

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

Kinerja memiliki banyak arti berdasarkan sudut pandang atau pendapat yang berbeda-beda menurut para ahli. Kinerja Menurut Prawirosentono dalam (Edison, Anwar & Komariah, 2016) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika.

Kinerja mengacu pada prestasi pegawai yang diukur berdasarkan standar yang ditetapkan instansi atau perusahaan. Menurut (Hasibuan, 2016), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut (Sutrisno, 2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil upaya seseorang yang ditemukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.. Berdasarkan pengertian – pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh pegawai, dalam menjalankan tugas – tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dan hasil kerja yang dicapai disesuaikan dengan standar kinerja pegawai yang berlaku dalam perusahaan.

2.1.1.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Bernardin & Russel (2010) mengemukakan bahwa kinerja pegawai merupakan mempunyai sejumlah faktor. Faktor – faktor tersebut yaitu :

1. Kualitas: Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas maupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

2. Kuantitas: jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu: tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
4. Efektifitas: tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Komitmen Organisasi: tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Harbani Pasolong (2010) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ialah :

1. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
2. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
3. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya suatu energi, seseorang mampu bereaksi dan merespon terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa mereka berpikir panjang atau memperhatikan secara sadar sehingga konsentrasi serta ketajaman mental dalam mengelola suatu pekerjaan menjadi lebih tinggi.
4. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
5. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
6. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas supaya pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
7. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

2.1.1.2 Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat berbagai teori-teori dari beberapa ahli mengenai indikator kinerja pegawai. Salah satunya indikator kinerja pegawai, Menurut Mathius dan Jakson (2006) yaitu:

1. Kuantitas.
2. Kualitas.
3. Ketepatan waktu.
4. Kehadiran.
5. Kemampuan bekerjasama.

Menurut Rizky (2001) indikator kinerja meliputi :

1. Kualitas pelayanan (*Quality of work*), yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
2. Komunikasi (*Communication*), yaitu kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan baik kepada konsumen.
3. Kecepatan (*Promptness*), yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.
4. Kemampuan (*Capability*), yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.
5. Inisiatif (*Intiative*), yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan.

Terdapat enam indikator kinerja karyawan menurut Sutrisno (2016) yaitu:

1. Hasil kerja, yaitu meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauhmana pengawasan.
2. Pengetahuan pekerjaan, yaitu pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4. Sikap yaitu semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
5. Disiplin waktu dan absensi yaitu ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

2.1.2 Motivasi

Motivasi adalah yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi timbul dari adanya rasa kebutuhan terhadap diri sendiri dan dorongan keinginan individu yang diarahkan pada tujuan memperoleh kepuasan (Hasibun & Handayani, 2017). Pada proses motivasi dimulai dengan pengenalan kebutuhan. Salah satu penyebab kompleksnya proses ini adalah karena setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda sehingga motivasi kerja dimiliki karyawan juga berbeda. Semakin tingginya motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau goal-directed behavior (Kreitner dan Kinicki, 2001). Motivasi kerja mempunyai peran untuk menentukan tercapainya suatu tujuan, untuk itu manusia harus mampu menumbuhkan motivasi yang setinggi-tingginya bagi para karyawan di dalam perusahaan. Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi (Bangun, 2012).

Dan berdasarkan pengertian motivasi dari beberapa pendapat ahli diatas, motivasi merupakan faktor pendorong yang dapat menciptakan semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian orang-orang yang termotivasi akan melakukan usaha yang lebih besar daripada yang tidak.

2.1.2.1 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dibedakan menjadi 2 yaitu faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Intern, yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Keinginan untuk hidup.
 - b. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.
 - c. Keinginan untuk berkuasa.
2. Faktor Ekstern, juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, faktor-faktor ekstern itu ialah:
1. Kondisi lingkungan kerja.
 2. Kompensasi yang memadai.
 3. Supervisi yang baik.
 4. Adanya jaminan pekerjaan.
 5. Status dan tanggung jawab.
 6. Peraturan yang fleksibel.

Menurut Herzberg dalam Sondang P. Siagian (2002), menyatakan bahwa karyawan termotivasi untuk berkerja disebabkan oleh 2 faktor, yaitu:

1. Faktor Interinsik, faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa pekerjaan itu sendiri, kemajuan, tanggung jawab, pengakuan, dan pencapaian.
2. Faktor Ekstrinsik, faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja, berupa administrasi dan kebijakan perusahaan, penyeliaan, gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja.

Sedangkan menurut Siagian (2001) motivasi seseorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Pada faktor-faktor internal yaitu:

1. Presepsi seseorang mengenai diri sendiri.
2. Harga diri.
3. Harapan pribadi.
4. Kebutuhan.
5. Keinginan.
6. Kepuasan kerja.
7. Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang yaitu:

1. Jenis dan sifat pekerjaanya.
2. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung.
3. Organisasi tempat bekerja.
4. Situasi lingkungan pada umumnya.
5. System imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

2.1.2.2 Indikator Motivasi

Herzberg dalam Slamet (2007) mengemukakan bahwa indikator motivasi terdiri dari:

1. Hubungan dengan rekan kerja dan atasan
2. Lingkungan kerja
3. Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan
4. Fasilitas penunjang pekerja sesuai dengan kebutuhan
5. Gaji dan pemberian tunjangan

Menurut Robbins (2011) motivasi kerja adalah:

1. Kebutuhan akan kekuasaan
2. Kebutuhan untuk berprestasi
3. Kebutuhan akan afiliasi

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2008), mengemukakan indikator motivasi, bahwa:

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan melaksanakan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran suatu organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Daya Pendorong
2. Kemauan
3. Kerelaan
4. Membentuk Keahlian
5. Membentuk Keterampilan
6. Tanggung Jawab
7. Kewajiban
8. Tujuan
9. Penghargaan

2.1.3 Disiplin Kerja

Menurut Mathis (2002) disiplin kerja merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan, yang sering dipengaruhi oleh sistem disiplin di dalam perusahaan adalah para karyawan yang bermasalah. Jika perusahaan gagal menghadapi karyawan yang terkena bermasalah, akan timbul efek negatif terhadap para karyawan lainnya dan kelompok kerja lainnya akan timbul . Menurut Hamali (2016) disiplin kerja merupakan sikap pegawai yang mencerminkan hormat dan patuh terhadap peraturan maupun ketetapan dari organisasi atau perusahaan, yang ada dalam diri seseorang pegawai, yang menyebabkan pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri secara sukarela pada peraturan dan ketetapan dari organisasi atau perusahaan.

Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum karyawan karena sudah melanggar peraturan atau prosedur. Dalam pendapat Simamora (2005) menyatakan bahwa disiplin merupakan bentuk dari pengendalian diri para karyawan dalam pelaksanaan kinerja yang teratur dan dalam menunjukkan tingkat kesungguhan tim di dalam sebuah organisasi. Kemudian pendapat dari Hasibun (20013) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap kesadaran dan kesediaan dari dalam diri karyawan dalam menaati segala peraturan dan norma yang berlaku di dalam suatu perusahaan.

Sedangkan menurut Moenir (2006) ada 2 jenis bentuk disiplin, yaitu:

1. Disiplin waktu adalah jenis disiplin yang paling mudah dilihat dan dikontrol baik oleh Manajemen yang bersangkutan maupun oleh masyarakat. Disiplin yang dimaksud adalah disiplin terhadap jam kerja seperti melalui sistem daftar absensi yang baik atau sistem apel, dapat dipantau secara tepat dan cepat.
2. Disiplin kerja, isi pekerjaan pada dasarnya terdiri dari metode pengerjaan, prosedur kerjanya, waktu dan jumlah unit yang telah ditetapkan dan mutu yang telah dibakukan.

2.1.3.1 Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangatlah penting didalam suatu organisasi perusahaan atau instansi agar tujuannya bisa tercapai secara optimal maka faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan menurut ahli yaitu:

Agustini (2011) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu:

1. Tingkat kehadiran
2. Ketaatan pada atasan
3. Kesadaran bekerja
4. Tanggung jawab

2.1.3.2 Indikator Disiplin Kerja

Hasibun (2008) menyatakan bahwa ada beberapa indikator yang mempengaruhi disiplin karyawan, yaitu:

1. Tujuan dan Kemampuan.
2. Pengawasan Teladan.
3. Pengawasan Melekat (Waskat).
4. Sanksi Hukuman.
5. Ketegasan.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2010), indikator disiplin kerja adalah:

1. Mematuhi semua peraturan perusahaan
2. Penggunaan waktu secara efektif

3. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas
4. Tingkat absensi

Sedangkan menurut Sutrisno (2011) indikator dalam disiplin kerja ialah:

1. Taat terhadap aturan waktu

Taat terhadap jam kerja disini terlihat dari jam masuk kerja, jam istirahat, dan jam pulang yang tepat sesuai dengan aturan yang berlaku di sebuah perusahaan. Taat terhadap peraturan perusahaan, peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

2. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

3. Taat terhadap peraturan lainnya diperusahaan

Aturan mengenai apa yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan atau pegawai di dalam perusahaan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Menurut Sunyoto (2012) kepuasan kerja merupakan sifat individual yang dimiliki seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu pula sebaliknya. Levy (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sesuatu yang menyenangkan, keadaan emosional yang positif akibat dari penilaian kognitif dari salah satu pekerjaan atau pengalaman kerja. Definisi lain dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2009) bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Pendapat ini serupa dengan Locke dalam Johnson (2004) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang diasosiasikan dengan situasi kerja atau pekerjaan.

Menurut Handoko (2010), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut (Hasibuan, 2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya.

2.1.4.1 Faktor Kepuasan Kerja

Gilmer dalam Sutrisno (2010) menyatakan bahwa ada banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Kesempatan maju.
2. Keamanan kerja.
3. Gaji.
4. Perusahaan dan manajemen.
5. Pengawasan.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan.
7. Kondisi kerja.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan.
9. Komunikasi.
10. Fasilitas.

Menurut Hasibun (2014) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Kerja yang menantang secara mental.
2. Penghargaan yang sesuai.
3. Kondisi kerja yang mendukung.
4. Rekan sekerja yang mendukung.

2.1.4.2 Indikator Kepuasan Kerja

Widodo, (2015) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara kerja atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan besar untuk naik jabatan atau tidak. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap yang dicerminkan oleh modal kerja, disiplin kerja dan pertasi kerja (Hasibun, 2008). Berdasarkan pada definisi yang dikemukakan oleh ahli diatas, timbul indikator kepuasan kerja ialah:

1. Menyenangi pekerjaannya

Seseorang yang menyenangi pekerjaannya akan merasa lebih baik dalam melakukan pekerjaannya.

2. Mencintai pekerjaannya

Seseorang yang mencintai pekerjaannya akan memberikan yang terbaik dalam segala bentuk perhatian atau tindakan untuk mencaai suatu tujuan dengan hasil terbaik dalam pekerjaannya. Seseorang karyawan tersebut mampu dan rela mengorbankan dirinya

walaupun sakit atau susah, tidak mengenal waktu dan dimanapun karyawan itu berada selalu siap5 siaga dalam pekerjaannya.

3. Moral kerja

Moral kerja yang dimaksud disini ialah suasana batiniah seseorang yang mempengaruhi perilaku individu organisasi. Suasana batiniah itu terwujud di dalam aktivitas individu pada saat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Suasana batin dimaksud berupa perasaan senang atau tidak senang, bergairah atau tidak bergairah dan bersemangat atau tidak bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan.

4. Kedisiplinan

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai – nilai ketaatan, keteraturan dan atau ketertiban.

5. Prestasi kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas– tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

2.1.5 *Employing Engagement*

Employing engagement menurut Hewitt Associate dalam Bedarkar dan Pandita (2014) mendefinisikan bahwa *engagement* ialah suatu keterikatan karyawan sebagai sikap positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. *Employing engagement* disebut juga sebagai komitmen terhadap kesuksesan pekerjaan. *Employee engagement* secara keseluruhan mempunyai pengaruh sangat besar terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* tidak hanya akan membuat karyawan memberikan kontribusi lebih tetapi juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. *Employee Engagement* merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, seperti pendapat Macey dan Schneider dalam (Hermawan, 2011) yang menyatakan

bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela.

Employee Engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Istilah *employee engagement* diperkenalkan oleh kelompok Gallup pada tahun 2004. Gallup mendefinisikannya sebagai peran serta dan antusiasme untuk bekerja. Gallup juga mengkaitkan *employee engagement* dengan rasa keterikatan emosional yang positif dan komitmen karyawan dalam Dornovsek (2008).

2.1.5.1 Faktor *Employing Engagement*

Menurut Sask (2006) mengemukakan bahwa faktor yang dapat meningkatkan *engagement* adalah dengan meningkatkan penilaian karyawan terhadap dukungan organisasi yang mereka terima. Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan.

Chandani dkk (2016) mengemukakan bahwa *Employing Engagement* juga memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu:

1. *Career Development* (pengembangan karir)

Pengembangan karie juga merupakan faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*. Praktik pengembangan karir akan membantu organisasi untuk mempertahankan karyawan yang mempunyai talenta dan menyediakan sarana untuk mengembangkan diri. Perusahaan yang menyediakan kesempatan untuk mengembangkan karir karyawan akan membuat karyawan lebih *engaged* pada pekerjaan dan organisasinya.

2. *Effective Management of Talent* (pengaturan talenta yang efektif)

Strategi dalam pengaturan talenta meliputi perencanaan karir, dukungan organisasi, dan *reward* akan menghasilkan *engagement* yang

tinggi dan mengurangi emosi pada organisasi. *Employee Engagement* cenderung dipengaruhi oleh manajemen yang efektif.

3. *Leadership* (kepemimpinan)

Karyawan akan menunjukkan *engagement* yang lebih pada organisasi ketika mereka dinilai oleh atasan atau organisasi secara langsung atau karyawan yang mendapatkan perhatian melalui kepemimpinan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*. Kualitas dari kepemimpinan yang berinteraksi antara atasan dan bawahan akan mempengaruhi tingkat *engagement* karyawan.

4. *Clarity of Company Values, Policies and Practises*

Karyawan sebaiknya merasa nilai-nilai perusahaan jelas dan tidak ambigu sehingga bisa meningkatkan *engagement* pada karyawan. Nilai-nilai organisasi yang cocok dengan karyawan dilihat sebagai antesenden dan *Employee Engagement*.

5. *Respectful Treatment og Employees*

Organisasi yang sukses akan menghargai semua elemen didalamnya, termasuk karyawan. Sikap yang adil dan menghargai dari atasan terhadap karyawannya akan membuat karyawan merasa *berharga* dan dapat berkomunikasi dengan efektif satu sama lain. Perasaan karyawan yang merasa dihargai akan meningkatkan *engagement* mereka.

6. *Empowerment*

Karyawan merasa bahwa mereka seharusnya mampu untuk mengutarakan pendapat mereka secara bebas. Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan memunculkan lingkungan kerja yang penuh tantangan dan terpercaya sehingga mereka mampu untuk mengutarakan ide mereka tanpa takut serta membantu dalam melakukan inovasi pada perusahaan. Kondisi ini akan membuat karyawan merasa diberdayakan secara baik.

7. *Kepuasan*

Kepuasan merupakan salah satu sarana bagi karyawan untuk meningkatkan *engagement*. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk

mencocokkan antara tujuan organisasi dan tujuan dari karyawannya sehingga sehingga mendapatkan tujuannya biasanya adalah karyawan dengan *self-efficacy* yang tinggi sehingga mereka akan lebih *engaged* pada perusahaan.

8. *Performance Appraisal*

Penilaian pada kinerja karyawan yang transparan dan jujur akan menunjukkan tingkat *Employee Engagement* yang lebih tinggi. Pengomunikasian tentang kinerja mereka dengan tetap menghargai karyawan akan meningkatkan *engagement*.

9. *Fair Treatment*

Employee Engagement cenderung lebih tinggi ketika atasan memberikan kesempatan untuk berkembang dan tumbuh dengan adil pada semua karyawan. Karyawan yang merasa mendapatkan keadilan dalam penilaian kinerja mereka akan meningkatkan kesejahteraan dan *Employee Engagement*.

2.1.5.2 Indikator *Employing Engagement*

Employee Engagement diukur dengan menggunakan 5 indikator yaitu , sikap positif dan bangga pada organisasi, kepercayaan terhadap hasil produk/layanan organisasi, organisasi memberi kesempatan untuk berkinerja dengan baik, bertindak rendah hati dan menjadi anggota tim yang baik, pemahaman luas akan pekerjaan.

Anita J dalam Handoyo dan Setiawan (2017) mengatakan bahwa indikator dari *employing engagement* ialah:

1. Lingkungan kerja
2. Kepemimpinan
3. Tim dan hubungan rekan kerja
4. Pelatihan dan pengembangan karir
5. Kompensasi
6. Kebijakan organisasi
7. Kesejahteraan kerja

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), ada tiga indikator dari *Employee Engagement*, yaitu:

1. Vigor

Dikarakteristikan dengan tingkat energi dan resiliensi yang tinggi ketika bekerja. Vigor juga ditunjukkan dengan keinginan untuk memberikan usaha lebih pada pekerjaan mereka dan tetap gigih dalam menghadapi kesulitan. Individu yang memiliki level vigor yang tinggi akan menunjukkan semangat yang tinggi saat bekerja dan memiliki energi yang tinggi. Sedangkan, individu yang memiliki level vigor yang rendah akan tidak bersemangat saat bekerja.

2. Dedication

Dedication dikarakteristikan dengan rasa antusias, bermakna, berharga, dan tantangan. Karyawan dengan skor dedication rendah tidak akan mengidentifikasi diri dengan pekerjaan mereka karena tidak memiliki pengalaman kerja yang bermakna, berharga, atau menantang. Sedangkan, karyawan dengan dedication yang tinggi dalam bekerja akan merasa antusias dan mengidentifikasi diri mereka dengan pekerjaan tersebut karena mereka merasa pengalaman kerja mereka bermakna, berharga, atau menantang.

3. Absorption

Dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh saat bekerja sehingga tidak sadar bahwa waktu sudah berlalu. Karyawan dengan tingkat absorption yang tinggi akan suka saat perhatiannya terfokus pada pekerjaannya, sulit untuk lepas dari pekerjaannya, dan lupa waktu saat sedang bekerja. Sedangkan, karyawan dengan tingkat absorption yang rendah akan merasa tidak tertarik pada pekerjaannya, mudah untuk lepas dari pekerjaannya sehingga waktu sangat terasa lama jika dia sedang bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Table 1 Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1	Agnes Wahyu Handoyo dan Roy Setiawan (2017)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata	<i>Employee Engagement</i> , Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2	Wayan Arya Paramarta dan Ni Ketut Laswitarni (2015)	Kepemimpinan, Kompensasi dan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Circleka Indonesia Utama - Regional Bali)	Kepemimpinan, Kompensasi, <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan.	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> , Kompensasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap <i>employee engagement</i> , Kepemimpinan berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang bermakna terhadap kinerja karyawan melalui mediasi <i>employee engagement</i> , Kompensasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa melalui mediasi <i>employee engagement</i> .
3	Agung	Pengaruh Disiplin Kerja	Disiplin Kerja,	Hasil analisis menunjukkan bahwa: Disiplin kerja tidak

	Setiawan (2013)	dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang	Motivasi dan Kinerja Karyawan	mempengaruhi kinerja baik secara bersamaan atau sebagian, Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan positif terhadap karyawan kinerja.
4	Supriadi Noor (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polisi Bidokkes Polda Kalimantan Selatan	Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja	Hasil dari penelitian ini ialah Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Riset Biddokkes Polda Kalimantan Selatan berjalan lancar. Kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh secara parsial tentang kinerja Polda Kalimantan Selatan Biddokkes. Kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja sekaligus mempengaruhi kinerja Kalimantan Selatan Polisi Biddokkes. Kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja Wilayah Kalimantan Selatan
5	Ardika Nur Furqon 2020	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Satuan Polisi Pamong Praja Kota Cirebon	Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja	Kompensasi dan kepuasan kerja beserta dimensi-dimensinya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberi pengertian bahwa semakin intensif pemberian kompensasi dan upaya peningkatan kepuasan kerja, maka semakin meningkat kinerja organisasi polisi pamong praja.

6	Sutrisno, Azis dan Maria (2016)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang	Motivasi, Disiplin Kerja dan Kinerja	Motivasi kerja pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja berdasarkan persepsi pegawai, disiplin kerja pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja berdasarkan persepsi pegawai dan motivasi kerja dan Disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.
7	Rima Novriyanti (2019)	Pengaruh Motivasi dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Mediator	Motivasi, Disiplin dan Kinerja dan <i>Employee Engagement</i>	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja di Pusat Perencanaan dan Pendayagunaan SDM Kesehatan, Kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kinerja di Pusat Perencanaan dan Pendayagunaan SDM Kesehatan, <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja di Pusat Perencanaan dan Pendayagunaan SDM Kesehatan, Motivasi dan Kedisiplinan dengan mediator <i>employee engagement</i> sama-sama mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja di Pusat Perencanaan dan Pendayagunaan SDM Kesehatan. <i>Employee engagement</i> sebagai mediator memiliki kontribusi terhadap kinerja, meskipun kontribusinya sangat kecil.
8	Ditya Wahyu Arista (2019)	Pengaruh Motivasi, <i>Employee Engagement</i> , dan Stres Kerja terhadap	Motivasi, <i>Employee Engagement</i> ,	Variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja mampu menjadi variabel moderasi bagi pengaruh motivasi terhadap kinerja

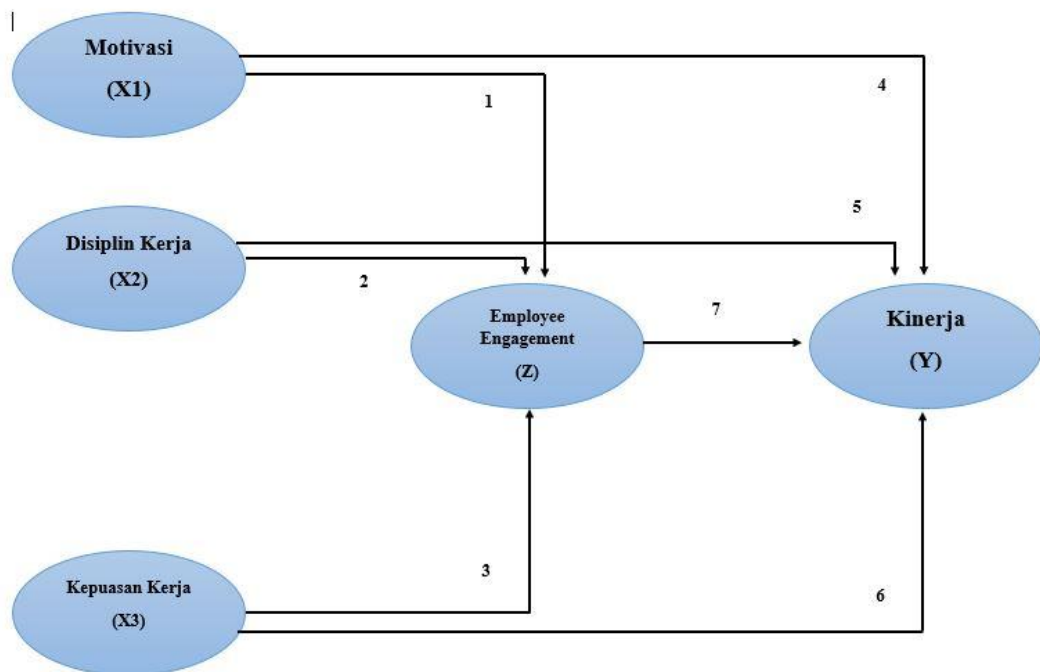
		Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Pdlw Taman Kyai Langgeng Kota Magelang)	Stres Kerja dan Kinerja	karyawan. <i>Employee engagement</i> tidak mempengaruhi kinerja karyawan. <i>Employee engagement</i> tidak mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel moderasi bagi pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan. Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan memiliki pengaruh negatif. Kepuasan kerja tidak mampu memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
9	Ni Made Nurcahyani dan I.G.A. Dewi Adnyani (2016)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Kompensasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
10	Imam Ghozali (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kemampuan	Hasil penelitian menunjukkan secara parsial variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar.

		Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar	Kerja dan Kinerja	
11	Sandhi Fialy Harahap dan Satria Tirtayasa (2020)	Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu	Motivasi, Disiplin, Kepuasan Kerja, Kinerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dapat disimpulkan bahwa motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari hasil penelitian ini menunjukan bahwa secara simultan dapat disimpulkan bahwa motivasi, disiplin dan kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.
12	Dio Christian dan M. Kurniawan (2021)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Yala Kharisma Shipping Cabang Palembang	Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Manajemen SDM.	Hasil analisis membuktikan bahwa secara parsial, disiplin kerja dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya, secara simultan disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dapat bermanfaat bagi PT Yala Kharisma Shipping Cabang Palembang, di mana untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan harus memperhatikan faktor disiplin dan motivasi kerja

2.3 Model Konseptual Penelitian

Dalam model konseptual peneliti membuat suatu sketsa mengenai gambaran bagaimana pengaruh motivasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening*. Hal ini sangat penting sebagai bahan masukan untuk melihat secara jelas karakteristik ketiga variabel yang akan diteliti

2.3.1 Kerangka Berfikir



Gambar 1 Kerangka Berfikir

Keterangan:

1. Rima Novriyanti (2019), Gaddi dalam Mujiasih dan Ratnaningsih (2011), Marciano (2010)
2. Rima Novriyanti (2019), Veithzal Rizal (2011)
3. Arianti (2020)
4. Agung Setiawan (2013), Dio Christian dan M. Kurniawan (2021), Sandhi Fialy Harahap dan Satria Tirtayasa (2020)
5. Rima Novriyanti (2019), Dio Christian dan M. Kurniawan (2021), Sandhi Fialy Harahap dan Satria Tirtayasa (2020)

6. Imam Ghozali (2017), Sandhi Fialy Harahap dan Satria Tirtayasa (2020)
7. Agnes Wahyu Handoyo dan Roy Setiawan (2017)

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang sebenarnya masih harus diuji, atau rangkuman kesimpulan teoritis yang diperoleh dari tinjauan pustaka (Martono, 2011:71). Hipotesis dalam penelitian ini, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Z)
2. Disiplin Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Z)
3. Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Z)
4. Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Anggota (Y)
5. Disiplin Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Anggota (Y)
6. Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Anggota (Y)
7. *Employee Engagement* (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Anggota (Y)