

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Teori dan Kajian Pustaka**

##### **1. Work Engagement**

*Work Engagement* merupakan salah satu aspek penting yang terdapat pada perusahaan. *Work engagement* atau dapat dikatakan keterlibatan kerja merupakan esensi dari semangat dan komitmen individu terhadap tugas- tugas yang mereka jalani di tempat kerja. Ketika karyawan merasa terhubung secara emosional, memiliki dedikasi tinggi, serta fokus pada tujuan organisasi, hal tersebut mencerminkan keterlibatan yang kuat terhadap perusahaan yang mereka layani. Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan memastikan organisasi berhasil.

Faktor yang mempengaruhi *work engagement* karyawan dalam perusahaan adalah derajat kepercayaan karyawan bahwa keterlibatan nya dalam pekerjaan adalah hal yang bermakna (Robbins 2017). Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk beban kerja, sumber daya pekerjaan, peran sosial, autonomi, hubungan antar pribadi, psikologi positif, dan pertukaran sosial di lingkungan kerja. Definisi alternatif *work engagement* yang dikemukakan oleh Robbins (2013) menggambarkan keadaan di mana individu dengan penuh semangat dan positif terlibat dalam pekerjaan mereka, ditandai oleh kekuatan (*vigor*), dedikasi, dan imersi (*absorption*).

Dari pandangan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah sebuah proses partisipasi di mana pekerja secara aktif menggunakan seluruh kemampuan mereka untuk meningkatkan komitmen terhadap kesuksesan perusahaan.

a. Dimensi *Work Engagement*

*Work engagement* melibatkan beberapa aspek yang secara bersama-sama menciptakan kondisi keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan. Menurut Robbins (2017), fenomena kompleks yang mencakup beberapa dimensi yang memengaruhi keadaan seseorang yang secara positif dan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya. Beberapa dimensi *work engagement* menurut Robbins (2017) antara lain:

1) Keaktifan seseorang dalam pekerjaannya

Tingkat energi, motivasi, dan keterlibatan aktif seseorang dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Seseorang yang aktif dalam pekerjaannya biasanya memiliki semangat yang tinggi, bersemangat, dan memiliki inisiatif untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik.

2) Rasa memihak kepada pekerjaan

Mencerminkan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang merasa memihak terhadap pekerjaan akan memiliki kesetiaan, kebanggaan, dan komitmen yang kuat terhadap tugas-tugas dan tujuan organisasi.

### 3) Menganggap pekerjaan penting sebagai harga diri

Menunjukkan bahwa seseorang menempatkan nilai penting pada pekerjaannya dan melihatnya sebagai bagian integral dari identitas dan harga diri mereka. Seseorang yang menghargai pekerjaannya sebagai bagian dari harga diri mereka akan cenderung memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Keseluruhan dimensi ini menciptakan kondisi keterlibatan kerja yang tinggi, di mana individu merasakan energi, komitmen, dan identifikasi diri yang kuat terhadap pekerjaannya. Dalam konteks ini, penting bagi perusahaan untuk memahami dan mendorong aspek- aspek ini guna meningkatkan tingkat keterlibatan dan kinerja karyawan.

#### b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

*Work engagement* diartikan sebagai keadaan positif yang terhubung dengan pekerjaan, ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi, serta memiliki dampak positif terhadap produktivitas organisasi. Lockwood (2007) menyatakan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* antara lain:

##### 1) Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan sering menjadi fokus untuk memahami bagaimana faktor-faktor ini memengaruhi individu dalam konteks pekerjaan mereka. Kesimpulannya, pengaturan pekerjaan yang mempertimbangkan variabilitas tugas, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik, dan keterlibatan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

## 2) Kepemimpinan

Pemimpin memiliki peran dalam menentukan arah, memotivasi, dan mengelola tim atau organisasi. Kepemimpinan yang efektif melibatkan kemampuan dalam motivasi, komunikasi, pengambilan keputusan. Pemimpin memiliki potensi untuk mempengaruhi budaya organisasi dan hasil yang dicapai.

## 3) Budaya organisasi

Budaya yang mendorong kinerja tinggi, dukungan tim, nilai-nilai yang sejalan dengan individu, kepemimpinan yang efektif, fleksibilitas, dan inovasi, serta kesesuaian dengan nilai dan kebutuhan individu, cenderung meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

## 4) Sistem Kompensasi

Sistem penghargaan yang efektif dapat memiliki dampak positif pada work engagement karyawan. Melalui insentif, pengakuan, peluang pengembangan karir, peningkatan kesejahteraan, transparansi, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait sistem penghargaan, organisasi dapat memotivasi, mempertahankan, dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor ini saling berinteraksi dan memengaruhi work engagement karyawan. Dengan memperhatikan karakteristik pekerjaan, kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang positif, dan sistem penghargaan yang baik, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan mereka.

c. Indikator *work engagement*

Indikator keterlibatan kerja (*work engagement*) adalah ukuran penting untuk menilai seberapa terlibatnya karyawan dalam pekerjaan mereka. Menurut Robbins (2017), menyebutkan fenomena kompleks yang mencakup beberapa dimensi yang mempengaruhi keadaan seseorang yang secara positif dan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya. Beberapa dimensi *work engagement* menurut Robbins (2017) antara lain:

1) *Vigor* (Moral)

Aspek ini menggambarkan tingkat energi dan semangat yang tinggi yang dimiliki karyawan saat mereka menjalankan tugas perusahaan dengan kemampuan fisik dan intelektual yang optimal.

2) *Dedication* (Dedikasi)

Aspek ini mencerminkan semangat dan komitmen yang tinggi dari karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Karyawan yang memiliki dedikasi yang kuat cenderung menciptakan hasil yang signifikan dalam pekerjaan mereka dan memberikan inspirasi kepada rekan kerja.

3) *Absorption* (Menyatu)

Aspek ini merupakan salah satu komponen penting dari keterlibatan kerja yang menggambarkan karakteristik karyawan yang sepenuhnya fokus pada pekerjaan mereka. Ketika mereka bekerja, karyawan yang mengalami absorption ini merasa waktu berlalu begitu cepat, dan mereka sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaan, menunjukkan betapa dalamnya keterlibatan mereka dalam tugas-tugas mereka.

Beberapa aspek yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ditempat kerja meliputi pemahaman yang jelas terhadap peran yang mereka jalani, pengakuan atas prestasi yang telah mereka capai, kemampuan untuk mengendalikan atau memiliki kontrol dalam pekerjaan yang mereka lakukan, serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

## 2. Keadilan Kompensasi

Keadilan kompensasi juga menjadi salah satu aspek penting setiap perusahaan. Setiap individu memiliki keinginan yang kuat untuk diperlakukan secara adil, baik dalam hal pembagian imbalan (Keadilan distributif ) maupun prosedur- prosedur yang mengatur proses tersebut (keadilan prosedural) (Tjahjono, 2007). Penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa sistem kompensasi mereka mencakup semua jenis manfaat moneter dan mengambil keadilan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diberikan.

Menurut Robbins dan Judge (2017), Konsep keadilan kompensasi mencakup penilaian terhadap karyawan apakah mereka dihargai secara adil dalam hal kompensasi mereka dalam perbandingan dengan rekan-rekan mereka di organisasi yang memiliki peran serupa, serta apakah gaji mereka bersaing dengan gaji yang diberikan kepada individu dengan posisi serupa di organisasi lain.

Menurut Dessler (2017) menyoroti pentingnya keselarasan antara sistem kompensasi dengan tujuan organisasi serta komunikasi yang jelas antara manajemen dan karyawan tentang sistem tersebut.

a. Indikator Keadilan Kompensasi

Indikator keadilan kompensasi menjadi landasan penting dalam menilai sejauh mana sistem penggajian dan imbalan yang diberikan oleh suatu perusahaan dianggap adil oleh para karyawannya. Menurut Robbin (2017), beberapa indikator keadilan kompensasi meliputi:

1) Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah konsep yang menekankan bahwa keadilan tidak hanya terkait dengan hasil akhir, tetapi juga dengan proses atau cara bagaimana keputusan dibuat atau distribusi itu ditentukan. Dalam hal distribusi imbalan atau keputusan yang mempengaruhi individu atau kelompok.

2) Keadilan distributif

Keadilan distributif merujuk pada prinsip kesetaraan atau keseimbangan dalam pembagian imbalan atau sumber daya di antara individu atau kelompok dalam suatu masyarakat. Prinsip ini bertujuan untuk menciptakan suatu sistem yang adil suatu komunitas.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi keadilan kompensasi

Faktor keadilan kompensasi merupakan aspek penting dalam lingkungan kerja yang memengaruhi bagaimana imbalan atau upah ditentukan dan didistribusikan kepada karyawan. Menurut Hasibuan (2009), ada pandangan bahwa sejumlah faktor, termasuk, namun tidak terbatas pada, akan selalu mempengaruhi besarnya kompensasi yang diterima oleh individu, yaitu:

1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Ketika jumlah pencari kerja (penawaran) melebihi jumlah lowongan pekerjaan (permintaan), maka kompensasi cenderung berada pada tingkat yang relatif rendah. Sebaliknya, jika jumlah pencari kerja lebih sedikit daripada jumlah lowongan pekerjaan, maka kompensasi cenderung meningkat secara relatif.

2) Kemampuan dan kesedian perusahaan

Ketika perusahaan memiliki kemampuan dan kesiapan yang lebih baik untuk membayar, maka tingkat kompensasi akan cenderung meningkat. Sebaliknya, jika perusahaan memiliki keterbatasan dalam kemampuan dan kesiapan untuk membayar, maka tingkat kompensasi relatif akan lebih rendah.

3) Serikat buruh atau organisasi karyawan

Ketika kekuatan dan pengaruh serikat buruh kuat, maka tingkat kompensasi cenderung meningkat. Sebaliknya, jika serikat buruh kurang kuat dan memiliki pengaruh yang terbatas, maka tingkat kompensasi relatif akan lebih rendah.

4) Produktivitas kerja karyawan

Apabila karyawan memiliki produktivitas kerja yang tinggi dan menghasilkan banyak, maka tingkat kompensasi cenderung meningkat. Di sisi lain, jika produktivitas kerja buruk dan hasil kerja sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan lebih rendah.



5) Pendidikan dan pengalaman karyawan

Pendidikan yang lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama cenderung berdampak pada peningkatan gaji atau kompensasi, karena biasanya hal ini mencerminkan peningkatan dalam kemampuan dan keterampilan seseorang. Sebaliknya, bagi karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah dan pengalaman kerja yang terbatas, tingkat gaji atau kompensasinya lebih rendah.

6) Kondisi perekonomian nasional

Tingkat upah atau kompensasi cenderung meningkat dalam kondisi perekonomian nasional yang maju (boom) karena pada saat itu tenaga kerja menjadi semakin langka, mendekati kondisi full employment. Di sisi lain, dalam kondisi perekonomian yang kurang maju (depresi), tingkat upah cenderung lebih rendah karena tingkat pengangguran meningkat, menciptakan situasi *disguised unemployment*.

7) Jenis dan sifat pekerjaan

Pekerjaan yang memerlukan tingkat kesulitan yang tinggi dan memiliki risiko, baik dari segi finansial maupun keselamatan, cenderung dibayar dengan tingkat upah atau kompensasi yang lebih besar. Hal ini disebabkan oleh perlunya tingkat kecakapan dan ketelitian yang lebih tinggi untuk menjalankan pekerjaan tersebut.

Keadilan kompensasi merupakan faktor penting dalam lingkungan kerja yang memengaruhi bagaimana imbalan atau upah ditentukan dan didistribusikan kepada karyawan. Beberapa faktor yang mempengaruhi

besarnya kompensasi yang diterima oleh individu antara lain: penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh atau organisasi karyawan, produktivitas kerja karyawan, pendidikan dan pengalaman karyawan, kondisi perekonomian nasional, dan jenis dan sifat pekerjaan.

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan prestasi kerja mereka. Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan membuat strategi kepuasan kerja dan motivasi kerja, memberikan insentif, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaan, situasi kerja yang tidak monoton, dan memberikan peluang untuk berinisiatif dan berkreasi.

Menurut Robbins dan Judge (2017) yang mendefinisikan kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan peluang pengembangan karir.

Rivai dan Mulyadi (2012) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah fenomena yang kompleks dan bervariasi antar individu, dan dapat memiliki implikasi besar pada motivasi dan kinerja karyawan di tempat kerja. Oleh karena itu, pemahaman yang baik tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi penting dalam manajemen sumber daya manusia.

#### a. Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang tinggi memiliki korelasi positif dengan peningkatan kinerja individu, menjaga karyawan tetap berkomitmen pada perusahaan, serta

membina hubungan yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan perusahaan, yang semuanya sangat penting untuk memperkuat motivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang membangun. Menurut Robbin & Judge (2017) menyatakan bahwa terdapat dimensi-dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya:

1) Gaji

Besaran kompensasi yang diterima oleh karyawan memainkan peran penting dalam kepuasan kerja. Karyawan yang merasa bahwa mereka dibayar dengan adil dan sesuai dengan kontribusi mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

2) Peluang Promosi

Kesempatan untuk avansmen dan kemajuan karier adalah faktor penting. Karyawan yang melihat peluang untuk pertumbuhan dalam organisasi mereka akan merasa lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan.

3) Pengawasan

Hubungan antara karyawan dan atasan mereka memiliki dampak besar pada kepuasan kerja. Atasan yang efektif, mendukung, dan memberikan umpan balik konstruktif dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4) Rekan kerja

Kualitas hubungan antara karyawan dan rekan kerja juga berpengaruh. Karyawan yang memiliki hubungan positif dan kolaboratif dengan rekan kerja akan merasa lebih nyaman dan puas di lingkungan kerja.

#### 5) Sifat pekerjaan

Karakteristik pekerjaan, seperti tingkat kecerdasan yang dibutuhkan, tingkat tantangan, dan makna pekerjaan, memengaruhi kepuasan kerja.

Pekerjaan yang menarik dan bermakna cenderung meningkatkan kepuasan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Setiap aspek kepuasan kerja di dalam organisasi, seperti interaksi dengan rekan kerja, kondisi kerja yang mendukung, jelasnya tugas-tugas pekerjaan, dan kualitas hubungan dengan atasan, perlu menjadi perhatian ketika organisasi membuat keputusan, baik dalam lingkup organisasi swasta maupun pemerintahan Sutrisno (2020).

##### 1) Hubungan rekan kerja

Menurut Hamalik (2014), Kunci dari keterampilan sosial adalah kemampuan untuk berempati dengan orang lain, memahami perasaan mereka, menghormati pandangan mereka, dan menjalin hubungan interpersonal yang

sehat. Ini mencakup keterampilan mendengarkan aktif, bertanya dengan bijak, dan belajar untuk berkolaborasi secara sinergis dengan rekan kerja demi menciptakan hubungan antar rekan yang harmonis dan produktif.

##### 2) Dukungan kondisi kerja

Menurut Luthans (2011), Kondisi kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Ketika kondisi kerja, seperti kebersihan dan atraktivitas lingkungan kerja, baik, hal ini dapat memudahkan individu dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Dengan

kata lain, dampak lingkungan kerja pada kepuasan kerja lebih cenderung bersifat kolektif; jika seluruh kelompok kerja berjalan lancar, maka kepuasan kerja akan baik, dan sebaliknya, jika berjalan buruk, maka akan terjadi ketidakpuasan kerja.

### 3) Kejelasan Pembagian Tugas

Menurut Hasibuan (2007), Pembagian kerja yaitu informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Pembagian kerja yang jelas dan efektif memenuhi enam elemen penting: "mengapa," "siapa," "apa," "kapan," "di mana," dan "bagaimana". Menurut Robbins (2017), Hubungan antara karyawan dan atasan dapat melibatkan berbagai interaksi.

Melalui interaksi- interaksi ini, para karyawan memiliki kesempatan untuk mengidentifikasi dan berbicara tentang masalah yang mempengaruhi pekerjaan mereka Hubungan yang baik antara atasan dan karyawan menjadi saluran penting untuk mengidentifikasi serta menyelesaikan masalah yang mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, aspek-aspek ini memerlukan perhatian utama dalam pengambilan keputusan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja keseluruhan dalam lingkungan kerja.

## b. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja merupakan alat penting untuk mengukur tingkat kepuasan dan kebahagiaan karyawan terhadap pekerjaan serta lingkungan kerja yang mereka hadapi. Luthans (2012) menyajikan beberapa indikator kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka, diantaranya yaitu:

### 1) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja merupakan sumber utama kebahagiaan seseorang di lingkungan kerja. Karyawan merasa lebih puas jika mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang peran mereka, dapat mengontrol cara mereka bekerja, dan memiliki kesempatan untuk pertumbuhan karir.

### 2) Gaji

Upah dan gaji adalah aspek-aspek yang signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja, meskipun keduanya merupakan faktor yang kompleks secara kognitif dan memiliki beragam dimensi yang berperan dalam memengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Kondisi perekonomian.

### 3) Promosi

Memberikan penghargaan dan mengakui prestasi kerja individu adalah faktor yang sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja.

### 4) Pengawasan

Pengawasan merupakan faktor kunci dalam menciptakan kepuasan kerja yang signifikan. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu yang berfokus pada karyawan dan partisipasi atau

pengaruh, seperti yang tampak ketika manajer mengizinkan karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

5) Rekan kerja

Kelompok kerja, terutama tim yang solid dan terjalin dengan baik, berperan sebagai sumber dukungan yang memberikan penghiburan, nasehat, dan bantuan kepada individu, dapat berdampak positif pada kepuasan kerja mereka.

6) Kondisi Kerja

Pengaruh lingkungan kerja pada kepuasan kerja sejalan dengan pengaruh kelompok kerja. Ketika kedua aspek ini berjalan dengan baik dan harmonis, kepuasan kerja cenderung tinggi. Sebaliknya, jika ada ketidaksempurnaan atau masalah dalam lingkungan kerja atau dalam kelompok kerja, maka dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Beberapa aspek yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di tempat kerja meliputi pemahaman yang jelas terhadap peran yang mereka jalani, pengakuan atas prestasi yang telah mereka capai, kemampuan untuk mengendalikan atau memiliki kontrol dalam pekerjaan yang mereka lakukan, serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

## B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Variabel dan Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Kompensasi, Kepuasan kerja, dan Keterlibatan Kerja  (Sari et al., 2022)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teknik pengumpulan data menggunakan kusioner</li> <li>2. Menggunakan pendekatan kuantitatif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja</li> <li>2. kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja</li> <li>3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja melalui kepuasan kerja</li> </ol>
Kompensasi, kepuasan karyawan, dan keterlibatan kerja  (Aryanti & Jajuk Herawati 2021)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengambilan data probabiliy sampling.</li> <li>2. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif</li> <li>3. analisis regresi dan analisis jalur.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan karyawan</li> <li>2. kepuasan karyawan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja</li> <li>3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan keterlibatan kerja.</li> </ol>
Keadilan distributif Keadilan Prosedural, Keterlibatan kerja, dan Kinerja  Pandita & Musoli (2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teknik</li> <li>2. pegumpulan sampel Purposive sampling</li> <li>3. Menggunakan metode kuantitatif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan kerja</li> <li>2. Keadilan procedural berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja</li> <li>3. Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> <li>4. Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> </ol>
Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan Kepuasan Kerja  (Hidayat et al., 2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan analisis deskriptif</li> <li>2. model persamaan struktural Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan software smart PLS</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</li> <li>2. keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</li> </ol>



<b>Judul Penelitian dan Tahun Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja  (Kaawoan et al., 2022)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. menggunakan metode Kuantitatif</li> <li>2. Analisis regresi berganda diuji</li> <li>3. menggunakan SPSS</li> <li>4. Menggunakan teknik purposive sampling</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> </ol>

*Sumber : (Sari et al., 2022), (Aryanti & Jajuk Herawati 2021), (Kaawoan et al., 2022), (Pandita & Musoli 2019), Hidayat et al., 2017*

Perbedaan yang dapat diidentifikasi adalah dalam metodologi dan fokus penelitian. Ada variasi dalam metode pengambilan sampel, seperti penggunaan probabilitas sampling, teknik purposive sampling, atau bahkan teknik lainnya. Selain itu, fokus penelitian juga berbeda di antara peneliti, dengan beberapa penelitian lebih menekankan hubungan kompensasi terhadap keterlibatan kerja, sementara yang lain memusatkan perhatian pada hubungan antara keadilan dalam lingkungan kerja dengan kepuasan dan keterlibatan kerja.

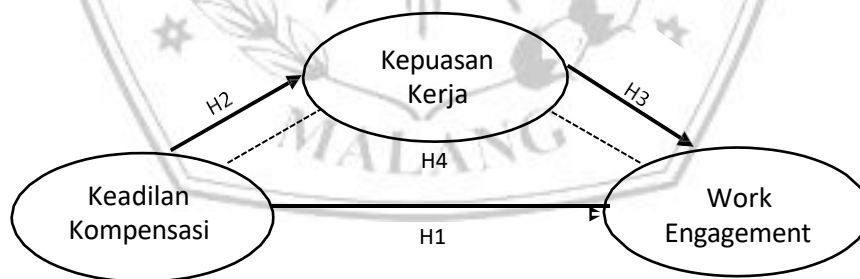
Kedua, persamaan antara peneliti dapat ditemukan dalam penggunaan metodologi kuantitatif, penekanan pada hubungan antara variabel kunci seperti kompensasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja, serta penggunaan analisis statistik seperti analisis regresi, analisis jalur, atau model persamaan struktural. Selain itu, adanya kesamaan dalam penekanan pada pentingnya keadilan, baik distributif maupun prosedural.

### C. Kerangka Pikir

Diagram kerangka kerja ini menunjukkan relasi antara berbagai variabel, dan dengan demikian, dalam penelitian ini, peneliti menguraikan modelnya sebagai berikut:

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dampak Keadilan Kompensasi terhadap kepuasan kerja pada *work engagement*. Dalam kerangka penelitian ini, tiga variabel utama menjadi fokus analisis, yaitu Keadilan Kompensasi (sebagai variabel independen), Kepuasan Kerja (sebagai variabel perantara), dan *Work engagement* (sebagai variabel dependen). Selain itu, ada keyakinan bahwa keadilan kompensasi juga memiliki pengaruh langsung terhadap *work engagement*, terutama melalui peningkatan kepuasan kerja yang kemungkinan besar akan memengaruhi *work engagement* secara positif. Keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, hal ini dinyatakan oleh Pandita dan Musoli (2019) hal ini menunjukkan terdapat keterkaitan di antara kedua variabel tersebut.

**Gambar 2.1 Kerangka Pikir**



Sumber : (Pandita & Musoli 2019), (Sutrisno 2015), )Indriyani 2019)

Keadilan kompensasi yang dirasakan oleh karyawan berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi cenderung meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, menciptakan siklus positif di mana

karyawan yang puas dengan kompensasi mereka lebih termotivasi untuk memberikan usaha ekstra dan berpartisipasi aktif dalam tugas dan proyek.

Terdapat keterkaitan antar keadilan kompensasi dengan kepuasan kerja yang telah diamati oleh Sutrisno (2015) yang menyatakan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan dalam kompensasi merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja, dan karyawan yang menganggap keadilan kompensasi sebagai adil lebih cenderung puas dengan pekerjaan mereka. Ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan dalam kompensasi sangat memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Indriyani (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Veriyani dan Prasetyo (2018) menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan terdapat keterkaitan antara kompensasi dengan kepuasan kerja bahwa kompensasi yang baik atau memadai cenderung berkontribusi positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain itu, keterlibatan dalam pekerjaan juga memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga kedua faktor ini bisa saling mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## 2 Perumusan Hipotesis

Hipotesis adalah sebuah klaim yang diajukan dalam penelitian untuk menjelaskan hubungan antara variabel atau fenomena tertentu yang kemudian akan diuji dan diinvestigasi melalui metode ilmiah. Dalam konteks penelitian ini, mengajukan hipotesis-hipotesis yang berkaitan dengan judul penelitian sebagai berikut:

### a. Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian sebelumnya telah menyimpulkan bahwa keadilan kompensasi memiliki dampak yang signifikan pada *work engagement*. Menurut penelitian Erfeni et al., (2023) keadilan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif dan kompetitif sistem kompensasi yang diterapkan di perusahaan, semakin tinggi tingkat *employee engagement* yang dapat dicapai oleh karyawan. Hal ini juga didukung penelitian oleh Pandita dan Musoli (2019) yang menyebutkan bahwa keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi menunjukkan berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini juga dinyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* yang disebutkan oleh Sari et al., (2022). Menurut berbagai penelitian yang disebutkan di atas bahwasanya dapat disimpulkan keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

**H1.** Keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work Engagement*

b. Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian sebelumnya yang disimpulkan oleh Erfeni et al., (2023) yang menunjukkan bahwa hasil penelitian menggambarkan dengan jelas bahwa sistem kompensasi yang baik dan kompetitif di perusahaan secara konsisten berhubungan positif dan signifikan dengan tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan. Penelitian ini juga didukung oleh Sutrisno (2016) yang menemukan hasil penelitian bahwasannya keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hidayat et al., (2016) menemukan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut berbagai penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

**H2.** Keadilan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

c. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Work Engagement

Hasil penelitian terdahulu yang telah disimpulkan bahwasannya Kepuasan kerja yang tinggi di antara karyawan telah terbukti secara positif dan signifikan mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Lestari & Tjahjono (2013) menemukan hasil yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan *work engagement*. Ini berarti bahwa semakin puas karyawan dengan pekerjaan mereka, semakin tinggi tingkat *employee engagement* yang dapat dicapai dalam organisasi. Penelitian tersebut didukung oleh Farla et al., (2019) yang menyebutkan kepuasan kerja berpengaruh positif

dan signifikan terhadap *work engagement* Dengan kata lain, kepuasan kerja memiliki dampak yang positif terhadap tingkat keterlibatan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan bersemangat yang pernyataan ini diungkapkan oleh Sari et al., (2022)

**H3.** Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*

- d. Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap *Work engagement* melalui Kepuasan kerja

Hasil penelitian terdahulu yang disimpulkan oleh erfeni et al., (2023) bahwasannya keadilan kompensasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian Pandita & Musoli (2019) yang menemukan hasil positif dan signifikan keadilan kompensasi terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja Keadilan kompensasi yang dirasakan oleh karyawan memiliki dampak positif pada tingkat kepuasan kerja mereka. Sari et al., (2022) menemukan hasil bahwa keadilan kompensasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja.

**H4.** Keadilan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* Melalui kepuasan kerja.