

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori digunakan untuk memberikan kerangka pemahaman dan konteks bagi suatu studi atau penelitian. Adapun dalam penelitian saat ini beberapa teori yang digunakan adalah sebagai berikut:

2.1.1 *Employee Engagement*

Komitmen terhadap kesuksesan perusahaan sering disebut *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan suatu istilah yang relatif baru dalam ilmu sumber daya manusia, dimana kata tersebut sering digunakan oleh lembaga konsultan yang khusus bergerak dalam bidang sumber daya manusia. *Employee engagement* merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *Employee engagement* ini berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Setiap organisasi menginginkan pegawainya agar dapat tetap bertahan di organisasi. Organisasi akan berusaha memberikan perhatian kepada pegawainya agar pegawai merasa betah bekerja di organisasi tersebut. Sehingga pegawai akan merasa memiliki keterikatan dengan organisasi dan memberikan kinerja terbaiknya terhadap organisasi. *Employee engagement* pertama kali muncul dalam literatur akademik pada tahun 2002 (Harter et al., 2002) yang didefinisikan sebagai "keterlibatan dan kepuasan individu serta antusiasme terhadap pekerjaan" (Sambrook et al., 2014).

Employee engagement adalah kondisi atau keadaan dimana pegawai bersemangat, passionate, energetic, dan berkomitmen dengan pekerjaannya

(Maylett & Warner, 2014). Konsep *engagement* dapat mengacu pada keterlibatan individu dan kepuasan kerja yang setingkat dengan antusiasme untuk bekerja. Menurut Schaufeli et al., (2002) *Employee engagement* dapat dikatakan sebagai keadaan mental yang positif dari pegawai terhadap pekerjaannya. Keadaan mental yang positif tersebut dapat ditandai dengan salah satunya dengan dedikasi terhadap pekerjaannya. *Engagement* bukanlah sebuah tahap yang spesifik dan bersifat sementara. Namun *engagement* mengacu pada keadaan yang bersifat menetap dan berada pada tingkat afeksi dan kognitif. Definisi ini juga didukung oleh (Khan, 1990) bahwa seorang pegawai akan terikat secara pikiran, fisik, dan emosional dengan pekerjaannya (Albrecht, 2010).

Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa seorang pegawai yang *engage* dengan pekerjaannya akan fokus dan konsentrasi penuh dengan pekerjaannya sampai selesai dan mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan secara kualitatif oleh Schaufeli, dkk. (dalam Bakker & Demerouti (2010)) menemukan bahwa pegawai yang *engaged* memiliki energi yang tinggi dan memiliki efikasi diri yang terbentuk dari berbagai peristiwa yang mempengaruhi dirinya. Didasari oleh sikap positif dan level aktif mereka, pegawai yang *engaged* akan membuat umpan balik positif bagi mereka sendiri untuk keperluan apresiasi, rekognisi, dan kesuksesan. Berbagai subjek yang diwawancarai mengindikasikan antusiasme dan energi mereka juga muncul di luar pekerjaan, misalnya saat berolahraga, melakukan hobi dan pekerjaan sukarela. Pegawai yang *engaged* bukanlah manusia super yang tidak merasa kelelahan setelah bekerja seharian. Mereka tetap merasa kelelahan, namun kelelahan mereka

dideskripsikan sebagai suatu kepuasan karena hal ini berkaitan dengan pencapaian positif (Bakker & Demerouti, 2010).

Peneliti Perrin (2003) mendefinisikan *Employee engagement* sebagai kesediaan pegawai dan kemampuannya untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan secara terus menerus. Rasa keterikatan terhadap organisasi ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor emosional dan rasional berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Gallup mendefinisikannya sebagai peran serta dan antusiasme untuk bekerja. Gallup juga mengkaitkan *Employee engagement* dengan rasa keterikatan emosional yang positif dan komitmen pegawai (Dernovsek, 2008).

Penelitian yang dilakukan Metrus Institute (Schiemann, 2011), mengemukakan bahwa, engagement yang dimaksud bila seorang pegawai dapat melakukan tiga hal yang meliputi:

1. Dapat menarik perasaan positif tentang perusahaan (misalnya, berkomitmen untuk kesuksesan perusahaan) dan tingkat energi atau kegembiraan yang memicu pegawai mengerahkan upaya lebih atau melampaui kebutuhan dasar pekerjaan. Akan tetapi, definisi tersebut tidak termasuk ciri kepribadian dasar yang mungkin
2. Dapat memprediksi perilaku penting pegawai, seperti perilaku bijaksana yang tinggi dan melampaui batas terendah, yang mengakibatkan kinerja lebih tinggi, atau perilaku adaptif seperti pemecahan masalah dan pengambilan keputusan kreatif yang dapat mempengaruhi hasil perusahaan seperti produktivitas, loyalitas pelanggan, atau profitabilitas.
3. Dapat dipengaruhi oleh tindakan-tindakan yang diambil perusahaan dan,

terutama supervisor.

Hal tersebut serupa dengan penelitian yang dilakukan Robertson & Cooper (2009) dalam jurnal yang berjudul “Full Engagement: The Integration of *Employee engagement* and Psychological Well-Being” mengungkapkan bahwa konsep yang lebih luas atas engagement (yang disebut sebagai full engagement), merupakan konsep dimana didalamnya termasuk kesejahteraan pegawai, yang merupakan dasar untuk membangun manfaat berkelanjutan yang lebih baik bagi individu atau pegawai, juga bagi organisasi.

Akbar (2013) menggambarkan *Employee engagement* dengan istilah worker Engagement, yang diartikan sebagai suatu tingkat bagi seseorang yang secara aktif memiliki manajemen diri dalam menjalankan suatu pekerjaan. Sedangkan menurut Robbins (2008) *Employee engagement* yaitu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. *Employee engagement* merupakan sikap positif pegawai dan perusahaan (komitmen, keterlibatan, dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. Engagement bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi pegawai yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen serta loyalitas (Muljasih, 2015).

Keterikatan pegawai merupakan sikap positif karyawan serta disertai dengan motivasi baik secara kognitif dan penghayatan, yakin akan kemampuan dan merasa senang saat bekerja. *Employee engagement* merupakan antusiasme pegawai dalam bekerja, yang terjadi karena pegawai mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas strategis perusahaan. antusiasme ini terbentuk karena

pegawai merasa engaged (feel engaged) sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang engage. Perilaku yang engage memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu peningkatan revenue (Nurofia, 2005).

Muljasih (2015) mengartikan *Employee engagement* adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja.

Menurut Karmakar (2011) keterlibatan pegawai mengacu pada hubungan yang luas dan mendalam antara orang dan organisasi. Engagement memainkan peran penting dalam lingkungan bisnis. Engagement dapat didefinisikan meliputi 3 dimensi, yaitu sebagai berikut :

1. Rational : Pegawai memahami dengan baik peran dan tanggungjawab mereka.
2. Emotional : Seberapa banyak gairah/antusias mereka untuk bekerja dan antusias terhadap organisasi mereka.
3. Motivational : Mereka bersedia berkontribusi dengan berusaha dan bekerja sesuai peran mereka masing-masing dengan baik.

Menurut Wyatt (2009) engagement merupakan kombinasi dari komitmen dan line of sight, dimana komitmen merupakan motivasi pegawai untuk membantu keberhasilan organisasi. Line of sight merupakan fokus dan arah yang memungkinkan pegawai untuk memahami apa yang harus dilakukan seorang pegawai untuk membuat organisasi mereka sukses. Menurut Wiley (2012) pada badan peneliti kenexa telah berpengalaman dalam melakukan riset dalam bidang SDM, dan pada pendekatan yang digunakan oleh kenexa untuk mengukur keterlibatan pegawai (employee engagement) yaitu menggunakan kombinasi 4

elemen individu dengan bobot yang sama yaitu sebagai berikut :

1. *Pride* (kebanggaan)
2. *Satisfaction* (kepuasan)
3. *Advocacy* (dukungan)
4. *Commitment* (komitmen)

Alasan pemilihan elemen tersebut yaitu karena keterlibatan pegawai menjadi salah satu kebanggaan yang pegawai miliki dalam kepuasan pada organisasi mereka sebagai tempat bekerja serta sebagai niat untuk tetap bersama dengan organisasinya. Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Employee engagement* merupakan keadaan dimana pegawai merasa positif dan puas terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi dan keasyikan pada pegawai.

Menurut Macey et al. (2009) yang membentuk *engagement* yaitu :

1. Urgency

Urgency disini dapat dikatakan sebagai dorongan internal yang besar dalam diri pegawai yang mengarah pada pekerjaannya. Menurut Macey et al. (2009) urgensi dapat didefinisikan sebagai kekuatan fisik, energi emosional, keaktifan dalam kognitif atau yang dikenal dengan vigor.

2. Fokus

Seorang pegawai yang Engage dengan pekerjaannya pasti akan fokus dengan pekerjaannya (Macey et al., 2009). Fokus yang dimaksud sebagai komponen Engagement adalah dimana setiap pegawai pasti akan memberikan perhatian penuh pada pekerjaan yang ada di depan matanya dan segera menyelesaikannya. Penyelesaian pekerjaan yang dimaksud adalah perasaan secara psikologis dalam

menyelesaikannya bukan secara fisik karena pekerjaan itu sebuah tanggung jawab.

3. Intensitas

Intensitas yang dimaksud dalam hal ini adalah seberapa besar intensitas terhadap konsentrasi dalam pekerjaannya. Dalam hal ini juga intensitas dapat dijadikan sebagai indikator level dari kemampuan pegawai dalam bekerja. Jadi dapat disimpulkan jika pegawai memiliki kemampuan yang seimbang dengan tuntutan pekerjaannya maka energi dan fokusnya akan diberikan pada pekerjaannya (Macey et al., 2009).

4. Antusiasme

Antusiasme adalah keadaan psikologis secara positif dimana di pengaruhi oleh kebahagiaan dan energi positif, dalam hal ini energi positif merupakan salah satu pendorong positif well-being dalam pekerjaan. Pegawai yang antusias akan menunjukkan keaktifannya dalam bekerja dan akan terlibat dalam setiap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki rasa Engage yang tinggi akan memunculkan passion dalam setiap pekerjaannya dimana perasaan itu dapat dikatakan sebagai antusiasme dalam pekerjaan.

Sedangkan penelitian oleh Wellins et al. (2014) dalam *“Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage”* (penelitian Development Dimension International) mengukur engagement melalui tiga unsur yaitu:

1. Enjoy

Seseorang akan merasa lebih senang apabila pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan ketertarikan dan kemampuan yang dimilikinya.

2. Belief

Pegawai akan merasa lebih engaged apabila pekerjaan yang mereka lakukan memberi arti atau kontribusi pada dirinya, pada organisasi, serta pada lingkungan lainnya. Dalam hal ini, misi dan tujuan pekerjaan menjadi sangat penting.

3. Valued

Seseorang ingin kontribusi yang sudah dilakukannya diakui dan dihargai. Bentuk penghargaan dan pengakuan dapat berupa gaji atau bonus, pujian, gelar, jaminan kesehatan atau remunerasi lainnya.

Berdasarkan uraian diatas bahwa aspek–aspek yang dapat membentuk pegawai agar lebih engage lagi dengan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki dorongan besar dalam dirinya mampu membuatnya lebih fokus dan selalu dapat berkonsentrasi dengan pekerjaannya sehingga hasil yang dicapai lebih baik lagi.

Dimensi *Employee engagement* menurut Schaufeli & Bakker (2003) terbagi dalam tiga dimensi, meliputi:

1. *Vigor*, adapun indikatornya adalah sebagai berikut :

- Tingkat kekuatan dan mental bekerja yang tinggi
- Berusaha sepenuh hati terhadap pekerjaan
- Gigih dalam menghadapi kesulitan

Seorang pegawai dengan skor tinggi pada aspek kekuatan akan mempunyai stamina yang tinggi dan bersemangat ketika bekerja. Sedangkan pegawai dengan skor rendah pada aspek kekuatan memiliki tingkat energi, semangat dan stamina yang rendah saat bekerja.

2. *Dedication*, adapun indikatornya adalah sebagai berikut :

- Antusias dalam bekerja
- Bangga terhadap pekerjaannya
- Terinspirasi dan tertantang oleh pekerjaan

Seorang pegawai yang memiliki Dedication yang tinggi secara kuat berdedikasi pada pekerjaan mereka karna menurut mereka hal ini merupakan pengalaman yang berharga, menginspirasi serta menantang. Selain itu juga, pegawai biasanya merasa antusias dan bangga akan pekerjaan mereka. Sedangkan pegawai dengan tingkat dedication yang rendah, tidak mengidentifikasi diri mereka dengan pekerjaan karna mereka tidak memiliki pengalaman menginspirasi, bermakna, atau menantang, mereka juga tidak antusias dan bangga akan pekerjaan mereka.

3. *Absorption*, adapun indikatornya adalah sebagai berikut :

- Konsentrasi dalam bekerja
- Asyik / Menikmati pekerjaan
- Berusaha menyelesaikan pekerjaan

Pegawai- pegawai yang memiliki skor tinggi pada absorption bersedia memberikan waktunya untuk berkerja, merasa kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan. Sehingga apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat. Sebaliknya orang dengan skor absorption yang rendah merasa tidak tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan.

Menurut Finney (2010) pegawai yang memiliki ikatan dengan pekerjaannya memiliki sifat umum yaitu,

1. Mempercayai misi organisasi mereka
2. Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka

pada tujuan yang lebih besar

3. Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi dan konsistensi
4. Selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas dan daya tahan
5. Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain
6. Menghormati manajer mereka
7. Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka
8. Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat
9. Memberikan yang terbaik kepada organisasi

Beberapa penelitian terkait dengan apa saja faktor pemicu atas *Employee engagement* telah banyak ditemukan. Dimulai dari penelitian menjadi acuan penelitian-penelitian selanjutnya. Berikut ini merupakan hasil penemuan para peneliti terkait dengan faktor-faktor pemicu employee engagement.

Daryono (2008) mengemukakan bahwa engagement dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah penghargaan (total rewards), kondisi perusahaan (company practices), kualitas kehidupan (quality of life), kesempatan (opportunities), aktivitas pekerjaan yang dihadapi (work) dan orang lain di sekitar pekerjaan (people). Apabila keenam faktor tersebut terpenuhi maka akan dicapai high level of engagement, dan keenam faktor tersebut merupakan faktor yang saling berhubungan.

Faktor pendorong engagement yang dijabarkan oleh Perrin (2003) meliputi 10 hal yang dijabarkan secara berurutan, yaitu Senior Management yang memperhatikan keberadaan pegawai, pekerjaan yang memberikan tantangan,

wewenang dalam mengambil keputusan, perusahaan atau organisasi yang fokus pada kepuasan pelanggan, memiliki kesempatan yang terbuka lebar untuk berkarier, reputasi perusahaan, tim kerja yang solid dan saling mendukung, kepemilikan sumber yang dibutuhkan untuk dapat menunjukkan performa kerja yang prima, memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat pada saat pengambilan keputusan, dan penyampaian visi organisasi yang jelas oleh senior manajemen mengenai target jangka panjang organisasi.

Sementara itu Margaretha & Saragih (2008) menjelaskan bahwa ada tiga faktor utama yang menjadi penggerak employee engagement, yaitu faktor organisasi, faktor manajemen dan kepemimpinan dan faktor kondisi kerja. Saks (2006) menambahkan bahwa karakteristik pekerjaan, persepsi dukungan organisasi, persepsi dukungan pimpinan, reward dan pengakuan, keadilan prosedur, dan penyaluran keadilan merupakan faktor- faktor yang dapat mempengaruhi employee engagement.

Lebih lanjut Handoko (2008) juga mengemukakan komponen – komponen Employee engagement meliputi :

1. Balikan 2 arah, yaitu adanya mekanisme komunikasi dua arah dari pegawai ke manajemen dan manajemen ke pegawai.
2. Trust pada kepemimpinan yaitu pimpinan menyampaikan visi organisasi dengan jelas dan segala janji yang di canangkan terpenuhi.
3. Pengembangan karir yaitu terbentuk system pengembangan karir yang jelas dan formal
4. Memahami peran dalam meraih sukses yaitu pegawai memahami hubungan tugasnya dengan proses bisnis perusahaan.

5. Partisipasi dalam pembuatan keputusan yaitu proses pengambilan keputusan yaitu proses pengambilan keputusan melibatkan tingkat terendah dari implementasi keputusan.

Berdasarkan uraian diatas bahwa faktor – faktor yang dapat membentuk pegawai agar lebih engage lagi dengan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki dorongan besar dalam dirinya mampu membuatnya lebih fokus dan selalu dapat berkonsentrasi dengan pekerjaannya sehingga hasil yang dicapai lebih baik lagi.

2.1.2 *Commitment Organizational*

Menurut Robbins (2012) komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang pegawai mengenali tujuan organisasi tertentu dan menganggap kinerja pekerjaannya menjadi penting bagi diri, sedangkan keterlibatan kerja adalah mengidentifikasi dengan pekerjaan, komitmen organisasi adalah mengidentifikasi dengan organisasi yang mempekerjakan pegawai. Griffin (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Pegawai-pegawai yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Menurut Mathis & Jackson (2006), komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana pegawai yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Berbagai studi menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan sedikit lebih berkomitmen terhadap organisasi. Sedangkan pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya atau tidak berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen.

Menurut Gibson (2009), *employee commitment* merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap

organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu kesetiaan atau loyalitas yang ditujukan pada organisasi atau perusahaan dimana pegawai bekerja. Ketika pegawai sudah memiliki komitmen terhadap organisasi atau perusahaan dimana dia bekerja maka cenderung bertahan lama dan memiliki keinginan yang tinggi dalam pengembangan karir selama bekerja. Dan biasanya pegawai yang memiliki komitmen organisasi pastinya sudah memiliki kepuasan dalam bekerja baik itu di lingkungan maupun pada pekerjaan itu sendiri. Setiap organisasi atau perusahaan sangat membutuhkan orang (pegawai) yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi atau perusahaan.

Luthans (2006) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri pegawai :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia
2. Dilakukan dengan membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat mempertahankan learning organization.
3. Memperjelas dan mengomunikasikan misi
4. Memperjelas misi dan ideologi; kharisma; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai stres dan pelatihan; membentuk tradisi berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai stres dan pelatihan; membentuk tradisi.
5. Menjamin keadilan organisasi
Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan learning organization dua arah yang ekstensif.
6. Menciptakan rasa komunitas
Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama; saling mendukung; dan kerja tim; berkumpul bersama.
7. Mendukung perkembangan pegawai Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahap pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari

dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada pegawai.

Menurut pendapat Allen & Meyer (1990) *Organizational commitment* memiliki tiga komponen di antaranya sebagai berikut :

1. *Affective Commitment (AC)*

AC merupakan ketertarikan emosional positif pegawai terhadap organisasi. Seorang pegawai yang berkomitmen sangat mengidentifikasi dengan tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen ini dapat dipengaruhi oleh banyak karakteristik demografi yang berbeda: umur, masa kerja, jenis kelamin, dan pendidikan tetapi pengaruh ini tidak kuat dan tidak konsisten. Menurut Meyer & Allen, indikator AC adalah sebagai berikut :

- Keterikatan emosional
- Menerima nilai organisasi
- Mendukung tujuan organisasi

2. *Continuance Commitment (CC)*

CC merupakan komponen kebutuhan atau keuntungan versus kerugian dalam bekerja di organisasi. Komitmen jenis ini terjadi ketika pegawai mempertimbangkan pro dan kontra untuk meninggalkan organisasi ditempat ia bekerja. Indikatornya adalah sebagai berikut :

- Kemauan untuk tetap tinggal dalam organisasi
- Ketergantungan atau kebutuhan terhadap organisasi
- Pegawai merasa rugi bila keluar dari organisasi

3. *Normative Commitment (NC)*

Menurut Allen & Meyer (1990) NC merupakan suatu perasaan dari pegawai tentang kewajiban untuk bertahan dalam organisasi. Pegawai berkomitmen untuk tetap dengan organisasi karena perasaan kewajiban, dan komponen terakhir dari *Commitment Organizational*. Adapun indikator dari NC adalah sebagai berikut:

- perasaan bertanggung jawab pada organisasi

- mendukung norma organisasi
- kewajiban untuk tetap berada dalam suatu organisasi.

2.1.3 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja yaitu apa yang harus dicapai oleh seseorang dan kompetensi termasuk bagaimana mencapainya (Sedarmayanti, 2009). Wibowo (2012) mendefinisikan kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.

Mangkunegara (2009), mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan seseorang sesuai dengan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya.

Menurut Rivai (2008) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, dimana harus sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Mangkunegara (2010), menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wibowo (2010) performance management memberikan manfaat bagi perusahaan secara keseluruhan, manajer, dan juga setiap individu di dalam organisasi tersebut. Berikut penjelasannya :

1. Manfaat bagi perusahaan

- Sebagai acuan untuk penyesuaian tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu dalam memperbaiki kinerja pegawai.

- Untuk meningkatkan komitmen kerja pegawai.
- Untuk memperbaiki proses training dan pengembangan.
- Untuk meningkatkan ketrampilan pegawai.
- Sebagai upaya perbaikan dan pengembangan secara berkesinambungan.
- Sebagai upaya basis perencanaan karir pegawai.
- Sebagai upaya mempertahankan pegawai berkualitas.
- Untuk mendukung program perubahan budaya kerja.
- Untuk mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan konsumen.

2. Manfaat bagi manajer

- Untuk membantu upaya klasifikasi kinerja dan harapan perilaku.
- Untuk memperbaiki kinerja tim dan individu pekerja.
- Untuk menawarkan peluang memanfaatkan waktu secara berkualitas.
- Sebagai upaya memberikan penghargaan non-finansial bagi pegawai.
- Untuk membantu pegawai yang kinerjanya kurang baik.
- Untuk pengembangan diri pegawai
- Sebagai pendukung kepemimpinan.
- Untuk memotivasi dan pengembangan kerjasama tim.
- Sebagai upaya membuat kerangka kerja untuk meninjau kembali tingkat kompetensi dan kinerja.

3. Manfaat bagi seluruh pegawai

- Sebagai informasi peran dan tujuan pegawai.
- Untuk mendorong dan mendukung kinerja pegawai
- Untuk membantu mengembangkan kinerja dan kemampuan pegawai.
- Sebagai peluang untuk memanfaatkan waktu yang berkualitas.
- Sebagai dasar objektivitas dan kejujuran dalam mengukur kinerja.
- Untuk membantu agar pegawai focus pada tujuan, rencana perbaikan, dan cara bekerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Anoraga (2004) adalah :

- Motivasi
- Pendidikan
- Disiplin kerja
- Keterampilan
- Sikat etika kerja
- Gizi dan kesehatan
- Tingkat penghasilan
- Lingkugan kerja dan iklim kerja
- Teknologi
- Sarana produksi

Faktor produksi harus memadai dan saling mendukung dalam proses pelaksanaan pekerjaan, seperti :

- Jaminan social
- Kesempatan berprestasi

Ada dua faktor-faktor kinerja Mangkunegara (2009) yaitu:

- Faktor internal (disposisional)
- Faktor eksternal.

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut Mangkunegara (2002):

- Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- Memiliki tujuan yang realistis.
- Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Robbins (2016) indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kualitas, Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
 - 2) Kuantitas, Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
 - 3) Disiplin kerja dan Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.
 - 4) Efisiensi dalam pelaksanaan kerja adalah kemampuan dalam merealisasikan yang direncanakan dibandingkan dengan target yang ditetapkan.
 - 5) Kreativitas, adalah kemampuan dalam menemukan ide dalam menyelesaikan pekerjaan
- Menurut Mathis & John (2002), kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Indikator kinerja menurut Mathis adalah :

1. Pemanfaatan waktu

- Pegawaiian diselesaikan dengan tuntas
- Semua pegawaiian diselesaikan tepat waktu
- Kesadaran tinggi untuk menyelesaikan semua tugas

2. Kerjasama antar pegawai

- Kemampuan menangani hubungan dalam pegawaiian
- Dapat dipercaya rekan kerja

2.2 Pengaruh antar Variabel

2.2.1 Pengaruh *Employee engagement* terhadap *organizational commitment*

Employee engagement dan *organizational commitment* adalah dua konsep yang saling terkait dan memiliki pengaruh satu sama lain dalam konteks lingkungan kerja. *Employee engagement* yang tinggi dapat meningkatkan tingkat keterikatan pegawai

terhadap organisasi. Ketika pegawai merasa terlibat secara emosional dan intelektual dengan pekerjaan dan organisasi, mereka lebih cenderung memiliki tingkat keterikatan yang kuat (María et al., 2015).

Organizational commitment memiliki dimensi diantaranya González & Guillén (2008) *affective commitment*, dimana *Employee engagement* memainkan peran penting dalam meningkatkan *affective commitment*. Pegawai yang merasa terlibat dengan pekerjaan dan organisasi mereka secara alami akan memiliki perasaan positif terhadap organisasi, yang menciptakan *affective commitment*. 2) *continuance commitment*, dimana pegawai yang memiliki *Employee engagement* yang tinggi memainkan peran penting dalam meningkatkan *continuance commitment*. 3) *normative commitment*, dimana Komitmen normatif muncul ketika pegawai merasa memiliki tanggungjawab moral terhadap organisasi. *Employee engagement* dapat memperkuat perasaan ini, karena pegawai yang terlibat cenderung melihat organisasi sebagai tempat yang layak mendapatkan komitmen dan dedikasi mereka.

2.2.2 Pengaruh *Employee engagement* terhadap kinerja pegawai

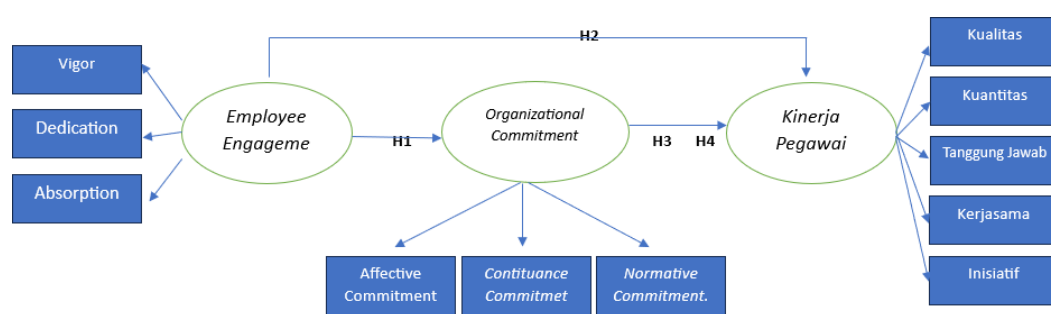
Employee engagement memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa terlibat dengan pekerjaan dan organisasi mereka, hal ini dapat membawa dampak positif pada produktivitas, motivasi, dan pencapaian tujuan (Finthariasari, 2019). *Employee engagement* dapat meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Keterlibatan yang tinggi seringkali dihubungkan dengan tingkat kreativitas dan inovasi yang lebih tinggi, sehingga memberikan kontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja. Pegawai yang terlibat biasanya berkontribusi positif terhadap dinamika tim. Mereka lebih cenderung berkolaborasi, berbagi ide, dan mendukung rekan kerja, yang dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan (Noermijati et al., 2020).

2.2.3 Pengaruh *organizational commitment* terhadap kinerja pegawai

Organizational commitment atau komitmen terhadap organisasi, dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. *Organizational commitment* mencakup perasaan pegawai terhadap dan keterlibatannya dengan organisasi tempat mereka bekerja. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung lebih terikat dan berdedikasi pada pekerjaan mereka (María et al., 2015). Mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap organisasi dan akan berusaha untuk memberikan hasil terbaik. Pegawai dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih bersedia untuk berkontribusi ekstra. Mereka mungkin melibatkan diri dalam proyek tambahan, memberikan ide kreatif, atau melakukan tugas di luar tanggung jawab utama mereka.

2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka kerangka penelitian untuk penelitian saat ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu dan model kerangka penelitian di atas,

maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh antara variabel *Employee engagement* terhadap *organizational commitment*.
2. Diduga terdapat pengaruh antara variabel *Employee engagement* terhadap kinerja pegawai.
3. Diduga terdapat pengaruh antara variabel *organizational commitment* terhadap kinerja pegawai.
4. Diduga terdapat pengaruh antara variabel *Employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui *organizational commitment*.

2.5 Definisi Operasional

Definisi operasional mengacu pada penjelasan konkret tentang bagaimana suatu konsep atau variabel akan diukur, diamati, atau diterapkan dalam konteks penelitian atau pengukuran tertentu. Dalam konteks penelitian ilmiah, definisi operasional merinci langkah-langkah atau prosedur yang harus diikuti untuk mengukur atau mengamati suatu konsep agar dapat diukur dengan cara yang obyektif dan dapat diulang. Dalam penelitian saat ini, peneliti merinci beberapa definisi operasional variabel yang digunakan, sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Indikator
1	<i>Employee Engagement</i>	Tingkat keterlibatan, motivasi, dan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan, perusahaan, dan tujuan organisasi.	1. <i>Vigor</i>	• Tingkat kekuatan dan mental bekerja yang tinggi • Berusaha sepenuh hati terhadap pekerjaan • Gigih dalam menghadapi kesulitan
			2. <i>Dedication</i>	• Antusias dalam bekerja • Bangga terhadap pekerjaannya • Terinspirasi dan tertantang oleh pekerjaan
			3. <i>Absorption</i>	• Konsentrasi dalam bekerja • Asyik / Menikmati pekerjaan • Berusaha menyelesaikan pekerjaan
2	<i>Organizational Commitment</i>	Tingkat keterlibatan, loyalitas, dan keterikatan individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja	1. <i>Affective Commitment</i>	• Keterikatan emosional • Menerima nilai organisasi • Mendukung tujuan organisasi
			2. <i>Continuance Commitment</i>	• Kemauan untuk tetap tinggal dalam organisasi • Ketergantungan atau kebutuhan terhadap organisasi • Pegawai merasa rugi bila keluar dari organisasi
			3. <i>Normative Commitment</i>	• perasaan bertanggung jawab pada organisasi • mendukung norma organisasi • kewajiban untuk tetap berada dalam suatu organisasi
3	Kinerja Pegawai	Sejauh mana seorang pegawai berhasil mencapai tujuan kerja dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi		1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Efisiensi Dalam Pelaksanaan Kerja 4. Disiplin Kerja 5. Kreativitas.

