

## **BAB II**

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

Pada bab ini berisikan landasan teori yang digunakan guna mendukung penelitian, kerangka berfikir mengenai konsep penelitian dan hubungan antar variabel-variabel. Bab ini juga memaparkan hipotesis yang yang disimpulkan berdasarkan rumusan masalah dan teori-teori pendukung, serta jurnal terdahulu mengenai penelitian serupa.

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan kajian secara luas mengenai konsep kajian hasil penelitian sebelumnya yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan dengan pembahasan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini. Kajian pustaka dalam usulan penelitian ini berasal dari berbagai sumber. Mulai dari buku-buku teori keluaran penerbit buku, karya-karya ilmiah dan jurnal-jurnal ilmiah yang sumbernya sudah di cantumkan dalam daftar pustaka.

##### **2.1.1 Lingkungan kerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Pada umumnya, setiap organisasi baik yang berskala besar, menengah, ataupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi atau organisasi tersebut berada. Lingkungan itu sendiri selalu mengalami perubahan-parubahan sehingga, organisasi atau organisasi yang bisa bertahan hidup yaitu organisasi yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

Sebaliknya, suatu organisasi atau organisasi akan mengalami masa kehancuran apabila tidak memperhatikan perkembangan dan tidak mampu melakukan perubahan lingkungan disekitarnya. Lingkungan kerja itu sendiri yaitu tempat dimana pegawai melakukan aktifitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa nyaman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja secara optimal. Lingkungan kerja juga dapat memengaruhi emosional pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerjanya maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktifitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Produktifitas akan tinggi dan prestasi kerja pegawai juga tinggi.

“Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.” Menurut (Sedarmayanti, 2001). Adapun pengertian Lingkungan kerja yaitu sebagai berikut Saydam dalam (rahmawanti dkk, 2014) : Keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri. Walaupun lingkungan kerja merupakan faktor penting serta dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, tetapi saat ini masih banyak organisasi yang kurang memperhatikan kondisi lingkungan kerja disekitar organisasinya.

Lingkungan kerja merupakan salah satu hal penting untuk mendukung jalannya proses pencapaian tujuan organisasi, lingkungan kerja itu sendiri terdiri

atas fisik dan non fisik yang melekat dengan pegawai sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan pegawai.

Lingkungan kerja itu sendiri menurut (Nitisemito dkk, 2012) yaitu “Segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.”

Walaupun lingkungan kerja merupakan faktor penting serta dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, tetapi saat ini masih banyak organisasi yang kurang memperhatikan kondisi lingkungan kerja disekitar organisasinya. Suatu kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila lingkungan kerja tersebut sehat, nyaman, aman dan menyenangkan bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Suatu lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila lingkungan kerja tersebut sehat, nyaman, aman, dan menyenangkan bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang menyenangkan bisa membuat para pegawai merasa betah dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mampu mencapai hasil yang optimal. Sebaliknya apabila kondisi lingkungan yang kurang memadai maka akan menimbulkan dampak negative dalam penurunan tingkat produktifitas kepuasan kerja.

### **2.1.1.2 Aspek Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau bisa disebut juga aspek pembentuk lingkungan kerja, bagian-bagian itu bisa diuraikan sebagai berikut (Simanjuntak, 2003).

- 1) Pelayanan kerja

Pelayanan karyawan merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari perusahaan akan membuat karyawan lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta dapat terus mempertahankan nama baik perusahaan melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakuannya. Pada umumnya pelayanan karyawan meliputi beberapa hal, yakni;

- a) Pelayanan makan dan minum;
  - b) Pelayanan kesehatan;
  - c) Pelayanan kamar kecil/kamar mandi ditempat kerja, dan sebagainya;
- 3) Kondisi Kerja

Kondisi kerja karyawan sebaiknya diusahakan oleh manajemen perusahaan sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk karyawannya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, ruang gerak yang diperlukan dan keamanan kerja karyawan;

- 4) Hubungan karyawan

Hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antar sesama karyawan dalam bekerja, ketidak serasi hubungan antara karyawan dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

### **2.1.1.3 Indikator Lingkungan kerja**

Menurut para ahli ada beberapa indikator-indikator dalam lingkungan kerja, berikut indikator-indikator lingkungan kerja menurut (Nitisemito dkk, 2012).

1) Suasana kerja

Kondisi yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja , fasilitas dan alat bantu pekerjaan kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerjaantara hubungan antara orang-orang yang ada di tempat tersebut;

2) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pegawai tetap tinggal dalam satu organisasi adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai;

3) Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa perlalatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

### **2.1.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan kerja**

Secara garis besar, faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

### 1) Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik dapat di artikan semua keadaan yang ada disekitar tempat kerja, yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Menurut (Sedarmayanti, 2009) yang dimaksud lingkungan kerja fisik yaitu “semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.”

Sedangkan menurut (Nitisemito, 2012) : Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dan dipengaruhi oleh faktor fisik, kimia, biologis, fisiologis, mental, dan sosial ekonomi. Lingkungan kerja fisik yang baik membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Rasa nyaman yang timbul dalam diri seseorang mampu meningkatkan kepuasan kerja dalam diri seseorang tersebut.

Menurut Sihombing dalam (Rahmawanti dkk., 2014) “Lingkungan kerja fisik adalah salah satu unsur yang harus digunakan organisasi sehingga dapat menimbulkan rasa aman, tenram dan dapat meningkatkan hasil kerja yang baik untuk peningkatan kepuasan kerja pegawai.”

(Sedarmayanti, 2009) menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja fisik dari suatu organisasi atau organisasi haruslah nyaman dan menyenangkan. Lingkungan kerja dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

- a) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya).
- b) Lingkungan kerja perantara atau lingkungan kerja umum. Lingkungan kerja perantara dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi

kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

## 2) Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan Kerja Non Fisik Menurut (Sedarmayanti, 2009) yaitu “lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.”

Sedangkan menurut (Nitishemito dkk, 2012) sebagai berikut : Lingkungan kerja non fisik juga mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja yang memiliki status jabatan sama di organisasi. Kondisi yang diciptakan organisasi terkait dengan lingkungan kerja non fisik meliputi suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan dan pengendalian diri.

Lingkungan kondusif bisa tercipta jika adanya komunikasi yang baik dalam lingkungan organisasi, interaksi antar pegawai, motivasi kerja tinggi, tidak ada saling curiga, dan memberikan kontribusi menjadi orientasi setiap pegawai (Kisworo, 2012).

Lingkungan kerja non fisik adalah terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara pegawai dan atasan. (Sondang, 2014) mengemukakan bahwa dimensi lingkungan kerja non fisik memiliki beberapa indikator, yaitu.

### 1) Hubungan rekan kerja setingkat

Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan sepekerjaan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pegawai untuk tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan;

2) Hubungan atasan dengan pegawai

Hubungan atasan dengan bawahan atau pegawai harus dijaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing;

3) Kerjasama antar pegawai

Kerjasama antar pegawai harus dijaga dengan baik, karena dapat mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara pegawai bisa berjalan dengan baik maka pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

Dari beberapa indikator yang dipaparkan diatas, maka dapat menyimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik dapat tercipta dengan baik jika hubungan antara pegawai dengan sesama pegawai lainnya terjalin secara harmonis dan juga hubungan antara pegawai dengan atasan terjalin dengan baik pula.

### **2.1.2 *Work engagament***

#### **2.1.2.1 Pengertian Work engagament**

*Work engagament* merupakan sebuah konsep pemikiran dimana karyawan yang memiliki rasa engagement dalam kata lain yakni merasa terikat terhadap pekerjaan mereka sehingga ketika mereka bekerja mereka akan lebih berkepuasan

dalam melakukan pekerjaan mereka. (Schaufeli, 2014) mendefinisikan *work-engagement* sebagai sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja atau karyawan dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan kepuasan (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi mereka akan menyalurkan seluruh pikiran dan tenaga yang dimiliki terhadap pekerjaan mereka serta lebih berkepuasan dalam bekerja.

Kahn dalam (Saks, 2006) mengatakan bahwa keterlibatan berarti kehadiran secara psikologis ketika menduduki dan melakukan peran dalam organisasi. Lebih lanjut Rothbard (dalam Saks, 2006) juga menyatakan hal yang sama bahwa engagement merupakan suatu kehadiran secara psikologis yang melibatkan dua komponen penting yaitu attention dan absorption. Dimana attention mengacu pada kemampuan kognitif dan jumlah waktu yang dihabiskan untuk memikirkan perannya dalam organisasi, sedangkan absorption merupakan kelekatan karyawan terhadap pekerjaannya yang mengacu pada intensitas fokus seseorang terhadap perannya dalam organisasi. Sehingga karyawan yang engage dimungkinkan akan lebih memiliki kemampuan kognitif yang lebih baik dan lebih memahami perannya dalam organisasi.

Keterikatan atau *engagement* ini merupakan suatu hal yang positif sebagai kebalikan dari burnout, dimana karyawan yang merasa ‘engage’ terhadap pekerjaan mereka akan memiliki rasa kepuasan dan hubungan yang efektif yang lebih baik dengan pekerjaan mereka (Maslach & Leiter dalam Bakker & Leiter,

2010). Berbeda dengan workaholic, seperti diungkapkan oleh Schaufeli, dkk (Bakker & Leitter, 2010) mengatakan bahwa karyawan yang *workaholic* memiliki suatu ciri khas yaitu memandang pekerjaannya merupakan sebuah keharusan. Namun bagi pekerja yang memiliki *engagement*, mereka lebih menganggap pekerjaan yang mereka lakukan merupakan suatu hal yang menyenangkan dan merupakan hal yang disukai oleh mereka.

Schaufeli (Bakker & Demerouti, 2008) meyakini bahwa karyawan yang *engagement* memiliki *self-efficacy* yang dapat membantu mereka dalam memberikan feedback untuk dirinya sendiri, misalnya seperti penghargaan dan pengakuan bagi dirinya sendiri serta kesuksesan dalam dirinya. Sejalan dengan hal tersebut, Xanthopoulou, dkk (Bakker, 2011) menyatakan bahwa *self-efficacy* merupakan bagian dari *personal resource* yang dapat mempengaruhi engagement karyawan, dimana karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi memiliki *self-efficacy* yang tinggi pula. Dengan adanya *self-efficacy* tersebut, karyawan akan lebih merasa optimis dan percaya bahwa mereka mampu melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Bakker dan Schaufeli (Bakker & Leitter, 2010) menjelaskan *work engagement* melalui teori JD-R model, *work engagement* ini dipengaruhi oleh dua faktor yaitu *job demand* dan *job resource*. Job demand merupakan faktor fisik, psikologis dan sosial yang membutuhkan usaha fisik, kognitif dan emosional yang dapat mempengaruhi tingkat *work engagement* seseorang melalui beban kerja dimana beban kerja yang semakin meningkat dapat menurunkan *work engagement* karyawan. Berbeda dengan *job resource* yang lebih dapat menurunkan beban kerja sehingga dapat meningkatkan *work engagement*.

Pada perusahaan yang memiliki karyawan dalam jumlah yang besar, permasalahan *work engagement* ini tentu perlu diperhatikan. PT.X adalah salah satu perusahaan yang memiliki jumlah karyawan besar yang didominasi oleh karyawan berjenis kelamin perempuan. Sama seperti karyawan laki-laki, karyawan wanita juga memiliki peran yang penting dalam organisasi. Banyak posisi dan jabatan yang hanya dapat diisi oleh pekerja wanita (Handini, Haryoko & Yulianto, 2014). Melihat dari jumlah karyawan yang didominasi oleh perempuan, hal ini juga dapat memberikan dampak negatif pada perusahaan. Khan (Greenhaus & Beutell, 2015) menyatakan bahwa hal ini dikarenakan wanita yang bekerja seringkali mengalami *role conflict*, yaitu sebuah kondisi dimana seseorang mengalami kesulitan dalam memenuhi banyaknya tuntutan dalam satu peran sehingga dirinya kesulitan untuk memenuhi tuntutan pada peran lain. Sejalan dengan hal tersebut, Floyd dan Lane (2000) mengatakan bahwa hal ini dapat mempengaruhi kinerja pada karyawan perempuan yang bekerja. Kemudian Jackson dan Schuler (Floyd & Lane, 2000) menemukan bahwa *role conflict* memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja, dan berhubungan secara positif dengan tekanan, kecemasan, kecenderungan untuk meninggalkan organisasi, dan produktivitas individu. Oleh karena itu, karyawan perempuan juga perlu memiliki *work engagement* karena dengan adanya *work engagement* mereka juga dapat mengetahui performansi mereka ketika bekerja.

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan suatu kondisi dimana karyawan memiliki rasa terikat pada pekerjaan mereka yang ditandai dengan kepuasan (*vigor*), dedikasi

(*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan mereka yang melibatkan proses kognitif serta psikis dan dapat mempengaruhi kinerja serta produktivitas karyawan dalam bekerja. Dalam penelitian ini peneliti mengacu pada teori Schaufeli dan Bakker (2004), hal tersebut dikarenakan teori ini berkesinambungan dengan aspek-aspek dari *work engagement* yang digunakan untuk menjadi acuan dalam menjelaskan konsep mengenai *work engagement* ini serta digunakan sebagai acuan dalam pembuatan alat ukur.

#### **2.1.2.2 Aspek-Aspek Work engagement**

Karyawan yang memiliki *work engagement* terhadap organisasi/perusahaan memiliki karakteristik tertentu. Berbagai pendapat mengenai karakteristik karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi banyak dikemukakan dalam berbagai literatur, diantaranya Federman (2009) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi dicirikan sebagai berikut.

- 1) Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya;
- 2) Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri;
- 3) Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan;
- 4) Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Menurut Hewitt (Schaufeli & Bakker, 2010), karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan secara konsisten mendemonstrasikan 3 (tiga) perilaku umum, yaitu.

- 1) *Say* – secara konsisten bebicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan;
- 2) *Stay* – Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain;
- 3) *Strive* – Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi.

Robertson, Smythe (2007) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* menunjukkan antusiasme, hasrat yang nyata mengenai pekerjaannya dan untuk organisasi yang mempekerjakan mereka. Karyawan yang memiliki *work engagement* menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dan berkeinginan untuk memberikan segala bantuan yang mereka mampu untuk dapat mensukseskan organisasi dimana mereka bekerja. Karyawan yang engaged juga mempunyai level energi yang tinggi dan secara antusias terlibat dalam pekerjaannya (Schaufeli, Taris & Rhenen,, 2008).

Berdasarkan uraian di atas, ciri-ciri karyawan yang engaged tidak hanya mempunyai kapasitas untuk menjadi energik, tetapi mereka secara antusias mengaplikasikan energi yang dimiliki pada pekerjaan mereka. *Work engagement* juga merefleksikan keterlibatan yang intensif dalam bekerja, karyawan yang memiliki perhatian yang lebih terhadap perusahaan, memikirkan

detail penting, tenggelam dalam pekerjaannya, merasakan pengalaman untuk hanyut dalam pekerjaan sehingga melupakan waktu dan mengurangi segala macam gangguan dalam pekerjaan.

#### **2.1.2.3 Indikator Work engagament**

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) menemukan bahwa *work engagament* memiliki indikator *work engagament* sebagai berikut.

##### **1) Kepuasan (*Vigor*)**

Kepuasan atau *vigor* merupakan sesuatu yang ditandai dengan tingginya kepuasan dan ketahanan mental yang dimiliki oleh karyawan ketika bekerja, keinginan untuk berusaha dalam pekerjaan serta ketekunan karyawan dalam menghadapi kesulitan. Berdasarkan aspek ini, karyawan yang memiliki *work engagament* akan menunjukkan perilaku seperti berkepuasan dalam bekerja, antusias, tidak menghiraukan lingkungan sekitar, dan dapat menyelesaikan pekerjaannya sampai tuntas dengan tepat waktu.

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

*Dedication* merupakan kondisi dimana karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka yang ditandai dengan munculnya perasaan penting serta antusiasme yang tinggi. Selain itu, mereka juga menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memberikan inspirasi, tantangan serta kebanggaan dalam diri mereka. Berdasarkan aspek ini, karyawan yang memiliki *work engagament* akan menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangatlah penting dan menginspirasi dirinya sehingga kemudian memunculkan perasaan bangga

dalam dirinya serta akan melakukan yang terbaik dalam melakukan pekerjaannya.

3) Penghayatan (*Absorption*)

*Absorption* atau penghayatan merupakan suatu keadaan dimana karyawan merasa sepenuhnya terkonsentrasi, bahagia serta merasa asyik dalam pekerjaan mereka sehingga mereka seringkali merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan mereka dan merasa seakan-akan waktu cepat berlalu ketika bekerja.

Berdasarkan aspek ini karyawan yang memiliki *work engagament* akan menunjukkan perilaku bahwa dirinya sulit dilepaskan dengan pekerjaannya, sehingga dirinya merasa waktu begitu cepat berlalu. Selain itu, karyawan tersebut juga akan lebih serius dalam bekerja.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari *work engagament* terdapat dalam 2 (dua) versi yakni menurut Schaufeli dan Bakker (2004) aspek tersebut meliputi vigor, dedication dan absorption. Sedangkan menurut Kahn (1990) aspek tersebut meliputi *psychally engage*, *emotionally engage* dan *cognitively engage*. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* dengan anggapan bahwa aspek-aspek tersebut merupakan aspek yang menyeluruh dan digunakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

#### **2.1.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Work engagament**

Menurut Schaufeli (Bakker & Demerouti, 2008) menemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagament* adalah sebagai berikut.

1) *Job Resources* (Sumber pekerjaan)

Job Resource diasumsikan sebagai sesuatu yang positif terkait dengan *work engagement* seperti dukungan sosial dari rekan-rekan kerja dan atasan, *performance feedback*, keterampilan serta kesempatan untuk belajar. *Job Resource* juga mengacu pada aspek fisik, aspek sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang memungkinkan karyawan dapat mengurangi tuntutan pekerjaan yang menguras secara fisik maupun psikologis (*psychological cost*), memungkinkan untuk mencapai suatu tujuan kerja serta menstimulasi karyawan dalam pertumbuhan, pembelajaran serta perkembangan secara personal. (Ayu, Maarif & Sukmawati, 2015)

## 2) *Salience of Job Resource*

*Salience of Job Resource* mengacu pada seberapa penting bagaimana karyawan memanfaatkan sumber daya pekerjaan ketika mereka dihadapkan dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi.

## 3) *Personal Resource*

*Personal Resource* merupakan sumber daya pribadi yang dimiliki oleh karyawan yang mengacu pada evaluasi diri secara positif yang mengacu pada kemampuan seorang individu atau karyawan dalam mengontrol dan mempengaruhi keberhasilan lingkungan mereka. Evaluasi diri yang positif tersebut dapat memprediksi penetapan tujuan, motivasi, kinerja, kepuasan hidup dan kepuasan kerja, ambisi karir dan hasil lain yang diharapkan. Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor dari *work engagement* menurut Schaufeli (Bakker & Demerouti, 2008) meliputi job resource, salience for job resource dan personal resource.

### 2.1.3 Disiplin

#### 2.1.3.1 Pengertian Disiplin

Secara etimologi kata disiplin berasal dari bahasa latin “*disciple*” yang berarti pengikut. Seiring dengan perkembangan zaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi “*discipline*” yang berarti kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib.

Menurut (Saydam, 2016) menyatakan bahwa disiplin itu adalah merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan terhadap keberadaan pegawai-pegawai dalam organisasi, agar mereka lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melakukan pekerjaan yang menjadi beban tugasnya

Selain disiplin itu untuk meningkatkan kemampuan dan efisiensi kerja pegawai, pembinaan tersebut merupakan determinasi daripada apa yang dilaksanakan, maksudnya untuk meningkatkan efisiensi kerja pegawai, sehingga apa pada akhirnya hasil pekerjaan itu sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebagai manajemen kepegawaian.

\ Agar pekerjaan sesuai dengan rencana organisasi, maka para pekerja itu harus dibina dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagaimana kita ketahui bahwa pegawai merupakan salah satu faktor dalam organisasi di samping faktor lain diantaranya uang (*money*), bahan mentah (*material*), mesin (*Mechanic*), dan pasaran (*market*).

Keenam faktor tersebut dipertanggung jawabkan kepada pimpinan organisasi untuk mengolah dan memanfaatkan bagi keperluan organisasi ke luar dan ke dalam. Hal ini berarti bahwa tanggung jawab mengenai faktor manusia

dalam organisasi yaitu pegawai adalah terletak di tangan manajemen, tegasnya berada pimpinan tertinggi organisasi.

Selanjutnya Paul Pigors dan Charles A. Myers (Musane, 2014), mengatakan bahwa : dalam organisasi apapun tugas pimpinan (manajemen) adalah mengembangkan dan mengkoordinasikan aspirasi usaha pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sekarang akan jelaskan apa yang dimaksud dengan personalia atau personil sering juga disebut dengan istilah kepegawaian. Masing-masing istilah personalia, personel/kepegawaian mengandung arti keseluruhan orang-orang yang berkerja pada suatu organisasi tertentu.

Manajemen kepegawaian merupakan fungsi setiap pimpinan artinya orang yang bertanggung jawab atas keadaan bawahannya. Dalam merumuskan manajemen kepegawaian terkadung fungsi-fungsi manajemen (*Management Function*) dan fungsi-fungsi pelaksana (*Operative Function*).

Edwin Flippo (Moekijat, 2011) mengemukakan bahwa : “Fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sedangkan fungsi-fungsi pelaksanaan (kepegawaian) meliputi pengadaan, pembinaan, disiplin, konpensasi, integrasi dan memelihara kepegawaian”.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen kepegawaian bertugas melaksanakan kegiatan-kegiatan yang secara garis besar telah ditentukan oleh administrator dengan menitik beratkan pada usaha-usaha untuk :

1. Mendapatkan tenaga kerja yang disiplin, profesional dan terampil serta cakap dan mampu bekerja menurut kebutuhan dan tuntutan organisasi;

2. Menggerakan mereka untuk tercapainya tujuan dan sasaran organisasi;
3. Memelihara dan mengembangkan kecakapan dan kemampuan serta profesional pegawai untuk mendapatkan prestasi kerja yang sebaik-baiknya.

Pengertian disiplin kerja Hasibuan dalam (Supomo & Nurhayati, 2018) menyatakan bahwa: “Disiplin kerja merupakan kesadaran atau kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran merupakan sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, kesediaan merupakan suatu sikap dan tingkah laku dalam melaksanakan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak”.

Selanjutnya pengertian disiplin kerja Sutrisno dalam (Supomo & Nurhayati, 2018) menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada, atau disiplin merupakan sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis”.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap yang tercermin dari perbuatan atau tingkah laku pegawai, berupa kepatuhan atau ketiaatan terhadap peraturan dan ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini disiplin tidak hanya dalam bentuk ketiaatan saja melainkan juga tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, berdasarkan pada hal tersebut diharapkan efektifitas pegawai akan meningkat dan bersikap serta bertingkah laku disiplin.

### **2.1.3.2 Pembinaan Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2009) pada dasarnya banyak faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya.

- 1) Tujuan dan Kemampuan, Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan pada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar dapat bersungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya;
- 2) Teladan Pemimpin, Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan disiplin kerja karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dan keteladanan pimpinan yang baik maka disiplin kerja karyawan akan ikut baik. Sebagai seorang pimpinan harus menyadari bahwa dirinya menjadi contoh dan diteladani oleh bawahannya, untuk itu pimpinan harus mempunyai kedisiplinan yang baik agar bawahan juga dapat melaksanakan disiplin yang baik.
- 3) Balas jasa, Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi disiplin kerja karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya maka disiplin akan terlaksana. Balas jasa berperan penting dalam menciptakan disiplin kerja karyawan.
- 4) Keadilan, Keadilan akan ikut mendorong terwujudnya disiplin kerja karyawan, karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan ingin diperlakukan sama.

- 5) Waskat Wasket (pengawasan melekat), Tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan disiplin kerja. Secara efektif merangsang disiplin dan moral kerja karyawan, karena karyawan dapat perhatian, bimbingan, petunjuk dan pengarahan dari atasannya langsung. Dengan waskat ini pimpinan akan dapat mengetahui secara langsung kedisiplinan karyawan sehingga pimpinan dapat menilai kondisi setiap karyawan. Selain mengawasi disiplin kerja karyawan, waskat juga mencari sistem kerja yang efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi dan karyawan.
- 6) Ketegasan, Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Pimpinan harus berani dan bertindak tegas untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi.
- 7) Sanksi hukum/*Punishment*, Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara disiplin kerja karyawan, karena dengan sanksi hukum yang berat karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan- peraturan organisasi sehingga perilaku yang indisipliner akan berkurang. Berat atau ringan sanksi yang diterapkan tersebut juga mempengaruhi baik atau buruknya disiplin kerja karyawan. Hendaknya sanksi hukum tersebut tidak terlalu berat supaya sanksi tersebut dapat dijadikan pelajaran untuk mendidik karyawan agar mengubah perilakunya. Sanksi hukum yang wajar dan bersifat mendidik akan menjadi motivasi untuk memelihara disiplin.
- 8) Hubungan kemanusiaan, Menciptakan hubungan yang baik dan harmonis sesama karyawan baik hubungan keatas maupun kepada bawahannya yang

terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *cross relationship* akan ikut menciptakan disiplin kerja karyawan yang baik. Dengan menciptakan human relationship yang serasi akan terwujudnya lingkungan kerja yang nyaman.

#### **2.1.3.3 Indikator Disiplin**

Dengan adanya tata tertib yang ditetapkan, dengan tidak sendirinya para pegawai akan mematuhiinya, maka perlu bagi pihak organisasi mengkondisikan karyawannya dengan tata tertib kantor. Untuk mengkondisikan pegawai agar bersikap disiplin, maka Indikator Disiplin Kerja (Zainal 2015) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa indikator seperti:

1) Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja;

2) Ketaatan

Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

3) Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya;

4) Tingkat kewaspadaan yang tinggi

Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien;

5) Bekerja etis.

Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan kepada pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

Dalam menjalankan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, masalah disiplin sering didefinisikan dengan tepat, baik waktu maupun tempat. Apa pun bentuk kegiatan itu, jika dilaksanakan dengan tepat waktu tidak pernah terlambat, maka itu pula yang dikatakan tepat waktu. Demikian pula dengan ketepatan tempat, jika dilaksanakan dengan konsekuensi, maka “*predikat*” disiplin tersebut telah merasuk ke dalam jiwa seseorang. Begitu banyak orang baik secara pribadi maupun kelompok, yang belum, bahkan tidak mengindahkan kedisiplinan ini. Secara pribadi seseorang tiba-tiba jatuh sakit, secara tidak disadari adalah disebabkan oleh karena mengonsumsi makan/minumannya yang kurang atau tidak disiplin. Mengonsumsi makan atau minum yang tidak tepat, baik tepat waktunya maupun tepat ukurannya dapat menimbulkan reaksi (sakit) pada tubuh.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat pada umumnya. Melalui disiplin akan mencerminkan kekutan, karena biasanya

seseorang yang berhasil dalam karyanya, studinya biasanya adalah mereka yang memiliki disiplin yang tinggi. Dalam arti ia mempunyai keteraturan di dalam menjaga dirinya, teratur kerja, teratur makan, tertib olah raga dan tertib dalam segala hal.

#### **2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan. Menurut (Hasibuan, 2003) ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan;

2) Teladan pimpinan

Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya;

3) Balas jasa

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan terhadap pekerjaan semakin baik, maka kedisiplinan karyawan akan semakin baik pula;

4) Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan;

5) Pengawasan melekat

Atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya;

6) Sanksi hukuman

Dengan sanksi yang semakin berat, karyawan akan takut melanggar peraturan – peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner akan berkurang;

7) Ketegasan

Pimpinan harus berani dan tegas dalam bertindak menghukum karyawan yang indisipliner sesuai sanksi yang telah ditetapkan;

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara karyawan akan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat.

#### **2.1.4 Insentif**

##### **2.1.4.1 Pengertian Insentif**

Insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan). (Mangkunegara, 2018).

Selanjutnya menurut (Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, 2017) insentif adalah pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda karena memang prestasi yang berbeda. Dua orang dengan jabatan yang sama dapat menerima insentif yang berbeda karena bergantung pada prestasi. Insentif adalah

suatu bentuk dorongan *financial* kepada karyawan atas prestasi karyawan tersebut. Insentif merupakan sejumlah uang yang ditambahkan pada upah dasar yang dibekali perusahaan kepada karyawan.

Menurut (Nitisemito, 2014) insentif adalah penghasil tambahan yang akan diberikan kepada karyawan yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan. Menurut Pangabean, insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktifitas. Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktifitas kerja individu maupun kelompok. Tujuan pemberian insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu :

1) Bagi perusahaan

Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong/ merangsang agar karyawan :

- a) Bekerja lebih berkepuasan dan cepat;
- b) Bekerja lebih disiplin;
- c) Bekerja lebih kreatif;

2) Bagi karyawan. Dengan adanya pemberian insentif karyawan akan dapat mendapat keuntungan:

- a) Standar prestasi dapat diukur secara kuantitatif;
- b) Standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang;
- c) Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

#### **2.1.4.2 Bentuk Insentif**

Menurut Wibowo (2011:355) adanya beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut :

1) *Piecework*

Merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.

2) *Production bonuses*

Merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang ditetapkan.

3) *Commissions*

Merupakan persentase harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.

4) *Maturity curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja rangking menjadi marginal, below average, average, good, outstanding.

5) *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.

6) *Pay-for-knowledge/Pay-for-skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menumbuhkan inovasi.

7) *Non-monetary incentives*

Merupakan penghargaan yang diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan dan lain-lain.

- 8) Executive incentives merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu dipertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.
- 9) International incentives diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan diluar negeri.

#### **2.1.4.3 Indikator Insentif**

Beberapa indikator insentif menurut (Siagian, 2016) antara lain sebagai berikut.

##### **1) Kinerja Sistem insentif**

Dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan kemampuan tinggi.

##### **2) Lama Karyawan Bekerja**

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Sistem pemberian insentif dalam hal lamanya kerja mempunyai kelebihannya yaitu dapat mencegah hal-hal yang kurang

diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat, menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodik, tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

3) Senioritas Sistem

Insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikiranya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi.

4) Keadilan Sistem Insentif

Insentif bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan (output), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukan oleh insentif yang diterima para Karyawan yang bersangkutan, di mana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap karyawan penerima insentif tersebut.

5) Kelayakan

Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif didalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapatkan kendala yakni berupa menurunnya kinerja pegawai yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidak puasan pegawai mengenai insentif tersebut

#### **2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Insentif**

Faktor-faktor yang mempengaruhi insentif menurut (Harsono, 2020) proses pemberian insentif dapat dibagi menjadi 2 (dua), yaitu:

- 1) Proses pemberian insentif berdasarkan kelompok. Pembayaran insentif kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang telah ditetapkan. Menurut Oangbean, pemberian insentif terhadap kelompok dapat diberikan dengan cara:
  - a) Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya;
  - b) Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya;
  - c) Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok;
- 2) Proses pemberian insentif berdasarkan individu. Rencana insentif individu bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Insentif individu bisa

berupa upah per-output (misalnya menggunakan satuan potong) dan upah per waktu (misalkan menggunakan jam) secara langsung. Pada upah per potong terlebih dahulu ditentukan berapa yang harus dibayar untuk setiap unit yang dihasilkan

Selanjutnya (Harsono, 2020) dalam sistem pemberian insentif di bagi menjadi 6 (enam) unsur diantaranya yaitu : .

1) Bonus Tahunan

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulanan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun.

2) Insentif langsung.

Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria kinerja khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang oleh 95 persen dari seluruh perusahaan itu mengakui lama kerja (88 persen), pertasi istimewa (64 persen), dan gagasan inovatif (42 persen). Seringkali penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga.

3) Insentif Individu

Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis program ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikombinasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada output individu. Insentif individu digunakan oleh sebagian kecil (35 persen) dari total

perusahaan dalam seluruh kelompok industri kecuali perusahaan sarana umum.

Perusahaan-perusahaan sarana umum lebih lambat menerapkan program-program semacam ini karena sejarah regulasi mereka membatasi otonomi tenaga kerja.

4) Insentif Tim

Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Sasaran kinerja disesuaikan secara spesifik dengan apa yang perlu dilaksanakan tim kerja. Secara strategis, insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok kerja (biasanya sepuluh orang atau kurang), yang pada gilirannya biasanya dihubungkan dengan tujuan-tujuan finansial.

5) Pembagian keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana titipan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat.

6) Bagi hasil.

Program bagi hasil (*gainsharing*) dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubazir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas. Biasanya, program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau persahaan

## 2.1.5 Kepuasan kerja

### 2.1.5.1 Pengertian kepuasan kerja

Kata “kepuasan atau *satisfaction* “ berasal dari bahsa Latin “ *satis* “ (artinya cukup baik, memadai) dan “*facio*” (melakukan dan membuat). Secara sederhana kepuasan dapat diartikan sebagai ‘upaya pemenuhan sesuatu’ atau ‘membuat sesuatu memadai’. Namun ditinjau dari perspektif perilaku, istilah ‘kepuasan menjadi sesuatu yang kompleks. Bahkan saat ini belum dicapai kesepakatan atau consensus mengenai kepuasan; ‘ apakah kepuasan merupakan respon emosional ataukah evaluasi kognitif Menurut Edwardson, Glese Dan Cote, Peterson Dan Wilson (P. Fandy Tjiptono, 2019, hal. 377)

Terdapat bemacam-macam pengertian tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Menurut Siagian (2018:295) bahwa: “Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya yang perlu mendapat menganalisa perhatian dalam kerja seseorang.”

Sementara menurut Sutrisno (2011:75), mengemukakan kepuasan kerja

adalah : Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Pegawai yang tidak merasakan kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan berakibat timbulnya sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustasi. Sebaliknya pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh kepuasan, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap pegawai yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan memperlihatkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya. Dari beberapa definisi di atas yang membahas tentang kepuasan kerja maka ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah emosi atau perasaan seseorang yang senang atau tidak senang dengan pekerjaan mereka. Serta adanya harapan, keinginan dan tuntutan dari pegawai dengan realitas yang dirasakan dan didapatkan di tempat kerja. Sehingga hal ini dapat menimbulkan perasaan puas atau tidak puasnya seseorang.

Teori-teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori-teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap

kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal menurut Wexley dan Yukl (2020) yaitu :

1) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menyatakan inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima. Artinya apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi yaitu:

- a) Seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau;
- b) Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya;

2) Teori Perbedaan atau Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Bahwa kepuasan kerja seorang pegawai dapat diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila seorang pegawai memperoleh lebih besar dari yang diharapkannya (*discrepancy positif*), maka pegawai tersebut akan menjadi puas, sebaliknya jika memperoleh lebih kecil dari yang diharapkannya (*discrepancy negatif*), maka terjadi ketidakpuasan.

3) Teori Dua Faktor Herzberg (*Herzberg's Two Factor Theory*)

Ada 2 (dua) faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasi. Faktor-faktor pemeliharaan terdiri dari.

- a) Motivator adalah situasi yang membuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi, penghargaan, kenaikan pangkat, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab;
- b) Pemeliharaan adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari kebijakan organisasi dan administrasi, supervisi, hubungan interpersonal dengan seluruh anggota organisasi, gaji, keamanan kerja, dan kondisi kerja.

#### **2.1.5.2 Indikator kepuasan kerja**

Dalam kepuasan kerja ada beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Indikator-indikator itu sendiri berperan dalam memberikan kepuasan kepada pegawai tergantung dari pribadi masing-masing pegawai. Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut, maka akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu.

Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja menurut Robbins (2008:110), yaitu :

- a. Pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya

dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja;

- b. Atasan (*Supervisor*). Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan yang baik adalah atasan yang memiliki figure bukan hanya sebagai atasan saja tetapi juga bisa dianggap sebagai teman;
- c. Teman sekerja (*Co-Workers*). Merupakan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya;
- d. Promosi (*Promotion*). Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja;
- e. Gaji/Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak;

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu maupun organisasi itu sendiri. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Sedangkan bagi organisasi, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya. Menurut Robbins (2008: 81) bahwa : “Dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki pegawai yang lebih

puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki pegawai yang kurang puas.”

Kepuasan kerja menurut (Robbins, 2008, hal. 110) diukur dengan menggunakan 5 (lima) indikator:

- a. Kepuasan terhadap gaji, yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama;
- b. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik;
- c. Kepuasan terhadap promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi;
- d. Kepuasan terhadap sikap atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan;
- e. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya;

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Hasibuan (2005:203) tentang faktor-faktor dalam kepuasan kerja yaitu :

- 1) Balas jasa yang adil dan layak;
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian;
- 3) Berat ringannya pekerjaan;

- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan;
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan;
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya;
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak;

#### **2.1.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Perusahaan perlu mengukur kepuasan pelanggan guna melihat umpan balik maupun masukan yang dapat diambil oleh perusahaan untuk keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan Kotler (2014: 154) mengemukakan bahwa terdapat 4 (empat) metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu:

- 1) Sistem keluhan dan saran. Setiap perusahaan yang berpusat pada pelanggan (*customer centered*) perlu memberikan kesempatan bagi pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat, dan keluhan mereka;
- 2) Survei kepuasan pelanggan. Perusahaan tidak dapat beranggapan bahwa sistem keluhan dan saran dapat menggambarkan secara lengkap kepuasan dan kekecewaan pelanggan. Perusahaan yang responsive mengukur kepuasan pelanggan dengan mengadakan survey berkala. Mereka mengirimkan daftar pertanyaan atau menelpon suatu kelompok acak dari pembeli mereka untuk mengetahui perasaan mereka terhadap berbagai aspek kinerja perusahaan. Perusahaan juga menanyakan pendapat pembeli mengenai kinerja perusahaan pesaing;
- 3) *Ghost Shopping* (pembeli bayangan). Metode ini dilaksanakan dengan cara mempekerjakan beberapa orang (*ghost shopper*) untuk berperan sebagai

pelanggan atau pembeli potensial produk perusahaan pesaing untuk melaporkan titik-titik kuat maupun titik-titik lemah yang mereka alami waktu membeli produk perusahaan maupun produk pesaing. *Ghost shopper* juga dapat mengamati cara penanganan setiap keluhan;

- 4) *Lost customer analysis* (analisis pelanggan yang beralih). Perusahaan sebaiknya menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah berpindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal ini terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakasanaan perbaikan atau penyempurnaan selanjutnya.

#### **2.1.5.4 Dampak kepuasan kerja dan Ketidakpuasan kerja**

Lawler dan Porter dalam (Waluyo, 2018) mengemukakan dampak kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja, sebagai berikut.

- 1) Dampak terhadap produktivitas Produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor moderator di samping kepuasan kerja. mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang diterima keduanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul;
- 2) Dampak terhadap ketidakhadiran (*absenteisme*) dan keluar (*turnover*). Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Dari penelitian ditemukan bahwa tidak adanya hubungan antara ketidakhadiran dengan kepuasan kerja. Munandar (2014:367), terdapat empat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan;

- 4) Keluar, ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan. Termasuk dengan mencari pekerjaan yang lainnya;
- 5) Menyuarkan yaitu ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya;
- 6) Ketiga yaitu mengabaikan, artinya ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, misalnya sering absen atau datang terlambat, kesalahan yang dibuat semakin banyak;
- 7) Kesetiaan, yaitu ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi. Dampak terhadap kesehatan mental dan kepuasan kerja. Meskipun jelas bahwa kepuasan berhubungan dengan kesehatan, namun hubungan kausal keduanya masih belum jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan saling berkesinambungan peningkatan dari yang satu dapat mempengaruhi yang lain, begitupun sebaliknya jika terjadi penurunan.

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai lingkungan kerja, *work engagement*, disiplin, dan insentif terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel, Metode Penelitian dan Alat Yang digunakan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Ketut Edy Wirawan1, I Wayan Bagia2, Gede Putu Agus Jana Susila3 (2020) Pengaruh Lingkungan kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan	Variabel independen dan dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah Lingkungan kerja dan kepuasan kerja Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada PT mandiri Tri Makmur sedangkan penulis di Karyawan PT. Pos Indonesia Priangan Timur dan ada perbedaan variabel dipenden yaitu insentif dan tingkat <i>work engagement</i>	Hasil menunjukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Bisma: Jurnal Manajeme n, Vol. 5 No. 1, Maret Tahun 2019 P-ISSN: 2476-8782
2.	S. Nurfitriyani Yasin, Gunawan, Muh Nur Fattah (2021) Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan Dan <i>Work engagament</i> (Diklat) Dan Lingkungan kerja Terhadap Kepuasan kerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Soppeng	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada pegawai dinas kabupaten soppeng sedangkan penulis di Karyawan PT. Pos Indonesia Priangan Timur dan variabel dipenden nya menambahkan tingkat <i>work engagament</i> dan disiplin	Hasil penelitian menunjukkan tingkat pedidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Volume 1, Issue 1, 2021 Bata Ilyas Education al Management Review
3.	Novi Riyanti Putri (2019) Pengaruh Lingkungan	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah lingkungan kerja	Hasil penelitian menunjukkan tingkat pedidikan berpengaruh positif dan signifikan	Vol 7 No 1 (2019): Jurnal Akuntansi , Ekonomi

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel, Metode Penelitian dan Alat Yang digunakan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	kerja, <i>Work engagament</i> , Dan Pengembangan karir Terhadap Kepuasan kerja Karyawan PT. Asuransi Takaful Batam	dan kepuasan kerja karyawan Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada karyawan PT Asuransi Takaful Batam sedangkan penulis di Karyawan PT. Asuransi Pos Indonesia Priangan Timur dan variabel dipendennya menambahkan tingkat <i>work engagament</i> dan disiplin	terhadap kepuasan kerja karyawan	Dan <u>Manajemen Bisnis - Juli 2019</u> /
4.	Erlin Suprianto (2020) Pengaruh Lingkungan kerja Dan Lingkungan kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Pada Direktorat Operasi/Produksi PT. X	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan tingkat pedidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	INDEPT, Vol. 4, No. 1 Februari 2020
5.	Yudha Supriatna (2020) Lingkungan kerja Dan Masa Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Pt Prima Makmur Rotokemindo	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan tingkat pedidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Jurnal <u>Manajemen</u> Volum1, No.1 Januar- Juni 2020e- ISSN 2627/787 2/2088- 8554

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel, Metode Penelitian dan Alat Yang digunakan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
menambahkan tingkat <i>work engagament</i> dan disiplin				
6.	Susisusilawati Harahap, Widyaishwara (2019) Hubungan Usia, Lingkungan kerja, Kemampuan Bekerja Dan Masa Bekerja Terhadap Kepuasan kerja Pegawai Dengan Menggunakan Metode Pearson Correlation	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan  Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada karyawan BPSDM DKI Jakarta sedangkan penulis di Karyawan PT. Pos Indonesia Priangan Timur dan variabel dipendennya menambahkan tingkat <i>work engagament</i> dan disiplin	Hasil penelitian menunjukkan tingkat pedidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Jurnal Teknovasi Volume 06, Nomor 02, 2019, 12 – 26 ISSN : 2540-8389
7.	Ika Hayati1, Aini Kusniawati, Mukhtar Abdul Kader (2020) Pengaruh Lingkungan kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan kerja Pegawai (Studi Kasus di Pegawai ASN RSUD Kab. Ciamis	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan  Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada karyawan RSUD Kab. Ciamis sedangkan penulis di Karyawan PT. Pos Indonesia Priangan Timur dan variabel dipendennya menambahkan tingkat <i>work engagament</i> dan disiplin	Hasil penelitian menunjukkan tingkat pedidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Business Management and entrepreneur jouurnal Volume 2   Nomor 3   Septembe r 2020

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel, Metode Penelitian dan Alat Yang digunakan	Hasil Penelitian	Sumber
		(1)	(2)	(3)
8	Sinthia Dewi, Iwayan Bagia, Gede Putu Agus Jana Susila (2020) Pengaruh Lingkungan kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan kerja Karyawan	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan tingkat pedidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	e-Jurnal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 8 Tahun 2020)
9	Nuning Nurna Dewi, Zahrroh AN (2019) Pengaruh Lingkungan kerja, Tingkat Pendidik, Perilaku Karyawan Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Di Perusahaan PT. Dumas Tanjung Perak Shipyards Surabaya	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan tingkat pedidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	JEB 17 Jurnal Ekonomi & Bisnis, Hal 895 – 906 Volum e 4, Nomor 1, Maret 2019
10	Pitriyani, Abd. Halim (2020) Pengaruh Pengalaman Kerja, Latar	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan tingkat pedidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi (EBMA)

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel, Metode Penelitian dan Alat Yang digunakan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Belakang Pendidikan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Pada PT Pegadaian Persero Cabang Rantauprapat	Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada karyawan PT Pegadaian Persero Cabang Rantauprapat sedangkan penulis di Karyawan PT. Pos Indonesia Priangan Timur dan variabel dipendan nya menambahkan tingkat <i>work engagament</i> dan disiplin		Volume1,N omor1, Juli, 2020eISS N: 2746- 2137 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Labuhanba u
11	NiKadekAyu Dwiyanti, Komang Krisna Heryanda, Gede Putu Agus JanaSusila. (2019) Pengaruh <i>Work engagament</i> Dan Disiplin Terhadap Kepuasan kerja Karyawan	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah tingkat <i>work engagament</i> , disiplin dan kepuasan kerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan tingkat komptensi dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Bisma: Jurnal Manajeme n, Vol. 5 No. 2, Oktober 2019 P-ISSN: 2476-8782
12	Muhammad Dedi Syahputra, Hasrudy Tanjung (2020) Pengaruh <i>Work engagament</i> , <i>Work engagament</i> dan Pengembangan Karir	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah tingkat <i>work engagament</i> , dan kepuasan kerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan tingkat komptensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Volume 3, Nomor 2, September 2020 <a href="http://jurna l.umsu.ac.id/index.php/MANEG GIO">http://jurna l.umsu.ac.id/index.php/MANEG GIO</a>

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel, Metode Penelitian dan Alat Yang digunakan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Terhadap Kepuasan kerja Karyawan)	Timur dan variabel dipenden nya menambahkan lingkungan kerja dan Disiplin		
13	Rahmat Hidayat (2021) Pengaruh Insentif, <i>Work engagament</i> dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan kerja	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah tingkat <i>work engagament</i> , disiplin dan kepuasan kerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan tingkat komptensi dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	WidyaCipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen Volume 5 No. 1Maret 2021PISS N 2550-0805   E-ISSN 2550-0791
14	MeiskeKristin Lumanauw (2022) Pengaruh <i>Work engagament</i> dan Karakteristik Individu terhadap Kepuasan kerja Karyawan CV. Bumi Kencana Jaya	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah tingkat <i>work engagament</i> , dan kepuasan kerja karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan tingkat komptensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	JurnalRiset Inspirasi Manajemen dan KewirausahaanVolume 6 No.1 Maret 2022 ISSN: 2549-3477 e-ISSN: 2623-1077 DOI : <a href="https://doi.org/10.35130/jrimk">https://doi.org/10.35130/jrimk</a>

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel, Metode Penelitian dan Alat Yang digunakan	Hasil Penelitian	Sumber
		(3)		
(1)	(2)			
15	Werni sarumaha (2022) Pengaruh <i>Work engagament</i> dan <i>Work engagament</i> Terhadap Kepuasan kerja Pegawai	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah tingkat <i>work engagament</i> , dan <i>engagament</i> , dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada di Kantor Camat Teluk dalam Kabupaten Nias sedangkan penulis di Karyawan Sekolah Menengah Kejuruan Swasta Se-Kota Tasikmalaya dan variabel dipendennya menambahkan lingkungan kerja dan Disiplin	Hasil penelitian menunjukkan tingkat komptensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Jurnal akuntansi, manajemen dan ekonomi (jamane) Vol. 1, no. 1, mei (2022), ipage 28-36 P-issn (2829-8888) & e-issn (2829-8462)
16	Ni wayan sri pradyani (2022) Peran Stres Kerja Dalam Memediasi Pengaruh <i>Work Life Balance</i> Dan <i>Work engagament</i> Terhadap Kepuasan kerja Pegawai.	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah tingkat <i>work engagament</i> , dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Gianyar sedangkan penulis di Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif dan variabel dipendennya menambahkan lingkungan kerja dan Disiplin	Hasil penelitian menunjukkan tingkat komptensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Jurnal Ilmu Manajemen Volume 10 Nomor 3 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya
17	Wachid Hasyim, Isnaini Rokhmatin (2021)	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah tingkat <i>work</i>	Hasil penelitian menunjukkan tingkat komptensi berpengaruh positif dan signifikan	Jurnal Ekonomi Syariah Perta Bangsa

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel, Metode Penelitian dan Alat Yang digunakan	Hasil Penelitian	Sumber
		(1)	(2)	(3)
	Pengaruh <i>Work engagament</i> Dan Stress	<i>engagament</i> , dan kepuasan kerja karyawan.	terhadap kepuasan kerja karyawan	Vol. 06 No. 01 April 2021
	Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Pt Busana Utama Textile (Departemen Sewing)	Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada PT Busana Utama Textil sedangkan penulis di Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif dan variabel dipendennya menambahkan lingkungan kerja dan Disiplin		
18	Puspa Dewi Yulianty, Sari Laelatul Qodriah, Pebi Kurniawan, Hani Indriyanti (2019)	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah tingkat <i>work engagament</i> , disiplin dan kepuasan kerja karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan tingkat komptensi dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Journal homepage: ejournal.widyatara.m.ac.id/index.php/jmae
	Pengaruh <i>work engagament</i> terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Elfaatih Global Indonesia	Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada PT. Elfaatih Global Indonesia sedangkan penulis di Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif dan variabel dipendennya menambahkan lingkungan kerja		
19	Tuti Anggraeni (2019)	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah tingkat <i>work engagament</i> , insentif dan Terhadap Kepuasan kerja pegawai	Hasil penelitian menunjukkan tingkat komptensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Jurnal kbis/vol 1. Xx/no. 1 edisi maret 2019   1206
	Pengaruh <i>Work engagament</i> Dan Insentif Terhadap Kepuasan kerja pegawai	Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada CV. Rifa Corporation Bandung sedangkan penulis di Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif		

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel, Metode Penelitian dan Alat Yang digunakan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		dan variabel dipenden nya menambahkan lingkungan kerja dan Disiplin		
20	Aguk sridaryono (2019) Pengaruh <i>Work engagament</i> dan Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Produktivitas Kerja Sebagai Variabel Intervening di Politeknik Angkatan Darat Malang	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah tingkat <i>work engagament</i> , dan kepuasan kerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan tingkat komptensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Journal Homepage <a href="https://jurnal.yudharta.ac.id/v2/index.php/SKETSABI_SNIS">https://jurnal.yudharta.ac.id/v2/index.php/SKETSABI_SNIS</a>
21	Ufrizan, Fadilla Puspita Hadi (2021) Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Melalui Disiplin	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah disiplin dan kepuasan kerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Jurnal Sis Manajemen Volume 7 No 1, Juni 2021, E-ISSN 2443-0064 dan P-ISSN 2622-0377

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel, Metode Penelitian dan Alat Yang digunakan	Hasil Penelitian	Sumber
		(3)	(4)	(5)
		lingkungan kerja dan tingkat <i>work engagament</i> .		
22	Ayu Anjani (2019) Pengaruh <i>Work engagament</i> dan Disiplin Terhadap Kepuasan kerja Karyawan	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah tingkat <i>work engagament</i> , disiplin dan kepuasan kerja karyawan  Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada PT. Lambang Putra Perkasa Motor Cirebon sedangkan penulis di Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif dan variabel dipendennya menambahkan lingkungan kerja.	Hasil penelitian menunjukkan tingkat komptensi dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen, Vol 3, (1), 2019, 1-10 e-2579-9401, p-2579-9312
23	Zaenab fenetruma (2021) Pengaruh Lingkungan kerja, Disiplin Dan Fasilitas Kerja Dalam Organisasi Terhadap Kepuasan kerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Pertanian Kabupaten Mappi)	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah lingkungan kerja, disiplin dan kepuasan kerja karyawan  Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada Dinas Pertanian Kabupaten Mappi sedangkan penulis di Persit Kartika Chandra Kirana PCBS Pussenif dan variabel dipendennya menambahkan tingkat <i>work engagament</i>	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	: <a href="https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2">https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2</a> Received: 8 Juni 2021, Revised: 1 September 2021, Publish: 19 Desember 2021

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel, Metode Penelitian dan Alat Yang digunakan	Hasil Penelitian	Sumber
		(1)	(2)	(3)
24	I. N. Yasa1, N. M. D. A. Mayasari (2022) Pengaruh Lingkungan kerja Dan Disiplin Terhadap Kepuasan kerja Karyawan	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah lingkungan kerja, disiplin dan kepuasan kerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Bisma: Jurnal Manajeme n, Vol. 8 No. 2, Bulan Agustus Tahun 2022 P-ISSN: 2476-8782
25	Vera Agustina Yanti, Ahmad Rafiq, Anastasia Kristina (2023) Pengaruh <i>Work engagament</i> Dan Insentif Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Pada Cemerlang Chemindo Bagian Business Development Di PT Cahaya Cemerlang Chemindo Jakarta Barat	Variabel independen dan Dependen penelitian terdahulu dan penulis adalah tingkat <i>work engagament</i> , disiplin dan kepuasan kerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan tingkat <i>work engagament</i> dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Mufakat Jurnal Ekonomi, Manajeen dan Akuntansi 2986-609X (2023), 2 (5): 99– 110

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta

pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.”

Menurut (Sedarmayanti, 2001)

Selanjutnya bahwa *work engagament* adalah seperangkat atau asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi angota-karyawannya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. (Sembiring, 2012). Jadi Pemimpin memberikan pengarahan yang jelas dan dapat dimengerti oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan, hal ini meliputi pemahaman karyawan terhadap perintah atau intruksi yang diberikan pimpinan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah atau instruksi yang telah diberikan.

Kemudian kualitas sumber daya manusia merupakan suatu hal yang mencakup kedalam dua aspek yaitu aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut dengan kemampuan bekerja, berfikir, dan ketrampilan. (Soekidjo Notoatmodjo, 2018). Serta disiplin adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Jadi artinya sebagai suatu alat yang berguna untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dan kesempatan yang ada. Sumber daya manusia merupakan daya yang berumber dari manusia. Daya yang bersumber dari manusia dapat disebut tenaga atau kekuatan (energi atau *power*).

Adapun insentif merupakan perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai berupa tanggung jawab, prestasi kerja, peluang untuk maju,

pengakuan atas kerja dan pekerjaan yang menantang. (Hasibuan, 2005:29), jadi salah suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan disiplin yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan disiplin yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

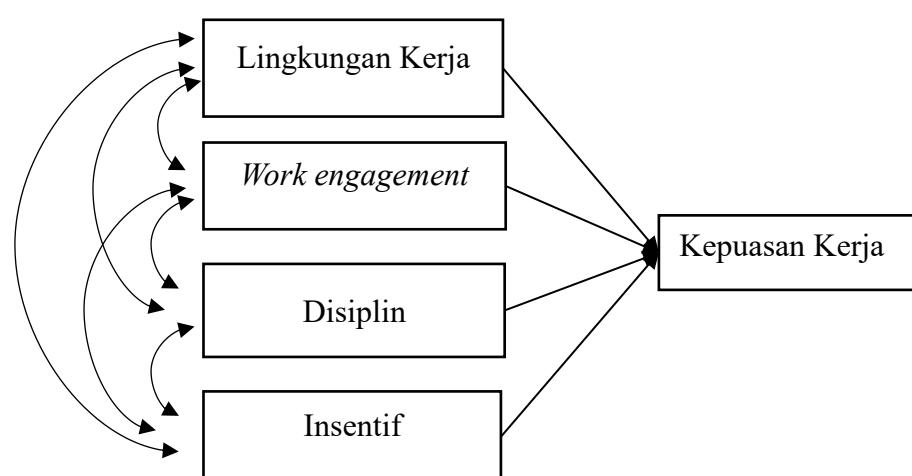
Selanjutnya kepuasan kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Jadi indikator yang mengaitkan usaha dengan pencapaian, meliputi dua hal. Pertama, ukuran efisiensi yang mengaitkan usaha dengan keluaran pelayanan, indikator ini megukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran ditingkat tertentu dari penggunaan sumber daya di lingkungan organisasi. Kedua, ukuran biaya hasil yang menghubungkan usaha dan hasil pelayanan, ukuran ini melaporkan biaya per unit hasil, dan mengaitkan biaya dengan hasil sehingga manajemen publik dan masyarakat biasa mengukur nilai pelayanan yang telah diberikan.

Dengan adanya kepuasan kerja dengan harapannya agar dapat tercipta hubungan yang baik dalam sebuah organisasi dan dapat menimbulkan kepuasan kerja dalam diri karyawan maupun pimpinan yang berdampak pada kualitas kepuasan kerja yang lebih baik, dengan mengukur sejauh mana indikator kepuasan

kerja di hasilkan seperti kuantitas, kualitas, efisiensi, disiplin kerja dan kejujuran yang sudah di lakukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi (Affandi, 2018). Hal ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayu Afika (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara tingkat lingkungan kerja, *work engagement* dan insentif kerja terhadap kepuasan kerja dan Ridwan (2022) yang menyatakan *work engagement*, disiplin dan insentif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Setelah memahami apa itu tujuan kepuasan kerja sekarang kita hapus menentukan sasaran kepuasan kerja. Sasaran kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut terselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati dan dapat diukur. Sasaran merupakan harapan. Sebagai sasaran, suatu kepuasan kerja mencakup unsur-unsur diantaranya (Wibowo, 2011).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran yang digunakan penelitian ini sebagai berikut :



**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu dugaan sementara atau bisa diartikan sebagai perkiraan sebelum di uji melalui data empirik. Menurut Sugiyono (2017:132), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, karena sifatnya sementara maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Lingkungan kerja, *work engagement*, disiplin, dan insentif berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Priangan Timur.
- 2) Lingkungan kerja, *work engagement*, disiplin, dan insentif berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pada Karyawan PT. Pos Indonesia Priangan Timur.