

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dari penelitian ini yaitu mengenai stres kerja, *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Sehingga di dalam kajian pustaka ini mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan terkait dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, mulai dari pengertian secara umum sampai dengan pengertian secara fokus sesuai dengan permasalahan yang terjadi pada objek penelitian.

2.1.1 Manajemen

Manajemen mempunyai definisi yang sangat luas, dapat diartikan sebagai ilmu, seni maupun proses. Manajemen dapat ditemukan pada kehidupan sehari-hari dan merupakan suatu kebiasaan secara sadar yang terus menerus dalam membentuk suatu organisasi. Manajemen sangat penting di dalam organisasi, karena memudahkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologi, manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno yaitu *management* yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur, dari bahasa Latin yaitu *manus* yang berarti tangan. Manajemen merupakan suatu keistimewaan dalam menangani masalah waktu dan hubungan manusia ketika hal tersebut muncul dalam organisasi. Adapun pendapat dari beberapa para ahli mengenai definisi manajemen yaitu :

Pendapat dari John P. Kotter (2014:8) mengemukakan bahwa :

“Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving”.

Artinya, manajemen adalah serangkaian proses yang dapat membuat sistem teknologi yang rumit dari orang-orang dan berjalan lancar. Aspek yang paling penting dari manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, pegawai, mengendalikan dan pemecahan masalah.

Pendapat dari Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang dialih bahasakan oleh Bob Sabran dan Devri Barnadi (2016:8) mendefinisikan bahwa “Manajemen adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif”. Sedangkan menurut G. R. Terry yang dikutip oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:2) mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, peneliti dapat memahami bahwa manajemen merupakan bentuk usaha yang dilakukan dengan cara melalui proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki organisasi dengan tujuan mencapai keberhasilan organisasi baik secara efektif maupun efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Terciptanya organisasi yang sesuai dengan harapan dilakukan dengan cara pengelolaan bagian internal organisasinya. Berikut merupakan fungsi manajemen menurut Erni dan Kurniawan (2017:8) sebagai berikut :

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental manajemen, karna *organizing*, *actuating* dan *controlling* harus terlebih dahulu direncanakan adapun pengertian perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat, serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktifitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan membagi suatu kegiatan besar menjadi suatu kegiatan-kegiatan kecil pengorganisasian mempermudah manajer

dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut.

3) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan suatu tindakan yang mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Berarti menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.

4) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Berdasarkan uraian di atas, manajemen terdiri dari empat fungsi yang dimana sangat penting bagi organisasi karena bertujuan untuk mencapai keberhasilan dan memperoleh hasil (*goals*) secara maksimal untuk masa depan organisasi sendiri.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya, tidak ada perusahaan yang tidak memiliki divisi HR (*Human Resource*). Divisi inilah yang bertanggung jawab untuk mengurus berbagai keperluan organisasi dan pengembangan yang terkait dengan sumber

daya manusia atau tenaga kerja melalui peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dan sebagai penopang kesuksesan dari organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara harfiah, manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang merupakan paduan dari pengertian manajemen dan pengertian dari sumber daya manusia. Secara makro, sumber daya manusia (*Human Resource*) merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat di dalam suatu Negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu Negara atau daerah. Secara mikro, sumber daya manusia adalah segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja atau organisasi tertentu baik pemerintah maupun swasta.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi bersangkutan. Berikut merupakan pendapat dari beberapa para ahli mengenai definisi manajemen sumber daya manusia yaitu :

Pendapat dari Robert L. Mathis, Jhon H. Jackson dan Sean R. Valentine (2013:7) mengemukakan bahwa "*Human resource management is necessary, especially to deal with the huge of government regulations enacted over the past decades*". Yang artinya manajemen sumber daya manusia

diperlukan, terutama untuk menangani sejumlah besar peraturan pemerintah yang berlaku selama beberapa dekade terakhir.

Pendapat dari R. Wayne Dean Mondy dan Joseph J. Martocchio (2016:25) mengemukakan bahwa :

“Human Resource Management is the use of individuals to achieve organizational objectives. Basically, all managers get things done through the efforts of others. Consequently, managers at every level must concern themselves with HRM”.

Definisi di atas memiliki arti manajemen sumber daya manusia adalah penggunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, semua manajer menyelesaikan sesuatu melalui upaya orang lain. Konsekuensinya, manajer di setiap level harus pula memperhatikan SDM.

Pendapat dari Malayu S. P. Hasibuan (2017:10) mendefinisikan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Sedangkan menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh R.Supomo dan Eti Nurhayati (2018:7) mengemukakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud dan terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas, peneliti dapat memahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari secara khusus mengenai peranan tenaga kerja yang merupakan aset atau pelaku yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai tujuan atau *goals* yang diinginkan

secara efektif dan efisien dengan cara mengarahkan tenaga kerja tersebut dalam mengelola proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memaksimalkan keterlibatan karyawan di dalam organisasi sebagai sarana untuk membantu mengoptimalkan kegiatan operasional organisasi. Menurut Herman Sofyandi yang dikutip oleh R.Supomo dan Eti Nurhayati (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

1) Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2) Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3) Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4) Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi antara karyawan dengan organisasi dalam melaksanakan kegiatan operasional organisasi untuk mencapai produktivitas dan tujuan organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi yang penting bagi organisasi yang digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai visi misi serta tujuan dari organisasi. Menurut Mondy dan Martocchio (2016:25-27) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1
Human Resource Management Functions

Pada Gambar 2.1 tersebut merupakan gambar dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang dapat dijelaskan secara rinci yaitu sebagai berikut:

1) *Staffing*

Staffing is the process through which an organization ensures that it always has the proper number of employees with the appropriate skills in the right jobs, at the right time, to achieve organizational objectives. Staffing involves job analysis, human resource planning, recruitment, and selection.

- a. *Job analysis is the systematic process of determining the skills, duties, and knowledge required for performing jobs in an organization. It impacts virtually every aspect of HRM, including planning, recruitment, and selection.*
- b. *Human resource planning is the systematic process of matching the internal and external supply of people with job openings anticipated in the organization over a specified period. The data provided set the stage for recruitment or other HR actions.*
- c. *Recruitment is the process of attracting individuals on a timely basis, in sufficient numbers, and with appropriate qualifications to apply for jobs with an organization.*
- d. *Selection is the process of choosing the individual best suited for a particular position and the organization from a group of applicants. Successful accomplishment of the staffing function is vital if the organization is to effectively accomplish its mission.*

2) *Human Resource Development*

Human resource development is a major HRM function consisting not only of training and development but also of career planning and development activities, organization development, and performance management and appraisal.

- a. *Training is designed to provide learners with the knowledge and skills needed for their present jobs.*
- b. *Development involves learning that goes beyond today's job and has a more long-term focus.*
- c. *Organization development (OD) is planned and systematic attempts to change the organization (corporate culture), typically to a more behavioral environment.*
- d. *Career planning is an ongoing process whereby an individual sets career goals and identifies the means to achieve them.*
- e. *Career development is a formal approach used by the organization to ensure that people with the proper qualifications and experiences are available when needed.*

3) *Compensation*

The question of what constitutes a fair day's pay has plagued management, unions, and workers for a long time. A well-thought-out compensation system provides employees with adequate and equitable rewards for their contributions to meeting organizational goals. The term compensation includes the total of all rewards provided to employees in

return for their services. The rewards may be one or a combination of the following:

- a. *Direct Financial Compensation (Core Compensation): Pay that a person receives in the form of wages, salaries, commissions, and bonuses.*
- b. *Indirect Financial Compensation (employee benefits): All financial rewards that are not included in direct compensation, such as paid vacations, sick leave, holidays, and medical insurance.*
- c. *Nonfinancial Compensation: Satisfaction that a person receives from the job itself or from the psychological or physical environment in which the person works.*

4) *Safety and Health*

Safety involves protecting employees from injuries caused by work-related accidents. health refers to the employees' freedom from physical or emotional illness. These aspects of the job are important because employees who work in a safe environment and enjoy good health are more likely to be productive and yield long-term benefits to the organization.

5) *Employee and Labor Relations*

Businesses are required by law to recognize a union and bargain with it in good faith if the firm's employees want the union to represent them. In the past, this relationship was an accepted way of life for many employers, but most firms today would rather have a union-free

environment. When a labor union represents a firm's employees, the human resource activity is often referred to as labor relations, which handles the job of collective bargaining. Internal employee relations comprise the HRM activities associated with the movement of employees within the organization such as promotions, demotion, termination, and resignation.

6) *Performance Management*

Performance management is a goal-oriented process that is directed toward ensuring that organizational processes are in place to maximize the productivity of employees, teams, and ultimately, the organization. Performance appraisal is a formal system of review and evaluation of individual or team task performance. It affords employees the opportunity to capitalize on their strengths and overcome identified deficiencies, thereby helping them to become more satisfied and productive employees.

Penjelasan fungsi manajemen sumber daya manusia di atas memiliki arti yaitu sebagai berikut :

1) **Kepegawaian**

Kepegawaian adalah proses di mana organisasi memastikan bahwa selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang sesuai dalam pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi. Kepegawaian melibatkan analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi.

- a. Analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi. Ini berdampak pada hampir setiap aspek SDM, termasuk perencanaan, rekrutmen, dan seleksi.
 - b. Perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk menyesuaikan pasokan internal dan eksternal orang dengan lowongan pekerjaan yang diantisipasi dalam organisasi selama periode tertentu. Data yang diberikan untuk tahap perekrutan atau tindakan SDM lainnya.
 - c. Rekrutmen adalah proses menarik individu secara tepat waktu, dalam jumlah yang cukup, dan dengan kualifikasi yang sesuai untuk melamar pekerjaan dengan suatu organisasi.
 - d. Seleksi adalah proses memilih individu yang paling cocok untuk posisi tertentu dan organisasi dari sekelompok pelamar. Keberhasilan pencapaian fungsi kepegawaian sangat penting jika organisasi ingin secara efektif menyelesaikan misinya.
- 2) Pengembangan Sumber Daya Manusia
- Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi utama SDM yang tidak hanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan tetapi juga dari kegiatan perencanaan dan pengembangan karir, pengembangan organisasi, dan manajemen dan penilaian kinerja.

- a. Pelatihan dirancang untuk memberikan para karyawan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.
 - b. Pengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus dengan jangka panjang.
 - c. Pengembangan organisasi adalah upaya terencana dan sistematis untuk mengubah organisasi (budaya perusahaan), biasanya ke lingkungan yang berperilaku lebih.
 - d. Perencanaan karir adalah proses berkelanjutan dimana seorang individu menetapkan tujuan karir dan mengidentifikasi cara untuk mencapainya.
 - e. Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan.
- 3) Kompensasi

Pertanyaan tentang apa yang dimaksud dari hari yang adil adalah gaji yang telah mengganggu manajemen, serikat pekerja, dan pekerja untuk waktu yang lama. Sistem kompensasi yang dipikirkan dengan matang memberi karyawan penghargaan yang memadai dan adil atas kontribusi mereka untuk memenuhi tujuan organisasi. Istilah kompensasi mencakup total semua penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas layanan mereka. Berikut merupakan jenis imbalan tersebut:

- a. Kompensasi Keuangan Langsung (Kompensasi Inti): Pembayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.

b. Kompensasi Keuangan Tidak Langsung (Tunjangan Karyawan):

Semua penghargaan finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi langsung, seperti liburan yang berbayar, cuti sakit, liburan, dan asuransi kesehatan.

c. Kompensasi Nonfinansial: Kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

4) Keselamatan dan Kesehatan

Keselamatan melibatkan perlindungan karyawan dari cedera yang disebabkan oleh kecelakaan terkait pekerjaan. Kesehatan mengacu pada kebebasan karyawan dari penyakit fisik atau emosional. Aspek-aspek pekerjaan ini penting karena karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan memiliki kesehatan yang baik cenderung lebih produktif dan menghasilkan keuntungan jangka panjang bagi organisasi.

5) Hubungan Karyawan dan Tenaga Kerja

Bisnis diharuskan oleh hukum untuk mengakui serikat pekerja dan melakukan tawar-menawar dengan itikad baik jika karyawan perusahaan ingin serikat tersebut mewakili mereka. Di masa lalu, hubungan ini adalah cara yang diterima oleh banyak pemberi kerja, tetapi kebanyakan perusahaan saat ini lebih suka memiliki lingkungan bebas serikat pekerja. Ketika serikat pekerja mewakili karyawan perusahaan, aktivitas sumber daya manusia sering disebut sebagai hubungan kerja, yang menangani pekerjaan perundingan bersama. Hubungan karyawan internal terdiri dari

kegiatan SDM yang terkait dengan pergerakan karyawan dalam organisasi seperti promosi, penurunan pangkat, pemutusan hubungan kerja, dan pengunduran diri.

6) Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses organisasi ada untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan pada akhirnya, organisasi. Penilaian kinerja adalah sistem formal tinjauan dan evaluasi kinerja tugas individu atau tim. Yang memberi karyawan kesempatan untuk memanfaatkan kekuatan mereka dan mengatasi kekurangan yang teridentifikasi, sehingga membantu mereka menjadi karyawan yang lebih puas dan produktif.

Berdasarkan uraian di atas, dari beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut bertujuan untuk mewujudkan misi visi yang telah ditetapkan organisasi, untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dan untuk pengambilan keputusan secara tepat untuk masa depan organisasi.

2.1.3 Stres Kerja

Umumnya di dalam organisasi tidak akan lepas dari tuntutan tugas yang terkadang memberatkan dan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan itu sendiri, hal itu dapat mempengaruhi kondisi psikologi karyawan khususnya stres dalam pekerjaan. Apabila seorang karyawan mengalami stres kerja, maka akan mempengaruhi produktivitas

kerja, operasional dari organisasi dan kinerja karyawan pun akan terhambat karena stres kerja memungkinkan karyawan untuk tidak fokus. Selain itu, dari lingkungan kerja pun harus diciptakan secara harmonis dan *positive* hingga karyawan pun dapat merealisasikan tugas yang dikerjakannya dengan baik.

2.1.3.1 Pengertian Stres Kerja

Stres kerja merupakan tekanan dari ketidakseimbangan fisik dan psikis yang dirasakan seseorang ketika menghadapi hambatan dan tuntutan kerja yang berat lalu dapat menyebabkan gejala seperti emosi yang tidak stabil, cemas, tegang, perasaan tidak tenang dan sulitnya untuk konsentrasi atau berfikir. Berikut merupakan pendapat dari beberapa para ahli mengenai definisi stres kerja yaitu :

Pendapat dari Hasibuan (2014:204) mengemukakan bahwa :

“Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses, berfikir, dan kondisi seseorang. Orang-orang yang mengalami stres menjadi *nervous* dan merasa kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi marah-marah, agresif, tidak dapat relaks atau memperlihatkan sikap yang tidak mengatasinya”.

Pendapat dari Robbins dan Judge yang dialih bahasakan oleh Ratna Saraswati (2017:597) mendefinisikan bahwa “Stres kerja merupakan sebuah kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang”.

Pendapat dari Maureen F. Dollard, Christian Dormann dan Mohd Awang Idris (2019:5-6) menyatakan bahwa “*Work stress is a term commonly*

used to refer to the link between poor work conditions and health. Work stress denotes a condition or intermediate arousal state between objective stressors and strain". Yang artinya, stres kerja adalah istilah yang biasa digunakan untuk merujuk pada hubungan antara kondisi kerja yang buruk dan kesehatan. Stres kerja menunjukkan kondisi atau keadaan gairah antara stresor obyektif dan ketegangan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, peneliti dapat memahami bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi dinamis seorang karyawan yang mengalami ketegangan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang berlebihan di lingkungan organisasi yang kemudian dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir karyawan dan kondisi karyawan itu sendiri.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Stres kerja yang terjadi pada seseorang dapat diidentifikasi dimana saja, banyak faktor yang memicu terjadinya stres kerja. Menurut Stephen P. Robbins yang dialih bahasakan oleh Ratna Saraswati (2017) mengungkapkan tiga faktor yang menjadi sumber stres yang potensial, yaitu :

1) Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi desain dari struktur organisasional, hal ini juga memengaruhi level stres individu di dalam organisasi tersebut. Tentu saja, ketidakpastian merupakan alasan terbesar individu-individu yang memiliki masalah dalam mengatasi perubahan organisasional. Terdapat tiga tipe ketidakpastian lingkungan yang utama,

yaitu ekonomi, politik, dan teknologi. Perubahan dalam siklus hidup bisnis dapat menciptakan ketidakpastian ekonomi. Ketika ekonomi terkena hantaman, sebagai contoh, maka individu akan menjadi semakin cemas dengan keamanan pekerjaannya. Ancaman terorisme di negara maju dan negara yang sedang berkembang, misalnya, akan mengarahkan pada ketidakpastian politik yang menjadi sangat menegangkan bagi orang-orang di dalam negara-negara tersebut, lalu inovasi dapat membuat keterampilan dan pengalaman karyawan akan usang dalam waktu yang sangat singkat, komputer, robotik, otomasi, dan bentuk-bentuk yang mirip dari perubahan teknologi juga merupakan sebuah ancaman bagi banyak orang dan menyebabkan stres.

2) Faktor Organisasional

Menurut Stephen P. Robbins yang dialih bahasakan oleh Ratna Saraswati (2015) telah mengkategorikan faktor organisasional menjadi tiga tuntutan, yaitu sebagai berikut :

- a. Tuntutan tugas terkait dengan pekerjaan dari individu, yaitu meliputi desain pekerjaan (tingkat kemandirian, variasi tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata ruang kerja secara fisik. Bekerja dalam ruangan yang sangat penuh dengan kesesakan orang atau lokasi yang terpapar kebisingan dan gangguan secara konstan dapat meningkatkan kecemasan dan stres. Sebagaimana layanan konsumen tumbuh menjadi sangat lebih penting, maka kerja emosional menjadi sebuah sumber stres.

- b. Tuntutan peranan terkait dengan tekanan yang ditempatkan pada individu sebagai fungsi dari peranan tertentu yang dipegangnya dalam organisasi. Konflik peran menciptakan ekspektasi yang akan sulit untuk mendamaikan atau memuaskannya. Beban peran yang berlebihan terjadi ketika individu diharapkan untuk melakukan lebih banyak hal daripada batas waktu yang ada. Ketidakjelasan peranan berarti bahwa ekspektasi peran tidak secara jelas dipahami dan individu tidak yakin apa yang harus dilakukan.
- c. Tuntutan interpersonal merupakan tekanan yang diciptakan oleh para karyawan lainnya. Kurangnya dukungan sosial dari para kolega dan hubungan interpersonal yang buruk dapat menyebabkan stres, terutama di antara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi. Pertumbuhan riset yang sangat cepat juga menunjukkan bahwa perilaku dari rekan dan supervisor yang negatif, meliputi perkelahian, intimidasi, ketidaksopanan, pelecehan rasial, dan pelecehan seksual, sangat kuat terkait dengan stres di tempat kerja.

3) Faktor Individu

Di dalam faktor individu yaitu mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan seperti masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan.

Berdasarkan uraian di atas bahwa faktor penyebab stres kerja bisa terjadi dimana saja, kapan saja dan kepada siapa saja, baik melalui faktor lingkungan, faktor organisasi maupun dari faktor individunya sendiri yang

secara tidak langsung dapat terbawa di lingkungan pekerjaan dan berpengaruh pula kepada kinerja karyawan yang menjadi tidak optimal. Hal ini pun dapat merugikan produktivitas organisasi dan operasional organisasi.

2.1.3.3 Gejala Stres Kerja

Terdapat tanda-tanda seseorang ketika mengalami stres khususnya disebabkan karena pekerjaan. Menurut Stephen P. Robbins yang dialih bahasakan oleh Ratna Saraswati (2015) mengemukakan bahwa terdapat tiga macam gejala stres yaitu sebagai berikut :

1) Gejala Fisiologis

Stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan angka denyut jantung dan pernapasan, menaikkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan merangsang timbulnya serangan jantung.

2) Gejala Psikologis

Stres dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja. dalam efek psikologis, stres dapat menciptakan ketegangan, kecemasan, ketersinggungan, kebosanan, dan keras kepala.

3) Gejala Perilaku

Stres berhubungan dengan perilaku termasuk perubahan-perubahan dalam produktivitas maupun kinerja, absensi dan pindah kerja, juga perubahan-perubahan dalam kebiasaan makan, lebih sering merokok dan bertambahnya minum alkohol, bicara menjadi cepat, bertambah gelisah dan adanya gangguan tidur.

Pada uraian tersebut, apabila organisasi memberikan tugas pekerjaan yang tidak sesuai dengan kapasitas dan batas kemampuan karyawan dan lingkungan kerja yang tidak sehat maka berdampak buruk kepada fisiologis, psikologis dan perilaku karyawan di dalam organisasi.

2.1.3.4 Strategi Mengatasi Stres Kerja

Terdapat beberapa cara untuk mengatasi stres di dalam lingkungan kerja. Menurut Moorhead dan Griffin yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica (2013) menyatakan bahwa strategi mengatasi stres kerja yaitu :

- 1) Strategi untuk mengatasi stres secara individu dapat dilakukan dengan berolahraga, rekreasi, manajemen waktu, manajemen peran dan kelompok dukungan.
- 2) Strategi untuk mengatasi stres secara organisasi dapat dilakukan dengan program institusional dan program kolateral. Program institusional dapat dilakukan dengan desain kerja, jadwal kerja, budaya, pengawasan. Sedangkan program kolateral dapat dilakukan program manajemen stres, program peningkatan kesehatan, cuti panjang dan program-program lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut, strategi menghadapi stres ketika bekerja sangat penting untukantisipasi karyawan. Selain bermanfaat untuk melancarkan aktivitas organisasi, dari karyawan pun akan merasa nyaman dan mampu bekerja dengan baik sehingga produktivitas karyawan di dalam organisasi pun akan berjalan sesuai dengan harapan organisasi.

2.1.3.5 Dimensi Stres Kerja

Stres kerja dapat diukur melalui dimensi dan diperjelas dengan indikator-indikatornya. Menurut Robbins dan Judge yang dialih bahasakan oleh Ratna Saraswati (2017:597) terdapat tiga dimensi yaitu :

1) Stres Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain organisasi, sehingga ketidakpastian menjadi beban tersendiri bagi karyawan, terutama saat perubahan organisasi berlangsung. Dimensi stres lingkungan adalah ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian politik menyebabkan stres kerja karena karyawan merasa tenaganya tidak lagi dibutuhkan.

2) Stres Organisasi

Dimensi organisasi berkaitan dengan situasi dimana karyawan mengalami tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan pribadi. Tuntutan tugas berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan membuat karyawan merasa kelelahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan-tekanan yang dialami karyawan ketika menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan pribadi berkaitan kelompok kerja tidak memberikan bantuan teknis jika diperlukan.

3) Stres Individu

Dimensi stres individu mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan. Yang terdiri dari beberapa faktor, yaitu sebagai berikut :

masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian individu atau karyawan.

Berdasarkan uraian diatas bahwa dimensi stres kerja terjadi di dalam faktor eksternal (organisasi dan orang lain) maupun faktor internal (diri sendiri) dalam waktu yang tidak terduga.

2.1.4 Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Employee engagement adalah situasi yang dimana karyawan terlihat bersungguh-sungguh dan antusias dalam bekerja dengan tujuan ingin memberikan yang terbaik pada organisasi. Karyawan yang memiliki *engagement* ini biasanya memiliki keterikatan yang kuat pada pekerjaan mereka dan memiliki sifat *positive vibe*, baik lingkungan organisasi maupun karyawan sekitarnya yang secara tidak langsung membuat karyawan lain pun merasakan semangat dalam bekerja dan menciptakan lingkungan atau kondisi kerja yang nyaman dan positif. Selain dari segi lingkungan organisasi, *employee engagement* membuat karyawan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya di dalam organisasi.

2.1.4.1 Pengertian *Employee Engagement*

Awalnya *Employee engagement* diperkenalkan pertama kali oleh William Khan (1990) yang mengemukakan bahwa *engagement* merupakan pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan mereka

dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan peran mereka di dalam organisasi.

Cara agar karyawan berkomitmen dengan organisasi dilakukan dengan membuat karyawan tersebut terikat (*engaged*) dengan pekerjaannya. Sekilas komitmen dengan *employee engagement* hampir sama tetapi sebetulnya memiliki perbedaan. *Employee engagement* adalah tingkatan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi (*engaged, not engaged, actively disengaged*) sedangkan komitmen menandakan seberapa jauh sikap yang diambil individu terhadap organisasi. Berikut merupakan pendapat dari beberapa para ahli mengenai definisi *employee engagement* yaitu :

Pendapat dari Maylett dan Winner (2014) mendefinisikan bahwa “*Employee Engagement is a condition or situation where employees are excited, passionate, energetic, and committed to their work*”. Yang artinya *employee engagement* adalah kondisi atau keadaan dimana karyawan bersemangat, bergairah, energik, dan berkomitmen dengan pekerjaannya.

Pendapat dari Schaufeli et al yang dikutip oleh Imperatori (2017:22) mengemukakan bahwa “*Engagement is defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”. Yang artinya keterikatan diartikan sebagai hal yang positif, suatu yang berhubungan dengan pekerjaan yang memiliki karakteristik semangat, dedikasi dan penghayatan.

Pendapat lain yaitu dari Gallup Consulting (2017) mengemukakan bahwa “*Employee engagement as those who are involved in, enthusiastic*

about and committed to their work and workplace". Yang artinya *employee engagement* sebagai keterlibatan, rasa antusias dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan tempat kerja.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, peneliti dapat memahami bahwa *employee engagement* adalah suatu keadaan seorang karyawan memiliki rasa antusiasme, memiliki keterikatan dan berkomitmen dalam bekerja untuk menyelesaikan tugas dengan baik sesuai tujuan, visi, dan misi yang telah ditetapkan organisasi.

2.1.4.2 Kategori Tingkat *Employee Engagement*

Terdapat beberapa kategori karyawan yang dapat dibedakan berdasarkan tingkat *employee engagement* pada organisasi, menurut Sheridan (2012) terdapat tiga tipe karyawan tersebut yaitu :

1) *Actively Engaged*

Karyawan yang *actively engaged* memiliki ciri seperti :

- a. Karyawan sering kali melakukan lebih dari apa yang diminta.
- b. Bangga mendukung dan mewakili *company's brand*.
- c. Bergairah mengenai misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
- d. Memiliki kepedulian dan komitmen personal terhadap *engagement* mereka.
- e. Memiliki motivasi diri dan berkinerja dalam tingkat tinggi.
- f. Menerima dengan baik dan mendukung pekerja baru.
- g. Memberikan kontribusi gagasan baru.

- h. Menyesuaikan dan memfasilitasi perubahan.
- i. Optimistik dengan masa depan mereka dalam organisasi.

2) *Ambivalent/Not engaged*

Karyawan yang *ambivalent/not engaged* memiliki ciri seperti :

- a. Tidak suka bekerja lebih banyak, hanya melakukan apa yang diminta.
- b. Jarang mengerjakan pekerjaan secara sukarela untuk pekerjaan ekstra.
- c. Menunjukkan energi lebih rendah dan kurangnya kinerja.
- d. Fokus seperti yang diperbolehkan.
- e. Sering merasa tidak dihargai atau tidak penting.
- f. Bekerja hanya untuk mendapatkan bayaran.
- g. Lebih mungkin memiliki catatan kedatangan yang tidak teratur dan ingin cepat selesai.
- h. Tidak tertarik dengan situasi pekerjaan.

3) *Actively disengaged*

Karyawan yang *actively disengaged* memiliki ciri seperti :

- a. Memiliki sikap negatif tentang *employeer* mereka dan tugas pekerjaan.
- b. Tidak senang, terkadang menunjukkan kebencian mereka saat bekerja.
- c. Fokus pada persoalan.
- d. Lebih banyak melukai daripada berperilaku baik.
- e. Tidak secara personal diiventasikan dalam keberhasilan organisasi.
- f. Mengatakan keburukan supervisor di belakang punggung manajer mereka baik di pekerjaan atau pada teman dan keluarga.

Kategori dari *employee engagement* memiliki perbedaan yang signifikan, organisasi memiliki keuntungan lebih jika karyawan berkategori *actively engaged* karena dapat melancarkan operasional organisasi dan tujuan dari organisasi itu sendiri dibandingkan dengan kategori *ambivalent* atau *actively disengaged*.

2.1.4.3 Dimensi *Employee Engagement*

Employee engagement dapat dibedakan menjadi beberapa karakteristik atau dimensi. Menurut Schaufeli et al yang dikutip oleh Imperatori (2017:26) terdapat tiga dimensi *employee engagement* yaitu :

1) *Vigor* (Semangat)

Vigor merupakan level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, presistensi tidak mudah lelah.

2) *Dedication* (Dedikasi)

Dedication merupakan keterlibatan yang kuat yang ditandai dengan rasa antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi.

3) *Absorption* (Penghayatan)

Absorption merupakan keadaan terjun total (*total immersion*) pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu yang berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya.

Dimensi *employee engagement* tersebut dikarakteristikan dan digambarkan dari diri personal karyawan ketika sedang bekerja dan hanya dirasakan oleh karyawan itu sendiri di dalam organisasi maupun perusahaan.

2.1.5 Komitmen Organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi dapat dilihat dari segi kepercayaan dan penerimaan dari diri yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk berkontribusi serta tetap menjadi anggota organisasi. Pentingnya komitmen organisasi bagi karyawan dikarenakan karyawan tersebut akan lebih bertanggung jawab dengan pekerjaannya dan akan bekerja secara optimal yang secara tidak langsung akan berpengaruh pula kepada kinerja karyawan.

2.1.5.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu sikap atau keadaan dari seseorang karyawan yang memihak dan menerima tujuan, nilai maupun sasaran dari organisasi serta karyawan tersebut berkeinginan untuk mempertahankan hubungannya dengan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi ditandai dari tingkat loyalitasnya yang tinggi, tingkat absensi yang berkurang, tingkat kinerja yang optimal, perasaan nyaman dan senang ketika karyawan bekerja. Berikut merupakan pendapat dari beberapa para ahli mengenai definisi komitmen organisasi yaitu :

Pendapat dari Luthans yang dialih bahasakan oleh V. A. Yuwono (2012:249) mengemukakan bahwa :

“Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan”.

Berbeda dengan pendapat dari Moorhead dan Griffin yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica (2013:73) yang menyatakan bahwa “Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya”.

Pendapat lain yaitu dari Jason A. Colquitt yang dikutip oleh Wibowo (2014:64) mengemukakan bahwa :

“Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organization or leaves to pursue another job”.

Definisi di atas memiliki arti bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan pihak karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi atau pergi untuk mengejar pekerjaan lain.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, peneliti dapat memahami bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang individu berkeinginan untuk terlibat atau memihak pada organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya dan sebagai bentuk loyalitas seorang individu mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi.

2.1.5.2 Manfaat Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki manfaat bagi organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Ivancevich dan Matteson yang dialih bahasakan oleh Gina Gania (2007) yaitu :

- 1) Pimpinan yang benar-benar menunjukkan komitmen terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
- 2) Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan dan pengambil keputusan.
- 3) Pimpinan sepenuhnya melibatkan diri dari pekerjaan mereka karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Manfaat komitmen organisasi secara garis besar yaitu untuk menciptakan hubungan antara karyawan dengan organisasi menjadi terikat. Karyawan mendukung sepenuhnya visi dan misi di dalam organisasi.

2.1.5.3 Dimensi Komitmen Organisasi

Dimensi dan indikator sangat penting di dalam penelitian yang dimana terdiri dari komponen-komponen berfungsi untuk mengevaluasi dan mengukur komitmen organisasi. Menurut Jason A Colquitt yang dikutip oleh Wibowo (2014:64) terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasi yaitu :

- 1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif adalah komitmen sebagai suatu ikatan atau keterlibatan emosi dalam mengidentifikasi dan terlibat dalam perusahaan, tingkat keterikatan anggota pada organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Indikator dari dimensi komitmen afektif yaitu :

keinginan berkarir di organisasi, rasa percaya terhadap organisasi dan pengabdian kepada organisasi.

2) **Komitmen Berkelanjutan**

Komitmen berkelanjutan adalah komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan perusahaan. Dalam hal ini karyawan yang tetap bertahan pada suatu perusahaan karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Indikator dari dimensi komitmen berkelanjutan yaitu : keinginan bertahan dengan pekerjaannya, keterikatan karyawan kepada pekerjaan dan tidak nyaman meninggalkan pekerjaan.

3) **Komitmen Normatif**

Komitmen normatif adalah keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap perusahaan, adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu perusahaan karena merasa wajib untuk loyal pada perusahaan karena alasan moral seperti kewajiban untuk memenuhi kontrak psikologis yang telah disepakati. Indikator dari dimensi komitmen normatif yaitu : kesetiaan terhadap organisasi, kebahagiaan dalam bekerja dan kebanggaan bekerja pada organisasi.

Komitmen di dalam organisasi kepada karyawan sangatlah penting untuk diterapkan, selain untuk membuat karyawan memiliki rasa peduli dengan organisasi, juga penting untuk memajukan tujuan dan masa depan organisasi itu sendiri.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sangat berperan penting untuk keberlangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Kinerja karyawan yang baik, dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik serta memberi keuntungan kepada organisasi dalam melancarkan tujuan maupun visi misi organisasi sedangkan kinerja karyawan yang buruk tidak akan bisa mencapai keinginan dari organisasi dan menghambat proses operasional organisasi. Reputasi organisasi pun tergantung dari kinerja karyawannya yang baik.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja (*job performance*) merupakan hasil dari prestasi kerja atau hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Setiap organisasi manapun tentunya sangat menginginkan karyawannya mempunyai kinerja yang baik, maka organisasi pun perlu mengelola kinerja karyawannya dengan baik pula dan searah dengan tujuan dari organisasi. Berikut merupakan pendapat dari beberapa para ahli mengenai definisi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

Pendapat dari Gary Dessler yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica (2015:1) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah “*The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results*”. Yang memiliki arti bahwa kinerja karyawan merupakan kesediaan seseorang atau

kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sedangkan menurut Malayu S. P. Hasibuan (2016:94) menyatakan bahwa “Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta ketetapan waktu”.

Pendapat dari John Miner yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut”. Kemudian pendapat dari Kasmir (2018:182) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, peneliti dapat memahami bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan yang diberikan, baik secara positif maupun negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

2.1.6.2 Metode Penilaian Kinerja

Metode penelitian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi metode penelitian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Menurut John Bratton (2012) terdapat 3 kategori metode penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

1) *The Judgmental Approach*

A manager or performance appraiser is asked to compare an employee with other employees and rate the person on a number of traits or behavioral dimensions. These appraisal systems are based on the exercise of judgment by the superior.

a. *Graphic Rating Scales*

A popular, simple technique for evaluating employees is to use a graphic rating scale. The scale lists a number of important work dimensions (such as leadership and management) and a performance range for each one. For each work dimension, the evaluation scheme is typically used to assess the important work dimensions: (1) unacceptable, (2) needs improvement, (3) acceptable, (4) commendable, and (5) outstanding. The assigned values for each dimension are then added up and totaled.

b. *Ranking*

An alternative method to graphic rating scales involves managers ranking their subordinates in order of their performance effectiveness from best to worst. The usual procedure requires the rater to write the name of the best subordinate on the top of a list, then the name of the worst at the bottom and continue this sequential procedure until all subordinates are listed. Ranking is most frequently used for making decisions such as promotions or the merit salary increase each employee will receive.

c. *Paired Comparison*

A modification of the ranking procedure is the paired comparison technique. The method overcomes the problem associated with differentiating between subordinates in the middle range of the distribution. Under paired comparisons, raters compare only two subordinates at a time until all two-way comparisons have been made among all employees. After rating all pairs, the manager can put the subordinates into a rank order by counting up the number of times each employee has been judged superior.

d. *Forced Distribution*

Grading on a curve is a good example of the forced distribution method of performance appraisal. With this technique, the rater places a predetermined percentage of rates into four or five performance categories. For example, if a five-point scale is used, the manager might decide to distribute employees as follows: 5 percent in the “unacceptable” category, 25 percent in the “needs improvement” category, 40 percent in the “acceptable” category, 25 percent in the “commendable” category, and 5 percent in the “outstanding” category. The usual procedure for accomplishing such a distribution is to record each employee’s name on a separate index card. Then, for each dimension being appraised (leadership, management, etc.), the employee’s index card is placed in one of the five categories.

2) *The Absolute Standards Approach*

Most appraisal measures that employ an absolute standards approach are based on job analysis. As discussed earlier, this type of analysis can provide a more detailed description of the actual behavior necessary for effective performance. Managers compare the performance of each employee to a certain standard instead of to the performance of other employees; thus, they rate the degree to which performance meets the standard.

a. *Checklists*

The most common technique in the absolute standards group is some sort of checklist. Checklists tend to be more behaviorally based than either graphic rating scales or other employee-comparison methods.

b. *Essays*

The essay method requires the rater to describe in writing each employee's strengths and weaknesses, along with suggestions for ways to improve performance. Some organizations require every rater to respond to specific open-ended questions, whereas others allow more flexibility.

c. *Critical Incidents*

The critical incidents technique begins by identifying job requirements for successful performance. Job requirements are those behaviors that determine whether the job is being done effectively or ineffectively. The manager keeps a log, for each subordinate, of both effective and ineffective "incidents" of on-the-job behaviors.

d. *Behaviorally Anchored Rating Scales*

A newer and somewhat related approach to the critical incidents technique is the behaviorally anchored rating scale (BARS). It was developed to cope with the problem of identifying scale anchor points.

3) *The Results-Oriented Approach*

In recent years, results-oriented approaches to performance appraisal have been suggested as an alternative to the judgmental and absolute standards approaches. As the name implies, the emphasis of results-oriented approaches is on the evaluation of results—both quantitative and qualitative.

a. *Goal Setting*

One popular results-oriented approach is goal setting. Goal-setting is often associated with motivation and, more specifically, as a motivational technique. Goal setting can also serve as the foundation for an organization's performance appraisal system. It is particularly well suited to high-level management positions for which methods such as BARS may be inappropriate.

b. *Other Results-Oriented Measures*

Besides goal setting, managers can use a variety of other results-oriented measures to assess subordinate performance. Some suggestions include measures of quantity of output, such as number of sales, words typed, or items produced; measures of quality, such as

reputation of the product, typographical errors, or items rejected; measures of lost time, such as absenteeism or tardiness; or measures involving education, training, or experience, such as time in the field or time in a particular position.

Penjelasan metode penilaian kinerja di atas memiliki arti yaitu sebagai berikut :

1) Pendekatan Pendapat

Seorang manajer atau penilai kinerja diminta untuk membandingkan seorang karyawan dengan karyawan lain dan menilai orang tersebut berdasarkan sifat atau dimensi perilaku. Sistem penilaian ini didasarkan pada pelaksanaan penilaian oleh atasan.

a. Skala Grafis

Teknik yang populer dan sederhana ini untuk mengevaluasi karyawan dengan menggunakan skala penilaian grafis. Skala mencantumkan sejumlah dimensi pekerjaan penting dan rentang kinerja untuk masing-masing. Untuk setiap dimensi pekerjaan, skema evaluasi biasanya digunakan untuk menilai dimensi pekerjaan yang penting: (1) tidak dapat diterima, (2) perlu perbaikan, (3) dapat diterima, (4) terpuji, dan (5) luar biasa. Nilai yang ditetapkan untuk setiap dimensi kemudian dimasukkan dan dijumlahkan.

b. Peringkat

Metode alternatif untuk skala penilaian grafik melibatkan manajer yang memeringkat bawahan mereka dalam urutan efektivitas kinerja mereka

dari yang terbaik hingga yang terburuk. Prosedur biasa mengharuskan penilai untuk menuliskan nama bawahan terbaik di bagian atas daftar, lalu nama yang terburuk di bagian bawah dan melanjutkan prosedur berurutan ini hingga semua bawahan terdaftar. Peringkat paling sering digunakan untuk membuat keputusan seperti promosi atau kenaikan gaji pantas yang akan diterima setiap karyawan.

c. Perbandingan Berpasangan

Modifikasi dari prosedur perangsangan adalah teknik perbandingan berpasangan. Metode ini mengatasi masalah yang terkait dengan perbedaan antara bawahan di kisaran tengah distribusi. Di bawah perbandingan berpasangan, penilai membandingkan hanya dua bawahan pada satu waktu sampai semua perbandingan dua arah dibuat di antara semua karyawan. Setelah menilai semua pasangan, manajer dapat mengatur bawahan ke dalam urutan peringkat dengan menghitung berapa kali setiap karyawan dinilai sebagai atasan.

d. Distribusi Paksa

Penilaian pada kurva adalah contoh yang baik dari metode distribusi paksa dari penilaian kinerja. Dengan teknik ini, penilai menempatkan persentase tarif yang telah ditentukan ke dalam empat atau lima kategori kinerja. Misalnya, jika skala lima poin digunakan, manajer mungkin memutuskan untuk mendistribusikan karyawan sebagai berikut: 5 persen dalam kategori "tidak dapat diterima", 25 persen dalam kategori "perlu perbaikan", 40 persen dalam kategori "dapat

diterima", 25 persen dalam kategori "terpuji", dan 5 persen dalam kategori "luar biasa". Prosedur biasa untuk menyelesaikan distribusi semacam itu adalah dengan mencatat nama setiap karyawan pada kartu indeks terpisah. Kemudian, untuk setiap dimensi yang dinilai (kepemimpinan, manajemen, dan lain-lain). Kartu indeks karyawan ditempatkan di salah satu dari lima kategori.

2) Pendekatan Standar Mutlak

Sebagian besar ukuran penilaian yang menggunakan pendekatan standar absolut didasarkan pada analisis pekerjaan. Sebagaimana dibahas sebelumnya, jenis analisis ini dapat memberikan deskripsi yang lebih rinci tentang perilaku aktual yang diperlukan untuk kinerja yang efektif. Manajer membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar tertentu dan bukan dengan kinerja karyawan lain; dengan demikian, mereka menilai sejauh mana kinerja memenuhi standar.

a. Daftar Periksa

Teknik yang paling umum dalam kelompok standar absolut adalah semacam daftar periksa. Daftar periksa cenderung lebih berdasarkan perilaku daripada skala penilaian grafik atau metode perbandingan karyawan lainnya.

b. Esai

Metode esai dibutuhkan penilai untuk mendeskripsikan secara tertulis kekuatan dan kelemahan masing-masing karyawan, beserta saran cara meningkatkan kinerja. Beberapa organisasi mengharuskan setiap penilai

menanggapi pertanyaan terbuka tertentu, sedangkan yang lain memungkinkan lebih banyak fleksibilitas.

c. Insiden Kritis

Teknik insiden kritis dimulai dengan mengidentifikasi persyaratan pekerjaan untuk kinerja yang sukses. Persyaratan pekerjaan adalah perilaku yang menentukan apakah pekerjaan dilakukan secara efektif atau tidak efektif. Manajer menyimpan catatan, untuk setiap bawahan, "insiden" perilaku di tempat kerja yang efektif dan tidak efektif.

d. Skala Peringkat Perilaku

Pendekatan yang lebih baru dan agak terkait dengan teknik insiden kritis adalah skala peringkat berlabuh perilaku (BARS). Ini dikembangkan untuk mengatasi masalah mengidentifikasi titik jangkar skala.

3) Pendekatan Berorientasi Hasil

Dalam beberapa tahun terakhir, pendekatan yang berorientasi pada hasil untuk penilaian kinerja telah disarankan sebagai alternatif dari pendekatan standar yang menghakimi dan absolut. Sesuai dengan namanya, penekanan dari pendekatan yang berorientasi pada hasil adalah pada evaluasi hasil baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

a. Penetapan Sasaran

Salah satu pendekatan berorientasi hasil yang populer adalah penetapan tujuan. Penetapan tujuan sering dikaitkan dengan motivasi dan lebih khusus lagi, sebagai teknik motivasi. Penetapan tujuan juga dapat

berfungsi sebagai dasar untuk sistem penilaian kinerja organisasi. Ini sangat cocok untuk posisi manajemen tingkat tinggi dimana metode seperti BARS mungkin tidak sesuai.

b. Tindakan Berorientasi Hasil Lainnya

Selain penetapan tujuan, manajer dapat menggunakan berbagai ukuran berorientasi hasil lainnya untuk menilai kinerja bawahan. Beberapa saran termasuk ukuran kuantitas output, seperti jumlah penjualan, kata-kata yang diketik, atau barang yang diproduksi; ukuran kualitas, seperti reputasi produk, kesalahan ketik, atau item yang ditolak; ukuran waktu yang hilang, seperti ketidakhadiran atau keterlambatan; atau tindakan yang melibatkan pendidikan, pelatihan, atau pengalaman, seperti waktu di lapangan atau waktu di posisi tertentu.

Pada penilaian kinerja karyawan tersebut terdapat tiga pendekatan yaitu pendekatan pendapat, standar mutlak, berorientasi hasil yang masing-masing memiliki metode yang berbeda-beda tergantung dari seorang manajer di dalam organisasi tersebut.

2.1.6.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan tentunya memiliki tujuan yaitu untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan mengambil tindakan dari organisasi apabila terdapat hal yang menyimpang dari karyawan. Hal ini berfungsi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas karyawan. Menurut Gary Dessler (2011:334) terdapat empat tujuan penilaian kinerja karyawan yaitu :

- 1) *From practical point of view, as an indicator for most employers to set base pay and promotional decisions for employees.*
- 2) *The appraisal informs the boss and subordinate to develop a plan for correcting deficiencies and to reinforce the thing that subordinate does right.*
- 3) *Appraisal should serve as a useful career planning purpose. They provide opportunity to review employee's career plans in light of his or her exhibited strength and weakness.*
- 4) *Performance appraisal plays an integral role in the employers performance management process. Performance management is the continuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning their performance with the organization's goals.*

Penjelasan tujuan penilaian kinerja karyawan di atas memiliki arti yaitu sebagai berikut :

- 1) Dari sudut pandang praktis, sebagai indikator bagi sebagian besar pengusaha untuk menetapkan gaji pokok dan keputusan promosi bagi karyawan.
- 2) Penilaian tersebut memberi tahu atasan dan bawahan untuk mengembangkan rencana memperbaiki kekurangan dan untuk memperkuat hal yang dilakukan bawahan dengan benar.

- 3) Penilaian harus berfungsi sebagai tujuan yang berguna untuk perencanaan karir. Mereka memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karir yang ditunjukkan karyawan dalam kekuatan dan kelemahannya.
- 4) Penilaian kinerja memainkan peran integral dalam proses manajemen kinerja pengusaha. Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi.

Pentingnya penilaian kinerja karyawan untuk pengembangan individu dari karyawan dan untuk meningkatkan kemampuan yang lebih baik dari sebelumnya. Mengoreksi dan mengevaluasi *skill* dari karyawan, demi lancarnya proses internal khususnya di dalam sumber daya manusia.

2.1.6.4 Faktor Pengaruh Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan menurut Keith Devis yang dikutip Anwar Prabu Mangkunegara (2014:13) yang merumuskan bahwa :

Human performance = ability + motivation

Motivation = attitude + situation

Ability = knowledge + skill

Dari rumus di atas, maka terdapat penjelasan sebagai berikut :

- 1) Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dari

karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apabila IQ *superios*, *very superior* dan *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah.

Pencapaian kinerja di dalam organisasi didasarkan dari kemampuan seperti pemikiran karyawan dalam memecahkan masalah dan motivasi karyawan seperti tingkah laku karyawan di dalam organisasi.

2.1.6.5 Dimensi Kinerja Karyawan

Terdapat dimensi dan indikator dari kinerja karyawan yang dimana digunakan sebagai alat ukur instrumen, menurut John Miner yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) menyatakan bahwa terdapat lima macam dimensi kinerja karyawan yaitu :

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa di ukur dari tingkat efisiensi dan efektivitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber

daya lainnya. Adapun indikator dari kualitas kerja yaitu : kerapihan, ketelitian dan kehandalan.

2) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Adapun indikator dari kuantitas kerja yaitu : ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan kerja.

3) Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan. Adapun indikator dari tanggung jawab yaitu : rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan memanfaatkan sarana dan prasarana.

4) Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Adapun indikator dari kerjasama yaitu : jalinan kerjasama dan kekompakan.

5) Inisiatif

Inisiatif merupakan segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Adapun indikator dari inisiatif yaitu kemandirian dan kemampuan dalam bekerja.

Kinerja karyawan sangat penting bagi organisasi karena memperlihatkan hasil kerja karyawan yang telah diselesaikan dari tugas yang diberikan. Kinerja karyawan diukur dari kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, sebagai dasar pijakan, sebagai bahan perbandingan dan sebagai gambaran yang berfungsi untuk mempermudah peneliti lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu didapat dari berbagai jurnal yang tersebar dari internet. Kajian yang digunakan yaitu mengenai stres kerja dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sesuai dengan latar belakang dan fenomena yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut ini merupakan ringkasan hasil dari penelitian terdahulu yang diambil peneliti sebagai acuan yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Rumimpunu dan Ridel Clif Joune (2015) Pengaruh Kompetensi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Vol. 3)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.	Meneliti tentang stres kerja terhadap kinerja karyawan.	Tidak meneliti tentang kompetensi, <i>employee engagement</i> dan komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di Dinas Pendidikan Nasional Sulut

Lanjutan Tabel 2.1				
No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	<p>Cahyo Bimo Satoto dan Hani Gita Ayuningtyas (2016)</p> <p>Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja pegawai Pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat.</p> <p>(Universitas Telkom Vol. 3, No. 3)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Meneliti tentang stres kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Tidak meneliti tentang <i>employee engagement</i> dan komitmen organisasi.</p> <p>Penelitian dilakukan di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Provinsi Jawa Barat.</p>
3.	<p>Veronica Mercy Adil, Greis M. Sendow, Genita G. Lumintang (2018)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasional, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Ketenagakerjaan Dan Transmigrasi Prov. Sulawesi Utara.</p> <p>(Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Vol. 6, No. 4)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Meneliti tentang komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Tidak meneliti tentang disiplin kerja, kompensasi non finansial, stress kerja dan <i>employee engagement</i>.</p> <p>Penelitian dilakukan di Dinas Ketenagakerjaan Dan Transmigrasi Prov. Sulawesi Utara.</p>
4.	<p>Sri Rulestri L.H dan Henry Eryanto (2013)</p> <p>Pengaruh Konflik Peran dan Stres kerja Terhadap Komitmen Organisasi di Rumah Sakit Tk IV Salak, Bogor.</p> <p>(Jurnal Ilmiah Econsains Vol. 11, No. 2)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.</p>	<p>Meneliti tentang stress kerja terhadap komitmen organisasi.</p>	<p>Tidak meneliti tentang konflik peran, <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan.</p> <p>Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Tk IV Salak, Bogor.</p>

Lanjutan Tabel 2.1				
No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5.	<p>M. Bakri dan Maisarah (2017)</p> <p>Dampak <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Bina Marga Provinsi Aceh.</p> <p>(Jurnal Pendidikan, Sains dan Humaniora Vol. 5, No. 2)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Meneliti tentang <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Tidak meneliti tentang stres kerja dan komitmen organisasi.</p> <p>Penelitian dilakukan di Dinas Bina Marga Provinsi Aceh.</p>
6.	<p>Anggia Sari Lubis dan Sari Wulandari (2018)</p> <p>Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata, Budaya, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Serdang Bedagai.</p> <p>(Jurnal Manajemen dan Keuangan Vol. 7, No. 1)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Meneliti tentang <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Tidak meneliti tentang stres kerja dan komitmen organisasi.</p> <p>Penelitian dilakukan di Dinas Pariwisata, Budaya, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Serdang Bedagai.</p>
7.	<p>Sugeng Chairuddin, Sukisno S. Riadi, Sugeng Hariyadi dan Sutadji (2015)</p> <p><i>Antecedent Work Engagement and Organizational Commitment to Increase the Outsourcing Employees Performance in Department of Cleanliness and Horticultural.</i></p> <p>(<i>European Journal of Business and Management</i> Vol. 7, No. 14)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Meneliti tentang <i>employee engagement</i> terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.</p>	<p>Tidak meneliti tentang dukungan organisasi, dukungan supervisor dan stres kerja.</p> <p>Penelitian dilakukan di Departemen Kebersihan dan Hortikultura.</p>

Lanjutan Tabel 2.1				
No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8.	<p>Maskun, Bakri Hasanuddin dan Niluh Putuh Evvy Rossanty (2016)</p> <p>Pengaruh Stres dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Palu.</p> <p>(Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako Vol. 2, No. 3)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Meneliti tentang stres kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Tidak meneliti tentang konflik kerja, <i>employee engagement</i> dan komitmen organisasi.</p> <p>Penelitian dilakukan di Dinas Lingkungan Hidup Kota Palu.</p>
9.	<p>Nova Widyastuti dan Edy Rahardja (2018)</p> <p>Analisis Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi, Dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang).</p> <p>(Diponegoro <i>Journal of Management</i> Vol. 7, No. 1)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Meneliti tentang stress kerja dan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Tidak meneliti kedisiplinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.</p> <p>Penelitian dilakukan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.</p>
10.	<p>Idayanti Nursyamsi (2012)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen.</p> <p>(<i>Conference in Business, Accounting and Management</i> Vol. 1, No. 2)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi, Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja, Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, Lalu terdapat pengaruh negatif secara tidak langsung antara stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.</p>	<p>Meneliti tentang stres kerja terhadap komitmen organisasi, Stres kerja terhadap kinerja, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, lalu stres kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.</p>	<p>Tidak meneliti tentang kepemimpinan, pemberdayaan dan <i>employee engagement</i>.</p> <p>Penelitian dilakukan di Universitas Negeri Hasanuddin.</p>

Lanjutan Tabel 2.1				
No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
11.	I Gede Yuma Adithya Mahaputra dan I Komang Ardana (2020) Stres Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Mediasi di Dinas Pariwisata Klungkung. (E-Jurnal Manajemen Vol. 9, No. 4)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Meneliti tentang stress kerja terhadap kinerja karyawan.	Tidak meneliti tentang motivasi, <i>employee engagement</i> dan komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di Dinas Pariwisata Klungkung.
12.	Adi Wisaksono (2014) Analisis Keterlibatan Kerja Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasional (Studi Pada Dosen Polines) (Jurnal Ilmiah Ekonomi Vol. 9, No. 1)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Meneliti tentang komitmen organisasi terhadap kinerja.	Tidak meneliti tentang keterlibatan kerja (<i>job involvement</i>) dukungan organisasi, <i>employee engagement</i> dan stres kerja. Penelitian dilakukan di Politeknik Negeri Semarang.
13.	Namusisi Sandra (2019) <i>Occupational Stress, Employee Engagement and Organisational Commitment among Employees of SWAT Security Company.</i> (<i>Makerere University Journal</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.	Meneliti tentang stres kerja dan <i>employee engagement</i> terhadap komitmen organisasi.	Tidak meneliti tentang kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di Perusahaan Keamanan SWAT.
14.	Ranty Sapitri (2016) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Area Pekanbaru. (Jurnal Online Mahasiswa Fisip Vol. 3 No. 2)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.	Meneliti tentang komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	Tidak meneliti tentang stres kerja dan <i>employee engagement</i> . Penelitian di Perusahaan Listrik Area Pekanbaru.

Lanjutan Tabel 2.1				
No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
15.	<p>Nicole Barkhuizen, Sebastian Rothman and Fons J. R. van de Vijver (2013)</p> <p><i>Burnout and Work Engagement of Academics in Higher Education Institutions: Effects of Dispositional Optimism</i></p> <p>(Wiley Online Library Vol. 30, Issue. 4, Pages: 322)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>burnout</i> dan <i>work engagement</i> menunjukkan efek kuat optimisme disposisi pada konstruk dalam model.</p>	<p>Meneliti tentang stres kerja (<i>burnout</i>) dan <i>work engagement</i>.</p>	<p>Tidak meneliti tentang komitmen organisasi dan kinerja karyawan.</p> <p>Penelitian dilakukan di Lembaga Pendidikan Tinggi Afrika Selatan.</p>
16.	<p>Eric G. Lambert, Hanif Qureshi, James Frank, Charles Klahm, Brad Smith (2017)</p> <p><i>Job Stress, Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment and Their Associations with Job Burnout Among Indian Police Officers</i></p> <p>(Journal of Police and Criminal Psychology Vol. 33, Pages: 85-99)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.</p>	<p>Meneliti tentang stres kerja terhadap komitmen organisasi.</p>	<p>Tidak meneliti tentang <i>job involvement</i>, <i>job satisfaction</i>, <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan</p> <p>Penelitian dilakukan pada petugas kepolisian di Distrik Sonipat dan Rohtak di Negara Bagian Haryana, India.</p>
17.	<p>Rizq Rafi Firdaus (2019)</p> <p>Pengaruh Stres Kerja dan <i>Work Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening.</p> <p>(Jurnal Publikasi Universitas Islam Indonesia)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja dan komitmen organisasi sedangkan <i>work/employee engagement</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja dan komitmen organisasi. Lalu komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Meneliti tentang stres kerja dan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi.</p>	<p>Penelitian dilakukan di Perusahaan Karet Batin VIII.</p>

Lanjutan Tabel 2.1				
No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
18.	Jalal Hanasya (2016) <i>Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment.</i> (<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> Vol. 229)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.	Meneliti tentang <i>employee engagement</i> terhadap komitmen organisasi.	Tidak meneliti tentang <i>work environment</i> , <i>organizational learning</i> , stres kerja dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan di Universitas Negeri Malaysia Utara.
19.	D. A. Denton, J. T. Newton, E. J. Bower (2008) <i>Occupational Burnout and Work Engagement: A National Survey Of Dentists In The United Kingdom</i> (<i>British Dental Journal</i> Vol. 205, No. 7, Pages: 382-383)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>burnout</i> memiliki tingkat signifikansi yang tinggi dan <i>work employee</i> memiliki tingkat yang rendah pada saat dokter gigi dalam praktik NHS.	Meneliti tentang stres kerja (<i>burnout</i>) dan <i>work engagement</i> .	Tidak meneliti tentang komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada dokter gigi di Inggris.
20.	Muhammad Jamal (2011) <i>Job Stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational Company: An Empirical Study in two Countries.</i> (<i>International Journal of Business and Social Science</i> Vol. 2 No. 20)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis regresi berganda hierarki parsial mendukung peran komitmen organisasi sebagai moderasi stres dan hubungan kinerja. Komitmen organisasi ditemukan sebagai moderasi penting dari hubungan stress dan kinerja.	Meneliti tentang stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.	Tidak meneliti tentang <i>employee engagement</i> . Penelitian dilakukan di Perusahaan Multinasional Amerika Utara di Malaysia dan Pakistan.

Lanjutan Tabel 2.1				
No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
21.	Stephen G. Cheche, Stephen M.A. Muathe, Samuel M. Maina (2017) <i>Employee Engagement, Organisational Commitment And Performance Of Selected State Corporations In Kenya.</i> (<i>European Scientific Journal</i> Vol. 13, No. 31)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> mempengaruhi kinerja karyawan dan dimoderasi oleh komitmen organisasi.	Meneliti tentang <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.	Tidak meneliti tentang stres kerja. Penelitian dilakukan di Perusahaan Negara dan Pelatihan di Republik Kenya.
22.	Vongai Sarah Ruzungunde, Chan Murugan, Clifford K. Hlatywayo (2016) <i>The Influence Of Job Stress On The Components Of Organisational Commitment Of Health Care Personnel In The Eastern Cape Province South Africa.</i> (<i>International Business & Economics Research Journal</i> Vol. 15, No. 5)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara stres kerja dan komitmen organisasi yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap komitmen pekerja.	Meneliti tentang stres kerja terhadap komitmen organisasi.	Tidak meneliti tentang <i>employee engagement</i> dan komitmen organisasi. Penelitian dilakukan di Tenaga Kesehatan Negara Provinsi Cape Timur, Afrika Selatan.
23.	Putu Milla Suryanthini, Nengah Landra dan A. A. Putu Agung (2020) <i>The Influence of Job Stress and Employee Engagement to Organizational Commitment and Employee Performance (Study on PT. Biseka Denpasar)</i> (<i>International Journal of Contemporary Research and Review</i> Vol. 11, No. 8)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi.	Meneliti tentang stres kerja, <i>employee engagement</i> , komitmen organisasi dan kinerja karyawan.	Penelitian dilakukan di Perusahaan Biseka yang berada di Denpasar.

Sumber : Kutipan Jurnal Penelitian dan Olah Data (2020)

Berdasarkan dari hasil penelitian pada Tabel 2.1 tersebut, penelitian ini menggunakan variabel stres kerja dan *employee engagement* sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Persamaan dengan penelitian terdahulu di atas adalah menggunakan salah satu variabel bebas terhadap variabel terikat yang diperantarai variabel intervening.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah pada kaitan pembahasan yang difokuskan pada variabel bebas stres kerja dan *employee engagement* terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dengan penjelasan metode deskriptif dan verifikatif serta metode analisis jalur. Kemudian dari tempat dan waktu penelitian yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan sebuah gambaran berupa konsep yang menjelaskan keterikatan hubungan antara variabel satu dengan variabel yang lainnya. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menjelaskan tentang keterikatan hubungan antara variabel stres kerja terhadap komitmen organisasi, *employee engagement* terhadap komitmen organisasi, stres kerja dan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, lalu yang terakhir *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Untuk lebih

lengkapannya, berikut ini merupakan penjelasan dari keterikatan hubungan variabel-variabel yang akan diteliti tersebut yaitu :

2.2.1 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Stres kerja berkaitan dengan kondisi karyawan merasa tertekan dengan tuntutan tugas atau karena faktor lain yang berada di dalam lingkungan pekerjaan. Stres kerja pula dapat mempengaruhi karyawan di dalam komitmen organisasi, hal ini dapat dibuktikan dan diperkuat di dalam jurnal penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Penelitian Ruzungunde, *et al* (2016) dilakukan di Provinsi Cape Timur, Afrika Selatan dengan objeknya tenaga kesehatan Negara. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Apabila stres kerja meningkat maka dapat menyebabkan komitmen organisasi pada tenaga kesehatan tersebut menjadi menurun.

Penelitian Lambert, *et al* (2017) dilakukan di Distrik Sonipat dan Rohtak di negara bagian Haryana, India dengan objeknya petugas polisi India. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga terbukti membuktikan stres kerja yang tinggi dapat menurunkan komitmen organisasi pada petugas polisi India. Stres kerja yang terjadi mengakibatkan kelelahan dalam bekerja dan berkurangnya prestasi petugas polisi tersebut serta tentunya merugikan pihak organisasi.

2.2.2 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Komitmen Organisasi

Keterikatan karyawan pada organisasi akan memberikan yang terbaik melalui rasa antusias dan bersungguh-sungguh dalam bekerja serta menciptakan energi yang positif kepada karyawan yang lain, secara tidak langsung juga membuat karyawan yang lain merasa semangat dan termotivasi dalam bekerja *Employee engagement* pula dapat mempengaruhi karyawan di dalam komitmen organisasi, hal ini dapat dibuktikan dan diperkuat di dalam jurnal penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Penelitian Chairuddin, dkk (2015) dilakukan di Departemen Kebersihan dan Hortikultura dengan objeknya karyawan. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.

Penelitian Jalal Hanasya (2016) dilakukan di Universitas Negeri Malaysia Utara dengan objeknya karyawan. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.

2.2.3 Pengaruh Stres Kerja dan *Employee Engagement* Terhadap Komitmen Organisasi

Stres kerja pada karyawan merupakan hal yang harus diperhatikan oleh organisasi, apabila karyawan terus menerus diberikan tuntutan tugas yang berlebihan maka komitmen karyawan di dalam organisasinya pun akan berkurang. Begitu pula dengan *employee engagement* yang berpengaruh

terhadap operasional organisasi, karyawan yang antusias dan semangat dalam bekerja dapat memberikan kemudahan di dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dari hal tersebut, maka dapat dibuktikan dari jurnal penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Penelitian Namusisi Sandra (2019) dilakukan di Perusahaan Keamanan SWAT dengan objeknya karyawan. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara stres kerja dan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi. Hubungan negatif antara stres kerja dan komitmen organisasi menunjukkan bahwa peningkatan stres kerja menyebabkan penurunan komitmen organisasi sedangkan penurunan stres menyebabkan peningkatan komitmen karyawan di tempat kerja. Hubungan positif antara *employee engagement* dan komitmen organisasi menunjukkan bahwa ketika karyawan terlibat mereka berkinerja tinggi karena meningkatnya keinginan dan energi untuk memenuhi tugas yang diberikan sehingga meningkatkan komitmen di dalam organisasi.

Penelitian Suryanthini, dkk (2020) dilakukan di Perusahaan Biseca Denpasar dengan objeknya karyawan. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara stres kerja dan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi. Stres kerja dapat menjadi faktor yang dapat menurunkan komitmen organisasi kepada karyawan sedangkan *employee engagement* menjadi faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi kepada karyawan dan sangat penting untuk diterapkan di dalam organisasi.

2.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen karyawan di dalam organisasi sangat dibutuhkan karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan membantu organisasi dalam mencapai tujuan dan visi misinya. Dari hal tersebut, maka dapat dibuktikan dari jurnal penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Penelitian Nursyamsi (2012) dilakukan di Universitas Negeri Hasanuddin dengan objeknya yaitu dosen. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai t-hitung sebesar $4,000 > 1,660$ yang artinya koefisien analisis jalur positif signifikan.

Penelitian Adi Wisaksono (2014) dilakukan di Politeknik Negeri Semarang dengan objeknya yaitu dosen tetap berstatus PNS. Dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja dosen Politeknik Negeri (Polines), Semarang, dipengaruhi oleh komitmen organisasional, sehingga apabila semakin tinggi komitmen organisasional dosen, maka kinerja dosen tersebut akan semakin tinggi.

Penelitian Ranty Sapitri (2016) dilakukan di Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru dengan objeknya karyawan. Dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dari analisis regresi sederhana dengan nilai konstanta (α) sebesar 63,709 lalu dari koefisien determinasi

sebesar 0,381 (38,1%) kemudian dari nilai t-hitung (6,753) > t-tabel (1,993) atau signifikansi (0,000) < 5% (0,05).

Penelitian Adil, dkk (2018) dilakukan di Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Prov. Sulawesi Utara dengan objeknya karyawan. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan karyawan memiliki komitmen yang tinggi akan memberikan yang terbaik pada organisasi.

2.2.5 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Pada penelitian ini menggunakan variabel intervening yaitu komitmen organisasi (Y) yang berpengaruh secara tidak langsung antara variabel bebas yaitu stres kerja (X_1) dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Z) dan tidak bisa diukur ataupun tidak bisa diamati. Namun sangat penting untuk membuat variabel bebas dan variabel terikat menjadi signifikan melalui variabel intervening, hal ini dapat dibuktikan dan diperkuat di dalam jurnal penelitian yang dilakukan sebelumnya.

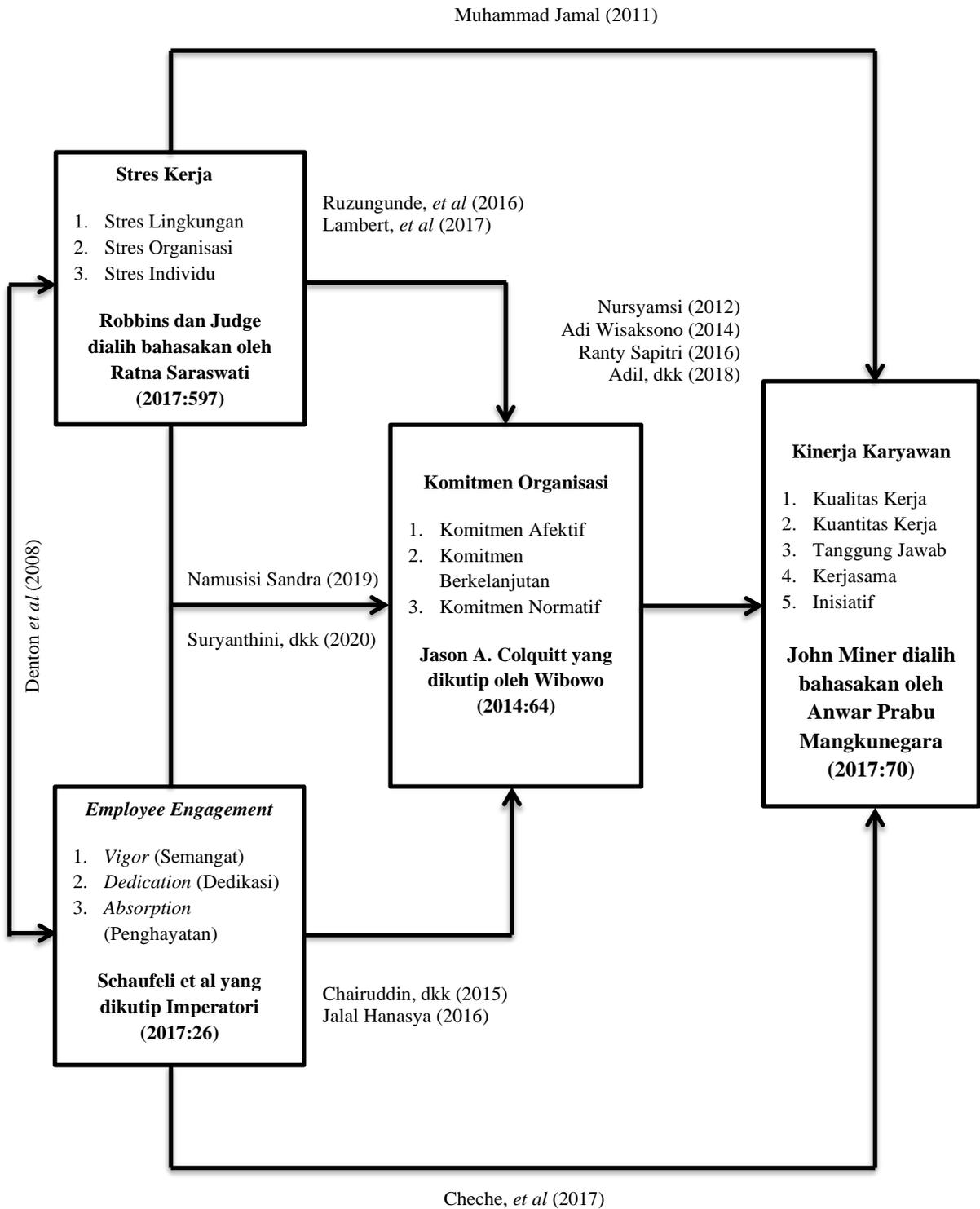
Penelitian Muhammad Jamal (2011) dilakukan di perusahaan multinasional besar di Amerika Utara dan Malaysia dengan objeknya karyawan. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa dari analisis regresi berganda hierarki parsial mendukung peran komitmen organisasi sebagai

moderasi stres kerja dan kinerja. Komitmen organisasi bertindak sebagai penyangga terhadap stres kerja pada kinerja.

2.2.6 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Pada penjelasan yang telah dipaparkan sebelumnya, di dalam penelitian ini menggunakan variabel intervening yaitu komitmen organisasi (Y) yang berpengaruh secara tidak langsung antara variabel bebas yang kedua ini yaitu *employee engagement* (X_2) dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Z) dan tidak bisa diukur ataupun tidak bisa diamati. Namun sangat penting untuk membuat variabel bebas dan variabel terikat menjadi signifikan melalui variabel intervening, hal ini dapat dibuktikan dan diperkuat di dalam jurnal penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Penelitian Cheche, *et al* (2017) dilakukan di Perusahaan Negara dan Pelatihan di Republik Kenya dengan objeknya karyawan. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa *employee engagement* mempengaruhi kinerja karyawan yang dimoderasi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia karena memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, praktisi sumber daya manusia harus mengembangkan kebijakan sumber daya manusia yang tidak hanya mendorong keterlibatan karyawan tetapi juga memperdalam tingkat komitmen organisasi dan meningkatkan kinerja.



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2018:63) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Secara Simultan :
 - a. Terdapat pengaruh stres kerja dan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi.
- 2) Secara Parsial :
 - a. Terdapat pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi.
 - b. Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi.
 - c. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
 - d. Terdapat pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
 - e. Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.