

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kompetensi Karyawan

Boyatzis dalam Hutapea dan Nurianna Thoha (2008) kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi dengan keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Sedarmayanti (2017:11) mengatakan bahwa kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individual yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya. Kompetensi itu kumpulan dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu. Hal ini mengartikan bahwa Pertama, kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku untuk meningkatkan kinerja. Kedua, indikator kuat tentang kompetensi disini adalah peningkatan kinerja sampai pada tingkat baik atau sangat baik. Ketiga, kombinasi dan perilaku adalah modal untuk menghasilkan kinerja.

2.1.1.1. Indikator Kompetensi Karyawan

Dalam penelitian ini, variabel kompetensi yang akan digunakan untuk mengukur kompetensi dari Romberg (2009) yaitu pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, Pengetahuan, Keterampilan.

1. Pengalaman kerja

Suatu dasar/acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil risiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya (Sutrisno, 2009:158).

2. Pendidikan

Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan guna mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan (Sutrisno, 2009:62)

3. Pengetahuan (*knowledge*)

Adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu (Sudarmanto, 2009:53).

4. Keterampilan (*skills*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu (Sudarmanto, 2009:53).

2.1.1.2. *Faktor yang Mempengaruhi*

Menurut Zwell (2008) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Bila orang percaya akan kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bisa dikerjakan dengan lebih mudah.

2. Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat dirubah, kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan ini, dan hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten. Seseorang akan berespons serta beradaptasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi seseorang.

3. Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang. Dorongan atau motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan juga berpengaruh baik terhadap kinerja staf.

4. Isu emosional

Kondisi emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerjanya. Rasa percaya diri membuat orang akan dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, begitu juga sebaliknya, gangguan emosional seperti rasa takut dan malu juga bisa menurunkan *performance*/penampilan kerja seseorang, sehingga kompetensinya akan menurun.

5. Kemampuan intelektual

Kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, kognitif, analitis dan kemampuan konseptual. Tingkat intelektual dipengaruhi oleh pengalaman, proses pembelajaran yang sudah tentu pula kemampuan intelektual seseorang akan meningkatkan kompetensinya.

6. Budaya organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar karyawan, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

2.1.2 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai sebuah kekuatan dari seseorang yang telah mengidentifikasi dirinya dan keterlibatan dalam organisasi tertentu (Porter et al., 1974). Sedangkan menurut (Robbins & Judge, 2011), mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Menurut (Robert dan Jackson, 2011) mendefinisikan komitmen organisasi adalah karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Standarnya adalah ketertikatan emosional dengan organisasi dan kepercayaan pada nilainilainya. Karyawan yang berkomitmen akan lebih cenderung sulit untuk keluar dari pekerjaan bahkan jika mereka tidak puas sekalipun karena mereka memiliki rasa loyalitas atau keterikatan organisasi. Bahkan jika karyawan saat ini tidak senang dengan pekerjaan mereka, mereka bersedia berkorban untuk organisasi.

Beberapa ahli seperti Hunt dan Morgan berpendapat bahwa karyawan yang dianggap mempunyai komitmen organisasional tinggi, maka mereka memiliki pemikiran seperti kepercayaan terhadap tujuan dan nilai dari suatu organisasi, memiliki keinginan untuk mencapai apa yang diharapkan organisasi, berkeinginan kuat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008). Maka dari itu, dapat dikatakan karyawan dengan komitmen organisasional tinggi tidak hanya akan bertahan untuk tetap bekerja di perusahaan, namun terdapat keinginan untuk bekerja maksimal yang terbentuk dalam pemikirannya karena telah memahami sepenuhnya nilai-nilai yang diterapkan serta mempunyai tujuan yang sama dengan perusahaan.

2.1.2.1. Indikator

Menurut (Robbins and Judge,2011) dimensi untuk mengukur komitmen organisasi adalah :

1. *Affective commitment*

Affective commitment berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.

Affective commitment memiliki indikator sebagai berikut :

- Memahami dan meyakini tujuan perusahaan
- Menerima norma-norma yang berlaku
- Mematuhi peraturan dan kebijakan yang berlaku
- Bekerja secara rutin dan full day

2. *Continuance commitment*

Continuance commitment berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

Indikator untuk *continuance commitment* adalah sebagai berikut :

- Melindungi aset-aset perusahaan
- Merasa merugi jika meninggalkan karena investasi yang telah diberikan kepada perusahaan
- Mendapatkan keuntungan lebih jika tetap tinggal dengan perusahaan.

3. *Normative commitment*

Normative commitment menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment*

yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus dalam organisasi tersebut.

Indikator pada dimensi *normative commitment* adalah sebagai berikut :

- Kesetiaan dan rasa patuh
- Melaksanakan semua tugas dan kewajiban yang diberikan organisasi
- Merasa wajib membantu organisasi atas kesempatan yang telah diberikan
- Lamanya masa kerja pada perusahaan sebelumnya

2.1.2.2. *Faktor yang Mempengaruhi*

Menurut (Sopiah, 2008), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, yaitu:

1. Faktor Personal.

Ditunjukkan melalui karakteristik demografi, latar belakang pendidikan, kepribadian, dan sebagainya.

2. Karakteristik Pekerjaan.

Ditunjukkan melalui sikap menghadapi masalah dalam bekerja, beban kerja yang dirasakan, tingkat jabatan yang diemban, adanya pertentangan perilaku atau pola pikir dalam pekerjaan, dan sebagainya.

3. Karakteristik Struktur.

Ditunjukkan oleh bentuk organisasi yang sentralisasi atau desentralisasi, ukuran organisasi, ada atau tidaknya serikat pekerja, dan bagaimana karyawan dikendalikan oleh organisasi.

4. Pengalaman Kerja.

Tingkat komitmen organisasional karyawan dipengaruhi oleh perbedaan pengalaman kerja yang dimiliki serta lamanya karyawan tersebut bekerja dalam organisasi tersebut.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2008:98) mendefinisikan “Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya”.

Richard et al., (2012) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan sikap tersebut adalah segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan seperti pengawasan (*supervise*), gaji, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang adil dan tidak merugikan, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Wagner dan Hollenbeck (2009) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau pernyataan emosi yang positif dari hasil pemenuhan suatu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Sedangkan menurut Wilsom (2012) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) memiliki 3 komponen, yaitu:

1. *Value*

Dimana seseorang secara sengaja atau tidak sengaja, menginginkan untuk memperoleh nilai atau manfaat dari pekerjaan itu sendiri.

2. *Importance of Value*

Manusia dibedakan tidak hanya dari nilai-nilai yang diyakini, tapi juga dari beban atau usaha yang diberikan untuk memenuhi nilai-nilai tersebut. Perbedaan inilah yang mempengaruhi tingkat dari kepuasan seseorang.

3. *Perception*

Kepuasan mencerminkan persepsi kita terhadap situasi saat ini dan nilai-nilai yang kita yakini.

Berdasarkan pendapat definisi yang dikemukakan oleh para ahli terkait kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang dirasakan oleh seorang karyawan atas apa yang dikerjakannya. Kepuasan kerja muncul ketika harapan sebanding dengan balas jasa yang diberikan perusahaan atas pekerjaan yang diberikan, sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhan fisik, dan status sosialnya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, meliputi:

1. Faktor Kepuasan Finansial

Terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kepuasan kerja bagi karyawan dapat terpenuhi. Meliputi, sistem besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, dan fasilitas yang diberikan serta promosi.

2. Faktor Kepuasan Fisik

Faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Meliputi, jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.

3. Faktor Kepuasan Sosial

Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi, rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.

4. Faktor Kepuasan Psikologi

Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Hal ini meliputi, minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan

2.1.3.1. Indikator

Setiap karyawan memiliki tolak ukur kepuasan kerja yang berbeda standar kepuasannya. Adapun indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2014) antara lain:

a. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang lain yang tidak bertanggung jawab.

b. Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

c. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas – tugasnya memenuhi perjanjian bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

d. Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

e. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, memiliki pribadi yang kuat, dihormati, beribawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

f. Tingkat gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

g. Kepuasan kerja tidak langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

h. Lingkungan kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

Sedangkan menurut Colquitt et al., (2013) terdapat beberapa indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. Gaji

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah atau uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi.

2. Promosi

Promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, seperti halnya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.

3. Pengawasan (supervise)

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada 2 (dua) dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

4. Rekan kerja

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang 'kuat' bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu. Karena kelompok kerja saling tergantung antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itu efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

5. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang baik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

6. *Altruisme*

Altruisme adalah tindakan suka rela yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apapun, kecuali mungkin perasaan telah melakukan perbuatan baik.

7. Status

Status merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Status yang dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa cara seperti keterampilan & keahlian, jangka waktu latihan, jumlah tanggung jawab sosial ataupun sikap kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja individu.

8. Lingkungan sosial

Terdiri dari lingkungan kerja fisik dan psikologis. Karyawan akan mudah mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya bila kondisi sekitarnya bersih, terang, tidak terlalu sempit dan bising. Sehingga karyawan akan mudah mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaan dalam suasana atau kondisi yang harmonis.

Adapun indikator kepuasan kerja dikompilasi dari penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan, (2014) dan Colquitt et al., (2013) akan digunakan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

- Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang sesuai merupakan kepuasan karyawan, dimana pekerjaan sebagai kesempatan untuk belajar, menerima tanggung jawab dan kemajuan karyawan.

- Lingkungan kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

- Promosi

Promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.

- Pengawasan

Gaya pengawasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pengawasan berpusat pada karyawan dan iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

- Rekan kerja

Kelompok kerja saling tergantung antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi ini membuat pekerjaan menjadi lebih efektif, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja

2.1.3.2. *Faktor yang Mempengaruhi*

Abdus (2014) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi 2 kelompok, diantaranya :

a) Faktor instrinsik

Merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya.

b) Faktor ekstrinsik

Menyangkut hal-hal yang berasal dari luar karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan lainnya.

Menurut As'ad indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja (Supriyanto & Machfudz, 2010), yaitu :

1. Kepuasan finansial

Merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/upah, berbagai macam tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan, dan lain sebagainya.

2. Kepuasan fisik

Merupakan indikator yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti, pengaturan waktu antara bekerja

dan istirahat, keadaan suhu ruangan, sirkulasi udara, penerangan, perlengkapan kerja, kondisi kesehatan dan umur karyawan.

3. Kepuasan sosial

Merupakan indikator yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin antara sesama karyawan, dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda (jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan), dan dengan lingkungan sekitar perusahaan. Hubungan antar karyawan menjadi aspek penting dalam memenuhi kebutuhan spiritualnya. Karyawan akan terdorong dan termotivasi untuk bekerja secara optimal apabila kebutuhan spiritual ini dapat terpenuhi.

4. Kepuasan psikologi

Merupakan indikator yang berkaitan dengan keadaan jiwa karyawan. Hal ini mencakup ketentraman/ kedamaian dalam bekerja, sikap terhadap kerja, tingkat stress kerja serta keterampilan dan bakat.

Menurut Bisen dan Priya, terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja (Kaswan, 2015) 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, kolege, 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 sportif, 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 kondisinya 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.

Beberapa ahli telah memaparkan teorinya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sehingga, peneliti dapat menarik sebuah kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti usia, jenis kelamin, kepribadian, tingkat stress kerja dan lamanya mengabdikan pada perusahaan tersebut. Kemudian, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari luar diri karyawan, ialah gaji yang diperoleh, kondisi lingkungan pekerjaan, hubungan dengan atasan ataupun dengan rekan sekerjanya, dan kesempatan mendapatkan promosi.

2.1.4 *Employee Engagement*

employee engagement pertama kali diperkenalkan oleh salah seorang professor dari Amerika Serikat yang bernama William Kahn. Beliau mendefinisikan *employee engagement* sebagai pemanfaatan anggota organisasi terhadap peran kerja mereka masing-masing. Secara terikat, anggota organisasi tersebut menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara kognitif, fisik serta emosional selama bekerja. Aspek kognitif dari *employee engagement* yang dimaksud meliputi kepercayaan karyawan terhadap organisasi, pemimpin mereka dan kondisi kerja. Aspek fisik meliputi energi fisik yang diberikan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan aspek emosional adalah bagaimana perasaan karyawan terhadap organisasi, pemimpin mereka, dan kondisi kerja, apakah mereka mempunyai sikap positif atau negatif terhadap ketiga faktor tersebut. Dengan demikian, menurut (Kahn, 1990), *employee engagement* berarti karyawan yang sedang melakukan peran organisasi atau bekerja di sebuah perusahaan akan hadir secara psikologis dan fisik. Menurut (Marciano, 2010), Seorang karyawan yang sudah merasa adanya keterikatan kepada perusahaan akan memiliki komitmen terhadap tujuan yang ingin dicapai, menggunakan kemampuan secara maksimal dalam penyelesaian pekerjaan, tetap menjaga perilaku dalam bekerja, memastikan setiap pekerjaan yang dikerjakan telah selesai dengan benar sesuai dengan tujuan, serta bersedia melakukan evaluasi apabila diperlukan. Marciano menambahkan beberapa hal positif dari *employee engagement* yaitu meningkatkan produktivitas, keuntungan, efisiensi dan kepuasan konsumen, menurunkan tingkat turnover yang terjadi di perusahaan, mengurangi ketidakhadiran, serta meminimalisir keluhan karyawan. Pengertian lain menyatakan *employee engagement* merupakan kondisi di mana seorang karyawan telah memiliki keadaan psikologis untuk berkeinginan menjadi bagian dalam keberhasilan perusahaan untuk meningkatkan kinerja melebihi dari yang diharapkan perusahaan (Mercer et al., 2007) Dengan demikian, peneliti menyimpulkan dari beberapa pengertian ahli di atas bahwa *employee engagement* adalah sebuah sikap dari karyawan yang berada dalam suatu perusahaan untuk bekerja tidak hanya untuk sekedar

menyelesaikan pekerjaannya saja, namun terdapat juga kondisi psikologis untuk merasa terikat dan memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaannya dengan tujuan keberhasilan perusahaan karena keberhasilan perusahaan akan dianggap sebagai keberhasilan dari karyawan tersebut pula.

2.1.4.1. *Tingkatan*

Tidak semua karyawan akan langsung merasa terikat dengan perusahaan dan juga rasa terikat oleh setiap karyawan tidak dapat secara merata dianggap sama. Menurut (Robertson-Smith & Markwick, 2009), terdapat tiga tingkatan seorang karyawan memiliki engagement kepada perusahaan, yaitu:

- *Engaged.*

Karyawan bekerja dengan passion dan sehingga timbul rasa keterikatan dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Mereka akan senantiasa mengembangkan inovasi untuk memajukan perusahaan.

- *Disengaged.*

Karyawan lebih fokus untuk menyelesaikan tugas yang diberikan tanpa memikirkan tujuan dari perusahaan. Mereka cenderung bekerja menunggu perintah dan merasa kontribusinya diabaikan. Bisa dibilang mereka adalah sleepwalker dalam menjalani hari-hari kerja mereka, waktu dihabiskan tanpa adanya passion atau energi yang diberikan dalam pekerjaan.

- *Actively Disengaged.*

Karyawan yang menghabiskan waktunya untuk menunjukkan sikap ketidaksukaannya terhadap perusahaan. Dari semua aspek yang dihadapi, mereka hanya melihat dari sisi negatifnya. Terkadang sikapnya memberikan dampak atau pengaruh buruk kepada karyawan.

2.1.4.2. *Karakteristik*

Menurut (Schaufeli & Bakker, 2006), terdapat tiga karakteristik dari *employee engagement*, yaitu:

- *Vigor*

Dapat dirasakan dari energi dan stamina yang besar selama bekerja. Keinginan untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan serta selalu berjuang dalam menghadapi masalah.

- *Dedication*

Mengacu pada kekuatan perasaan terikat dengan pekerjaan sehingga akan selalu terlihat antusias dan bangga dengan pekerjaan yang dimilikinya serta penuh dengan perasaan yang bermakna, menginspirasi, dan menantang.

- *Absorption*

Ditandai dengan adanya konsentrasi penuh, minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang dimiliki, dan sulit untuk keluar dari pekerjaan. Adanya ketertarikan untuk menyelesaikan apa yang dibutuhkan dari pekerjaan.

2.1.4.3. *Faktor yang Mempengaruhi*

Faktor yang mempengaruhi akan berbeda-beda tergantung jenis organisasi dan pekerjaan. Namun secara umum (Mcbain, 2007) mengemukakan bahwa terdapat 3 pembagian utama yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, yaitu:

1. Organisasi

Termasuk di dalamnya adalah budaya organisasi yang mengutamakan keterbukaan sehingga menimbulkan sikap supportif dan tercipta komunikasi yang baik antar rekan kerja. Selain itu visi atau nilai yang dianut seperti keadilan dan kepercayaan juga akan berdampak positif dan menciptakan *employee engagement*. Hal-hal seperti ini akan membuat karyawan merasa didukung oleh pimpinan dan perusahaan karena tidak ada perasaan atau hal yang ditutup-tutupi

2. Manajemen dan Kepemimpinan

Employee engagement akan terbentuk secara berproses, waktu yang dibutuhkan tidak sebentar dan membutuhkan komitmen yang tinggi terutama bagi pimpinan. Pimpinan perusahaan diharapkan terampil dalam

menerapkan teknik-teknik yang dapat membuka jalan untuk menciptakan *employee engagement* yaitu seperti teknik berkomunikasi dengan karyawan, teknik menyampaikan feedback yang baik, dan teknik penilaian kinerja

3. *Working Life*

Karyawan harus merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja apabila ingin menciptakan *employee engagement*. Beberapa kondisi yang dianggap nyaman adalah seperti lingkungan kerja yang bisa memberikan rasa keadilan, lingkungan kerja yang memberikan kebebasan pengambilan keputusan oleh karyawan sehingga mereka merasa berharga di mata perusahaan, yang terakhir perusahaan harus memahami keseimbangan kerja karyawan antara dunia kerja dengan kehidupan keluarga.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah bentuk pelaksanaan tugas terhadap tanggungjawab yang diberikan dan telah selesai dikerjakan sehingga menghasilkan output baik secara kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2013). Terdapat pengertian menurut ahli lain, kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil capaian dari setiap individu yang didapatkan dalam setiap pelaksanaan kerja. Kinerja dari sekumpulan individu yang telah melaksanakan pekerjaan dalam organisasi tersebut akan menentukan keberhasilan suatu organisasi tersebut pula. Dengan demikian, perlu diterapkan penilaian kinerja untuk setiap individu atau divisi tim kerja agar dapat dinilai secara objektif (Sutrisno, 2011).

Pada era lampau, sebagian besar organisasi menganggap kinerja karyawan hanya berdasarkan seberapa baik karyawan melakukan tugas-tugas yang tercantum pada job description, namun era sekarang banyak bermunculan organisasi yang tidak kaku dan lebih berorientasi pada service menilai kinerja karyawan lebih dari itu. Para peneliti sekarang menyadari tiga jenis perilaku utama yang membentuk kinerja di tempat kerja:

- *Task Performance*

Menilai kinerja dari tugas dan tanggungjawab yang menghasilkan output seperti produksi barang, jasa, atau tugas administratif. Sebagian besar kegiatan ini masih tergolong job description konvensional seperti yang dijelaskan di atas.

- *Citizenship*

Menilai kinerja dari tindakan yang berpengaruh pada lingkungan kerja organisasi secara psikologis, seperti tindakan inisiatif ketika tidak diminta, memiliki tujuan yang sama dengan organisasi, bersikap hormat kepada rekan kerja, membuat gagasan yang membangun, dan tidak menyebarkan hal negatif tentang tempat kerja.

- *Counterproductivity*

Perilaku yang secara langsung merusak nama baik organisasi, seperti melakukan tindak pencurian, merusak fasilitas yang diberikan perusahaan, gemar melakukan konfrontasi kepada rekan kerja, dan absensi yang digunakan secara tidak bertanggungjawab.

Sebagian besar organisasi percaya bahwa kinerja yang baik berarti melakukan dengan baik pada nomor pertama dan kedua serta menghindari nomor ketiga. Seorang karyawan yang menyelesaikan dengan baik tugas atau pekerjaan penting bagi suatu perusahaan tetapi memperlakukan rekan kerja dengan buruk tidak akan dianggap sebagai karyawan yang baik, sebaliknya apabila seorang karyawan paling menyenangkan dan ceria yang tidak mampu mengerjakan tugas atau pekerjaan penting bagi suatu perusahaan pasti akan tetap dianggap karyawan yang baik. (Robbins & Judge, 2017).

2.1.5.1. Indikator

Menurut (Robbins & Judge, 2017), pengukuran kinerja karyawan secara perorangan dapat dilakukan dengan memperhatikan beberapa indikator berikut, yaitu:

- Kualitas

Sudut pandang dari karyawan terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang maksimal.

- Kuantitas

Hasil dari pekerjaan karyawan yang dapat dinyatakan dalam ukuran jumlah.

- Ketepatan Waktu

Hasil pekerjaan yang berhasil diselesaikan pada waktu yang telah disepakati, melihat hasil output dengan memaksimalkan ketersediaan waktu yang dapat digunakan untuk aktivitas lain.

- Efektivitas

Memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga, teknologi, uang, dan bahan baku dengan tujuan meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaannya.

- Kemandirian

Tingkat tanggungjawab dari karyawan terhadap perusahaan dan karyawan memiliki komitmen kerja di perusahaan.

2.1.5.2. *Faktor yang Mempengaruhi*

Faktor utama penentu keberhasilan suatu perusahaan bagi kebanyakan organisasi adalah kinerja karyawan yang dimiliki secara individual. Kinerja karyawan secara individual tersebut didasarkan atas kemampuan individual yang terdiri dari minat, bakat, dan kepribadian. Kemudian usaha yang digunakan yang terdiri dari motivasi yang dimiliki, etika dalam bekerja, dan tingkat presensi. Yang terakhir dukungan dalam organisasi yang didapat yaitu pelatihan & pengembangan diri, peralatan & teknologi yang digunakan, standar penilaian kinerja, dan kondisi lingkungan rekan kerja. Hubungan ketiga faktor ini telah diakui oleh banyak literatur manajemen sebagai: $Performance$ atau bisa disebut $Kinerja = Ability$ atau bisa disebut kemampuan $\times Effort$ atau bisa disebut usaha $\times Support$ atau bisa disebut dukungan. Kinerja secara perorangan selalu

diperhatikan sampai di dalam diri karyawan sudah tertanam ketiga komponen tersebut (Mathis & Jackson, 2008).

2.1.5.3. *Standart Kerja*

Sebelum mengetahui kinerja karyawan, perlu ditetapkan standar kinerja terlebih dahulu. Sayle & Strauss dikutip dalam (Rachmawati, 2012) mengatakan bahwa standar akan menetapkan target dan pada akhir periode baik mingguan, bulanan, maupun tahunan, pimpinan atau manajer dapat membandingkan kinerja yang diharapkan atau yang telah menjadi standar dengan pencapaian tingkat kinerja yang nyata terjadi. Standar kinerja yang ditetapkan akan mempunyai perbedaan tergantung dengan jenis pekerjaan, perusahaan, atau profesi. Standar kinerja dibentuk berdasarkan tujuan organisasi yang telah dijabarkan dalam bentuk tugas-tugas fungsional. Dengan adanya standar kinerja maka akan memudahkan perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja sebagai proses evaluasi kerja individu.

2.1.5.4. *Manfaat*

Penilaian prestasi atau kinerja adalah proses dimana sebuah organisasi menilai kinerja karyawan sehingga akan memberikan *feedback* serta koreksi terhadap pengambilan keputusan organisasi dari aktivitas ini (Kusyadah, 2008). Terdapat manfaat diberlakukannya penilaian kinerja pada suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan Prestasi Tenaga Kerja

Setelah mengetahui *feedback* dari kinerja yang telah dilakukan, dapat diketahui masalah atau hambatan yang dihadapi tiap karyawan. Hasil itu dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut

- Standar Kompensasi yang Layak

Membantu manajer dalam mengambil keputusan untuk mengetahui jumlah kompensasi kepada karyawan seperti upah, bonus, atau insentif berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan tersebut

- Penempatan Karyawan

Dalam beberapa kesempatan dalam perusahaan tertentu, karyawan akan mengalami promosi, mutasi, atau rotasi pekerjaan. Hasil penilaian kinerja karyawan dapat meminimalisir resiko kesalahan menempatkan karyawan pada bagian tertentu

- **Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Jika hasil penilaian menunjukkan terdapat kelemahan di beberapa bagian, dapat membantu manajer dalam menentukan program pelatihan dan pengembangan apa yang diperlukan untuk karyawan agar tepat sasaran.

- **Jenjang Karir**

Membantu manajer menyusun jalur karir karyawan berdasarkan hasil kinerja yang telah ditunjukkan karyawan

- **Penataan Staf**

Pembagian karyawan yang tepat diperlukan bagi suatu perusahaan, pembagian dapat diatur berdasarkan hasil kinerja karyawan baik atau buruk

- **Minimnya Data Informasi**

Hasil dari penilaian kinerja karyawan dapat membantu dalam pengambilan keputusan seperti yang telah disebutkan di atas. Informasi ini penting untuk kemajuan perusahaan

- **Peluang Kerja yang Adil**

Hasil penilaian kinerja karyawan dapat dijadikan pertimbangan untuk memberikan kesempatan kerja yang layak dan menantang bagi karyawan yang memiliki kinerja baik dan memberikan kesempatan kerja yang sesuai untuk karyawan yang memiliki kinerja kurang baik.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL	HASIL
1	Pitra (2013)	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Proteksi Tanaman dan Perkebunan (BPT-BUN) Di Salatiga.	Pelatihan, Kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
2	Iljasmadi, 2016	pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dinas sosial tenaga kerja dan transmigrasi kabupaten Sijunjung	Komitmen organisasi, Kepuasan kerja, Kinerja pegawai	Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan, Terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional dan disiplin kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan, Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen

				<p>organisasional terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan, dan Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.</p>
3	Deddy Pandalek e.2016	Pengaruh kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.	kompetensi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja pegawai	menunjukkan secara simultan variabel kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya

				variabel kompetensi, yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4	Putra, Jery Aditia. (2019)	pengaruh kualitas kehidupan kerja karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap keterikatan karyawan kantor ajb bumi putra wilayah padang	Kualitas kehidupan kerja karyawan(X1), Kepuasan kerja(X2), Komitmen Organisasi(X3), dan Keterikatan karyawan(Y)	Dalam uji t diperoleh hasil kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, Kualitas kerja tidak berpengaruh dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.
5	Abdirahman, Najeemdeen, Abidemi, Ahmad (2018).	<i>The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance.</i>	<i>work-life balance</i> , kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan.	Hasil regresi menunjukkan bahwa semua Variabel bebas yaitu <i>work-life balance</i> , kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkorelasi positif dengan variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

6	Endik sunaryo, herni widiyah nasrul 2018	Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Philips batam	Komitmen organisasi,kepuasan kerja,kinerja karyawan.	Hasil uji t, sebagian diketahui bahwa untuk variabel bebas adalah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil uji F menunjukkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.
7	Ahmad Shalahudi,2018	Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasional dan <i>Employee engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak	Kompetensi, Komitmen organisasi, <i>Employee engagement</i> , Kinerja pegawai	menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja. Sedangkan keduanya Komitmen organisasi dan keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Komitmen organisasi memiliki

				<p>pengaruh terbesar terhadap kinerja</p> <p>Karyawan PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.</p>
8	<p>Budi Hartono Kusuma Lina,2018</p>	<p>PENGARUH KEPUASAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (SURVAI PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI WILAYAH JAKARTA BARAT)</p>	<p>Kepuasan karyawan, Kepuasan kerja, Kinerja karyawan.</p>	<p>Penelitian ini berhasil membuktikan pengaruh positif kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memperkaya bukti empiris bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan mendorong kinerja karyawan tersebut secara positif. Kepuasan karyawan atas pekerjaannya akan menimbulkan keadaan emosional positif yang akhirnya memberikan tenaga lebih sehingga karyawan akan bekerja dengan semangat tinggi, teliti, dan pantang menyerah. Kepuasan yang menimbulkan perasaan penuh suka cita dalam bekerja akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Namun,</p>

				<p>penelitian ini belum dapat membuktikan peran komitmen karyawan sebagai variabel intervening. Rasa puas atas pekerjaan yang timbul dalam diri seorang karyawan tidak sertamerta menimbulkan keterikatan karyawan terhadap organisasi tempat kerjanya. Kepuasan karyawan tidak dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dan akhirnya tidak dapat meningkatkan kinerja.</p>
9	Alwa Dudi, Anoesyirwan Moeins, Elfiswan di. 2019.	Pengaruh Komitmen, Kompetensi, dan <i>Locus of Control</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan	Komitmen, Kompetensi, <i>Locus of control</i> , Kinerja pegawai.	<p>Hasil penelitian ini adalah komitmen berpengaruh signifikan, kompetesni tidak berpengaruh signifikan, dan <i>Locus of Control</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka pimpinan beberapa OPD terus memperhatikan komitmen dan <i>Locus of Control</i> setiap pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.</p>

10	Abdul haris, baharudd in semmaila , serlin. 2020	Pengaruh Dukungan Organisasi, Keterikatan Kerja dan Nilai Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Dukungan organisasi, Keterikatan kerja, Nilai kerja, Kinerja karyawan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik Tepung Mutiara Timur Makassar. Hasil penelitian ini telah menjawab masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maupun hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan secara statistik atau H1 diterima. Keterikatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik Tepung Mutiara Timur Makassar. Dengan hasil ini maka masalah dan tujuan penelitian serta hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa Keterikatan kerja berpengaruh positif dan
----	--	---	--	---

				<p>signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan secara statistik atau H2 diterima. Nilai Kerja Keterikatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik Tepung Mutiara Timur Makassar. Dengan hasil ini maka masalah dan tujuan penelitian serta hipotesis ketiga dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa Nilai kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan secara statistik atau H3 diterima.</p>
11	<p>Agus marimin ,harun santoso. 2020</p>	<p>Analisis pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja pada kinerja karyawan bank muamalat surakarta</p>	<p>Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, Keterlibatan kerja, Kinerja karyawan</p>	<p>Hasil pengujian hipotesis pada taraf signifikan 0,05 diperoleh t hitung sebesar 2,819 > t tabel 1,67 maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara faktor kepuasan kerja (X1) pada kinerja karyawan Bank Muamalat Surakarta. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis</p>

				<p>pertama diketahui Pada taraf signifikan 0,05 diperoleh t hitung sebesar 2.309 > t tabel 1,67 maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara faktor komitmen organisasi (X2) pada kinerja karyawan Bank Muamalat Surakarta. Berdasarkan hasil pengujian Pada taraf signifikan 0,05 diperoleh t hitung sebesar 2.482 > t tabel 1,67 maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara faktor keterlibatan kerja (X3) pada kinerja karyawan Bank Muamalat Surakarta.</p>
12	Kevin E. Cahill, Tay K. McNamara, Marcie Pitt-Catsouphes, Monique	<i>Linking shifts in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work-life balance</i>	<i>Job satisfaction, Employee engagement, Satisfaction with-life balance.</i>	menemukan bahwa makroekonomi berdampak pada kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan kepuasan terhadap kehidupan kerja keseimbangan, menunjukkan bahwa sikap karyawan yang terkait dengan pekerjaan dan

	Valcour (2015).			keluarga dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar domain pekerjaan dan keluarga langsung.
13	Kim, M. J., Bonn, M., Lee, C. K., & Kim, J. S. (2019).	<i>Effects of employees' personality and attachment on job flow experience relevant to organizational commitment and consumer-oriented behavior</i>	<i>employees' personality, job flow experience, organizational commitment, consumer oriented behavior.</i>	membuktikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja, para pekerja yang merasa puas dengan pemberian insentif, motivasi, penghargaan, ataupun keuntungan tambahan yang lain selalu lebih produktif dalam bekerja di organisasi.
14	Kwon, K., & Kim, T. (2020).	<i>An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model</i>	<i>Job resources, job demands, employee engagement, innovative behavior.</i>	menemukan pengaruh positif antara komitmen organisasi dan kinerja.
15	Luu, T. T., Rowley, C., & Vo, T. T. (2019).	<i>Addressing employee diversity to foster their work engagement</i>	<i>Diversity-oriented HR practices, diversity climate, work engagement, diversity-oriented leadership, group diversity</i>	menemukan jika tingkat komitmen organisasi seseorang meningkat maka tingkat keterikatan juga meningkat, dan lebih akan meningkatkan kepuasan

				kerja dan kinerja yang tinggi.
16	Nurhasanah (2019)	Model Keterkaitan Kompetensi Pegawai terhadap Keterikatan Kerja Melalui <i>Self Efficacy</i> di Balitbang Kementrian Hukum dan HAM RI	Kompetensi pegawai, <i>Self Efficacy</i> , Keterikatan Pegawai	Terdapat pengaruh signifikan antara variabel kompetensi pegawai terhadap keterikatan pegawai.
17	Srivastava, S., & Singh, S. (2020).	<i>Linking personal growth initiative and organizational identification to employee engagement: Testing the mediating-moderating effects in Indian hotel industry</i>	<i>Organisation identification, personal growth initiative, psychological empowerment, employee engagement</i>	bahwa kepuasan kerja berdampak langsung pada aspek-aspek penting yang dimiliki karyawan yang berupa komitmen, produktivitas, dan kinerja.
18	Tang, W. G., & Vandenberghe, C. (2020).	<i>Is affective commitment always good? A look at within-person effects on</i>	<i>Affective organizational commitment, basic need</i>	menyatakan bahwa <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap komitmen

		<i>needs satisfaction and emotional exhaustion</i>	<i>satisfactions, emotional exhaustion.</i>	organisasi dan peningkatan loyalitas
--	--	--	---	--------------------------------------

1. Pitra,2013. Judul: Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Proteksi Tanaman dan Perkebunan (BPT-BUN) Di Salatiga.Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai Balai Proteksi Tanaman dan Perkebunan (BPTBUN) Di Salatiga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, dan secara simultan Pelatihan, Kompetensi dan Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Iljasmadi,2016. Judul : pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dinas sosial tenaga kerja dan transmigrasi kabupaten sijunjung. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan disiplin terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening secara parsial dan serentak. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen dan disiplin organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening secara langsung dan tidak langsung. Penelitian ini dilakukan kepada 150 responden karyawan PT. Arief Nirwana Utama. Metode penelitian yang digunakan adalah Metode kuantitatif menggunakan analisis statistik dan deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di PT. Arief Nirwana Utama dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut : (1) Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) Terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan,(3) Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional dan disiplin kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan, (4) Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, (5) Terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, (6) Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasional dan disiplin kerja secara

simultan terhadap kinerja karyawan, (7) Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (8) Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan, dan (9) Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.

3. Deddy Pandaleke.2016. Judul : Pengaruh kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara). Populasi penelitian ini adalah pegawai pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara yang berjumlah 31 orang, dimana keseluruhan pegawai menjadi sampel penelitian. Skala instrumen penelitian menggunakan skala likert. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil Penelitian menunjukkan secara simultan variabel kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya variabel kompetensi, yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penulis menyarankan agar Inspektorat kabupaten Minahasa Tenggara meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kompetensi pegawai dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan jenjang studinya serta mengikut sertakan pegawai dalam berbagai pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan Tupoksinya.
4. Putra, Jerry Aditia (2019). Judul : pengaruh kualitas kehidupan kerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap keterikatan karyawan kantor AJB Bumi Wilayah Putra Padang. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh komitmen kerja, komunikasi kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama dan parsial terhadap kinerja. Variabel penelitian yaitu Kualitas kehidupan kerja karyawan(X1), Kepuasan kerja(X2), Komitmen Organisasi(X3), dan

Keterikatan karyawan(Y).Metode pengumpulan data melalui survey dan mengedarkan kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, analisis korelasi, analisis regresi berganda, untuk uji hipotesis digunakan yaitu uji t dan uji F. berdasarkan uji parsial (Uji t) diperoleh: (a) Kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. (b) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. (c) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Kemudian berdasarkan uji hipotesis secara bersamaan (Uji F) dapat diketahui bahwa Kualitas kehidupan kerja, Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi signifikan terhadap Keterikatan karyawan. Uji koefisien Determinasi (R²) yakni sebesar 0,704 hal ini menunjukkan bahwa sumbangan variabel Kualitas kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi sebesar ,704 atau 70,4% sedangkan sisanya sebesar 29,6% di tentukan oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam model pada penelitian ini..

5. Abdirahman, Najeemdeen, Abidemi, Ahmad (2018). Judul : *The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance*. Penelitian ini mengkaji hubungan antara *work-life balance*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan kinerja di antara staf administrasi di universitas wilayah utara di Malaysia. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sumber primer digunakan untuk mengumpulkan data dari dua ratus tujuh puluh satu responden staf administrasi dengan menggunakan Teknik pengambilan sampel probabilitas dan data dikumpulkan dan dianalisis dengan menggunakan Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS). Data dianalisis dengan menggunakan teknik statistik yang berbeda seperti survei reliabilitas, analisis deskriptif variabel, analisis korelasi (Analisis Korelasi Pearson) dan analisis regresi (Analisis Regresi Berganda). Hasil regresi menunjukkan bahwa semua Variabel bebas yaitu *work-life balance*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkorelasi

positif dengan variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Namun, penelitian tersebut menyimpulkan bahwa agar kinerja karyawan menjadi efektif Jika ditingkatkan, tingkat motivasi perlu ditingkatkan. Ini akan menentukan keberlanjutan atau sebaliknya dari organisasi tujuan baik sektor swasta atau publik.

6. Endik sunaryo, herni widiyah nasrul.2018. Judul : Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Philips batam. Suatu organisasi baik perusahaan maupun agensi dalam kegiatannya tentu membutuhkan sumber daya manusia yang menunjang upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia berperan sangat penting, karena faktor manusia menentukan kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Tak satu pun dari perusahaan yang tidak melibatkan manusia dan mampu mewujudkan tujuannya. Karena itu tugas Manajer Personalia harus bisa menyesuaikan antara keinginan karyawan dengan tujuan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Philips Batam. Metode penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif atau bentuk angka yang menjelaskan dan mengolah data yang dikumpulkan dengan kuesioner. Pengambilan sampel sampling mekanis dengan metode simple random sampling, dengan survei melalui kuesioner. Selanjutnya, data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini dianalisis dengan regresi linier berganda dan diolah dengan menggunakan SPSS 21. Hasil uji t, sebagian diketahui bahwa untuk variabel bebas adalah kepuasan kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan komitmen organisasional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil uji F menunjukkan variabel kepuasan kerja (X1) dan komitmen organisasi (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.
7. Ahmad Shalahuddi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura, Indonesia.2018 Judul : Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasional

dan *Employee engagement* Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Penelitian ini menggunakan metode Survey, dengan objek penelitian adalah pegawai di Bidang Teknik pada PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak Provinsi Kalimantan Barat. Bentuk penelitian menggunakan explanatory research dan sampel sebanyak 60 responden dengan metode proportionate random sampling (Produksi 31, Distribusi 16 dan PKA 13). Indikator Kompetensi merujuk pada pendapat Spencer and Mc. Clelland dalam Sedarmayanti (2010:133) yaitu : *Flexibility, Information seeking, motivation and ability to learn, Work motivation under pressure* dan *Customer service orientation*. Indikator Komitmen Organisasional merujuk pada pendapat Allen & Meyer, (1990) yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Indikator *Employee engagement* merujuk pada pendapat Schaufeli, Salanova, Bakker, & Alez-rom, (2002) yaitu: *vigor, dedication, and absorption*. Indikator Kinerja merujuk pada pendapat Gomes, (2003). Teknik analisis yang digunakan adalah analisis Regresi linier berganda dengan menggunakan software SPSS 23. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasional dan *Employee engagement* terhadap Kinerja, maka dapat disimpulkan sebagai berikut : Kompetensi (X1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

8. Budi Hartono Kusuma Lina Universitas Pelita Harapan, 2018. Pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (survei pada perguruan tinggi swasta di wilayah jakarta barat). Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris pengaruh positif karyawan kepuasan atas kinerja karyawan. Komitmen karyawan sebagai variabel *intervening* juga diinginkan terbukti melalui penelitian ini. Data yang digunakan adalah data primer. Data diperoleh melalui kuesioner dibagikan kepada responden. Responden dipilih dengan menggunakan *purposive sampling* metode berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang ditetapkan adalah sebagai berikut: dosen

tetap atau homebase dosen di perguruan tinggi swasta di wilayah Jakarta Barat. Uji hipotesis menggunakan analisis regresi dan jalur analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap karyawan kinerja. Komitmen karyawan sebagai variabel intervening tidak dapat dibuktikan melalui penelitian ini.

9. Alwa Dudi, Anoesyirwan Moeins, Elfiswandi, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Universitas Persada Indonesia YAI,2019. Judul : Pengaruh Komitmen, Kompetensi, dan *Locus of Control* Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai pada beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Metode yang digunakan adalah survei dengan jenis asosiatif. Data yang diolah adalah data pengisian angket terhadap seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Daerah Kota Solok yang berjumlah 158 orang. Hasil penelitian ini adalah komitmen berpengaruh signifikan, kompetesni tidak berpengaruh signifikan, dan *Locus of Control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka pimpinan beberapa OPD terus memperhatikan komitmen dan *Locus of Control* setiap pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.
10. Abdul haris, baharuddin semmaila, serlin serang,2020. Judul : Pengaruh Dukungan Organisasi, Keterikatan Kerja dan Nilai Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh organisasi dukungan, keterikatan kerja dan nilai kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik Tepung Mutiara Timur Makassar. Metode penelitian yang digunakan dalam ini Jenis penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda, dengan besar sampel 80 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi, work engagement dan nilai kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik Tepung Mutiara Timur Makassar.
11. Agus marimin,harun santoso.2020 Judul : Analisis pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja pada kinerja karyawan bank muamalat surakarta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji

pengaruh positif kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan Keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Surakarta. Metodologi penelitian ini menggunakan Jenis penelitian eksplanatori, peneliti melakukan survei dan terjun ke lokasi penelitian dengan cara memberi kuesioner kepada karyawan Bank Muamalat Surakarta secara langsung. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dimana metode ini digunakan untuk menguji hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Muamalat Surakarta sebanyak 60 orang sebagai sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan total teknik pengambilan sampel, dimana jumlah sampel sama dengan populasi. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda, uji t, uji F, dan uji R². Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pengaruh antara faktor kepuasan kerja (X1) terhadap kinerja pegawai Bank Muamalat Surakarta ada Ada pengaruh yang signifikan antara faktor komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan Bank Muamalat Surakarta terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor keterlibatan kerja (X3) terhadap PT kinerja karyawan Bank Muamalat Surakarta.

12. Kevin E. Cahill ,Tay K. McNamara, Marcie Pitt-Catsouphes, Monique Valcour. 2015 Judul: *Linking shift in the national economy with changes in job satisfaction, employee engagement and work-life balance*. Tujuan penelitian untuk membahas sejauh mana kepuasan kerja, *employee engagement* dan kepuasan dengan *work – life balance* yang dipengaruhi oleh perubahan makro ekonomi. Data tentang sikap karyawan diperoleh dari kumpulan data Usia dan Generasi, survei terhadap lebih dari 2000 karyawan dari sembilan organisasi besar yang berlangsung tepat sebelum dan segera setelah terjadinya resesi 2007-2009. Kami menemukan bahwa makro ekonomi berdampak pada kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan kepuasan terhadap kehidupan kerja keseimbangan, menunjukkan bahwa sikap karyawan yang terkait dengan pekerjaan dan keluarga dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar domain pekerjaan dan keluarga langsung.

13. Kim, M. J., Bonn, M., Lee, C. K., & Kim, J. S. 2019 Judul : *effects of employees' personality and attachment on job flow experience relevant to organizational commitment and consumer-oriented behavior*. Meskipun para sarjana telah tertarik pada hubungan antara berbagai jenis kepribadian dan pengalaman aliran, penelitian telah mengabaikan untuk memeriksa perilaku berorientasi konsumen dari sudut pandang gaya lampiran karyawan ketika ditempatkan dalam jenis pengaturan perhotelan tertentu. Untuk mengatasi kesenjangan ini, kerangka kerja berdasarkan teori kepribadian dan lampiran dikembangkan dan diuji untuk memeriksa efek yang lima jenis kepribadian, dikombinasikan dengan pengalaman aliran pekerjaan, komitmen organisasi, dan perilaku konsumen terhadap karyawan layanan kasino garis depan, ketika dimoderatori oleh kecemasan dan penghindaran Lampiran. Hasil mengungkapkan bahwa kepribadian karyawan yang melibatkan keterbukaan, perhatian, *ekstraversi*, dan *neurotisisme* memiliki efek signifikan pada pengalaman aliran kerja, yang, pada gilirannya, secara positif mempengaruhi komitmen organisasi karyawan dan perilaku yang berorientasi konsumen. Lampiran kecemasan memoderasi hubungan antara kelima kepribadian ini dan pengalaman aliran pekerjaan. Lampiran penghindaran ditemukan untuk memoderasi hubungan antara empat dari lima sifat kepribadian dan pengalaman aliran pekerjaan.
14. Kwon, K., & Kim, T. 2020 Judul : *An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior : Revisiting the JD-R model*. tujuan tinjauan literatur saat ini adalah untuk (a) memberikan pemahaman yang komprehensif tentang hubungan antara keterlibatan karyawan dan perilaku inovatif melalui lensa *Model JD-R*; (b) mengidentifikasi dan mengunjungi kembali teori-teori panduan yang mendasari keterlibatan karyawan studi; dan (c) membangun kerangka konseptual terintegrasi berdasarkan faktor-faktor dan hubungan mereka, bersama dengan teori-teori yang relevan. Tinjauan literatur integratif tentang 34 studi empiris menunjukkan bahwa karyawan merasakan campuran tuntutan yang cukup tinggi dan sumber daya tinggi agar ideal untuk keterlibatan mereka, perilaku

inovatif adalah konsekuensi dari interaksi yang rumit, dan karyawan yang terlibat lebih cenderung berperilaku inovatif dengan mengaktifkan strategi mengatasi tantangan. Bersama-sama peneliti menemukan pengaruh positif antara komitmen organisasi dan kinerja.

15. Luu, T. T., Rowley, C., & Vo, T. T. 2019 Judul : *Addressing employee diversity to foster their work engagement*. keragaman karyawan, ketika dikelola secara efektif, dapat mendorong karyawan untuk menambah nilai bagi organisasi. Penelitian kami memerlukan penyelidikan tentang bagaimana praktik SDM berorientasi keragaman yang mengatasi dan menghargai karyawan keragaman berkontribusi pada keterlibatan kerja karyawan. Karyawan dan manajer mereka dari manufaktur yang beragam industri di Kota Ho Chi Minh, Vietnam berpartisipasi sebagai penyedia data untuk penelitian saat ini. Data kami analisis mendukung hubungan positif antara praktik SDM yang berorientasi keragaman dan keterlibatan kerja di antara karyawan. Peran iklim keberagaman sebagai mediator untuk hubungan ini juga dibuktikan. Selain itu, hasilnya menemukan jika tingkat komitmen organisasi seseorang meningkat maka tingkat keterikatan juga meningkat, dan lebih akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi.
16. Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas, Nurhasanah. 2019 Judul : Model Keterkaitan Kompetensi Pegawai Terhadap Keterikatan Kerja Melalui *Self Efficacy* di Balitbang Kementerian Hukum Dan HAM RI. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keterkaitan pengaruh antara kompetensi pegawai terhadap keterikatan pegawai, *self efficacy* terhadap keterikatan pegawai, kompetensi terhadap keterikatan pegawai yang dimediasi oleh *self efficacy*. Karyawan sebagai tenaga penggerak aktivitas kementerian Hukum dan HAM RI harus mempunyai keterikatan yang baik agar mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu menyesuaikan diri dalam masyarakat. Keterikatan pegawai dapat dilihat dari pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*. Responden yang

diteliti sebanyak 100 responden yang merupakan karyawan tetap di Balitbang Kementerian Hukum dan HAM RI. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel kompetensi pegawai terhadap *self efficacy* dan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompetensi pegawai terhadap keterikatan pegawai. Akan tetapi pengaruh terbesarnya adalah variabel kompetensi pegawai langsung terhadap keterikatan pegawai tanpa melalui *selft efficacy*. Jadi, dapat dikatakan bahwa kompetensi pegawai yang tinggi akan mendorong *self efficacy* yang kuat, sehingga keterikatan pegawai dapat lebih optimal.

17. Srivastava, S., & Singh, S. 2020 Judul : *Linking personal growth initiative and organizational identification to employee engagement : testing in the mediating-moderating effects in Indian hotel industry*. Studi ini bermaksud untuk mempelajari hubungan antara inisiatif pertumbuhan pribadi, identifikasi organisasi dan keterlibatan karyawan. Ini menyelidiki lebih lanjut efek mediasi pemberdayaan psikologis dan kekerasan pada identifikasi organisasi, inisiatif pertumbuhan pribadi dan hubungan keterlibatan karyawan pada karyawan hotel. Data dikumpulkan dari 382 karyawan hotel yang terletak di sekitar India Utara melalui kuesioner survei dan dianalisis menggunakan analisis faktor konfirmasi dan analisis mediasi. Hasil temuan bahwa kepuasan kerja berdampak langsung pada aspek-aspek penting yang dimiliki karyawan yang berupa komitmen, produktivitas, dan kinerja.
18. Tang, W. G., & Vandenberghe, C. 2020 Judul : *Is affective commitment always good? A look at withinperson effects on needs satisfaction and emotional exhaustion*. Penelitian ini mengeksplorasi mekanisme baik di antara tingkat antara maupun dalam individu. Menggambar pada penentuan nasib sendiri teori, kami menganggap perubahan dalam mekanisme kunci kepuasan kebutuhan dasar yang menghubungkan afektif komitmen organisasi (AOC) terhadap kelelahan emosional. Untuk menguji model pertumbuhan laten, kami mengumpulkan data dari 284 karyawan yang diolah dalam tiga gelombang selama enam bulan selama Boom. Hasil

penelitian menyatakan bahwa *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan peningkatan loyalitas.

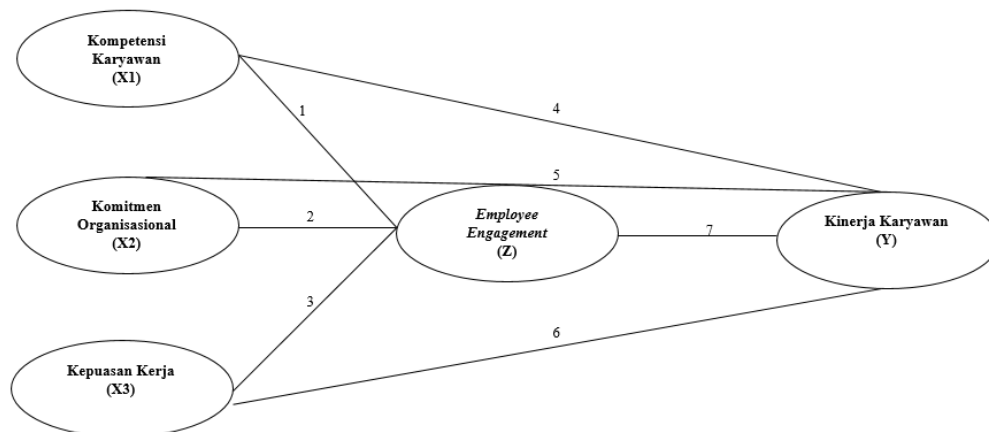
Adapun perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang, yaitu terletak pada objek penelitian, metode analisis dan periode waktu penelitian. Meskipun pada umumnya ruang lingkup penelitiannya hampir sama dengan penelitian-penelitian terdahulu, yaitu dengan menggunakan beberapa variabel penelitian yang sama. Pada penelitian saat ini peneliti memfokuskan penelitian pada satu objek penelitian yaitu PT. Mayatama Manunggal Sentosa Malang dengan menggunakan data kuesioner yang didapatkan dari para karyawan yang menjadi respondennya. Judul dari penelitian ini adalah tentang “Pengaruh Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee engagement*”.

2.3. Model Konseptual Penelitian

2.3.1. Kerangka berfikir

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka dapat dijelaskan konseptual dari penelitian ini, terdapat 5 variabel yang digunakan, yaitu kompetensi karyawan (X1), komitmen organisasional (X2), dan kepuasan kerja (X3) sebagai variabel Independen, dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen sedangkan yang menjadi variabel *intervening* yaitu *employee engagement* (Z). Dari kerangka di atas, hipotesis penelitian ini yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

Gambar 1 Kerangka Konseptual



Keterangan:

1. Nurhasanah (2020)
2. Putra (2019)
3. Putra (2019)
4. Pitra (2013),Pandaleke (2016)
5. Pitra(2013),Ijasmadi(2016), Renyut (2017), Abdirahman,Sunaryo, Shalahudi & Sumaraw (2018)
6. Ijasmadi (2016), Abdirahman, Sunaryo(2018), dan Putra(2019)
7. Shalahuddi(2018), Anitha J(2014)

2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pendapat yang diberikan secara tentatif(*tentative statement*) untuk menjelaskan suatu fakta atau yang dipakai sebagai dasar suatu penelitian. Hipotesis harus diuji berdasarkan data empiris, yaitu data yang berdasarkan pada penelitian suatu sampel.

2.4.1. Hipotesis

berdasarkan teori dan kerangka konseptual maka di dapatkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga Kompetensi Karyawan (X1) berpengaruh terhadap *Employee engagement* (Z).
2. Diduga Komitmen Organisasional (X2) berpengaruh terhadap *Employee engagement* (Z).
3. Diduga Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh terhadap *Employee engagement* (Z).
4. Diduga Kompetensi Karyawan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

5. Diduga Komitmen Organisasional (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).
6. Diduga Kepuasan Kerja (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).
7. Diduga *Employee engagement* (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).