

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian Pustaka menurut Sugiyono (2016:58) memiliki arti,

“Kajian pustaka merupakan kegiatan mendalami, mencermati, menelaah, dan mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan. Kajian pustaka adalah suatu kegiatan penelitian yang bertujuan melakukan kajian secara sungguh-sungguh tentang teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan topik yang akan diteliti.”

Fungsi kajian teori ini adalah sebagai berikut :

1. Menyediakan kerangka konsep atau teori yang direncanakan.
2. Menyediakan informasi tentang penelitian – penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan datang.

#### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen adalah sebuah proses untuk mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dengan cara bekerja sama memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

Manajemen menurut Robbins & Coulter (2016:8)

*Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively.*

Manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap aktivitas kerja

orang lain sehingga aktivitas mereka dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Manajemen menurut Kinicki dan Williams (2018:7) pengertian manajemen adalah sebagai berikut:

*“Management is defined as the pursuit of organizational goals efficiently and effectively by integrating the work of people through planning, organizing, leading and controlling the organization’s resources.”*

Arti dari pengertian diatas manajemen adalah sebagai pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan mengintegrasikan pekerjaan orang – orang melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya yang dimiliki organisasi. Efektif disini berarti berusaha mencapai tujuan-tujuan organisasi, sementara efisien berarti mencapai tujuan-tujuan tersebut dengan menggunakan sumber daya yang minimum yang artinya membuat penggunaan uang, waktu, material dan orang-orang dengan cara yang terbaik.

Pengertian manajemen juga didefinisikan oleh Ricky W. Griffin (2016:4) yang berpendapat sebagai berikut:

*“Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization’s resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner.”*

Hal di atas menyatakan bahwa, manajemen adalah serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif.

Menurut Afandi (2018:1) Manajemen bekerja dengan orang-orang untuk

mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

Sedangkan menurut Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:1), manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

1. Yang diatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6M.
2. Tujuannya diatur adalah agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam
3. mewujudkan tujuan.
4. Harus diatur supaya 6M itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan
5. baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
6. Yang mengatur adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak,
7. manajer madya, dan supervisi.
8. Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan fungsi manajemen tersebut.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, manajemen adalah suatu proses

yang aktivitasnya saling berkaitan dan sistematis yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan diselesaikan melalui orang lain dalam kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Menurut Robbins dan Coulter (2016:9) menyatakan bahwa pendekatan fungsi, manajer melakukan aktivitas atau fungsi tertentu karena mereka mengoordinasikan pekerjaan orang lain secara efisien dan efektif. Fungsi-fungsi ini telah diringkas menjadi empat:

1. **Perencanaan**, menetapkan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan.
2. **Pengorganisasian**, bertanggung jawab untuk mengatur dan menyusun pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Mengatur, menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat.
3. **Terkemuka**, setiap organisasi memiliki orang-orang, dan tugas seorang manajer adalah bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk mencapai tujuan.
4. **Mengendalikan**. Setelah tujuan dan rencana ditetapkan (perencanaan), tugas dan pengaturan struktural diberlakukan (pengorganisasian), dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, dan dimotivasi (memimpin), harus ada

beberapa evaluasi apakah semuanya berjalan sesuai rencana. Untuk memastikan bahwa tujuan tercapai dan pekerjaan dilakukan sebagaimana mestinya, manajer harus memantau dan mengevaluasi kinerja.

Sedangkan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut (M. S. Hasibuan, 2016:10) meliputi :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

## 2. Fungsi Operasional

### a. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

### b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

### c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

### d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

### e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### 2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan.

Menurut Robbins *and* Coulter (2016: 312), manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

*“Human Resources Management is important for three reasons. First, it can be a significant source of competitive advantage as various studies have concluded. Second, HRM is an important part of organizational strategies. Achieving competitive success through people means managers must change how they think about their employees and how they view the work relationship. Finally, the way organizations treat their people has been found to significantly impact organizational performance”*

Artinya manajemen sumber daya manusia penting karena tiga alasan. Pertama, ini bisa menjadi sumber daya saing yang signifikan keuntungan karena

berbagai penelitian telah menyimpulkan. Kedua, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian penting dari strategi organisasi. Mencapai kompetitif sukses melalui orang berarti manajer harus mengubah cara mereka berpikir tentang karyawan mereka dan bagaimana mereka memandang hubungan kerja. Akhirnya, cara organisasi memperlakukan orang-orangnya ternyata berdampak signifikan penampilan organisasi.

Menurut Nick Wilton (2019) manajemen sumber daya manusia adalah

*“Human resource management is the term commonly used to describe all those organizational activities concerned with recruiting and selecting, designing work for training and developing, appraising and rewarding, directing, motivating and controlling workers.”*

Manajemen sumber daya manusia adalah istilah yang biasa digunakan untuk menggambarkan semua aktivitas organisasi yang berkaitan dengan perekrutan dan pemilihan, perancangan pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, penilaian dan penghargaan, pengarahan, motivasi dan pengendalian pekerja.

*Human resource management involves all management decisions related to policies and practices that together shape the employment relationship and are aimed at achieving individual, organisasional and societal goals.*

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan manajemen yang terkait dengan kebijakan dan praktik yang bersama-sama membentuk hubungan kerja dan ditujukan untuk mencapai tujuan individu, organisasional, dan masyarakat.(Wiley dikutip oleh Irham Fahmi (2017:1)

Menurut Handoko (2014:3) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Gary Dessler (2016:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dan proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

#### **2.1.2.1 Fungsi-fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Pengadaan (*procrutment*)

Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

2. Pengembangan (*development*)

Pengembangan suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

4. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

5. Pemeliharaan (*maintenance*)

Merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

6. Kedisiplinan (*discipline*)

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

7. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan

karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab- sebab lainnya.

### **2.1.2.2 Peranan Manejemen Sumber Daya Manusia**

Perlu diingat bahwa banyak fungsi HRM juga merupakan tugas yang dilakukan manajer departemen lain, yang membuat informasi ini penting, terlepas dari jalur karier yang diambil. Sebagian besar ahli sepakat pada tujuh peran utama yang dimainkan HRM dalam organisasi. Menurut Creative Commons (2016:2), sebagai berikut:

#### **1. Kepegawaian**

Kepegawaian melibatkan seluruh proses perekrutan mulai dari memposting pekerjaan hingga menegosiasikan paket gaji. Dalam fungsi kepegawaian, ada empat langkah utama:

- a. Pengembangan rencana kepegawaian.
- b. Pengembangan kebijakan untuk mendorong multikulturalisme di tempat kerja.
- c. Rekrutmen.
- d. Seleksi.

#### **2. Pengembangan Kebijakan Tempat Kerja**

Profesional HRM kemungkinan akan mengenali perlunya suatu kebijakan atau perubahan kebijakan, mencari pendapat tentang kebijakan tersebut, menulis kebijakan tersebut, dan kemudian mengomunikasikan kebijakan tersebut kepada karyawan.

### **3. Administrasi Kompensasi dan Manfaat**

Profesional HRM perlu menentukan bahwa kompensasi itu adil, memenuhi standar industri, dan cukup tinggi untuk menarik orang bekerja untuk organisasi. Kompensasi mencakup segala sesuatu yang diterima karyawan untuk pekerjaannya. Ini melibatkan pengaturan sistem pembayaran yang mempertimbangkan jumlah tahun dengan organisasi, tahun pengalaman, pendidikan, dan aspek serupa.

### **4. Penyimpanan**

Sumber daya manusia harus menyadari semua hukum yang mempengaruhi tempat kerja. Seorang profesional HRM mungkin bekerja dengan beberapa Retensi HRM melibatkan menjaga dan memotivasi karyawan untuk tinggal dengan organisasi. Kompensasi merupakan faktor utama dalam retensi karyawan, tetapi ada faktor lain juga.

### **5. Pelatihan dan pengembangan**

Setelah kami menghabiskan waktu untuk merekrut karyawan baru, kami ingin memastikan mereka tidak hanya dilatih untuk melakukan pekerjaan itu tetapi juga terus tumbuh dan mengembangkan keterampilan baru dalam pekerjaan mereka.

### **6. Berurusan dengan Hukum yang Mempengaruhi Ketenagakerjaan**

Sumber daya manusia harus menyadari semua hukum yang mempengaruhi tempat kerja. Lingkungan hukum HRM selalu berubah, sehingga HRM harus selalu menyadari perubahan yang terjadi dan kemudian mengkomunikasikan perubahan tersebut ke seluruh organisasi manajemen.

## 7. Perlindungan Pekerja

Keselamatan adalah pertimbangan utama di semua organisasi. Seringkali undang-undang baru dibuat dengan tujuan menetapkan standar federal atau negara bagian untuk memastikan keselamatan pekerja. Serikat pekerja dan kontrak serikat pekerja juga dapat mempengaruhi persyaratan keselamatan pekerja di tempat kerja.

## 8. Komunikasi

Selain peran utama ini, keterampilan komunikasi yang baik dan keterampilan manajemen yang baik adalah kunci keberhasilan manajemen sumber daya manusia serta manajemen umum.

## 9. Kesadaran akan Faktor Eksternal

Selain mengelola faktor internal, manajer SDM perlu mempertimbangkan kekuatan luar yang dapat mempengaruhi organisasi. Kekuatan luar, atau faktor eksternal, adalah hal-hal yang tidak dapat dikontrol langsung oleh perusahaan; namun, hal tersebut dapat berupa hal-hal yang dapat berdampak positif atau negatif terhadap sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan

pemberhentian.

4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

### **2.1.3 Pengertian *Employee Engagement***

Menurut Robbins & Judge, (2017:77) menyatakan bahwa :

*Employee engagement is an individual's involvement with satisfaction with, and enthusiasm for, the work she does.*

Artinya *employee engagement* adalah keterlibatan individu dengan kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang dia lakukan.

Selanjutnya menurut menurut Schaufeli and Bakker, 2017:74, menyatakan

*Employee engagement can defined as a unique positive, fulfilling, work related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption.*

Hal di atas menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan dapat didefinisikan

sikap positif, penuh makna, dan motivasi yang tinggi pada anggota organisasi terhadap pekerjaan yang dikarakteristikan dengan *vigor* (tingkatan energi yang tinggi, keinginan berusaha yang kuat), *dedication* (antusias terhadap pekerjaan, pengabdian pada cita-cita), dan *absorption* (konsentrasi yang penuh pada pekerjaan).

Menurut Hughes dan Rog (2008), *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah discretionary effort dalam pekerjaannya.

Selanjutnya pengertian *employee engagement* menurut Nurofia (2005) adalah

“Antusiasme karyawan dalam bekerja yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja yang selaras dengan prioritas *strategic* perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa *engage* (*feel engaged*) sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang *engaged*. Perilaku yang *engage* memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu peningkatan *revenue*.”

Menurut Robinson, Perryman dan Hayday (2004), *employee engagement* adalah

“Sikap positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian unit kerja/organisasi melalui kerja sama antara individu karyawan dengan manajemen.”

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) adalah keterikatan karyawan dengan perusahaan tempat dimana karyawan tersebut bekerja. Karyawan yang merasa terikat adalah yang merasa benar-benar terlibat dan memiliki antusias akan pekerjaan dan organisasinya.

### 2.1.3.1 Tingkatan *Employee Engagement*

- a. *Engaged*. Karyawan yang *engaged* adalah seorang pembangun (*builder*). Mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.
- b. *Not Engaged*. Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.
- c. *Actively Disengaged*. Karyawan tipe ini adalah penunggu gua (*cave dweller*). Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

### 2.1.3.2 Ciri *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli dan Bakker (2017), karyawan yang memiliki engagement yang tinggi memiliki ciri-ciri yang dikenal dengan istilah 3S (*Say, Stay dan Strive*), yaitu sebagai berikut:

- a. *Say*. Secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan.
- b. *Stay*. Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.

- c. *Strive*. Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi.

### **2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement***

Menurut Bakker dan Demerouti (2016), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi employee engagement, yakni sebagai berikut:

- a. *Job Resources*. Merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk: mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan, perkembangan, dan perkembangan personal.
- b. *Salience of Job Resources*. Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.
- c. *Personal Resources*. Merujuk pada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang engaged akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena memiliki skor *extraversion* dan *conscientiousness* yang lebih tinggi serta memiliki skor *neuroticism* yang lebih rendah.

### **2.1.3.4 Aspek dan Dimensi *Employee Engagement***

Menurut Schaufeli dan Bakker (2017), terdapat tiga aspek yang membangun dimensi employee engagement, yaitu sebagai berikut:

- a. Kekuatan (*Vigor*)

Kekuatan dikarakteristikan dengan energi dan resiliensi mental yang tinggi

ketika sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Individu dengan skor tinggi pada aspek kekuatan biasanya memiliki energi dan stamina tinggi serta bersemangat ketika bekerja. Sedangkan individu dengan skor rendah pada aspek kekuatan memiliki tingkat energi, semangat dan stamina yang rendah saat bekerja.

b. *Dedikasi (Dedication)*

Dedikasi mengacu pada perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Individu yang memiliki skor tinggi pada aspek dedikasi secara kuat mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena adanya pengalaman bermakna, menginspirasi dan menantang. Selain itu, mereka selalu antusias dan bangga dengan pekerjaannya. Sedangkan individu dengan skor rendah tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya karena tidak memiliki pengalaman yang bermakna, menginspirasi dan menantang.

c. *Keasyikan (Absorption)*

Absorpsi atau keasyikan dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh, minat terhadap pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Individu yang memiliki skor tinggi pada aspek absorpsi biasanya merasa tertarik dengan pekerjaan dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya, begitupun sebaliknya

#### **2.1.4 Pengertian Organisasi**

Sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan bantuan manusia lainnya untuk mencapai sebuah tujuan yang tidak dapat mereka capai sendiri. Maka dari itu

terbentuklah suatu organisasi. Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan. Pengertian organisasi menurut Robbins *and* Coulter (2016:7),

*Organization is a deliberate arrangement of people to accomplish some specific purpose.*

Artinya organisasi adalah mengatur secara sengaja orang-orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Robbins *and* Judge (2017:5) mendefinisikan bahwa *organization a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals.*

Organisasi adalah unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, menyusun dua atau lebih anggota, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan.

Menurut Amirullah (2015:2) mendefinisikan bahwa organisasi adalah suatu pengaturan orang-orang secara sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Hasibuan (2016:10) mendefinisikan bahwa organisasi adalah perkumpulan yang formal dalam berstruktur dari orang-orang yang bekerja sama melakukan kegiatan guna mencapai tujuan.

Pengertian menurut Ismainar H (2018;1) menyatakan bahwa :

“Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerja sama secara rasional sistematis, terencana, terorganisir, dipimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode dan lingkungan), sarana prasarana, data dan lain sebagainya digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan yang sulit sekalipun apabila dilakukan secara bersama-sama (organisasi) akan mempermudah dalam pencapaiannya.

#### **2.1.4.1 Pengertian Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi terkait dengan studi mengenai apa yang dilakukan individu dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja perusahaan. Perilaku organisasi sangat berhubungan dengan situasi-situasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Robbins *and* Judge (2017: 11) mengemukakan pendapat mengenai perilaku organisasi adalah

*“Organizational behavior (OB) is A field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization’s effectiveness”*

Artinya perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi.

Menurut Paul Smith *et al* (2012:2) *organization behaviour can defined in various ways, but in general, organization behaviour is concerned with the behaviour of individuals and group in an organizational studies.* Perilaku organisasi dapat didefinisikan dalam beberapa hal, tetapi secara umum, perilaku organisasi adalah berkaitan dengan perilaku individu dan kelompok dalam studi organisasi.

Selanjutnya menurut Parikh *and* Gupta (2010:14) adalah

*“Organizational behaviour is an applied field of inquiry that encompasses the study of all aspects of behaviour in and by formal organizations, it treats as units of analysis everything from individuals acting, feeling and thinking inn an organization groups, larger subunits such as departments or divisions, the organizations as a whole and even population of organizations and their relationship to large social structures such as the State and the society.”*

Hal di atas menjelaskan bahwa perilaku organisasi adalah bidang penyelidikan terapan yang mencakup studi tentang semua aspek perilaku di dalam dan oleh organisasi formal, segala sesuatu diperlakukan sebagai unit analisis mulai dari individu yang bertindak, merasa dan berpikir dalam suatu kelompok organisasi, subunit yang lebih besar seperti departemen atau divisi, organisasi secara keseluruhan dan bahkan populasi organisasi dan hubungannya dengan struktur sosial yang besar seperti Negara dan masyarakat.

Menurut Thoha (2014:5) mengemukakan pendapat mengenai perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu”.

Sedangkan menurut Torang (2016: 49) menyatakan bahwa :

*“Dimensi-dimensi yang biasanya dikaji dalam perilaku organisasi antara lain; dimensi individu, kelompok, motivasi, perilaku pemimpin (*leadership*), komunikasi antar-pribadi, pengaruh struktur dan proses kelompok, pengembangan sikap dan persepsi, proses perubahan, konflik, desain pekerjaan, dan stres kerja”.*

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi merupakan hakikat mendasar pada ilmu perilaku itu sendiri yang di dasarkan pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi.

### **2.1.5 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu

memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Robbins dan Judge (2017:63) mengemukakan bahwa

*organizational commitment is the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization.*

Artinya komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Michael Armstrong (2020:185)

*Organizational commitment is a multidimensional construct that reflects a worker's: identification with the organization (loyalty), attachment to the organization (intention to stay), and willingness to expend effort on the organization's behalf (discretionary effort).*

Komitmen organisasi adalah konstruksi multidimensi yang mencerminkan seorang pekerja: identifikasi dengan organisasi (kesetiaan), keterikatan pada organisasi (niat untuk tinggal), dan kesediaan untuk mengeluarkan upaya atas nama organisasi (diskresiusaha keras).

Alwi dalam Nanda dkk (2013), mendefinisikan komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses

berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Moorhead dan Griffin (2013:73) mengatakan bahwa komitmen organisasi (organizational commitment) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Dari beberapa definisi yang diuraikan di atas bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan

kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional cenderung mempengaruhi satu sama lain. Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi biasanya mendapatkan kepuasan yang besar. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadirannya atau keluar masuk (turnover). Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat ketidakhadiran dan turnover.

#### **2.1.5.1 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi**

Sopiah dalam E. Siahaan (2014) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. *Make it charismatic* : Jadikan visi dan misi organisasi sebagai suatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
2. *Build the tradition* : Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus – menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensif grievance procedures* : Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two way communications* : Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

5. *Create a sense of community* : Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community di mana di dalamnya ada nilai – nilai kebersamaan.
6. *Build value-based homogeneity* : Membangun nilai – nilai yang didasarkan adanya kesamaan.
7. *Get together* : Adakan acara – acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.
8. *Promote from within* : Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern sebelum merekrut karyawan dari luar.
9. *Commit to Actualizing* : Setiap karyawan diberi kesempatan untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing – masing.

#### **2.1.5.2 Cara Menumbuhkan Komitmen**

Menurut Luthans dalam Chaniago (2016), komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

1. Identifikasi terlaksanakan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi jika dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi. Sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan atau organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan mereka dalam tujuan organisasi. Hal ini dibutuhkan untuk saling mendukung diantara para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi

tercapainya tujuan organisasi karena karyawan yang dipercaya menerima tujuan organisasi tersebut telah dipilih dan direncanakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Keterlibatan karyawan dalam semua aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan mendorong mereka saling bekerjasama dengan baik antar sesama rekan kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk melibatkan semua karyawan adalah dengan mendorong partisipasi mereka dalam berbagai pembuatan keputusan yang dapat menimbulkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan merupakan keputusan secara bersama.
3. Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk mempererat hubungan dengan organisasi, dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi merupakan hal yang penting dan menunjang komitmen mereka terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat dilakukan apabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi.

#### **2.1.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Van Dyne dan Graham (dalam 42 Coetzee, 2005 dalam Bontaraswaty, 2011) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu :

### 1. *Personal Factors*

Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovert, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (*altruistic*) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

### 2. *Situational Factors*

#### a. *Workpace values*

Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan

lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

b. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*

Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler (dalam Coetzee, 2007 dalam Bontaraswaty, 2011) mengidentifikasi perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila supervisor menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan memperngaruhi tingkat komitmen bawahannya.

d. *Job characteristics*

Berdasarkan Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetzee, 2007 dalam Bontaraswaty, 2011) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi.

e. *Organizational Support*

Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya.

Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi mereka dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

### 3. *Positional Factors*

#### a. *Organizational tenure*

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

#### b. *Hierarchical job level*

Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satu-satunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi yang mungkin, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar

bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

#### **2.1.5.4 Manfaat Komitmen Organisasional**

Juniarari (2011) mengatakan bahwa manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi 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 sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2017:64), Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai- nilainya.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan- alasan moral atau etis.

### **2.1.6 Pengertian Motivasi Kerja**

Dalam pengertian umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk lebih baik dalam bekerja.

Menurut Maslow dalam Reksohadiprojo dan Handoko (1996), membagi Motivasi menjadi 5 kebutuhan manusia sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan,minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul

kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

### 3. Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

### 4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

### 5. Kebutuhan Aktualisasi diri

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan

yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi.

ERG Aldefer (1969) merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan tiga hirarki yaitu : ekstensi (E), keterkaitan (*Relatedness*) (R), dan pertumbuhan (*Growth*) (G)

Robbins and Judge (2017:202) *motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.* Artinya motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

*Motivation is a major issue within management, organizational, psychological and behavioral research, and ia known for having a significant bearing on the workplace.* Fallatah and Syed (2018:1)

Artinya Motivasi adalah isu utama dalam manajemen, organisasi, penelitian psikologis dan perilaku, dan ia dikenal memiliki pengaruh yang signifikan di tempat kerja.

Menurut Hiriyappa (2018) *Motivation is a psychological process that causes the arousal, direction, and persistence of voluntary actions that are goal directed towards the achievement of the team work and goals of an enterprise.*

Motivasi adalah proses psikologis yang menyebabkan timbulnya, arah, dan kegigihan tindakan sukarela yang bertujuan untuk pencapaian kerja tim dan tujuan suatu perusahaan.

Menurut Hamali (2016:130) istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, “*movere*” yang artinya “menggerakkan” (*to make*).

Menurut Pandi Afandi (2016:12) pengertian motivasi adalah sebagai berikut:

“Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sebagai hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang basik dan berkualitas”.

Motivasi kerja menurut Yohanes Susanto (2017:49) adalah suatu kekuatan dan daya dorong yang dimiliki seseorang untuk menimbulkan semangat dan antusias dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

### **2.1.61 Jenis-Jenis Motivasi Kerja**

Ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif Hasibuan (2016:142).

#### **1. Motivasi positif (*incentive positive*)**

Motivasi positif maksudnya pemimpin memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baikbaik saja.

## 2. Motivasi negatif (*insentive negative*)

Motivasi negatif maksudnya pemimpin memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

### **2.1.6.2 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Pasolong H (2016:152) antara lain sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal
  - a. Kepemimpinan
  - b. Lingkungan kerja yang menyenangkan
  - c. Komposisi yang memadai
  - d. Adanya penghargaan (imbalan) atas prestasi
  - e. Status dan tanggung jawab
  - f. Peraturan yang berlaku
2. Faktor Internal
  - a. Kematangan pribadi
  - b. Tingkat pendidikan
  - c. Keinginan dan harapan pribadi
  - d. Kebutuhan terpenuhi
  - e. Kelelahan dan kebosanan
  - f. Kepuasan kerja

### **2.1.6.3 Bentuk-Bentuk Motivasi Kerja**

Bagi setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Spirit yang dimiliki oleh seseorang tersebut dapat bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika dua-duanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang. Menurut Irham Fahmi (2017; 100) motivasi muncul dalam dua bentuk dasar yaitu:

1. Motivasi ekstrinsik (dari luar)

Motivasi ekstrinsik muncul dari luar diri seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik.

2. Motivasi intrinsik (dari dalam diri seseorang atau kelompok)

Motivasi instrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang kemudian mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

Berdasarkan uraian diatas, motivasi dapat muncul dalam dua bentuk yaitu, motivasi ekstrinsik dimana motivasi itu muncul dari luar untuk mendorong orang tersebut dan motivasi intrinsik dimana motivasi muncul dari diri orang tersebut untuk melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti. Kedua bentuk tersebut dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat tercapai tujuan dari perusahaan.

### **2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Dimensi untuk mengukur motivasi menurut teori kebutuhan McClelland

(McClelland's Theory of Needs) Robbins dan Judge (2015: 207) adalah sebagai berikut:

1. ***Need for achievement*** adalah Dorongan untuk unggul, untuk mencapai dalam hubungannya dengan seperangkat standar, dan berusaha keras untuk berhasil. Kebutuhan untuk beprestasi adalah dorongan untuk mengungguli, sehubungan dengan seperangkat standar dan berusaha keras untuk berhasil.
2. ***Need for power*** adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan mereka lakukan sebaliknya. Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku dalam satu cara sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. ***Need for affiliation*** adalah keinginan untuk menjalin hubungan interpersonal yang akrab dan akrab. Kebutuhan akan berafiliasi adalah berusaha untuk bekerja dalam kelompok dengan menciptakan hubungan yang ramah dan memiliki keinginan yang kuat untuk disukai oleh orang. lain.

Sedangkan dimensi dan indikator motivasi kerja menurut Yohanes Susanto (2017:49) terbagi menjadi menjadi dua dimensi dan enam indicator, yaitu :

1. Dimensi kebutuhan untuk berprestasi, dengan indikator sebagai berikut :
  - a. Upaya untuk berprestasi baik
  - b. Upaya mengembangkan diri
2. Dimensi kebutuhan untuk berafiliasi, dengan indikator sebagai berikut :
  - a. Semangat untuk berinteraksi dengan lingkungannya
  - b. Semangat untuk dapat bekerja sama
3. Dimensi kebutuhan untuk berkuasa, dengan indikator sebagai berikut :
  - a. Semangat untuk menduduki jabatan tertinggi
  - b. Semangat untuk menguasai orang lain.

### 2.1.7 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Pencapaian hasil kinerja karyawan yang optimal dapat menciptakan atau mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan hasil prestasi kerja karyawan guna untuk memenuhi tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

*Performance is concerned with how well something is done and reward is with how people should be recognized for doing it.*

Artinya Kinerja berkaitan dengan seberapa baik sesuatu dilakukan dan imbalannya adalah dengan bagaimana orang seharusnya diakui untuk melakukannya. (Michael Armstrong: 2020:331)

Robbins and Judge (2016:555) mendefinisikan kinerja adalah *researchers now recognize three major types of behavior that constitute performance at work, task performance, citizenship and counterproductivity*

Artinya Para peneliti sekarang mengenali tiga utama jenis perilaku yang merupakan kinerja di tempat kerja kinerja tugas, tindakan yang berkontribusi pada lingkungan psikologis organisasi dan kontraproduktivitas.

Pengertian kinerja menurut Krause O dalam Ghalem *et al.* (2016) adalah

*“Performance refers to the degree of the achievement of objectives or the potentially possible accomplishment regarding the important characteristics of an organization for the relevant stakeholders. Performance is therefore principally specified through a multidimensional set of criteria. The source of the performance is the actions of players in the business processes.”*

Hal di atas menjelsskan bahwa kinerja mengacu pada tingkat pencapaian

tujuan atau kemungkinan pencapaian yang mungkin terkait dengan karakteristik penting organisasi bagi pemangku kepentingan terkait. Oleh karena itu, kinerja pada prinsipnya ditentukan melalui serangkaian kriteria multidimensi. Sumber dari kinerja adalah tindakan para pemain dalam proses bisnis.

Dikutip dari Wirawan dalam Abdullah (2014:3) bahwa :

“Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*, kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”.

Pengertian kinerja dikutip dari Mangkunegara (2016:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengertian Kinerja karyawan menurut Emron Edison dkk (2016:190) bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, definisi kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

#### **2.1.7.1 Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian prestasi kerja sebagai alat dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan bermanfaat baik bagi pegawai, berguna untuk mengetahui kekurangan, potensi, tujuan, rencana, dan pengembangan karir pegawai. Sedangkan bagi

perusahaan bermanfaat dalam pengambilan keputusan identifikasi, kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan pegawai, promosi (pengembangan karir), dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen secara efektif.

Manfaat dari penilaian kinerja menurut Allen dalam Wibowo (2016:193) menunjukkan antara lain adalah:

1. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun.
2. Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil.
3. Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

#### **2.1.7.2 Metode Kinerja Karyawan**

Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur.

Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para pegawai akan memperoleh umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan pada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2019:142) tersebut mencakup antara lain:

1. Skala Rating (*Rating Scale*)

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya

didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil kerja karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan tidak memakan waktu dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

#### 2. Metode Ceklis (*Checklist Method*)

Metode *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Kelebihan metode *checklist* ini adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahan dari metode ini meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadi bias penilai (*hallo effect*), interpretasi salah terdapat item-item *checklist* dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

#### 3. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilai yang berdasarkan kepada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesan terakhir. Kelemahan dari peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif.

#### 4. Metode Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, digunakan metode ini.

Dengan metode ini, wakil ahli departemen sumber daya manusia turun ke “lapangan” dan membantu penyelia dalam menilai mereka. Spesialisasi sumber daya manusia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis sumber daya manusia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

#### 5. Tes dan Observasi

Kerja Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dapat berbentuk tes tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

#### 6. Metode Evaluasi Kelompok

Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek dalam sebuah instansi/organisasi. Berbagai metode-metode kelompok di antaranya adalah

##### a. Skala Peringkat (*Ranking Method*)

Metode ranking berarti penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai yang terjelek. Departemen sumber daya manusia dapat mengetahui seberapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subjek kesalahan

kesan terakhir dan halo effect. Kelebihannya menyangkut kemudahan administrasinya dan penjelasannya.

*b. Grading atau Distribusi Paksaan (Forced Distribution)*

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

*c. Metode Alokasi Poin (Point Allocation Method)*

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar dari pada para karyawan dengan prestasi kerja lebih jelek. Kelebihan metode alokasi ini adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan *hallo effect* dan bias kesan terakhir masih ada.

### **2.1.7.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Beberapa faktor ini dapat bersifat internal sementara yang lain mungkin bersifat eksternal. Faktor internal menurut Creative Commons, (2016:202) sebagai berikut:

1. Tujuan karir tidak terpenuhi dengan pekerjaan.
2. Ada konflik dengan karyawan lain atau manajer.
3. Tujuan atau harapan tidak sesuai dengan kemampuan karyawan.
4. Karyawan memandang ketidakadilan di tempat kerja.
5. Karyawan mengelola waktu dengan buruk.

6. Karyawan tidak puas dengan pekerjaannya.

Beberapa faktor eksternal mungkin termasuk yang berikut:

1. Karyawan tidak memiliki peralatan atau alat yang benar untuk melakukan pekerjaan.
2. Desain pekerjaan salah.
3. Faktor motivasi eksternal tidak ada.
4. Kurangnya dukungan manajemen.
5. Keterampilan dan pekerjaan karyawan tidak cocok.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016:189) yaitu :

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan.

Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

#### 4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

#### 5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

#### 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

#### 7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

#### 8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan

#### 9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, perasaan suka seorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

#### 10. Lingkungan kerja disekitar

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.

#### 11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

#### 12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan bekerja.

#### 13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya

masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memngaruhi kinerja.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diatas peneliti hanya mengangkat faktor yang telah disesuaikan dengan keadaan obyek penelitian, yaitu faktor Kepemimpinan dan Motivasi.

#### **2.1.7.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Emron Edison dkk (2016:190) adalah sebagai berikut:

1. Target
  - a. Fokus pada target
  - b. Menantang dan realistis
  - c. Pelanggan (Internal dan eksternal) puas atas kuantitas yang dihasilkan
2. Kualitas
  - a. Kualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan
  - b. Anggota memiliki komitmen tentang kualitas
  - c. Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas
  - d. Pelanggan (internal dan eksternal) puas atas kualitas yang dihasilkan
3. Waktu
  - a. Pekerjaan selesai tepat waktu
  - b. Pelanggan puas atas waktu penyelesaian
  - c. Anggota berkomitmen terhadap pentingnya ketepatan waktu

4. Taat asas
  - a. Dilakukan dengan cara yang benar
  - b. Transparan dan dapat dipertanggung jawabkan

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti ini merujuk dari penelitian-penelitian terdahulu. Berfokus pada pengaruh *Employee Engagement*, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Tabel di bawah ini adalah uraian mengenai penelitian terdahulu bersama hasil dan Analisis serta metode yang mendukung penelitian ini, diantaranya sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil	Analisis Data
1	Fuadi dan Setiawati (2019) <i>International Conference on Technology, Education and Science (InCoTES) 2019</i>	<i>The Influence of Work Motivation, Organizational Culture, and Job Engagement on Employee Performance</i>	<i>Employee engagement, motivasi, komitmen dan kinerja pegawai</i>	<i>Employee engagement, motivasi dan komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</i>	Analisis Jalur
2	Herlissha dan Riyanto (2019) <i>International Journal of Innovative Science and Research Technology Volume 4, Issue 12, December – 2019</i>	<i>The Effect of Job Satisfaction, Work Motivation, and Employee Engagement on Employees Performance of PT Inixindo Persada Rekayasa</i>	<i>Employee engagement, motivasi dan kinerja pegawai</i>	<i>Employee engagement dan motivasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja pegawai</i>	Analisis Regresi Berganda

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil	Analisis Data
		Komputer			
3	Gemilang dan Riana (2021) <i>Journal of Multidisciplinary Academic Science, Engineering and Social Science Series</i> Vol. 5, No. 3, 2021	<i>The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement and Employee Performance</i>	<i>Employee engagement</i> , dan kinerja pegawai	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Analisis Jalur
4	Joushan dkk (2015) <b>Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 13 No 4, 2015</b> Terindeks dalam Google Scholar	Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi	<i>Employee engagement</i> , dan kinerja pegawai	<i>Employee Engagement</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai	Analisis Jalur
5	Warongan dkk (2014) <b>Jurnal EMBA Vol.2 No.4 Desember 2014, Hal. 331-342</b>	Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo	<i>Employee engagement</i> , komitmen dan kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai</li> <li>• Komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai</li> </ul>	Analisis Regresi Berganda
6	Amri <i>et al.</i> (2021) <i>International Journal of Educational Management and Innovation</i> Vol.2, No.1, January 2021,	<i>Effect of organization commitment, work motivation, and work discipline on employee performance</i>	motivasi, komitmen dan kinerja pegawai	Motivasi kerja dan komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Analisis Regresi Berganda

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil	Analisis Data
	pp. 88~99	( <i>case study</i> : PT. PLN (PERSERO) P3B Sumatera UPT Padang)			
7	Diana Nurul Fidyah (2019) <b>Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 9, Issue 4</b>	Pengaruh budaya organisasi dan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Pt Telkom Indonesia Di Yogyakarta	<i>Employee engagement</i> dan kinerja karyawan	keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Regresi linear berganda
8	Rantelimbong, Octaviani and MAS'UD, Fuad (2016) <b>E-Journal Undip Volume 5, Nomor 3, Tahun 2016</b>	Pengaruh keterikatan karyawan ( <i>employee engagement</i> ) terhadap kinerja karyawan: peran jarak kekuasaan ( <i>power distance</i> ) sebagai moderator (Studi Pada Patra Jasa Convention Hotel Semarang)	<i>Employee engagement</i> dan kinerja karyawan	<i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan	Regresi linear berganda
9	Amirul Akbar dkk. (2017)	Pengaruh komitmen organisasional	Komitmen organisasional dan kinerja	Komitmen berpengaruh positif dan	Regresi linear berganda

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil	Analisis Data
	<b>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 47 No.2 Juni 2017</b>	terhadap kinerja (Studi Pada Karyawan Pt Pelindo Surabaya)	karyawan	signifikan terhadap kinerja karyawan	
10	Erline Kristine (2017) <b>Volume 14 No. 2 Desember 2017</b>	Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai alih daya ( <i>Outsourcing</i> ) Di Pt Mitra Karya Jaya Sentosa	Komitmen organisasi, motivasi kerja dan:kinerja pegawai	Komitmen dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Regresi linear berganda
11	Achmad Fadhil dan Yuniadi Mayowan (2018) <b>VOL 54, NO 1 (2018)</b>	Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan Ajb Bumiputera	Motivasi kerja dan kinerja karyawan	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.	metode penelitian kuantitatif riset kausal
12	Rahmat Hidayat (2021) Jurnal Sekretari dan Manajemen <b>Volume 5 No. 1 Maret 2021</b>	Pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pada PT. Surya Yoda Indonesia	Motivasi dan kinerja karyawan	Motivasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan	Regresi Linear Berganda
13	Sufia <i>et al.</i> (2020) <b>International Journal of Research and Review Vol.7; Issue: 8</b>	<i>Effect of organizational commitment and work motivation on employee performance with job</i>	Motivasi, komitmen dan kinerja karyawan	Motivasi dan komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Analisis Jalur

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil	Analisis Data
		<i>satisfaction as an intervening variable at PT. Famfit Bugar Nusantara</i>			
14	Anita J (2013) <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> Vol. 63 No. 3, 2014pp. 308-323	<i>Determinants of employee engagement and their impact on employee performance</i>	<i>Employee engagement dan kinerja</i>	<i>Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</i>	Analisis Jalur
15	Al-dalahmeh <i>et al.</i> (2018) Modern Applied Science; Vol. 12, No. 6; 2018	<i>The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector</i>	<i>Employee engagement dan kinerja</i>	<i>Employee engagement berpengaruh positive signifikan terhadap kinerja</i>	Analisis Regresi
16	Dajani (2015) <i>Journal of Business and Management Sciences</i> , 2015, Vol. 3, No. 5, 138-147	<i>The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector</i>	<i>Employee engagement dan kinerja</i>	<i>Employee engagement berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja</i>	Analisis Regresi
17	Riyanto <i>et al.</i> (2021) <i>Problems and Perspectives in</i>	<i>Effect of work motivation and job satisfaction on</i>	Motivasi, <i>employee engagement dan kinerja</i>	• Motivasi berpengaruh terhadap kinerja	Metode Partial Least Square

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil	Analisis Data
	<i>Management, Volume 19, Issue 3</i>	<i>employee performance: Mediating role of employee engagement</i>	pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee engagement</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja</li> </ul>	(PLS)
18	Rusli <i>et al.</i> (2020) Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora Vol.3 No.1	<i>The effect of work motivation toward employee performance at PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Indonesia</i>	Motivasi dan kinerja pegawai	Motivasi yang terdiri atas motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai	Analisis Regresi Berganda
19	Purnamasari (2019) Paradigma Accountancy Vol. 2, No. 1, Februari 2019	<i>Effect of work environment, motivation of a work and organizational commitments to performance of employees in Special Purpose Company (SPC)</i>	Motivasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja</li> <li>• komitmen berpengaruh terhadap kinerja</li> </ul>	Analisis Regresi Berganda
20	Pranita (2017) <i>Proceeding of ICECRS, 3</i> (2017) 24-31	<i>Influence of motivation and organizational commitment on work satisfaction and employee performance</i>	Motivasi, komitmen dan kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>• Komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>	Analisis Jalur

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil	Analisis Data
21	Anggraini <i>et al.</i> (2018) <i>Advances in Economics, Business and Management Research</i> , volume 64	<i>Effect of remuneration, work motivation and organizational commitment to job performance</i>	Motivasi, kimitmen dan kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>• Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>	Analisis Jalur
22	Suartina (2019) <i>Journal of Life Economics, Cilt / Volume:6, Sayı / Issue:3, 2019</i>	<i>The effect of work motivation on the employee performance with organizational commitments as moderation variables at PT. Asuransi Jiwasraya, Denpasar</i>	Motivasi, kimitmen dan kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>• Komitmen sebagai variabel intervening yang menghubungkan motivasi dengan kinerja pegawai</li> </ul>	Analisis Jalur
23	Masydzulhak <i>et al.</i> (2016) <i>Quest Journals Journal of Research in Business and Management</i> Volume 4 ~ Issue 10(2016) pp: 01-10	<i>The influence of work motivation and job satisfaction on employee performance and organizational commitment satisfaction as an intervening variable in PT. Cikarang Listrindo</i>	Motivasi, komitmen dan kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>• Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>	<i>Partial Least</i>
24	Hidayat <i>et al.</i>	<i>The influence</i>	Motivasi,	• Motivasi	Analisis

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil	Analisis Data
	(2018) <i>International Journal Of Scientific &amp; Technology Research</i> Volume 7, Issue 7, July 2018	<i>of job satisfaction, motivation, and organizational commitment to employee performance</i>	komitmen dan kinerja	berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai • Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Regresi Berganda
25	Dhasa Eka (2018) <i>Pinisi Discretion Review</i> Volume 2, Issue 1, September, 2018 Page. 61-68	<i>the effect of work discipline and motivation on employee performance (at PT. Bank Mandiri Ciledug Branch)</i>	Motivasi dan kinerja pegawai	Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai	Analisis Regresi Berganda
26	Rizal et al. (2014) <i>International journal of business and management invention</i> volume 3 issue 2 February 2014 PP. 64	<i>Effect of compensation on motivation, organizational commitment and employee performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)</i>	Motivasi, komitmen dan kinerja pegawai	• Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai • Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	SEM ( <i>Structural Equation Model</i> )
27	Dewi et al. (2019) <i>International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)</i> Volume 07 Issue 09 Pages EM-2019-1344-1358	<i>The effect of work motivation on employees' performance mediated by job satisfaction at Pt. Bank Rakyat Indonesia TBK Rengat Branch Office</i>	Motivasi dan kinerja pegawai	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai	SEM ( <i>Structural Equation Model</i> )

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil	Analisis Data
28	Chrisnanto <i>et al.</i> (2020) <i>International Review of Management and Marketing</i> , 2020, 10(5), 159-164.	<i>The effect of work discipline, organizational commitment and work motivation on employee performance of the directorate general of PT. Latoka Trimas Bina Energy</i>	Motivasi, komitmen dan kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>• Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>	Analisis Regresi Berganda

Sumber: Penelitian Terdahulu Diolah Peneliti (2021)

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Pada sub – sub penelitian ini akan menggambarkan kerangka pemikiran yang bertujuan untuk memudahkan pembaca dalam melihat serta menyimak teori – teori yang digunakan oleh peneliti.

Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya, karena dengan kinerja yang baik tentu akan membawa hasil yang baik pula. Agar aktivitas kinerja dapat berjalan dengan baik, organisasi/instansi tentu harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi dengan optimal. Setiap organisasi/instansi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja pegawai misalnya diantaranya yaitu dengan memperhatikan *Employee Engagement* atau keterikatan karyawan dan meningkatkan komitmen organisasional dan motivasi kerja karyawan.

### 2.3.1 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

*Employee engagement* sebagai sikap positif yang di tunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. (Robinson *et al* dalam Nusatria dan Suharmono, 2013). Seorang karyawan yang terikat (*employee engagement*) memiliki kesadaran terhadap bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi.

*According, the norm of reciprocity in SET, one of the ways employees repay the organization is through the level of employee engagement. Employees who value their work and are emotionally tied to it are more likely to perform well and strive to achieve more than they need.* (Gemilang & Riana, 2021)

Hal tersebut diungkapkan pula oleh Robbins & Judge (2017:77) *employee engagement is an individual's involvement with satisfaction with, and enthusiasm for, the work she does*, yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan dan antusias untuk pekerjaan yang dilakukannya akan meningkatkan kinerja keuntungan perusahaan.

Gemilang & Riana (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *employee engagement has a positive and significant effect on employee performance*. Karyawan yang memiliki rasa terikat untuk bekerja akan membuat lebih mudah untuk mencapai tujuan perusahaan. Kesempatan ini adalah dinilai mampu memberikan kemudahan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan dasar atau yang direncanakan perusahaan.

Keterlibatan karyawan adalah sikap positif, penuh makna, dan motivasi yang tinggi pada anggota organisasi terhadap pekerjaan yang dikarakteristikan dengan

*vigor* (tingkatan energi yang tinggi, keinginan berusaha yang kuat), *dedication* (antusias terhadap pekerjaan, pengabdian pada cita-cita), dan *absorption* (konsentrasi yang penuh pada pekerjaan). (Schaufelli & Bakker, 2017:74)

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fuadi dan Setiawati dengan judul *The Influence of Work Motivation, Organizational Culture, and Job Engagement on Employee Performance* (2019) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. *Employees who consider themselves having a job engagement with the company will certainly able to produce a good performance.*

Didukung pula oleh penelitian Herlissha dan Riyanto dengan judul *The Effect of Job Satisfaction, Work Motivation, and Employee Engagement on Employees Performance of PT Inixindo Persada Rekayasa Komputer* (2019), mempunyai hasil yang sama yakni *Employee engagement* berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja pegawai PT Inixindo Persada Rekayasa Komputer. Diana Nurul Fidyah dengan judul Pengaruh budaya organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Telkom Indonesia Di Yogyakarta (2019), mempunyai hasil *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia Di Yogyakarta.

Penelitian terakhir yang selaras, dilakukan oleh Warongan dkk dengan judul Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo (2014), menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo Semakin meningkatnya keterlibatan karyawan dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerjanya.

### **2.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Komitmen menjadi salah satu faktor penting yang mencerminkan tingkat kesungguhan seorang karyawan dalam berkontribusi terhadap kemajuan organisasi yang ditempatinya. *Organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi akan terbentuk apabila organisasi tersebut mempunyai karyawan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasinya.

Menurut teori Siagian (2016) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai. Komitmen merupakan sebuah kekuatan yang mengikat seseorang dengan cara relevansi tindakan pada satu atau beberapa target. (Kreitner dan Kinicki, 2014:165)

Robbins dan Judge (2017:63) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi terbangun bila tiap individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi meliputi *identification* yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi, *involment* yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan, dan *loyalty* yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal (Juniarti dan Bunyanudi dalam Warongan dkk. 2014).

*With high organizational commitment, will provide the maximum and best performance and effort to achieve organizational goals, are willing to put more importance on the company or organization and have a strong desire to remain living in the company and organization and are always loyal to the responsibilities that have been committed together in the company or organization so that every set of expectations and goals of the company can be realized and can carry out together properly. Amri et al. (2021)*

Sejalan dengan hasil penelitian oleh Fuadi & Setiawan dengan judul penelitian *The Influence of Work Motivation, Organizational Culture, and Job Engagement on Employee Performance* (2019), yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. *Organizational commitment is an attitude that reflects the extent to which an individual is familiar with (knows) and is tied (engaged) to his or her organization. The stronger the organizational commitment, the stronger the employee performance is.* Didukung pula hasil penelitian oleh Sufia et al. judul penelitian *Effect of organizational commitment and work motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. Famfit Bugar Nusantara* (2020), mempunyai hasil penelitian komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Famfit Bugar Nusantara, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Amirul Akbar dkk dengan judul *Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Pelindo Surabaya)* (2017), mendapatkan hasil Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pelindo Surabaya.

Serta penelitian yang dilakukan oleh Erlina Kristine dengan judul *Pengaruh*

kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai alih daya (*Outsourcing*) Di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa (2017), yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Karya Jaya Sentosa.

### **2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kemampuan melekat dalam diri seseorang dan merupakan bawaan sejak lahir serta diwujudkan dalam tindakannya dalam bekerja, sedangkan motivasi adalah aspek yang sangat penting untuk menggerakkan kreativitas dan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, serta selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan tersebut.

Menurut Robbins and Judge (2017:202) motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Mangkunegara (2016:61).

Motivasi kerja merupakan dorongan yang muncul dalam seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk menuntut tindakan dengan tujuan tertentu. Ini bisa menjadi komponen penting, baik itu dalam pekerjaan, pendidikan, atau gaya hidup. Energi motivasi dapat melakukan pekerjaan apa pun dengan lebih mudah dan lebih cepat. Herlissha dan Riyanto (2019).

Cara kerja motivasi dimulai dari seseorang yang secara sadar ingin

melakukannya bekerja dengan penuh semangat dan bekerja lebih baik. Motivasi kerja dapat mengarahkan suatu tindakan yang diharapkan menjadi sarana untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, motivasi kerja karyawan dapat dikatakan bentuk dorongan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan atau perusahaan secara optimal. (Fuadi & Setiawati, judul penelitian *The Influence of Work Motivation, Organizational Culture, and Job Engagement on Employee Performance*, 2019).

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sufia *et al.* dengan judul penelitian *organizational commitment and work motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. Famfit Bugar Nusantara* (2020) menyatakan hasil penelitiannya motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Famfit Bugar Nusantara.

Sedangkan Achmad Fadhil dan Yuniadi Mayowan dengan judul penelitian Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan Ajb Bumiputera (2018), menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan Ajb Bumiputera serta terakhir penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Hidayat dengan judul Pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pada PT. Surya Yoda Indonesia (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Surya Yoda Indonesia. Motivasi yang baik menunjukkan bahwa setiap pegawai memiliki dorongan untuk melakukan dan menciptakan kinerja yang baik. Setiap karyawan diharapkan selalu memiliki motivasi untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

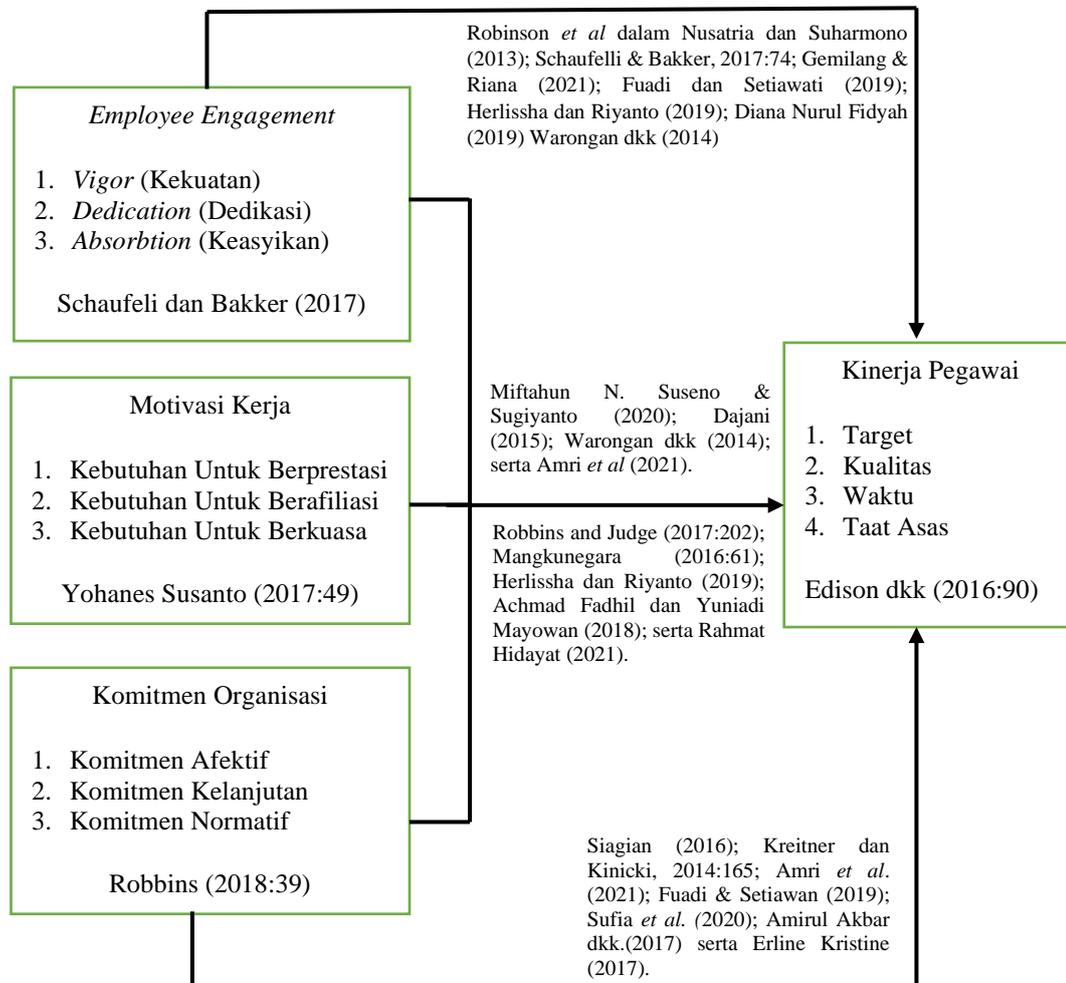
### **2.3.4 Pengaruh *Employee Engagement*, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Keterikatan pegawai dan komitmen organisasi menjadi hal yang penting dalam sebuah perusahaan. Seorang karyawan akan memunculkan keterikatan karyawan (*Employee Engagement*) apabila karyawan tersebut sudah memiliki rasa puas yang tinggi dan mulai nyaman terhadap pekerjaannya. Selain *Employee Engagement* yang sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja pada karyawan, faktor lain adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menggambarkan loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan, apabila karyawan sudah memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan maka karyawan tersebut akan rela mengorbankan apa yang dimilikinya demi kepentingan organisasi.

Miftahun N. Suseno & Sugiyanto (2020) berpendapat bahwa Motivasi kerja karyawan yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan dan akan mempengaruhi terciptanya komitmen organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Dajani dengan judul penelitian *The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector* (2015), menyimpulkan bahwa terdapat keterlibatan karyawan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan pada *Egyptian Banking Sector*

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Warongan dkk dengan judul penelitian *Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo* (2014), menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan dan komitmen karyawan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo. Menurut penelitian yang diteliti oleh Amri *et al.* dengan judul penelitian *Effect of organization commitment, work motivation, and work discipline on employee performance (case study: PT. PLN (PERSERO) P3B Sumatera UPT Padang)* (2021) menyimpulkan tentang motivasi kerja, dan komitmen organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO) P3B Sumatera UPT Padang.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang ditentukan oleh peneliti, dan masih perlu diuji kebenarannya. Hipotesis merupakan sesuatu dimana penelitian diarah pandangan ke obyek yang diteliti. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Hipotesis simultan

Terdapat pengaruh *employee engagement*, komitmen kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis parsial

- a. Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan
- b. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
- c. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan