge (2017) antara lain:

### 1. Keluar

Keluar merupakan respon yang dilakukan karyawan karena rasa tidak puas pada organisasi yang ditunjukkan dengan meninggalkan organisasi, seperti *resign* atau mencari pekerjaan baru.

### 2. Suara

Suara merupakan respon yang dilakukan karyawan dengan tujuan agar perusahaan atau organisasi melakukan peningkatan kondisi, seperti memberikan saran, pendiskusian dengan atasan, serta beraktivitas dengan serikat pekerja.

### 3. Loyalitas

Loyalitas pada bagian ini merupakan respon dimana karyawan bersedia menunggu adanya peningkatan dari perusahaan atau

organisasi terkait kondisi pekerjaan, seperti memberikan kritik bagi manajemen.

#### 4. Pengabaian

Respon dari pengabaian merupakan kondisi dimana karyawan secara pasif membiarkan keadaan menjadi lebih buruk dengan menunjukkan tindakan-tindakan seperti telat atau absen kerja, bekerja tidak maksimal, dan adanya peningkatan kesalahan dalam bekerja.

#### 5. Perilaku Kerja Kontraproduktif

Perilaku kerja kontraproduktif merupakan kondisi dimana karyawan melakukan tindakan yang menghancurkan organisasi, seperti mencuri, berperilaku buruk dengan rekan kerja, atau telat kerja hingga absen kerja.

Melihat adanya dampak positif dan negatif dari kepuasan kerja, maka organisasi sebaiknya selalu mempertimbangkan cara-cara yang mungkin dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan mereka.

### **2.2.6 *Employee Engagement***

#### **1. Definisi *Employee Engagement***

Ketika seseorang karyawan merasa berkomitmen terhadap sebuah pekerjaannya, ia akan terlibat dalam pekerjaannya. Bukan hanya terlibat, tetapi ia memiliki semangat dan berdedikasi penuh dengan pekerjaan yang ia lakukan. Hal ini sesuai dengan definisi dari keterikatan kerja, yaitu pemikiran positif terkait pekerjaan yang ditandai dengan semangat,

dedikasi, dan fokus dalam bekerja (van der Walt, 2018). Keterikatan kerja juga di definisikan sebagai kondisi dimana seseorang mendalami pekerjaannya dengan sungguh-sungguh (Rothbard & Patil, 2012 dalam de Crom & Rothmann, 2018).

Keterikatan kerja mencerminkan komitmen dan gairah pada pekerjaan dan organisasi (Nel *et. al.* 2015). Bakker, *et. al.* (2006) juga menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan dimana individu memiliki perasaan yang positif, semangat, antusiasme dan dedikasi serta secara penuh terlibat dalam berbagai tugas organisasi. Adapun Kahn (1990) menggambarkan keterikatan kerja sebagai “yang memanfaatkan anggota organisasi”. Individu yang sepenuhnya secara fisik, kognitif, dan emosi terhubung dengan pekerjaannya. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa work engagement merupakan keadaan mental positif yang dipuaskan melalui keterlibatan individu dalam bekerja dengan mengekspresikan diri baik secara mental, fisik dan perilaku saat melakukan pekerjaan.

Berdasarkan berbagai teori tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan sebuah perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya sehingga membuat karyawan merasa memiliki keterikatan bukan hanya pada pekerjaannya tetapi juga dengan organisasi tempat mereka bekerja.

## **2. Ciri-ciri Karyawan yang Memiliki *Engagement***

Harapan dari semua organisasi adalah memiliki karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi baik pada pekerjaan maupun organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Schaufeli & Bakker (2006), karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi memiliki ciri-ciri 3S (*Say, Stay, and Strive*).

1. Berbicara (*Say*)

Karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan pekerjaan serta organisasi akan membicarakan hal-hal positif terkait tempat ia bekerja kepada rekan kerja, calon karyawan, serta pelanggan secara konsisten.

2. Loyal (*Stay*)

Karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan pekerjaan dan organisasi tempat ia bekerja cenderung loyal dengan pekerjaan serta organisasi tersebut, sekalipun diberikan tawaran lebih di organisasi lain.

3. Kerja Keras (*Strive*)

Karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan pekerjaan dan organisasi tempat ia bekerja cenderung memberikan waktu dan tenaga lebih untuk berkontribusi pada organisasi.

Karyawan dengan tingkatan *engagement* yang tinggi akan memperlihatkan ketiga ciri-ciri diatas karena hal tersebut telah tertanam dalam keseharian mereka.

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Engagement***

Dalam sebuah organisasi, *engagement* dapat terjadi ketika muncul sebuah rasa percaya dari karyawan terhadap organisasi tersebut. Rasa percaya ini akan muncul apabila para karyawan merasa dihargai dan dipercaya untuk terlibat dalam berbagai kegiatan hingga proses pengambilan keputusan. Karyawan yang merasa dihargai dan dilibatkan akan memberikan dampak positif bagi organisasi secara keseluruhan, maka dari itu penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* dalam sebuah organisasi. Menurut Bakker & Demerouti (2007), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, antara lain:

1. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*)

Sumber daya pekerjaan merupakan berbagai aspek dari pekerjaan yang berupa aspek fisik, sosial, serta organisasional yang memungkinkan karyawan dapat meminimalisir tekanan dalam pekerjaan serta dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Arti Penting dari Sumber Daya Pekerjaan (*Saliency of Job Resources*)

Hal ini berkaitan dengan faktor-faktor yang menunjukkan betapa pentingnya sumber daya pekerjaan yang dimiliki karyawan secara individu.

3. Sumber Daya Personal (*Personal Resources*)

Sumber daya personal berkaitan dengan karakteristik individual yang dimiliki karyawan, seperti kepribadian, sifat, hingga usia. Diyakini bahwa karyawan yang memiliki tingkatan *engagement* yang tinggi akan

memiliki kepribadian yang berbeda dengan karyawan yang memiliki tingkatan *engagement* yang rendah.

Guna memastikan karyawan merasa terikat pada pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja, akan lebih baik apabila organisasi mempertimbangkan ketiga faktor di atas.

#### **4. Tingkatan *Employee Engagement***

Karyawan yang memiliki keterikatan dengan organisasi tidak hanya semata-mata terikat begitu saja. Masing-masing karyawan memiliki kadar keterikatan yang berbeda-beda. Menurut Gallup (2006) terdapat tiga tingkatan *engagement* pada karyawan, yaitu:

##### **1. Memiliki Keterikatan Tinggi (*Engaged*)**

Karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi umumnya bersifat membangun (*builder*). Karyawan dengan karakteristik pembangun akan bersedia menyumbangkan tenaga dan pikiran mereka ketika bekerja setiap hari. Mereka juga bekerja dengan penuh semangat dan selalu memikirkan cara agar organisasi terus berkembang.

##### **2. Tidak Terikat (*Not Engaged*)**

Karyawan yang tidak terikat cenderung hanya menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan. Mereka memilih untuk menunggu perintah saja tanpa adanya inisiatif lebih serta merasa kontribusi yang mereka berikan tidak digubris.

##### **3. Sangat Tidak Terikat (*Actively Disengaged*)**

Karyawan yang tergolong dalam tipe ini cenderung menunjukkan ketidaksetujuan pada berbagai aspek dalam pekerjaan dan organisasi. Mereka tidak memiliki inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan apalagi memberikan ide-ide maupun tenaga secara sukarela pada organisasi.

Berdasarkan uraian diatas terkait tingkatan *engagement* pada karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang *engaged* (terikat) akan terus membangun diri mereka untuk bekerja lebih baik dan maksimal, karyawan yang *not engaged* lebih senang dengan pemberian tugas dan cenderung untuk menunggu dibandingkan berinisiatif sendiri. Untuk karyawan yang tergolong *actively disengaged* merupakan karyawan yang merasa tidak nyaman dengan pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja, sehingga mereka cenderung tidak berkontribusi terhadap pekerjaan dan organisasinya. Maka dari itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan tingkatan *engagement* pada karyawan mereka.

## **5. Indikator *Employee Engagement***

Dalam mengukur tingkat *engagement* pada karyawan, terdapat beberapa dimensi yang bisa dijadikan acuan. Menurut Schaufeli & Bakker (2004) terdapat 3 indikator keterikatan karyawan, antara lain:

### **1. Semangat (*Vigor*)**

Karyawan yang memiliki tingkatan *engagement* yang tinggi akan menunjukkan semangat yang tinggi, tangguh, dan gigih saat bekerja, sehingga ia tidak akan mudah putus asa ketika menyelesaikan pekerjaan yang sulit.

### **2. Dedikasi (*Dedication*)**

Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan memiliki dedikasi dalam pekerjaannya. Karyawan yang berdedikasi akan antusias dan senang akan berbagai tantangan yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

### 3. Penghayatan (*Absorption*)

Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi akan berfokus dan konsentrasi penuh ketika melakukan pekerjaan sehingga hasil dari pekerjaan tersebut akan optimal.

Selain indikator milik Schaufeli & Bakker, indikator lain yang dapat digunakan untuk mengukur tingkatan *employee engagement* adalah milik Kahn (1990: 694), yaitu:

#### 1. *Meaningfulness* (Bermakna)

Merupakan kondisi dimana karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna, sehingga apa yang mereka kerjakan berguna bukan hanya bagi mereka dan organisasi, tetapi juga bagi orang lain.

#### 2. *Safety* (Keamanan)

Merupakan kondisi dimana karyawan merasa aman dengan pekerjaan yang mereka lakukan sehingga mereka dapat terhindar dari berbagai risiko dan konsekuensi negatif dari apa yang mereka kerjakan.

#### 3. *Availability* (Ketersediaan)

Merupakan kondisi dimana karyawan secara mental dan fisik bersedia dan mampu untuk memanfaatkan diri mereka secara penuh agar terikat dengan pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja.

Indikator berikutnya yang dapat digunakan untuk mengukur tingkatan *employee engagement* juga dikemukakan oleh Gallup (2005), yang terdiri dari 6 indikator, antara lain:

#### 1. Profesionalisme (*Professionalism*)



Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada pekerjaannya akan bersikap profesional dan tidak mencampur adukkan kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi.

2. Keterlibatan (*Involvement*)

Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja akan terlibat secara aktif dengan berbagai kegiatan yang terjadi di organisasi.

3. Motivasi (*Motivation*)

Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada pekerjaan dan organisasi tempatnya bekerja akan selalu termotivasi untuk bekerja secara maksimal.

4. Akuntabilitas (*Accountability*)

Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan hasil pekerjaannya dapat dipertanggungjawabkan.

5. Dedikasi (*Dedication*)

Karyawan dengan tingkat keterikatan yang tinggi pada pekerjaan dan organisasinya berdedikasi tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan di organisasi tersebut.

6. Kerja Sama (*Team Player*)

Karyawan dengan tingkat keterikatan yang tinggi cenderung menjadi orang yang mudah untuk diajak kerja sama, dan mempertimbangkan

berbagai masukan dan saran dari rekan kerjanya bukan hanya mementingkan diri sendiri.

Indikator selanjutnya yang dapat digunakan untuk mengukur tingkatan *employee engagement* adalah indikator yang dikemukakan oleh Saks (2006), yaitu:

1. *Job Engagement*

Karyawan dapat disebut terikat (*engaged*) apabila karyawan tersebut terikat dengan pekerjaannya. Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya tidak akan mudah mengeluh dan menyerah sekalipun pekerjaan yang diberikan sulit. Karyawan ini akan memiliki tekad yang tinggi agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

2. *Organizational Engagement*

Selain dengan pekerjaannya, karyawan dapat dikatakan terikat apabila karyawan tersebut terikat dengan organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang terikat dengan organisasi tempatnya bekerja cenderung merasa puas dengan berbagai aspek yang diberikan oleh organisasi, mulai dari fasilitas hingga atasan.

Indikator lainnya yang dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur tingkat *employee engagement* dikemukakan oleh Fredricks *et. al.* (2004), yang menyatakan bahwa terdapat 3 indikator *engagement*, yaitu:

1. *Behavioral Engagement*

Karyawan yang merasa terikat akan terlibat dalam berbagai aktivitas yang terjadi di organisasinya. Keterlibatan mereka dapat ditunjukkan

dengan perhatian yang diberikan selama aktivitas berlangsung serta ikut berpartisipasi dengan memberikan tanggapan ataupun ide-ide yang bersifat membangun.

## 2. *Emotional Engagement*

Karyawan yang merasa terikat akan memiliki keterikatan emosional dengan pekerjaan serta organisasi tempatnya bekerja. Keterikatan emosional dapat ditunjukkan dengan hubungan baik antar rekan kerja, maupun dengan atasan.

## 3. *Cognitive Engagement*

Karyawan yang merasa terikat akan memiliki keinginan untuk terus memperbaiki kesalahan diri sendiri dan pada saat bersamaan terus berusaha untuk mengembangkan kemampuan serta keterampilan diri sendiri yang berguna untuk diri sendiri dan organisasi.

Dari berbagai indikator yang telah dijelaskan, peneliti memutuskan untuk menggunakan indikator *employee engagement* milik Schaufeli & Bakker (2004) yang terdiri dari *vigor*, *dedication*, dan *absorption* karena dimensi ini paling banyak digunakan pada penelitian sebelumnya.

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 *LMX terhadap Employee Engagement*

Terdapat 7 penelitian yang menunjukkan hubungan antara *LMX* dengan *employee engagement*. Dari 7 penelitian tersebut terdapat 5 penelitian yang menunjukkan pengaruh positif dari variabel *LMX* terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Chaurasia & Sukhla

(2016) menunjukkan bahwa *LMX* berpengaruh terhadap keterikatan karyawan, begitupula dengan penelitian yang dilakukan oleh Agarwal *et. al.* (2012), Wulandari & Ratnaningsih (2016), dan Trincherro *et. al.* (2014). Berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa *LMX* memiliki korelasi dan pengaruh pada keterikatan karyawan yang menghasilkan kinerja karyawan meningkat.

*LMX* merupakan teori kepemimpinan yang menilai hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya (Northouse, 2011). Indikator yang digunakan untuk menilai *LMX* diambil dari teori Graen & Uhl-Bien (1995) yang terdiri atas *respect*, *trust*, dan *obligation*. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian yang telah disebutkan diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

*H1: Diduga terdapat pengaruh positif dari LMX terhadap employee engagement.*

### **2.3.2 *LMX* terhadap Kepuasan Kerja**

Terdapat 6 penelitian terkait *LMX* dengan kepuasan kerja pada karyawan. Lima dari penelitian tersebut menunjukkan hubungan dan pengaruh positif dari *LMX* terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Jordan & Troth (2013) menunjukkan bahwa *LMX* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan serta berpotensi untuk menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Malik *et. al.* (2015) menunjukkan bahwa *LMX* berpengaruh pada

peningkatan motivasi kerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan yang berimbas pada peningkatan pemberdayaan psikologis karyawan.

Penelitian lain yang menunjukkan korelasi positif antara *LMX* dengan kepuasan kerja karyawan juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Mansueti *et. al.* (2016) dan Liao *et. al.* (2017). Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H2: Diduga terdapat pengaruh positif dari LMX terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.*

### **2.3.3 Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement***

Terdapat 7 penelitian terkait lingkungan pekerjaan dengan *employee engagement* yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini. Lima dari penelitian tersebut menunjukkan hubungan dan pengaruh positif dari variabel lingkungan pekerjaan terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Fiabane *et. al.* (2013) menunjukkan bahwa lingkungan pekerjaan merupakan prediktor positif bagi kepuasan kerja serta *engagement* pada karyawan, begitupula dengan penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) menunjukkan bahwa lingkungan pekerjaan memberikan pengaruh positif bagi *engagement* karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Berdasarkan berbagai penelitian ini, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H3: Diduga terdapat pengaruh positif antara Lingkungan Kerja dengan Employee Engagement*

#### **2.3.4 Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Terdapat lima dari tujuh penelitian terdahulu yang menunjukkan hubungan positif antara lingkungan pekerjaan dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Bunton *et. al.* (2012) menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan fasilitas dan lingkungan departemen tempat mereka bekerja sehingga mereka termotivasi untuk bekerja lebih maksimal. Penelitian lain yang dilakukan oleh Raziq & Maulabakhsh (2015) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Agbozo *et. al.* (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dengan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H4: Diduga terdapat pengaruh positif dari Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja*

#### **2.3.5 Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement***

Terdapat lima dari enam penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif ataupun korelasi positif antara kepuasan kerja dengan keterikatan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh De Simone *et. al.* (2018) menunjukkan bahwa efikasi diri serta kepuasan kerja perawat memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja perawat. Penelitian lain yang dilakukan oleh Vokic (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada keterikatan kerja serta loyalitas kerja

karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Vorina et. al. menunjukkan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dengan keterikatan kerja adalah positif dan signifikan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H5: Diduga terdapat pengaruh positif antara Kepuasan kerja dengan Keterikatan Karyawan.*

### **2.3.6 Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator**

Variabel kepuasan kerja seringkali menjadi variabel mediator dalam beberapa penelitian. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kaur (2018), gaya kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, begitupula dengan kepuasan kerja yang memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Kertiriasih et. al. (2018) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga dapat menjadi variabel yang memediasi antara gaya kepemimpinan dengan *employee engagement*. Penelitian lain yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediator adalah penelitian yang dilakukan oleh Timms & Brough (2013) yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan lingkungan pekerjaan mereka akan lebih terikat (*engaged*) dengan organisasi tempat mereka bekerja dan pada saat yang bersamaan menurunkan tingkat *burnout* pada diri mereka.

Berbeda dengan beberapa penelitian diatas, terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel

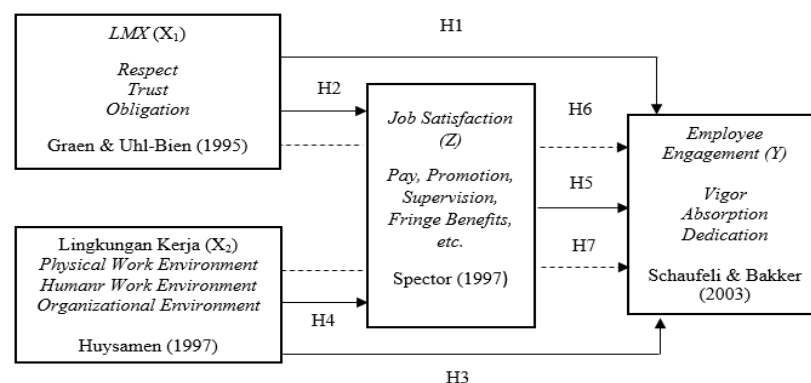
yang mediator. Penelitian yang dilakukan oleh Widjaja *et. al.* (2016) menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak perlu dimediasi oleh kepuasan kerja untuk meningkatkan *employee engagement*. Hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Narasuci *et. al* (2018) yang menunjukkan bahwa lingkungan pekerjaan tidak perlu di mediasi oleh kepuasan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

*H6: Diduga terdapat pengaruh Mediasi dari Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara LMX dengan Employee Engagement.*

*H7: Terdapat pengaruh Mediasi dari Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara Lingkungan Pekerjaan dengan Employee Engagement.*

## 2.4 Kerangka Pikir

Kerangka pikir berguna dalam menjelaskan keterkaitan antara variabel *LMX*, lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja, serta keterikatan karyawan.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian



## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan deskripsi mengenai hubungan antar variabel yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Diduga terdapat pengaruh positif antara *LMX* dengan *employee engagement*.
- H2: Diduga terdapat pengaruh positif antara *LMX* dengan kepuasan kerja.
- H3: Diduga terdapat pengaruh positif antara lingkungan pekerjaan dengan *employee engagement*.
- H4: Diduga terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja.
- H5: Diduga terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan *employee engagement*.
- H6: Diduga terdapat peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara *LMX* dengan *employee engagement*.
- H7: Diduga terdapat peran mediasi kepuasna kerja pada hubungan antara lingkungan kerja dengan *employee engagement*.