

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Motivasi Kerja**

##### **2.1.1 Pengertian Motivasi**

Menurut Sutrisno (2011:109) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Robbins (2017:88) mengemukakan bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu, Menurut Hasibuan (2014), motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Dari kesimpulan diatas dapat diartikan bahwa motivasi merupakan faktor pendorong seseorang yang dapat memberikan semangat dalam melakukan aktifitas tertentu. Motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi dalam diri karyawan untuk tujuan perusahaan.

##### **2.1.2 Jenis-Jenis Motivasi**

Malayu S.P. Hasibuan (2010:150), membagi motivasi kedalam dua jenis yaitu:

a) Motivasi Positif

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas standar. Motivasi ini cocok digunakan untuk jangka panjang.

b) Motivasi Negatif

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan standar akan mendapat hukuman bila hasil kerjanya dibawah standar. Motivasi ini cocok digunakan untuk jangka pendek.

### **2.1.3 Metode Motivasi**

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:149). Terdapat dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung :

#### a) Motivasi langsung (direct motivation)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

#### b) Motivasi tidak langsung (indirect motivation)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan semangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja, suasana kerja, serta penempatan yang tepat. Memotivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan menjadi produktif.

### **2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut Edy Sutrisno (2011: 116-120), faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern.

#### 1. Faktor Intern

##### a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk tetap hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di dunia. Maka dari itu untuk bisa tetap hidup manusia mau mengerjakan apapun. Misalnya, kebutuhan untuk makan,

kebutuhan yang lain seperti memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk memiliki benda atau sesuatu juga menjadi salah satu alasan orang mau bekerja. Dapat dilihat dalam kehidupan sehari-hari bahwa keinginan untuk memiliki sesuatu itu dapat menjadi dorongan orang mau bekerja keras.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati orang lain. Untuk memperoleh status yang tinggi dalam masyarakat seperti pendidikan tinggi ataupun kekayaan perlu dukungan uang dan uang tersebut didapat melalui kerja keras, maka dari itu akan timbul dorongan untuk bekerja keras.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Selain keinginan diatas, manusia juga memiliki keinginan memperoleh pengakuan seperti penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pemimpin yang adil dan bijaksana, perusahaan tempat bekerja dihargai masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa juga salah satu dorongan manusia untuk bekerja keras, yang terkadang cara-cara yang digunakan untuk memiliki kekuasaan dengan cara tidak terpuji.

## 2. Faktor Ekstern

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan. Begitu pula dengan lingkungan kerja yang kurang baik akan menimbulkan cepat lelah dan

menurunnya kreativitas, sehingga peran pimpinan sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama para karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kompensasi yang memadai merupakan salah satu alat yang ampuh bagi perusahaan untuk mendorong karyawan bekerja dengan baik.

c) Supervisi yang baik

Organisasi yang memiliki supervisi yang dekat dengan karyawan, menguasai liku-liku pekerjaan dengan baik dan bisa menjadi supervisor yang memiliki jiwa kepemimpinan maka akan menciptakan suasana kerja yang penuh semangat dan menggairahkan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Jaminan pekerjaan yang jelas akan membuat karyawan bekerja dengan baik. Jaminan tersebut meliputi promosi jabatan, pangkat dan kesempatan untuk menembangkan diri.

e) Status dan tanggung jawab

Status dan kedudukan tertentu dalam suatu pekerjaan merupakan keinginan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan tertentu seseorang akan merasa dipercaya dan diberi tanggung jawab. Sehingga status sangat mendorong untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement.

f) Peraturan yang fleksibel

Setiap organisasi atau perusahaan pasti memiliki aturan yang harus dipatuhi semua karyawannya. Sehingga dari peraturan yang bersifat melindungi karyawan akan menjadi motivasi untuk bekerja lebih baik. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa banyak factor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang, faktor tersebut dapat

berasal dari dalam diri seseorang (intern) dan faktor dari luar diri seseorang (ekstern).

### **2.1.5 Indikator Motivasi**

Menurut Suwatno (2011, 177), Indikator motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan dasar.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologi dan intelektual.
3. Kebutuhan sosial, yakni kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan menggunakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

### **2.1.6 Tujuan Motivasi**

Beberapa tujuan motivasi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014: 97), antara lain sebagai berikut:

- A. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- B. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- C. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- D. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.

- E. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- F. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- G. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- H. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- I. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

## **2.2 Kepuasan kerja**

### **2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Robbins (2015: 170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Setiap karyawan mempunyai ukuran kepuasan kerja yang berbeda-beda tergantung karakteristiknya. Kepuasan kerja akan membentuk kinerja karyawan dalam bekerja, sehingga dengan membentuk budaya kerja yang baik dengan memberikan rasa nyaman dalam lingkungan dan memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Seseorang dengan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan tanggapan dengan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah dengan pekerjaannya akan memberikan tanggapan dengan sikap negatif terhadap pekerjaannya (Natalia Susanto., 2019).

### **2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Kaswan (2015) terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Faktor-faktor yang terkait dengan pegawai

- a) *Usia*. Pegawai dalam kelompok usia yang lebih tinggi lebih puas daripada pegawai yang lebih muda. Karena pada saat ini mereka yang dalam usia lebih tua memiliki kehidupan yang stagnan, kehidupan mereka sudah mapan dan mereka telah memperoleh hampir semua yang mereka inginkan dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda.
  - b) *Jenis kelamin*. Biasanya perempuan memiliki tingkat aspirasi dan ekspektasi yang lebih rendah daripada laki-laki. Oleh karena itu mereka lebih mudah puas dengan pekerjaannya. Salah satu alasan kepuasan itu adalah karena mereka tidak memiliki beban ekonomi seberat laki-laki.
  - c) *Lamanya pengabdian*. Pegawai pada tahap awal mengalami kepuasan kerja yang lebih besar, tetapi ketika mereka mencapai usia 45 tahun sampai 55 tahun, tingkat kepuasan kerja mereka menurun dan akan meningkat lagi setelah usia ini.
  - d) *Kepribadian*. Pegawai yang mampu berinteraksi dan berhubungan baik dengan atasannya, kolega, keluarga, dengan bos atau manajemen merasa lebih puas dibandingkan dengan mereka yang tidak seperti itu.
  - e) *Orang yang bergantung*. Pencari nafkah dengan sedikit tanggungan (orang yang bergantung padanya) lebih puas terhadap pekerjaannya daripada mereka dengan tanggungan keluarga yang lebih besar.
  - f) *Ambisius*. Ketika kinerja dan ambisi pegawai tidak terpenuhi dari pekerjaan yang ada, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.
  - g) *Kemampuan mental*. Jika pegawai memiliki kemampuan mental yang tinggi dibandingkan persyaratan yang dituntut untuk pekerjaan tertentu, hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.
2. Faktor-faktor yang terkait dengan pemberi kerja, organisasi atau perusahaan
    - a) *Gaji*. Sejumlah gaji yang diterima haruslah sebanding dengan usaha yang dikeluarkan dalam bekerja.

- b) *Kesempatan promosi*. Jika pegawai tidak memperoleh promosi sesuai dengan kinerja dan kemampuannya, maka hal itu akan menyebabkan ketidakpuasan. Promis yang tidak tepat waktu juga bisa menimbulkan ketidakpuasan.
  - c) *Rasa aman*. Jika pegawai memiliki rasa aman secara seosial, ekonomi, dan psikologis dari pekerjaannya, hal itu akan membawa kepuasan maksimum diantara para pegawai.
  - d) *Pengawas/ penyelia*. Jika penyelia suportif, fair dan berpengetahuan luas, hal itu akan mendatangkan kepuasan diantara pegawai. Pegawai akan menunjukkan loyalitas, dan ketulusan terhadap penyelia. Sikap pegawai terhadap pekerjaan secara keseluruhan akan berubah jika penyelia baik.
3. Faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri
- a) *Kondisi kerja*. Pegawai mencintai pekerjaannya dan memberi energi maksimumnya ketika kondisi kerjanya memadai. Cahaya, ventilasi, kelembaban, temperature, kebersihan, lokasi, dan banyak lagi secara positif terkait dengan kepuasan kerja.
  - b) *Ketrampilan*. Pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan mendatangkan perasaan puas yang kuat diantara para pegawai. Makna, status, dan tanggungjawab dipengaruhi oleh ketrampilan pekerjaan. Semakin banyak pegawai melakukan pekerjaan trampil, maka semakin puas pegawai tersebut.
  - c) *Hubungan dengan rekan kerja*. Semakin pegawai terhubung dengan rekan kerjanya, mereka akan mengembangkan hubungan personal dan sosial yang berkontribusi terhadap perasaan puas di tempat kerja.
  - d) *Lokasi tempat kerja*. Jika tempat kerja berlokasi dekat dengan fasilitas-fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan, fasilitas media, fasilitas hiburan, fasilitas transportasi, dan banyak lagi fasilitas lain yang

mudah dijangkau, maka pegawai memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.

- e) *Pekerjaan itu sendiri*. Jika pekerjaan dirotasi, pegawai memiliki sejumlah tugas yang harus dilakukan atau jika perubahan diperkenalkan di tempat kerja, hal itu akan mendatangkan kepuasan daripada hanya melakukan pekerjaan rutin.

### **2.2.3 Jenis-Jenis Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2000), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

#### **A. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan**

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

#### **B. Kepuasan kerja di luar pekerjaan**

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhan kebutuhannya.

Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

#### **C. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan**

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya.

Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

Menurut uraian diatas kepuasan kerja dibedakan menjadi tiga macam kepuasan kerja yang didasarkan pada bagaimana dan dimana kepuasan kerja tersebut dirasakan atau dinikmati. Ketiga jenis kepuasan kerja tersebut adalah kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan maupun kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan.

#### **2.2.4 Aspek-Aspek Dalam Kepuasan Kerja**

Schermerhorn (2005) menyatakan bahwa ada lima aspek dalam kepuasan kerja:

- 1) Pekerjaan itu sendiri. Aspek ini mengacu bagaimana sebuah pekerjaan memiliki daya tarik untuk dikerjakan dan diselesaikan. Pekerjaan tersebut juga bisa dijadikan sebagai kesempatan untuk belajar dan mengemban tanggungjawab.
- 2) Pengawas (supervisi). Aspek ini menunjukkan sejauh mana kemampuan penyelia dalam menunjukkan kepedulian pada karyawan seperti memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 3) Rekan kerja. Sumber kepuasan kerja yang paling sederhana ialah memiliki rekan kerja yang kooperatif. Rekan kerja maupun tim kerja yang menyenangkan dan mendukung akan membuat pekerjaan menjadi efektif.
- 4) Kesempatan promosi. Berkaitan dengan kesempatan karyawan untuk lebih maju dalam organisasi. Promosi atas dasar senioritas akan memberikan kepuasan berbeda bila dibandingkan promosi atas dasar kinerja.

- 5) Gaji merupakan imbalan yang diperoleh berdasarkan hasil/ usaha kerja yang dilakukan. Gaji digunakan karyawan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan dalam hidupnya termasuk sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan hidup yang tercukupi akan dapat memberikan kepuasan dalam diri karyawan.

### **2.2.5 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator yang menentukan kepuasan kerja menurut Robbins (2015: 181-182):

1. Pekerja yang secara mental menantang  
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
2. Kondisi kerja yang mendukung  
Karyawan sangat peduli dengan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Banyak studi yang membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Kebanyakan karyawan menyukai tempat kerja yang dekat dengan rumah dan mempunyai fasilitas yang bersih dan modern dengan alat-alat yang memadai.
3. Gaji dan Upah yang Pantas  
Semua karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan harapan mereka. Bila upah yang didapat adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat kertampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

#### 4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Kepribadian yang cocok antar karyawan akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Karyawan dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

#### 5. Rekan kerja yang mendukung

Dalam bekerja karyawan juga akan mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Sehingga mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan faktor utama kepuasan.

## 2.3 Employee Engagement

### 2.3.1 Pengertian Employee Engagement

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), Employee Engagement adalah pemikiran positif, yakni pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikkan dengan vigor (resiliensi energi dan mental ketika bekerja), dedication (berpartisipasi dalam pekerjaan mengalami rasa antusiasme dan tantangan), dan absorption (konsentrasi dan senang dalam bekerja).

Hughes dan Rog (2008) juga mengungkapkan bahwa Employee Engagement adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah discretionary effort dalam pekerjaannya. Manfaat dari employee engagement diungkapkan oleh Siddhanta dan Roy (2010:171) yang menyatakan bahwa employee engagement dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga

profibilitas. Kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari terciptanya employee engagement yang tinggi.

Dari uraian para ahli diatas maka pengertian Employee engagement adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Employee engagement juga ditunjukkan dengan perilaku karyawan yang memberikan upaya lebih terhadap pekerjaannya serta mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja.

### **2.3.2.Faktor-Faktor Employee Engagement**

Menurut Marciano dalam (Anggraini & Oliver, 2019) ada 7 faktor yang mendorong terjadinya employee engagement yaitu :

#### **A. Recognition**

Recognition (pengakuan), karyawan merasa kontribusi mereka diketahui dan diapresiasi, pemberian reward diberikan berdasarkan kinerja dan para atasan secara regular mengakui anggota tim berhak mendapatkannya.

#### **B. Empowerment**

Empowerment (pemberdayaan), para atasan menyediakan peralatan kerja, sumber daya dan pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk sukses dalam pekerjaan, memberikan otonomi dan didorong untuk mengambil resiko.

#### **C. Supportive feedback**

Supportive feedback (umpan balik yang mendukung) berarti para atasan memberikan feedback yang spesifik pada waktunya dalam suatu media yang mendukung, tulus, dan konstruktif, bukan untuk membuat malu atau menghukum.

#### **D. Partnering**

Partnering (kemitraan), karyawan diperlakukan sebagai mitra bisnis dan secara aktif berkolaborasi dalam pengambilan keputusan bisnis,

menerima informasi keuangan, mendapatkan keleluasaan dalam pengambilan keputusan, atasan bertindak sebagai pendorong untuk pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

#### E. Expectations

Expectations (harapan) dimana para atasan menjamin bahwa sasaran, tujuan dan prioritas bisnis secara jelas ditetapkan dan dikomunikasikan, karyawan mengetahui standar kinerja mereka yang dievaluasi dengan bertanggungjawab.

#### F. Considerations

Considerations (perhatian) dimana para atasan, manajer dan anggota tim menunjukkan rasa tenggang, kepedulian dan perhatian satu sama lain, para atasan secara aktif berusaha memahami pendapat dan perhatian karyawan dan memahami serta mendukung saat karyawan mengalami permasalahan pribadi.

#### G. Trust

Trust (rasa percaya), dimana para atasan menunjukkan kepercayaan dan yakin dengan skill dan kemampuan karyawan, sebaliknya karyawan percaya bahwa atasan mereka akan bekerja dengan tepat melalui mereka, para atasan memenuhi janji dan komitmen mereka sehingga karyawan mempercayai para atasan.

### **2.3.3 Aspek-aspek Employee Engagement**

Menurut (Schaufeli dan Bakker dalam Storey., 2008) Aspek-aspek dalam Employee Engagement terdiri dari tiga aspek yaitu :

#### 1. Aspek Vigor

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

## 2. Aspek Dedication

Aspek dedication ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan.

Orang-orang yang memiliki dedication yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaannya karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaannya.

## 3. Aspek Absorption

Aspek absorption ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya. Orang-orang yang memiliki absorption yang tinggi biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat.

### **2.3.4 Dimensi Employee Engagement**

(Schiemann dalam Ii, 2014) mengidentifikasikan employee engagement kedalam tiga dimensi yaitu:

#### 1. Satisfaction

Identifikasi kepuasan dan ketidakpuasan dasar seorang karyawan, meliputi jaminan pekerjaan, perlakuan atas manfaat yang adil yang harus ada ditingkatkan untuk menciptakan kepuasan organisasi yang tinggi.

#### 2. Commitment

Komitmen yang dimaksud meliputi komitmen seorang karyawan terhadap misi organisasi, identifikasi seorang karyawan atas

organisasinya, serta perasaan bangga yang dimiliki oleh karyawan karena dirinya menjadi bagian dalam organisasi yang dinaunginya.

### 3. Advocacy

Advokasi diidentifikasi sebagai upaya ekstra karyawan bagi kepentingan organisasi.

## 2.4 Kinerja Karyawan

### 2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

“Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi motivasi dan kepentingan” (Wibowo, 2011:4). Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:2) “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Secara garis besar kinerja merupakan tolak ukur dalam penyelesaiannya secara kualitas dan efektivitas hasil kerja. Menurut Mangkunegara, (2017:67). “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan kinerja merupakan hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi dalam penyelesaiannya secara kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab yang ditampilkan oleh seseorang atau proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Kinerja yang kurang sesuai dari harapan dapat memberikan dampak buruk terhadap perusahaan.

### 2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2016: 189), adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

A. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

B. Pengetahuan

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

C. Rancangan Kerja

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

D. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan memengaruhi kinerja.

E. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

F. Kepemimpinan

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

G. Gaya Kepemimpinan

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

#### H. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan – kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

#### I. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

#### J. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.

#### K. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.

#### L. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji – janji yang telah dibuatnya.

#### M. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

Mangkunegara (2017:68) mengemukakan faktor-faktor kinerja karyawan adalah :

##### a) Faktor Kemampuan

Secara Psikologis, kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality (Knowledge + Skills).

##### b) Faktor Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Berdasarkan beberapa sumber di atas dapat diketahui bahwa terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Tingkat yang mempengaruhi kinerja karyawan dilihat dari kedua faktor yaitu dari karyawan itu sendiri dan perusahaan.

### **2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2013 :75) indikator kinerja terdiri dari:

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat di lihat dari kecepatan kerja setia pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan akurat tau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Hasil
1.	Nabilah Ramadhan & Jafar Sembiring (2014)	PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI HUMAN CAPITAL CENTER PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK	Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total pengaruh 76.6%
2.	Chellsa Afridhamita & Suryono Efendi (2020)	PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER, KETERIKATAN KARYAWAN, KOMUNIKASI INTERPERSONAL, DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT INDO DHARMA TRANSPORT	Hasil penelitian menggunakan metode analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa pengembangan karier, keterikatan karyawan, komunikasi interpersonal, dan keterlibatan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Indo Dharma Transport.
3.	Natalia Susanto (2019)	PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI PENJUALAN PT REMBAKA	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
4.	Imam Ghozali (2017)	PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN BANJAR	Hasil penelitian menunjukkan secara parsial variable motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar.

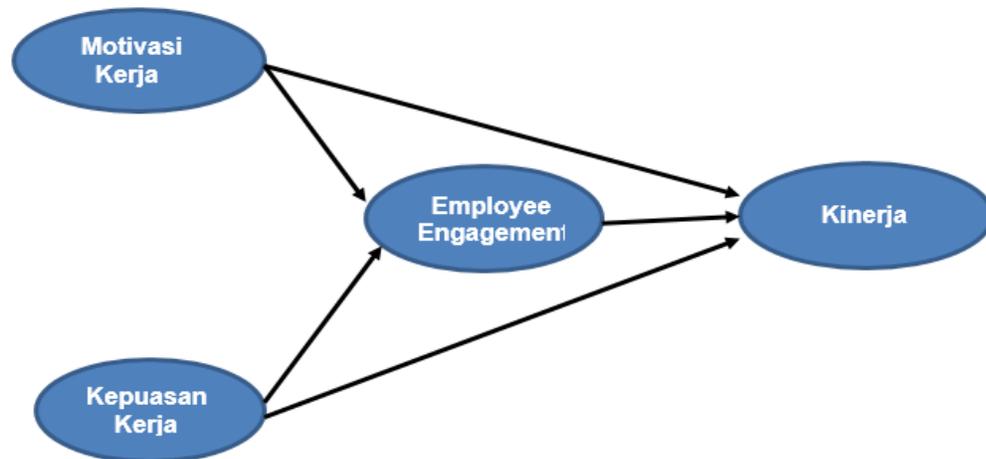
5.	Achmad Fadhil dan Yuniadi Mayowan (2018)	PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN AJB BUMIPUTERA	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikatakan bahwa semakin tinggi nilai motivasi maka nilai kinerja karyawan akan semakin tinggi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikatakan bahwa semakin tinggi nilai kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan pada AJB Bumi Putera Kota Malang.
6.	Rika M. Yusuf, Rita N. Taroreh, Genita G. Lumintang (2019)	PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT, BEBAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. INDOSPICE DI MANADO	Hasil penelitian yang didapat (1) Employee Engagement, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Indospice di Manado. (2) Employee Engagement berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Indospice di Manado (3) Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Indospice di Manado (4) Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Indospice di Manado. Saran saya bagi pihak CV. Indospice sebaiknya lebih memerhatikan Employee Engagement, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja agar dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.

7.	Wayan Arya Paramarta, I Gusti Ayu Putri Kasih (2018)	PELATIHAN DAN MOTIVASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PERAWAT INSTALASI BEDAH SENTRAL RSUP SANGLAH DENPASAR DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh pelatihan dan motivasi tentang keterlibatan karyawan dan kinerja perawat di Sanglah Central Rumah Sakit Denpasar. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan data kuantitatif, dengan sumber data yaitu data primer dan sekunder.
8.	Cindy Chandra dan Ir. Marcus Remiasa, S.E., M.Si (2018)	PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KIENRJA KARYAWAN PT INTILAND GRANDE	Hasil penelitian menunjukkan bahwa vigor, dedication, dan absorption memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.
9.	Muhammad Shollih Abdurrahman, Ratno Purnomo & Eling Purwanto Jati (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja Otonom dan Internal Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja otonom dan internal locus of control terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Satria dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. Jumlah responden yang diambil dalam penelitian ini adalah 92 responden dengan menggunakan purposive sampling. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis regresi berganda dengan software SPSS. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja otonom dan internal locus of control berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel mediasi.

10.	Windy Putri Arianti, Musa Hubeis, & Herien Puspitawati (2020)	PENGARUH FAKTOR KEPUASAN KERJA TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PERWIRATAMA GROUP	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja pada pekerjaan, kepuasan kerja pada gaji dan kepuasan kerja pada rekan kerja mempengaruhi variabel keterlibatan karyawan. Sedangkan variabel kepuasan kerja pada promosi dan kepuasan kerja pada pengawasan variabel keterlibatan karyawan tidak berpengaruh. Hasil Adjusted R Square adalah 0,431 atau 43,1%. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel faktor kepuasan kerja (kepuasan kerja di tempat kerja, kepuasan kerja pada gaji, kepuasan kerja pada promosi, pengawasan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja pada kolega) mempengaruhi variabel keterlibatan karyawan di Perwiratama Group sebesar 43,1%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
-----	--	--	---

## 2.6 Kerangka Konseptual

Dalam kerangka konseptual ini peneliti membuat suatu sketsa mengenai gambaran bagaimana Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan dimoderasi employee engagement, karena hal ini sangat penting sebagai bahan masukan untuk melihat secara jelas karakteristik ketiga variable yang akan diteliti nantinya.



## 2.7 Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

1. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Employee Engagement*
4. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Employee Engagement*
5. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan
6. *Employee Engagement* mampu meningkatkan pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan