

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang bersangkutan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah penulis jelaskan pada bab sebelumnya, bahwa permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini adalah hal-hal yang mengenai *employee engagement*, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Teori-teori penelitian ini akan memuat kajian ilmiah dari beberapa ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu usaha atau tindakan mengarah pada pencapaian tujuan dalam melalui suatu proses sampai pengawasan. Kemudian, Manajemen secara Etimologi berasal dari bahasa prancis *menagement* yang berarti melaksanakan atau mengatur. Manajemen menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi. Kata manajemen juga berasal dari bahasa inggris “management” berasal dari kata dasar “*manage*” Manajemen secara terminologi suatu rangkaian aktivitas yang terdiri dari perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan

pengendalian yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, efektif berarti membuat keputusan yang tepat dan mengimplementasikannya dengan sukses. Efisien adalah menggunakan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya. Berikut ini ada beberapa definisi manajemen yang di kemukakan oleh para ahli antara lain :

Menurut Sarmar, et al (2021:2) menyatakan bahwa: *"Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efeciently accoumplish seleted aims"*.

Menurut Pratama (2020:8) mengemukakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bateman & Konopaske (2023:10) *"Management is the process of working with people and resources to accomplish organizational goals. Good managers do those things both effectively and efficiently. To be effective is to achieve organizational goals. To be efficient is to achieve goals with minimal waste of resources-that is, to make the best possible use of money, time, materials, and people. Some managers fail on both criteria, or focus on one at the expense of another. The best managers achieve high performance by focusing on both effectiveness and efficiency."*

Menurut George R. Terry dalam Astrie Krisnawati (2023) menyatakan bahwa, manajemen adalah proses yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan guna mencapai tujuan yang ditetapkan melalui pemanfaatan SDM dan sumber lainnya.

Menurut Hasibuan (2020) menyatakan bahwa: “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya dan sumber lainnya secara efektif dan efisien”.

Menurut Rivai (2022), manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya manusia serta sumber daya lainnya di dalam organisasi, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Menurut Handoko (2021) menyatakan bahwa manajemen mencakup fungsi-fungsi pokok yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan terhadap seluruh aktivitas organisasi untuk memastikan keselarasan antara strategi dan implementasi kerja.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan sampai pengawasan, bertujuan agar suatu kegiatan atau pekerjaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien serta tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan harapan perusahaan atau organisasi.

2.1.1.1 Fungsi – Fungsi Manajemen

Secara garis besar, kegiatan manajemen berfungsi untuk mencapai keinginan atau tujuan dari perusahaan atau organisasi itu sendiri. Menurut George R. Terry dalam

Astrie Krisnawati (2023) fungsi manajemen terbagi menjadi fungsi dasar manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*). Fungsi yang dijelaskan oleh George R. Terry memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum.

1. Perencanaan (*Planning*) yaitu 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 (*Organization*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.
3. Penggerakan (*Actuating*) yaitu 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*) yaitu untuk 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.

Dari beberapa fungsi-fungsi manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi

melalui perencanaan, pengorganisaian, pengarahan, dan pengendalian.

2.1.1.2 Unsur – Unsur Manajemen

Menurut George R. Terry (2013:12) dalam Hasibuan (2020) sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan penggerak utama untuk menjelaskan fungsi-fungsi manajemen dan melaksanakan semua aktifitas-aktifitas untuk mencapai tujuan suatu organisai. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain, untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisai dengan efektif dan efisien.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan faktor yang penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktifitas-aktifitas yang dilakukan yang tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional..

3. Mesin (*Machine*)

Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisien kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan adalah untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat

insidental, baik untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis maupun bersifat non teknis.

4. Metode (*Method*)

Suatu tata cara kerja yang baik akan yang akan memperlancar atau alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan pertimbanganpertimbangan kepada sasaran.

5. Bahan-bahan (*Materials*)

Bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. Material merupakan bahan yang menunjang terciptanya skill pada manusia dalam melakukan pekerjaan.

6. Pasar (*Market*)

Sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sangat besar pengaruhnya untuk mencapai suatu keberhasilan dalam mencapai semua aktivitas sebuah organisasi atau perusahaan. Peran sumber daya manusia untuk mencapai tujuan sudah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien. Tujuan pokok manajemen sumber daya manusia adalah

mewujudkan penyalahgunaan sumber daya manusia yang ada secara optimal didalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanpa adanya sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan tidak mungkin berjalan. Walaupun perusahaan sudah memiliki aspek teknologi yang sangat bagus tanpa diikuti aspek manusia belum tentu perusahaan bisa mencapai tujuannya dengan baik. Pentingnya sumber daya manusia juga terlihat dari aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan..

Menurut Noe dalam Kasmir (2020:6) menyatakan bahwa :*“Human Resources Management refers to the policies, practices and systems that influence employees behavior, attitudes, and performance”*. (“Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan”).

Menurut Edison et al., (2022:10) manajemen yang memfokuskan diri untuk memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Kinicki & Williams (2020) juga mengemukakan pendapatnya yaitu *“Human resource management consists of the activities managers perform to plan for, attract, develop, and retain an effective workforce”*.

Menurut A.K. Mishra (2020) menyatakan bahwa: “Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu strategi yang digunakan untuk mengantisipasi, mendeteksi, dan mengatasi gangguan dalam rantai pasok, sehingga dapat meningkatkan kualitas dan keamanan produk”.

Berdasarkan pendapat para ahli terkait manajemen sumber daya manusia penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu alat untuk perencanaan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan dengan tujuan untuk meningkat produktivitas organisasi secara efektif dan efisien untuk memudahkan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas untuk mendukung keberhasilan organisasi. Menurut Hasibuan (2021:21) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Perencanaan (*Human Resources Planning*)

Merupakan proses untuk merancang kebutuhan tenaga kerja secara efektif dan efisien, agar sejalan dengan target organisasi. Dalam perencanaan ini disusun program kepegawaian yang mencakup kegiatan seperti pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, rekrutmen, pelatihan, pemberian compensation, integrasi, pemeliharaan, penegakan disiplin, serta pemutusan hubungan kerja.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan aktivitas untuk mengelola seluruh tenaga kerja melalui pembagian kerja, penetapan hubungan kerja, pelimpahan wewenang, serta koordinasi yang dituangkan dalam struktur organisasi. Tujuannya adalah menciptakan kerja sama yang terarah agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

3. Pengarahan (*Directing*)

Fungsi ini bertujuan untuk mengarahkan karyawan agar bersedia bekerja samadan menjalankan tugas dengan cara yang efisien dan efektif, sehingga tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat dapat terwujud. Arahan diberikan melalui penugasan yang jelas dari pimpinan kepada bawahan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Melibatkan upaya mengawasi dan memastikan bahwa setiap karyawan bekerja sesuai rencana dan mematuhi aturan perusahaan. Jika ditemukan kesalahan atau penyimpangan, maka perlu dilakukan tindakan korektif. Pengawasan ini meliputi kehadiran, disiplin, sikap, dan kondisi lingkungan kerja.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Merupakan tahapan untuk menarik, menyeleksi, menempatkan, serta melakukan orientasi dan induksi terhadap calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan tenaga kerja yang tepat akan sangat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Merujuk pada peningkatan kapasitas individu melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini maupun di masa depan. Pengembangan mencakup keterampilan teknis, konseptual, serta moral karyawan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Yaitu pemberian imbalan dalam bentuk uang atau barang, baik langsung maupun tidak langsung, atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Prinsip *compensation* didasarkan pada keadilan (berdasarkan prestasi kerja) dan kelayakan (memenuhi kebutuhan dasar), serta memperhatikan konsistensi internal dan eksternal.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Adalah upaya menyatukan tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh keuntungan, sementara karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Bertujuan untuk menjaga kondisi fisik dan mental karyawan agar tetap produktif dan loyal sampai masa pensiun. Hal ini dilakukan melalui berbagai program kesejahteraan yang disesuaikan dengan kebutuhan mayoritas karyawan dan konsistensi kebijakan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Merupakan aspek penting yang menjadi kunci pencapaian tujuan organisasi. Disiplin mencerminkan kesadaran dan kemauan karyawan untuk menaati aturan perusahaan serta norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Merujuk pada berakhirnya hubungan kerja seorang karyawan dengan perusahaan, baik karena pengunduran diri, pemutusan hubungan kerja oleh perusahaan,

pensiun, habis masa kontrak, maupun sebab lainnya. Proses ini mengikuti ketentuan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan di atas menunjukkan betapa pentingnya peran MSDM dalam menjaga keberlangsungan dan efektivitas organisasi. Setiap fungsi saling melengkapi dalam menciptakan sistem pengelolaan tenaga kerja yang terstruktur, mulai dari perekrutan hingga pemberhentian, dengan tujuan akhir untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan secara optimal.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mencapai tujuan yang sesuai dengan keinginan organisasi. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan dibutuhkan sumber daya manusia yang baik untuk mendukung kelancaran fungsi-fungsi dari organisasi.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Cushway dalam Sutrisno, (2021), sebagai berikut:

1. Membuat kebijakan SDM dan memberi pertimbangan kepada manajemen perusahaan terkait pengelolaan tenaga kerja yang bermotivasi, berkinerja tinggi, siap dengan perubahan, dan memenuhi kewajiban.
2. Menjaga dan menerapkan kebijakan dan prosedur SDM sesuai tujuan perusahaan.
3. Mengembangkan SDM dan membantu pengembangan keseluruhan organisasi.
4. Mendukung manajer lini untuk mencapai tujuan.

5. Menangani berbagai masalah dalam hubungan antarpekerja agar tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antarpekerja dan manajemen organisasi.
7. Menjaga standar organisasi dan nilai dalam manajemen SDM.

2.1.3 *Employee Engagement*

Employee engagement telah menjadi salah satu topik yang semakin penting dalam konteks dunia kerja atau manajemen sumber daya manusia saat ini. Organisasi mengakui bahwa keterlibatan karyawan memiliki dampak signifikan pada produktivitas, kinerja organisasi, dan keberhasilan jangka panjang.

2.1.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan sejauh mana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaan mereka. Istilah ini menekankan pada adanya ikatan psikologis yang kuat antara individu dan organisasi, yang tercermin melalui motivasi, antusiasme, dan dedikasi terhadap pekerjaan.

Adapun beberapa pengertian terkait *employee engagement* menurut para ahli diantaranya yaitu Segalla (2021:41) “Keterlibatan karyawan adalah tentang bagaimana mencapai tujuan strategis perusahaan dengan menciptakan sumber daya manusia yang berkembang, dan setiap level mulai dari staf, manajer, dan eksekutif sepenuhnya aktif dalam pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memberikan upaya terbaik mereka.”

Sandhya & Sulphey (2020) mengungkapkan bahwa “*employee engagement* adalah keterikatan emosional positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan, kolega, dan organisasi mereka yang sangat memengaruhi kesediaan mereka untuk mau belajar dan bekerja di tempat kerja”.

Menurut Shuck (2020:81) mengungkapkan bahwa “*employee engagement is defined as a psychological state characterized by satisfaction and a positive attitude towards work, including levels of energy, commitment and dedication.*”

Chairunnisa et al., (2023) *employee engagement* adalah bentuk keterikatan emosional, kognitif, dan fisik seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang mendorong individu untuk berkontribusi secara optimal dan menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki engagement tinggi tidak hanya hadir secara fisik di tempat kerja, tetapi juga terlibat sepenuh hati dalam upaya mencapai keberhasilan organisasi.

Menurut Evitha *et al.*, (2021) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat (vigour), dedikasi, dan penyerapan (absorption) dalam bekerja. Menurut mereka, engagement membuat karyawan merasa energik, antusias, serta tenggelam dalam aktivitas pekerjaan hingga sulit melepaskan diri dari tugas-tugasnya.

Menurut Mishra & Biswal (2024) menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan kunci peningkatan kinerja organisasi karena mencerminkan sejauh mana karyawan berkomitmen, termotivasi, dan memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi. Keterlibatan yang tinggi membuat karyawan berinisiatif lebih,

menunjukkan kreativitas, serta berkontribusi terhadap inovasi dan produktivitas perusahaan.

Secara umum, dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa employee engagement adalah keadaan keterikatan total seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang mencakup aspek emosional, kognitif, dan perilaku, yang memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi maksimal demi tercapainya tujuan organisasi.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Employee engagement terdiri dari dimensi yang menggambarkan sejauh mana karyawan terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya. Shuck (2020:68) mengidentifikasi tiga dimensi utama dan indikatornya sebagai berikut:

1. Semangat (*Vigor*)

Ditandai dengan tingkatan energi yang tinggi, ketangguhan mental, berkeinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Energi dan stamina yang tinggi
- b. Kesungguhan dalam bekerja
- c. Kegigihan dan Ketekunan

2. Dedikasi (*Dedication*)

Ditandai oleh rasa antusias dalam bekerja, karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya akan menjadikan pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga, inspirasi, dan tantangan. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Pengorbanan, tenaga, pikiran, dan waktu

- b. Rasa penuh makna
- c. Antusiasme
- d. Kebanggaan

3. Menyatu (*Absorption*)

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. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Konsentrasi
- b. Keseriusan
- c. Menikmati pekerjaan

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Employee engagement dipengaruhi oleh sejumlah aspek dalam lingkungan kerja maupun kondisi individu karyawan. Shuck (2020:90) mengidentifikasi beberapa faktor yang berperan dalam membentuk keterikatan karyawan, antara lain:

1. *Work environment* (Lingkungan Kerja)

Lingkungan yang aman, nyaman, dan mendukung, baik dari segi fisik (fasilitas dan peralatan) maupun non-fisik (hubungan antar individu), sangat penting untuk mendorong keterlibatan karyawan. Lingkungan kerja yang positif membuat karyawan merasa dihargai dan terhubung dengan pekerjaan mereka.

2. *Work environment* (Lingkungan Kerja)

Lingkungan yang aman, nyaman, dan mendukung, baik dari segi fisik (fasilitas dan peralatan) maupun non-fisik (hubungan antar individu), sangat penting untuk mendorong keterlibatan karyawan. Lingkungan kerja yang positif membuat karyawan merasa dihargai dan terhubung dengan pekerjaan mereka.

3. *Team and co-worker* (Tim dan hubungan kerja)

Hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja sangat mempengaruhi keterlibatan. Ketika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, suasana kerja menjadi lebih menyenangkan dan mendukung, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka.

4. *Training and career development* (Pelatihan dan pengembangan karir)

Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karir sangat penting untuk meningkatkan engagement. Program pelatihan yang baik memperkuat kompetensi karyawan, sementara jalur pengembangan karir memberikan harapan akan kemajuan dan pertumbuhan profesional.

5. *Compensation* (Compensation)

Compensation yang adil dan sesuai dengan beban kerja karyawan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan keterlibatan. Karyawan yang merasa dihargai melalui compensation yang layak cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

6. *Organizational policies, procedures, structure and system* (kebijaksanaan organisasi, prosedur, struktur dan sistem)

Kebijakan, prosedur, dan struktur organisasi yang jelas dan adil memberikan ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan diri dan berinovasi. Karyawan yang merasa memiliki otonomi dalam pekerjaan mereka cenderung lebih bertanggung jawab dan berkomitmen.

7. *Workplace well-being* (kesejahteraan kerja)

Aspek kesejahteraan, termasuk kesehatan mental dan keseimbangan kerja hidup, Sangat penting untuk menciptakan keterlibatan yang kuat. Organisasi yang memperhatikan kebutuhan emosional karyawan dapat mendorong mereka untuk berkontribusi secara optimal.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Secara umum kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Maka dari itu, kinerja menjadi aspek penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan karena hal inilah yang akan menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan melalui kinerja yang ditunjukkan oleh karyawannya sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Lisnandiyanto *et al.*, (2025) Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Pengertian ini menekankan bahwa kinerja tidak hanya mencerminkan hasil akhir dari

suatu pekerjaan, tetapi juga mencakup efektivitas, efisiensi, serta kesesuaian proses pelaksanaan kerja terhadap standar dan target organisasi.

Menurut Harahap & Tirtayasa (2020) kinerja karyawan sebagai salah satu elemen utama yang dapat ditingkatkan apabila karyawan mengetahui apa yang diharapkan kapan dapat berperan serta dinilai atas hasil kinerjanya didasarkan perilaku.

Menurut Kuruppu et al., (2021) menyatakan bahwa: *"Performance means the accomplishment of a given task measured against present know standards of accuracy, competency, cost and speed"*.

Menurut Karyono & Gunawan (2021) Kinerja merupakan sebuah hasil kerja dari seseorang pekerja, keseluruhan proses dari sebuah organisasi atau manajemen yang dimana hasil dari pekerjaan tersebut dapat ditunjukkan secara konkrit, dapat diukur dan dapat dibandingkan dengan hasil kerja sebelumnya atau standar yang telah ditentukan.

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang ataupun sekelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan hasil yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan dalam periode waktu tertentu. Dengan memberikan kinerja yang baik akan menjadikan nilai tambah bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai keberhasilan dan membantu perkembangan perusahaan tersebut.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins and Coutler (2021:20) mengemukakan dimensi dan indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas dari rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Adapun indikatornya yaitu sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan dari seberapa banyak menghasilkan output
- b. Memiliki kemampuan berupa kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan

2. Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian sesuatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Adapun indikatornya yaitu sebagai berikut:

- a. Memiliki kemampuan dalam menunjukan hasil standar (ketepatan)
- b. Memiliki keterampilan yang baik dalam bekerja

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Adapun indikator-indikatorya yaitu:

- a. Menerima dan disiplin atas pekerjaan yang telah ditentukan
- b. Bertanggung jawab atas pekerjaan sesuai dengan arahan dan waktu yang telah ditentukan.

4. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas. Adapun indikator- indikatornya

yaitu:

- a. Menjaga hubungan yang kompak dengan *teamwork*
- b. Menjalin kerjasama yang baik dengan pimpinan dan rekan kerja.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan dalam bekerja dan membuat satu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu. Adapun indikator-indikatornya yaitu:

- a. Kemampuan mengambil keputusan tanpa diperintah.
- b. Menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Lisnandiyanto *et al.*, (2025) terdapat empat faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Motivasi kerja, baik intrinsik (dorongan dari dalam diri) maupun ekstrinsik (imbalan dan pengakuan).
2. Kompetensi dan keterampilan, mencakup kemampuan teknis serta soft skills.
3. Kepemimpinan dan lingkungan kerja, termasuk gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan iklim kerja yang kondusif.
4. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang memperkuat loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan persepsi yang diberikan oleh karyawan atas pekerjaan, imbalan atau gaji, penghargaan, rekan kerja, sikap atasan, dan lingkungan

kerja. Kepuasan kerja juga merupakan perasaan yang menyenangkan dari karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Berikut beberapa pengertian menurut para ahli mengenai kepuasan kerja:

Wijayati *et al.* (2020) menjelaskan kepuasan kerja pada dasarnya adalah urusan pribadi atau individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung dari sistem atau nilai yang diterapkan dan berlaku pada dirinya. Dapat dikatakan atau disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan yang dalam hal ini dapat bersifat positif maupun negatif dalam menunjang kinerjanya.

Menurut Eugene McKenna (2020:93-97), *“Job satisfaction is a positive emotional attitude that results from the evaluation of one's work or work experience.”*

Menurut Hasibuan (2017:202), mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu pandangan dan sikap seseorang tentang pekerjaannya baik itu positif maupun negatif.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Menurut Eugene McKenna (2020:93-97), menyatakan bahwa, kepuasan kerja terdiri dari 6 dimensi yakni sebagai berikut :

1. Kompensasi

Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja pegawai. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai tidak puas, demikian juga terhadap pemberian gaji dan tunjangan yang tidak adil.

2. *Supervise*

Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai.

3. Pekerjaan itu sendiri

Sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai dalam organisasi yakni *skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback*, akan memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja pegawai.

4. Hubungan dengan rekan kerja

interaksi antara pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Secara individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja pegawai lainnya.

5. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan pegawai.

6. Kesempatan memperoleh perubahan status

Bagi pegawai yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan dirinya, maka kebijakan promosi yang adil yang diberlakukan organisasi akan memberikan dampak puas kepada pegawai.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2022:417-418) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, setiap jenisnya memiliki karakter yang cenderung berbeda yaitu sebagai berikut:

1. *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat atas harapan.

3. *Value attainment* (Pencapaian nilai)

Gagasan *Value attainment* bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (keadilan)

kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

5. *Dispositional/ genetic components* (komponen genetic)

Beberapa rekan kerja tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja Sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetic. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja sebagai halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang relevan berfungsi sebagai dasar pendukung dalam penelitian ini. Berbagai peneliti sebelumnya telah mengkaji hubungan antara *employee engagement*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada berbagai sektor industri. Evaluasi terhadap penelitian terdahulu dilakukan untuk memberikan gambaran sejauh mana variabel-variabel tersebut memiliki landasan teoritis dan empiris yang kuat. Oleh karena itu, peneliti melakukan penelusuran terhadap penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik “Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja.” Hasil

penelusuran tersebut disajikan dalam Tabel 2.1 sebagai acuan untuk memperkuat asumsi dasar dan membangun kerangka pemikiran dalam penelitian ini.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Fitriadi et al. (2022) Kontribusi Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi.Vol.9. No.3 DOI: https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.446	keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja pegawai.	a. Menggun akan Variabel keterlibat an kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan .	b. Objek dan tempat penelitian

**Tabel 2. 2 (Lanjutan)
Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	Nugroho, A., Sudrajat, E., & Wulandhari, O. (2023) <i>Job Satisfaction and Employee Engagement Affect Employee Performance and Its Impact on Turnover Intention.</i> <i>International Journal of Applied Finance and Business Studies (IJAFIBS)</i>, Vol.11 No.3 DOI: https://doi.org/10.35335/ijafibs.v11i3.139	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan maupun turnover intention, serta kinerja karyawan berpengaruh terhadap turnover intention.	a. Menggunakan Variabel <i>employee engagement</i>, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.	a. Penelitian ini menambahkan variabel <i>turnover intention</i> b. Penelitian tersebut tidak menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. c. Objek penelitian yang digunakan berbeda.

Tabel 2. 3 (Lanjutan)
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	Nuraliza, A., & Hermiati, N. F. (2023) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>. JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), Vol. 9 No. 3 DOI: https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i3.1128	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja memediasi pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.	a. Menggunakan variabel <i>employee engagement</i> , kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.	a. Menggunakan Variabel komitmen organisasi. b. Objek dan lokasi penelitian yang digunakan berbeda. c. Menggunakan dua variabel independen
4.	Rifai, R. F., & Nurherawati (2024) <i>The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Employee Performance.</i> J-DBS: Journal of Darunnajah Business School, Vol. 1 No. 2 https://ejournal.darunnajah.ac.id/index.php/J-DBS/article/view/329a	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan work engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Menggunakan variabel <i>work engagement/employee engagement</i> , kinerja karyawan variabel kepuasan kerja.	a. tidak menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi b. Menggunakan dua variabel independen

**Tabel 2. 4 (Lanjutan)
Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5.	Lesmana, M. T., & Handayani, L. (2025) Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Keterikatan dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah, Vol. 8 No. 2 DOI: https://doi.org/10.36778/jesya.v8i2.2081	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan.	a. Variabel keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan b. Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.	a. variabel kemampuan kerja sebagai variabel independen b. Menggunakan objek penelitian yang berbeda.
6.	iswadi, Y., Farisi, S., Arif, M., & Astuti, R. (2025) <i>Leader-Member Exchange and Employee Performance: The Mediating Role of Work Engagement and Job Satisfaction</i> <i>International Journal of Business Economics (IJBE)</i>, Vol. 6 No. 2 DOI: https://doi.org/10.30596/ijbe.v6i2.23542	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Leader-Member Exchange</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan work engagement serta kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.	a. Variabel work engagement, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan b. Penggunaan variabel mediasi dalam model penelitian	a. Menggunakan variabel Leader-Member Exchange sebagai variabel independen

**Tabel 2. 5 (Lanjutan)
Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7.	Widyantari, N. N. S. A., & Wibawa, I. M. A. (2024) Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> E-Jurnal Manajemen, Vol.13 No.3 DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2024.v13.i03.p03	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>quality of work life</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan <i>employee engagement</i> serta kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan <i>employee engagement</i>	a. Variabel <i>employee engagement</i> dan kepuasan kerja b. Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	a. Menggunakan variabel <i>quality of work life</i> sebagai variabel independen b. <i>employee engagement</i> sebagai variabel dependen
8.	Rustina, E., Dermawan, A., Vidyaningrum, B., & Suwandi (2025) <i>The Impact of Job Satisfaction and Employee Engagement on Employee Performance</i> JIMKES (Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan), Vol.13 No.3, DOI: https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3336	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi antara kepuasan kerja dan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.	a. Variabel <i>employee engagement</i>, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan	a. menggunakan motivasi kerja sebagai variabel mediasi

**Tabel 2. 6 (Lanjutan)
Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9.	Astuti, D., & Suwandi (2022) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol.11 No.4 DOI: https://doi.org/10.34308/eqien.v11i04.1282	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	a. Variabel <i>employee engagement</i>, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan b. Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	a. Objek penelitian b. Jumlah sampel penelitian yang digunakan berbeda
10.	Abadi, A. F. (2024) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Jurnal Ilmu Manajemen (JIM), Vol.12 No.1	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan	a. Variabel <i>employee engagement</i>, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan b. Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	a. Objek penelitian
11.	Nugroho, A., Sudrajat, E., & Wulandhari, O. (2023) <i>Job Satisfaction and Employee Engagement Affect Employee Performance and Its</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kinerja karyawan berpengaruh	a. Variabel <i>employee engagement</i>, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan	a. Menggunakan variabel turnover intention b. Tidak menggunakan kepuasan

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Impact on Turnover Intention</i> <i>International Journal of Applied Finance and Business Studies (IJAFIBS), Vol.11 No.3</i> DOI: https://doi.org/10.35335/ijafibs.v11i3.139	terhadap <i>turnover intention</i>		n kerja sebagai variabel mediasi
12.	Lysandra, C. L., Noermijati, and Kurniawati, D. T. (2023) <i>Improving Employee Performance through the Use of Social Media at the Workplace: Mediated by Employee Engagement and Job Satisfaction</i> Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 21. No. 2 DOI: http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.02.09	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan media sosial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun <i>employee engagement</i> dan kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara penggunaan media sosial dan kinerja karyawan.	a. Variabel employee engagement, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan b. Menggunakan variabel mediasi	a. Menggunakan media sosial sebagai variabel independen

**Tabel 2. 7 (Lanjutan)
Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13.	Fitriadi, Y., Susanto, R., Irdam, & Wahyuni, R. (2022) Kontribusi Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja Jurnal Ekobistek, Vol.11 No.4 DOI: https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.446	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai serta kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai	a. Variabel keterlibatan kerja/employee engagement, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan b. Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	a. menggunakan istilah keterlibatan kerja (job involvement) sebagai variabel independen
14.	Sarumpaet, C. N., & Tajib, E. (2023) <i>The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance Through Job Satisfaction</i> <i>Indonesian Journal of Economic & Management Sciences (IJEMS)</i>, Vol.1 No.2, DOI: https://doi.org/10.55927/ijems.v1i2.3790	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut	a. Variabel employee engagement, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan b. Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	a. Menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen

**Tabel 2. 8 (Lanjutan)
Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
15.	Arifin, S. (2024) <i>The Role of Job Satisfaction in Mediating Employee Engagement on Employee Performance</i> <i>International Journal of Research in Social Science and Humanities (IJRSS)</i>, Vol.5 No.4 DOI: https://doi.org/10.47505/IJRSS.2024.4.1	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan	a. Variabel employee engagement, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan b. Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	a. Objek penelitian b. Jumlah sampel penelitian yang digunakan berbeda
16.	Intizam, M. A., Permana, A., Rustandi, T., & Umalihayati (2024) Pengaruh <i>Employee Relation</i> dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Banten Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 6. No. 3 DOI: https://doi.org/10.46306/jeb.v13i1.3135	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> dan <i>employee relation</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja serta kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja pegawai	a. Variabel employee engagement, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan b. Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	a. Menambahkan variabel employee relation sebagai variabel independen

**Tabel 2. 9 (Lanjutan)
Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
17.	Wicaksono, W., Ariyani, I., & Pujiwati, A. (2025) <i>The Influence of Work Motivation, Compensation, and Work Engagement on Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable</i> JRSSEM (<i>Journal of Research in Social Science, Economics, and Management</i>) Vol.5 No.3 DOI: https://doi.org/10.53625/jrssem.v5i3.1085	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa work engagement berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Variabel <i>work engagement</i>, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan b. Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	a. Menambahkan variabel motivasi kerja dan kompensasi sebagai variabel independen
18.	Adinda, N. M., Adisty, H. P., Reyna, C., Akbar, G., & Lion, R. (2024) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dimoderasi Oleh Kompensasi Agility: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol.2 No.3 https://lenteranusa.id/index.php/agility/article/download/139/92	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja yang dimoderasi oleh kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	a. Variabel <i>employee engagement</i>, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan	a. menggunakan kompensasi sebagai variabel moderasi

**Tabel 2. 10 (Lanjutan)
Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, Dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
19.	Dewi, C. T. T., & Krisnadi, H. (2023) <i>The Effects of Using Digitalization, Work Life Balance and Work Engagement on Employee Performance Through Job Satisfaction</i> JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan) Vol.8 No.2 DOI: https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i2.12893	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>digitalization</i>, <i>work life balance</i>, dan <i>work engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	a. Variabel <i>work engagement</i>, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan b. Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	a. Menambahkan variabel <i>digitalization</i> dan <i>work life balance</i> sebagai variabel independen
20.	Nordianto, A. F., & Irbayuni, S. (2024) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan Bagian <i>Service</i> melalui Kepuasan Kerja di PT Astra International Tbk Auto2000 Basuki Rachmat Surabaya Journal of Economic, Business and Accounting, Vol.7 No.6 DOI: https://doi.org/10.31539/costing.v7i6.10842	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan	a. Variabel <i>employee engagement</i>, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan b. Menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	a. Objek Penelitian

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tertera pada tabel 2.1 dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel, tempat atau objek penelitian serta terdapat perbedaan mengenai variabel independen, intervening dan dependen. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel *employee engagement*, kinerja karyawan dan kepuasan kerja sehingga peneliti dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Sugiyono (2023:379) Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti.

Kerangka pemikiran menjelaskan mengenai hubungan antara variabel yang akan diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung. Hubungan tersebut dikuatkan berdasarkan teori atau penelitian sebelumnya. Variabel bebas pada penelitian ini yaitu *employee engagement*, variabel interveningnya yaitu kepuasan kerja dan variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan. Maka hubungan dalam penelitian ini yaitu *employee engagement* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja.

1.3.1 Pengaruh Penerapan *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja

Employee Engagement adalah tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan dengan pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi menunjukkan etos kerja yang kuat, dedikasi, dan komitmen untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Tingkat

keterlibatan yang tinggi ini dapat menghasilkan perasaan positif terhadap pekerjaan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional, menyenangkan atau tidak menyenangkan, di mana karyawan merasakan pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa aktif terlibat dalam aktivitas mereka, mereka cenderung merasa dihargai oleh organisasi, memiliki rasa memiliki, dan menemukan makna dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat menyebabkan kepuasan kerja yang lebih besar.

Menurut Fitriadi et al. (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Menurut Nuraliza dan Hermiati (2023) juga menemukan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaannya akan merasa lebih nyaman, lebih termotivasi, serta memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya sehingga kepuasan kerja meningkat.

Menurut Abadi (2024) juga menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dapat meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan yang dilakukan serta meningkatkan hubungan positif antara karyawan dan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa employee engagement memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa senang, nyaman, dan puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi tinggi, komitmen yang kuat terhadap organisasi, dan berupaya memberikan hasil terbaik.

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan mereka, seperti bekerja secara bertanggung jawab, meningkatkan produktivitas, dan berupaya mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung berkinerja di bawah tingkat ideal mereka.

Menurut Rifai dan Nurherawati (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

Menurut Rustina et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki

semangat kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Menurut Astuti dan Suwandi (2022) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

2.3.3 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Employee engagement juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja mereka dalam suatu organisasi. Keterlibatan mencerminkan sejauh mana karyawan terlibat secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi. Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi umumnya bekerja dengan antusias, berdedikasi, dan berusaha memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Karyawan yang sangat terlibat cenderung memiliki motivasi tinggi, proaktif, dan sangat berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Nugroho et al. (2023) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja yang dihasilkan.

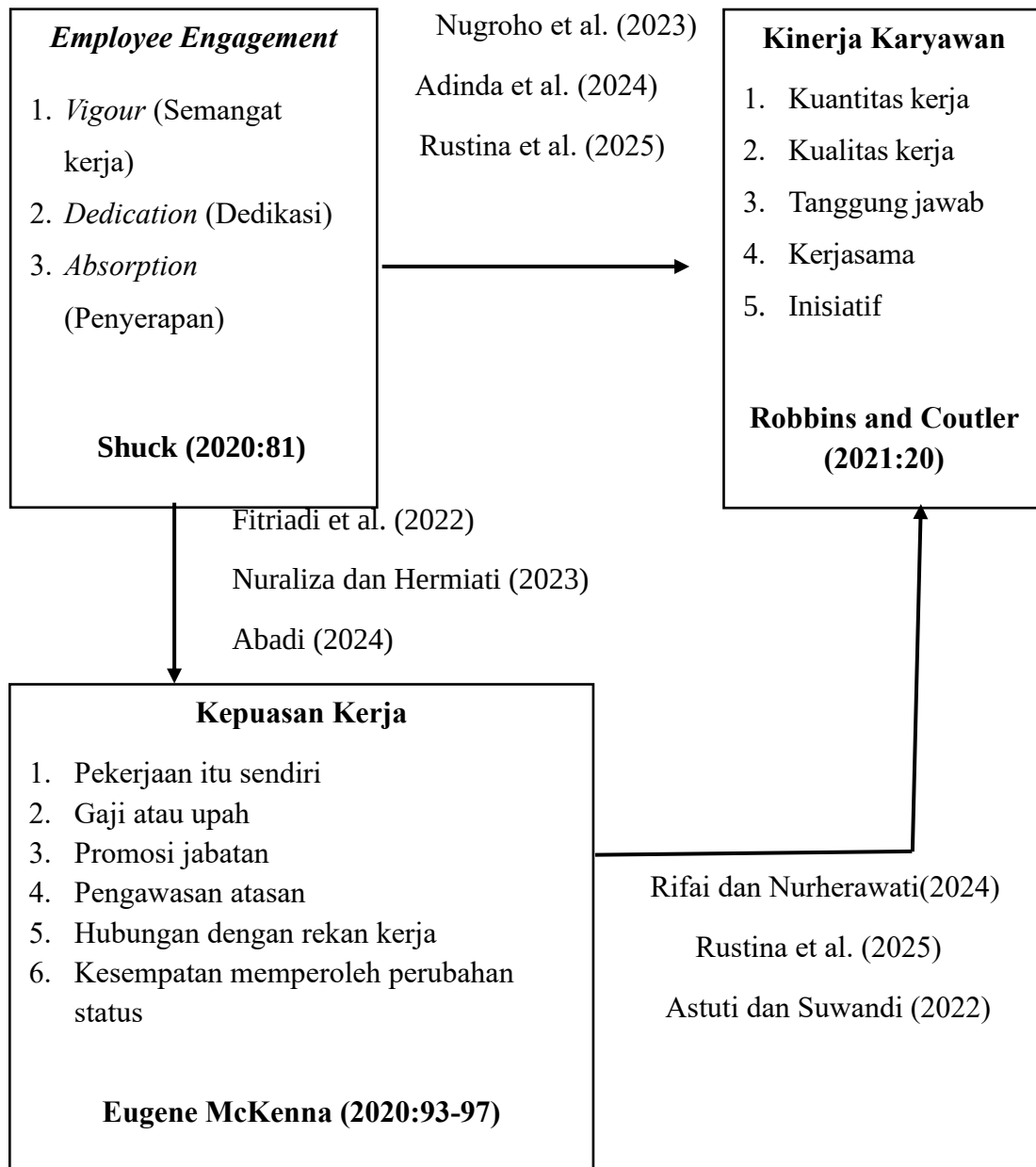
Selanjutnya, menurut Adinda et al. (2024) juga menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam pekerjaannya akan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Menurut Rustina et al. (2025) juga menemukan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan bekerja dengan lebih antusias, memiliki komitmen terhadap organisasi, serta berusaha mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah peneliti uraikan sebelumnya, maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa berpengaruh positif dan signifikan antara variabel employee engagement terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis. Hubungan antar variabel tersebut harus dapat menjawab jenis dan jumlah rumusan masalah penelitian. Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian pada halaman selanjutnya:



Sumber: Data diolah Peneliti, (2026)

Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2020:99) Hipotesis penelitian adalah suatu pernyataan sementara atau dugaan sementara yang paling memungkinkan yang masih harus dicari kebenarannya. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran, maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja
2. Ada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
3. Ada Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan
4. Ada pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja