

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Bab II ini berisi mengenai pengertian manajemen, fungsi manajemen, pengertian manajemen sumber daya manusia, fungsi manajemen sumber daya manusia dan pengertian, karakteristik, tujuan, faktor yang mempengaruhi serta dimensi dan indikator dari setiap variabel *employee engagement*, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka pada dasarnya akan membahas mengenai teori-teori, konsep, dan generalisasi hasil dari penelitian yang nantinya akan menjadi landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian sesuai permasalahan yang sedang dihadapi. Teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian yaitu : *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yaitu manajemen, *middle theory* yaitu manajemen sumber daya manusia, dan *applied theory* yaitu *employee engagement*, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Pada umumnya definisi manajemen mengacu pada bahasa Inggris yaitu *management* dengan kata kerja *to manage* yang berarti mengurus. Dalam mencapai suatu tujuan yang efektif dan efisien dibutuhkan ilmu manajemen untuk mengatur

proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai (teori manajemen klasik) sebagai berikut.

Terry dalam (Aswin & Rahyuda, 2017:2) mengemukakan manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Menurut Stoner dalam (Fahmi, 2017:1) mengemukakan manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut (Bob & Shidarta, 2019:7) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penarahan dan pengendalian dengan melakukan tindakan melalui orang lain secara efektif dan efisien agar mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen pada umumnya untuk mengatur kegiatan perusahaan agar berjalan dengan baik dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut

Terry dalam (Hasibuan, 2017:21) mengemukakan ada 4 (empat) fungsi utama manajemen yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Sebagai cara untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa fungsi utama manajemen diantaranya perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan

pengawasan. Dengan adanya fungsi manajemen organisasi dapat berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bidang yang meliputi dari segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dengan adanya MSDM karyawan dapat meningkatkan kontribusi yang tinggi dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli (teori organisasi klasik) :

Menurut (Dessler, 2017:6) berpendapat bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “Manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian.”

Menurut (Bintoro & Daryanto, 2017:15) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu untuk bagaimana mengatur hubungan serta peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh seseorang secara efektif dan efisien serta dapat digunakan dengan maksimal sehingga tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat dapat tercapai.”

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dalam menentukan posisi manajemen dengan melalui proses seleksi dan pelatihan dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Setiap karyawan pada hakikatnya melakukan dua fungsi, pertama yaitu fungsi manajerial dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental), untuk yang kedua yaitu fungsi operatif (teknis), dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan fisik.

Menurut (Hasibuan, 2017:21) menyatakan bahwa fungsi – fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut.

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efesiensi agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengerahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

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

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan ketrampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang di berikan kepada perusahaan.

d. Integrasi (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujud tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi menjadi dua bagian yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Sedangkan fungsi operasional meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

2.1.3 *Employee Engagement*

Dalam ilmu sumber daya manusia *employee engagement* atau keterikatan karyawan suatu istilah yang baru digunakan khususnya di bidang sumber daya manusia. Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan (*engagement*) yang

tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap organisasi serta antusias dalam bekerja.

2.1.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee Engagement merupakan sikap karyawan dengan perasaan semangat terhadap pekerjaannya untuk mencapai keberhasilan organisasi. Karyawan dengan loyalitas tinggi memiliki keterikatan yang tinggi pula pada organisasi, mereka tidak bekerja hanya untuk gaji atau hanya untuk promosi saja akan tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi. Hal ini dapat memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi untuk mempercepat tujuan yang akan dicapai. Ada beberapa definisi dari para ahli sebagai berikut.

Menurut Schaufeli dalam (Chandra, 2018) menyatakan bahwa :

“*Employee engagement* merupakan keadaan dimana karyawan merasa positif dan puas terhadap pekerjaannya.”

Menurut Macey & Schneider dalam (Muliawan et al., 2017:69) berpendapat :

“*Employee engagement* merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi sehingga dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela.”

Menurut Robbins & Judge dalam (Fitria & Linda, 2020:21) mengemukakan :

“*Employee engagement* merupakan keterlibatan, kepuasan dan antusiasme karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya.”

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berarti melibatkan karyawan dalam pekerjaannya agar mempunyai sikap komitmen

dan usaha yang lebih untuk mewujudkan tujuan perusahaan dan mengetahui perannya saat bekerja.

2.1.3.2 Karakteristik *Employee Engagement*

Karyawan yang peduli dengan masa depan organisasinya pasti memiliki rasa *engaged* yang tinggi. Menurut Gallup dalam (Tesavitra et al., 2019:52) karyawan berdasarkan tingkat *engagement* terbagi menjadi 3 karakteristik yaitu:

1. *Engaged*

Karyawan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan mereka. Mereka mendorong inovasi dan memajukan organisasi.

2. *Not Engaged*

Karyawan pada dasarnya “keluar”. Mereka tidak melakukan apa-apa, menghabiskan waktu, tanpa energi atau gairah dalam pekerjaan mereka.

3. *Actively Disengaged*

Karyawan tidak hanya tidak bahagia, mereka sibuk keluar bertindak keluar ketidakbahagiaan mereka.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa tipe karyawan berdasarkan tingkat *engagement* dibagi menjadi 3 karakteristik yaitu *engaged*, *not engaged*, dan *actively disengaged*. Ketiganya memiliki tingkat keterikatan yang berbeda-beda dari semangat karyawan hingga tidak ada gairah serta tidak bahagia dalam bekerja.

2.1.3.3 Tujuan Employee Engagement

Menurut Schieman dalam (Suryaningrum & Silvianita, 2018:128), ada beberapa tujuan dari *employee engagement* yaitu:

1. Pertumbuhan dan Pengembangan

Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sehingga dapat menciptakan perbedaan besar dalam hal menjaga talenta-talenta terbaiknya.

2. Pengakuan

Pengakuan terhadap eksistensi seorang karyawan dapat meningkatkan semangatnya dalam bekerja. Semangat penting untuk menghargai karyawan yang telah mencapai tujuan-tujuan penting.

3. Keterlibatan

Karyawan akan merasa terikat kepada perusahaan tempatnya bekerja jika mereka terlibat didalamnya. Bentuk keterlibatan ini bisa berasal dari peran yang diberikan kepada setiap individunya.

4. *Supervisor*

Supervisor atau pemimpin dapat menentukan tingkatan keterikatan dalam sebuah tim atau bahkan menghancurkannya. *Supervisor* dapat menjadi inspirasi yang kuat bagi karyawannya dan dapat memberikan semangat kepada karyawannya.

5. Pengalaman Sukses

Pengalaman sukses ini akan menumbuhkan kepercayaan diri karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengakuan dari organisasi dapat memberikan semangat dan kepercayaan diri bagi karyawan untuk bekerja. Karyawan juga akan merasa terlibat didalamnya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.4 Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* atau keterikatan karyawan menurut Amstrong dalam (Kusuma & Prasetya, 2017:146) sebagai berikut :

1. Organisasi

Organisasi dapat menimbulkan keterikatan didalam diri karyawan dikarenakan terdapat budaya organisasi, visi, dan nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan. Nilai keadilan dan kepercayaan karyawan pada organisasi dapat memiliki dampak yang positif dalam menciptakan keterikatan ini yang dapat menimbulkan persepsi kepada karyawan bahwa mereka mendapatkan dukungan dari perusahaan.

2. Kepemimpinan

Konsistensi pemimpin dalam membina karyawan dapat menimbulkan keterikatan karyawan, pemimpin organisasi diharapkan dapat memiliki beberapa keterampilan seperti keterampilan dalam berkomunikasi, keterampilan dalam memberikan *feedback*, dan keterampilan dalam mengevaluasi pekerjaan yang baik untuk para karyawan.

3. *Working Life*

Yaitu kondisi lingkungan kerja yang nyaman yang mungkin dapat menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi adanya keterikatan karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya keadilan dalam organisasi, pemimpin yang membina karyawan dan lingkungan kerja yang nyaman, karyawan akan merasa semangat dalam bekerja.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Menurut Schaufeli dalam (Chandra, 2018) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi dan indikator dalam *employee engagement* diantaranya sebagai berikut.

1. *Vigor* (Semangat)

Ditandai dengan karyawan memiliki tingkatan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika menyelesaikan tugas perusahaan, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Ditandai dengan rasa antusias dalam bekerja, karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya akan menjadikan pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga, inspirasi, dan menantang.

3. *Absorption* (Menyatu)

Ditandai dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap perusahaan dan serius dalam pekerjaannya. Dimana karyawan

akan merasakan waktu cepat berlalu dan sulit memisahkan diri dari pekerjaannya.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik karyawan memiliki suatu peran yang sangat penting bagi organisasi. Dengan mengetahui karakter dari seorang karyawan dapat dijadikan tolak ukur untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi bisa tumbuh karena karyawan memiliki komitmen yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari cara kerjanya yang baik. Keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi mencerminkan sikap dedikasi karyawan dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuan. Suatu keadaan ketika seorang karyawan mempertahankan keanggotaan dan memihak pada organisasi menunjukkan adanya komitmen organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu topik yang akan selalu menjadi tinjauan bagi pihak manajemen dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi menjadi penting, khususnya bagi organisasi dikarenakan dengan melihat sejauh mana karyawan berpihak pada organisasi dan berniat memelihara keanggotaannya sehingga dapat diukur sebagai komitmen yang ada pada diri karyawan. Berikut beberapa definisi komitmen organisasi menurut para ahli :

Menurut Mayer & Allen dalam (Kaswan, 2018:197) menyatakan bahwa :

“Komitmen organisasi adalah sikap kerja dalam wujud keinginan, kemauan, loyalitas dan kepercayaan yang kuat untuk tetap menjadi bagian anggota organisasi dan mau menerima nilai dari tujuan organisasi dengan bekerja untuk kepentingan organisasi”.

Menurut (Wibowo, 2017:214) mengemukakan bahwa :

“Komitmen organisasi adalah kejadian seseorang untuk mengikatkan diri dengan menunjukkan loyalitasnya terhadap organisasi karena merasa terlibat untuk setiap kegiatan organisasi.

Menurut Moorhead & Griffin dalam (Teresa, 2017:114) menyatakan bahwa :

“Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.”

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi pasti akan merasa terikat dan loyal terhadap organisasinya serta dapat mempertahankan keanggotaannya sebagai karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang memiliki pendirian dan komitmen yang sangat kuat.

2.1.4.2 Tujuan Komitmen Organisasi

Menurut Heller dalam (Wibowo, 2017) untuk mendapatkan komitmen pekerja dapat dilakukan dengan cara berikut.

1. Membangun kepercayaan

Kualitas dan gaya kepemimpinan merupakan faktor utama untuk mendapatkan kepercayaan dan komitmen pekerja.

2. Memenangkan pikiran, semangat dan hati

Komitmen penuh dari bawahan tidak dapat direalisasikan sampai dapat menunjukkan kebutuhan psikologis, intelektual dan emosional pekerja. Dengan memberikan bobot yang seimbang dari ketiga faktor tersebut memungkinkan untuk memenangkan pikiran, semangat dan hati pekerja.

3. Menjaga staff mempunyai komitmen

Cara paling efektif menjaga komitmen pekerja adalah memperkaya pekerjaan dan memotivasi mereka.

4. Menghargai keunggulan

Pengakuan atas keunggulan merupakan masalah vital dalam memelihara komitmen dan kepuasan kerja pekerja. Dapat dilakukan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, pengikutsertaan dalam pelatihan akhir pekan senior atau sekedar mengucapkan terima kasih.

5. Bersikap positif

Untuk menciptakan lingkungan positif dalam organisasi dibangun dengan *mutual trust*, saling mempercayai dimana orang memastikan bahwa organisasi dapat mencapai apa yang diminta untuk dilakukan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepercayaan, motivasi kerja dan pemberian bonus dapat memberikan semangat dalam bekerja, hal ini membuat pekerja berkomitmen penuh pada organisasinya.

2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Mowdayet dalam (Ma'rufi & Anam, 2019) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi diantaranya, yaitu:

1. Karakteristik Pribadi

Berkaitan dengan usia karyawan dan masa kerja, tingkat Pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin.

2. Karakteristik Pekerjaan

Berkaitan dengan peran, *self employment*, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

3. Pengalaman Kerja

Dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologi dengan organisasi.

4. Karakteristik Struktural

Meliputi kemajuan karier dan peluang promosi, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

5. Dukungan Organisasi

Sejauh mana karyawan mempersepsikan bahwa organisasi memberikan dorongan dan apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang dapat mengendalikan karyawan dengan benar dapat mempengaruhi karyawan untuk berkomitmen penuh pada organisasi.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menunjukkan pada hubungan karyawan dengan organisasinya yang mempengaruhi karyawan dapat bertahan atau tidak di dalam organisasi. Menurut Mayer & Allen dalam (Kaswan, 2018:197) mengemukakan bahwa dimensi komitmen organisasi terbagi menjadi 3 diantaranya, yaitu:

1. Komitmen Afektif

Menunjukkan keinginan emosional karyawan yang kuat untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang ada untuk mewujudkan tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi. Penyebab munculnya komitmen ini karena karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, karakteristik individu, *feed back* dari pemimpin, berbagai keahlian.

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen yang berdasar pada kecemasan seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah didapatkan ketika berada di organisasi, seperti fasilitas dan gaji. Penyebab timbulnya komitmen berkelanjutan yaitu umur, jabatan, dan berbagai fasilitas dan berbagai tunjangan yang didapatkan.

3. Komitmen Normatif

Tanggung jawab moral karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. Komitmen ini disebabkan oleh adanya tuntutan sosial.

Berdasarkan penjelasan diatas, bahwa dimensi dan indikator komitmen organisasi dapat membuat karyawan mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya, disisi lain karyawan tidak mau kehilangan sesuatu yang

telah dia dapatkan dari organisasi. Hal ini membuat karyawan bertahan untuk tetap berada di organisasi.

2.1.5 Kinerja

Salah satu penentu kemajuan kinerja pada organisasi tentu saja harus bisa mengelola kinerja pada karyawannya. Dalam mengelola kinerja karyawan dengan tepat pasti akan mempermudah jalannya organisasi untuk mencapai tujuan. Sebaliknya jika dalam pengelolaan kinerja karyawan tidak baik, akan berakibat fatal dan membawa organisasi menuju kegagalan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa definisi kinerja menurut para ahli, yaitu:

Menurut (Moeheriono, 2012) berpendapat :

“Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, visi dan misi perusahaan melalui perencanaan yang strategis.”

Menurut (Triastuti, 2019:204) berpendapat :

“Kinerja adalah faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan atau kemajuan dari suatu perusahaan.”

Menurut John Miner dalam (Mangkunegara, 2017:70) bahwa :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut (Mangasa, 2018:58) berpendapat :

”Kinerja adalah suatu hasil dari pekerjaan yang dilihat baik dari kualitas ataupun kuantitas yang telah dicapai seorang karyawan persatuan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.”

Berdasarkan definisi diatas menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja karyawan dalam mengerjakan tugasnya sesuai tanggung jawab untuk mengembangkan dan memajukan perusahaan.

2.1.5.2 Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2017) karakteristik karyawan yang memiliki kinerja tinggi diantaranya, yaitu :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki karakteristik kinerja yang tinggi, berani bertanggung jawab dan menanggung resiko apabila mendapatkan masalah, karyawan tersebut akan terus berjuang untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

2.1.5.3 Manfaat dan Tujuan Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2017) kegunaan penilaian prestasi kerja pada kinerja karyawan yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.

7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Menurut (Hasibuan, 2017) berpendapat bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja dapat mengukur sejauh mana kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.5.4 Faktor yang mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2017:67) Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge+skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja ada 2 yaitu faktor *ability* dan faktor motivasi. Faktor *ability* mengacu pada kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan. Sedangkan faktor motivasi membuat diri karyawan terarah dalam bekerja sesuai rencana untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.5 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Metode penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai dalam (Amalia, 2017) diantaranya, yaitu :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah samapai yang paling tinggi.

2. Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Penilaian memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

Metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai, pasangan pernyataan tersebut bernada positif atau negatif.

4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident metode*)

Merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilaian atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Metode catatan prestasi

Berkaitaan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional , misalnya penampilan, peran kepemimpinan, kemampuan bicara, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

6. Skala peningkatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Bihaviorally Anchored Rating Scale = BARS*), merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

7. Metode peninjauan lapangan (*Field Reiew Methode*)

Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawan, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test Observation*)

Pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel (dapat dipercaya).

9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comprative Evalupproach*)

Mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan laian yang menyelenggarakan kegiatan sejenisnya.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan penilaian kinerja karyawan dibutuhkan beberapa metode berdasarkan fungsinya untuk mengetahui seberapa baik kinerja seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan organisasi.

2.1.5.6 Alat Pengukuran Kinerja

Suatu alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya yaitu *Key Performance Indicator* (KPI). Sebagai alat ukur kinerja strategi perusahaan, KPI dapat mengidentifikasi perkembangan dan keberhasilan perusahaan. Menurut (Moeheriono, 2012:108) persyaratan menyusun indikator dalam KPI yaitu :

1. Spesifik, jelas sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi

2. Dapat diukur secara objektif dan jelas ukurannya baik kuantitatif maupun kualitatif
3. Relevan, dapat menangani aspek-aspek objektif yang relevan
4. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk mencapai keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak serta proses
5. Sensitif terhadap perubahan, cukup fleksibel terhadap perubahan atau penyesuaian pelaksanaan suatu kegiatan
6. Efektif, datanya dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia

2.1.5.7 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori-teori dan pendapat para ahli. Menurut John Miner dalam (Mangkunegara, 2017:70) mengemukakan bahwa ada beberapa dimensi dan indikator kinerja sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Kualitas adalah suatu yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya.

Indikator dari kualitas kerja antara lain :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kehandalan

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas yaitu satuan jumlah atau batas maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan.

Indikator dari kuantitas kerja antara lain :

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja
- c. Kepuasan kerja

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan sikap dan perilaku setiap karyawan yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama. Indikator dari kerjasama antara lain :

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggung jawabkan para karyawan apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan.

Indikator dari tanggung jawab antara lain :

- a. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan
- b. Memanfaatkan sarana dan prasarana

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk gerakan dari dalam diri anggota untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator dari inisiatif yaitu:

a. Kemandirian

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja yang pertama kualitas kerja seperti mengukur hasil pekerjaan karyawan secara efektif dan efisien. Kedua kuantitas kerja, karyawan harus bisa mencapai target yang telah ditentukan perusahaan. Ketiga kerjasama, untuk mencapai tujuan dibutuhkan kerjasama yang baik dengan rekan kerja maupun pimpinan. Keempat tanggung jawab, karyawan harus bisa mempertanggungjawabkan hasil kerjanya. Kelima inisiatif, karyawan harus bisa mengatasi setiap masalah pekerjaan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu akan sangat berguna sebagai bahan pertimbangan untuk menyusun sebuah penelitian. Tujuan dicantumkan penelitian terdahulu yaitu untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah dilakukan oleh orang lain, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji mengenai *employee engagement* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini. Berikut tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja dan <i>Engagement</i> Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Departemen Lingking PT Eka Sandang Duta Prima, Pringapus, Kabupaten Semarang) Suratmiati Jurnal Bisecer Vol.3 No.1 (2020)	Kompensasi, Stres Kerja dan <i>Engagement</i> Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Adanya kesamaan meneliti <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti mengenai Kompensasi dan Stres Kerja Objek penelitian berbeda
2.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Kencana Multi Lestari	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan meneliti <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Objek penelitian berbeda

	Cintani dan Noviyansyah Jurnal KOLEGIAL Vol.8 No.1 (2020)			
3.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT MK Semarang Hari Sucahyowati dan Andi Hendrawan Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim Vol.2 No.2 (2020)	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan meneliti <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Objek penelitian berbeda
4.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Divisi Produksi PT. Indra Putra Harapan Sukses Makmur	<i>Employee Engagement</i> dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan meneliti <i>Employee Engagement</i> , Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Objek penelitian berbeda

	Muhammad Agus Hali Jurnal Ilmu Manajemen Vol.7 No.1 (2019)			
5.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Intiland Grande Cindy Chandra dan Ir. Marcus Remiasa Jurnal AGORA Vol.6 No.1 (2018)	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan meneliti <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Objek penelitian berbeda
6.	Analisis Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang) Nova Widyastuti dan Edy Rahardja	Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Pegawai Kompensasi dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Adanya kesamaan meneliti <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti mengenai Stres Kerja dan Kompensasi Objek penelitian berbeda

	Diponegoro Journal of Management Vol.7 No.1 (2018)			
7.	Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasional dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak Ahmad Shalahuddin Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan Vol.7 No.3 (2018)	Kompetensi, Komitmen Organisasional dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Adanya kesamaan meneliti Komitmen Organisasional, <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti mengenai Kompetensi Objek penelitian berbeda
8.	Analisa Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> di Shangri-La Hotel Surabaya	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Adanya kesamaan meneliti <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti mengenai Kepuasan Kerja Objek penelitian berbeda

	Onky Dwi Setiawan dan Deborah Cristine Widjaja Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa Vol.6 No.2 (2018)			
9.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasiona l dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat <i>Solution Operation</i> Telkomsigma Mariza Duma Putri dan Dewi K. Soedarsono Jurnal e- Proceeding of Management Vol.4 No.3 (2017)	Adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasiona l dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Adanya kesamaan meneliti <i>Employee Engagagement</i> dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti mengenai Kepemimpinan Transformasiona l Objek penelitian berbeda
10 .	Analisis Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan dan <i>Turnover</i>	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan meneliti <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti mengenai <i>Turnover Intention</i> Objek penelitian berbeda

	<i>Intention</i> Di Hotel D'Sesason Surabaya Jessica Natalia dan Elvin Rosiana Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa Vol.5 No.2 (2017)	Adanya pengaruh negatif dan signifikan antara Turnover Intention terhadap kinerja karyawan		
11 .	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata Agnes Wahyu Handoyo Jurnal AGORA Vol.5 No.1 (2017)	Adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Adanya kesamaan meneliti <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Objek penelitian berbeda
12 .	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Program Diploma III di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia	Adanya pengaruh positif tetapi tidak signifikan dari variabel <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Adanya kesamaan meneliti <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Objek penelitian berbeda

	Rizki Adhyka Kusumawati			
	Jurnal Maksipreneur Vol.6 No. 2 (2017)			
13 .	Pengaruh Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>) Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Badja Baru Palembang Yudi Muliawan, Badia Perizade dan Afriyadi Cahyadi Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan No.2 (2017)	Adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Adanya kesamaan meneliti <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Objek penelitian berbeda
14 .	Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bento Kopi Yogyakarta	Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan meneliti Komitmen Organisasi	Tidak meneliti mengenai Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Objek penelitian berbeda

	Rian Fajar Sidik, Jajuk Hermawati dan Soni Kurniawan Jurnal Widya Manajemen Vol.3 No.1 (2021)			
15 .	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I- Medan Muhammad Ras Muis, J Jufrizen dan Muhammad Fahmi Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah Vol.1 No.1 (2018)	Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan meneliti Komitmen Organisasi	Tidak meneliti mengenai Budaya Organisasi Objek penelitian berbeda
16 .	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan	Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan meneliti Komitmen Organisasi	Tidak meneliti mengenai Disiplin Kerja Objek penelitian berbeda

	PT Hatni Paciran Lamongan) Intan Sarah dan Putri Ayu Datul Jurnal Administrasi Bisnis Vol.56 No.1 (2018)			
17 .	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Tangerang Merdeka Prasetyo Kurniawan Jurna Ekonomi Efektif Vol.1 No. 2 (2018)	Disiplin Kerja, Motivasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan meneliti Komitmen Organisasi	Tidak meneliti mengenai Disiplin Kerja dan Motivasi Objek penelitian berbeda
18 .	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Implementasi Budaya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Lantabur	Komitmen Organisasi dan Implementasi Budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan meneliti Komitmen Organisasi	Tidak meneliti mengenai Implementasi Budaya Objek penelitian berbeda

	Murni Rahmawati dan Kristin Juwita Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara Vol.2 No.2 (2019)			
19 .	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Pegawai Perum Bulog Kardinah Indrianna Meutia dan Cahyadi Husada Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Vol.4 No.1 (2019)	Adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Adanya kesamaan meneliti Komitmen Organisasi	Tidak meneliti mengenai Budaya Organisasi Objek penelitian berbeda
20 .	<i>The Effect of Organizational Commitment, Discipline of Work and Non Finacial Compensation on Performance of Employees at Dinas</i>	Adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi Non Finansial Terhadap	Adanya kesamaan meneliti Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti mengenai Disiplin Kerja dan Kompensasi Non Finansial Objek penelitian berbeda

	<i>Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Prov. Sulawesi Utara</i> Veronica Mercy Adil, Greis M. Sendow, Genita G. Lumintang Jurnal EMBA Vol.6 No.4 (2018)	Kinerja Karyawan		
21 .	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di BKDPSDA di Kabupaten Halmahera Utara Victor P.K. Lengkong, Benyamin Richard Manery, dan Regina T. Saerang Jurnal EMBA Vol.6 No.4 (2018)	Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Adanya kesamaan meneliti Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti mengenai Budaya Organisasi Objek penelitian berbeda
22 .	Pengaruh Komitmen Organisasional dan <i>Organizational</i>	Komitmen Organisasional dan <i>Organizational Citizenship</i>	Adanya kesamaan meneliti Komitmen Organisasi dan	Tidak meneliti mengenai <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

	<i>Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Sidoarjo)</i> Martiyani Pristiwati dan Bambang Swasto Sunuharyo Jurnal Administrasi Bisnis Vol.61 No.4 (2018)	<i>Behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Kinerja Karyawan	Objek penelitian berbeda
23 .	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Pelindo Surabaya) Amirul Akbar, Mochammad Al Musadieg dan Mochammad Djudi Mukzam Jurnal Administrasi Bisnis Vol.47 No.2 (2017)	Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Adanya kesamaan meneliti Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Objek penelitian berbeda
24 .	Pengaruh Pelatihan,	Adanya pengaruh yang	Adanya kesamaan	Tidak meneliti mengenai

	Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia Pinkan Marsoit, Greis Sendow dan Farlane Rumokoy Jurnal EMBA Vol.5 No.3 (2017)	signifikan dari variabel Pelatihan, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	meneliti Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Pelatihan dan Disiplin Kerja Objek penelitian berbeda
25 .	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Permata Sari Kristanty Nadapdap Jurnal Ilmiah Methonomi Vol.3 No.1 (2017)	Adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Adanya kesamaan meneliti Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	Objek penelitian berbeda

Sumber : Hasil Olah Data Beberapa Penelitian Terdahulu, 2021

Berdasarkan Tabel 2.1 dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya keterkaitan antara variabel yang memfokuskan pada aspek kinerja, meskipun terdapat perbedaan antara variabel bebas. Dalam penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu *employee engagement* (X1) dan komitmen

organisasi (X2) sebagai perbandingan dengan penelitian sebelumnya. Selain perbedaan antara variabel lokasi penelitian pun berbeda dengan penelitian terdahulu. Pada penelitian ini berlokasi di Jalan Asia Afrika No.49 Kota Bandung.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran dari penelitian yang disintetiskan dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Kerangka pemikiran memuat kerangka konseptual atau teoritis dari variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini menjelaskan hubungan antara *employee engagement* (X1) dan komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan pada penelitian sebelumnya.

2.2.1 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku yang membawa seseorang dan terikat terhadap pekerjaannya disebut juga *employee engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Cintani, dkk (2020) dengan judul Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Kencana Multi Lestari, menunjukan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Suratmiati (2020) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja dan *Engagement* Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Departemen Lingking PT Eka Sandang Duta Prima, Pringapus, Kabupaten Semarang), bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

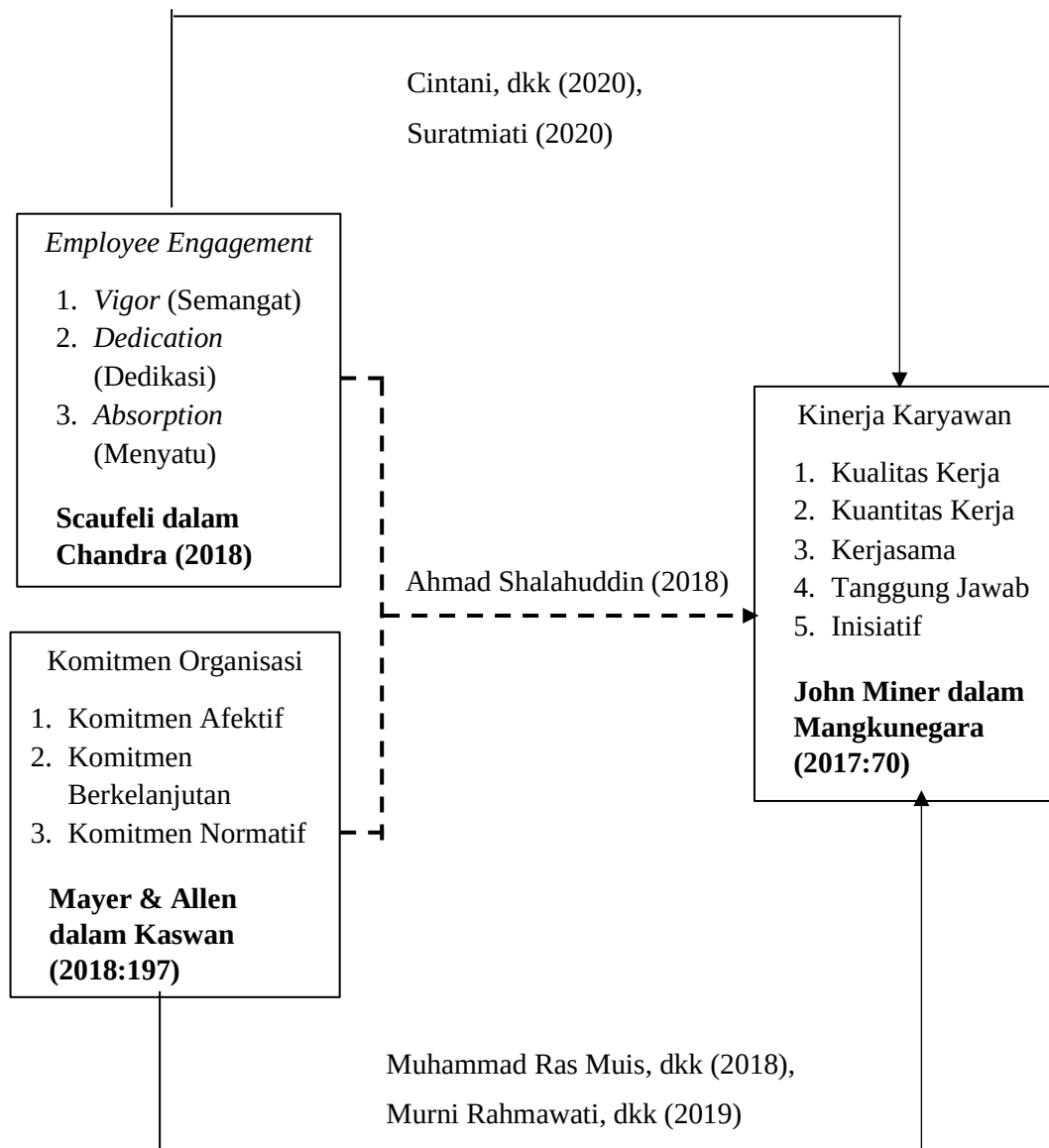
Hasil penelitian Murni Rahmawati, dkk (2019) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Implementasi Budaya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Lantabur, bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ras Muis, dkk (2018) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I- Medan, menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang merasa terikat dengan suatu perusahaan adalah karyawan yang terlibat dan mempunyai kesenangan tersendiri didalam pekerjaannya. Hasil penelitian dari Ahmad Shalahuddin (2018) menyatakan *employee engagement* dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penulis dapat menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel *employee engagement* dan komitmen organisasi terhadap

kinerja karyawan. Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran, menunjukkan *employee engagement* dan komitmen organisasi sebagai variabel independen. Pada variabel dependen yaitu kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini digambarkan paradigma sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan
- b. Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan