



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

© Hak cipta milik IBI KIKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi Manajemen

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:39) menyatakan bahwa “Manajemen berkaitan dengan koordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka diselesaikan secara efisien dan efektif. Kemudian menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9) menyatakan bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. G.R Terry (dalam Malayu S.P Hasibuan, 2014:2) menyatakan bahwa “Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

b. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Stephen P. Robbins (2015:4) menyatakan bahwa “*Human resource management is a subset of the study of management that focuses on how to*

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



attract, hire, train, motivate and maintain employees” yang artinya Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berfokus pada cara menarik, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan memelihara karyawan”. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Snell, Moris, Bohlander, 2016). Adapun Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses dimana manajemen membangun tenaga kerja dan berusaha menghasilkan kinerja pekerjaan yang dibutuhkan perusahaan (Boxall and Purcell, 2016:7).

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Wilton (2016:4) adalah istilah yang umumnya digunakan untuk menggambarkan semua kegiatan organisasi yang berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi, merancang pekerjaan untuk pelatihan dan pengembangan, evaluasi dan penghargaan, mengarahkan serta memotivasi dan mengawasi para pekerja. Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Mathis dan Jackson (2006) adalah sistem formal yang dirancang dalam suatu organisasi untuk mengelola bakat manusia guna mencapai tujuan organisasi.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum, Veithzal Rivai (2014:13) mengemukakan fungsi-fungsi Manajemen SDM yaitu:

- 1) Fungsi Manajerial
 - a) Perencanaan (*Planning*)

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian, yaitu pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, hubungan kerja, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan yang efektif.

c) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar semua tugasnya dikerjakan dengan baik.

d) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan semua karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan diadakan perbaikan, pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2) Fungsi Operasional

a) Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk memperoleh karyawan berdasarkan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan memberikan manfaat positif bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

b) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan etis karyawan melalui pendidikan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan masa depan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus relevan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini dan masa depan.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil yang dimaksud adalah sesuai dengan prestasi kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



KWIK KIAN GIE
SCHOOL OF BUSINESS

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Sedangkan layak diartikan memenuhi primernya serta berpedoman pada balas upah minimum pemerintah.

d) Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta hubungan baik dan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f) Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

d. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Armstrong dan Taylor (dalam yoursay.suara.com, 2019) menyatakan bahwa tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan mengembangkan dan menerapkan strategi HR (*human resources*) yang terintegrasi dengan



strategi bisnis, berkontribusi bagi perkembangan budaya kinerja tinggi (*high-performance*), memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang berbakat dan terampil sesuai yang dibutuhkan, menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan serta iklim saling percaya, dan mendorong penerapan pendekatan etis terhadap manajemen manusia. (<https://yoursay.suara.com>, Apriyani, 2019).

Sedangkan dilansir dalam Liputan6.com tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2009), yaitu:

1) Tujuan Sosial

Tujuan ini adalah organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya diruang lingkup organisasi dan mengurangi efek dampak negatif.

2) Tujuan Organisasional

Tujuan manajemen sebagai organisasional adalah sasaran-sasaran formal yang disusun guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan ini mengenalkan bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*).

3) Tujuan Fungsional

Tujuan manajemen sumber daya manusia selanjutnya adalah tujuan fungsional atau *functional objective*, yakni untuk mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia ditiap departemen perusahaan yang dibutuhkan. Sumber daya tersebut dipelihara agar memberikan kontribusi yang optimal.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



4) Tujuan Individu atau Tujuan Pribadi

Di dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama manajemen sumber daya manusia dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*overall, organizational objectives*) sehingga tujuan personal atau individual setiap anggota organisasi harus diarahkan pula untuk tercapainya tujuan organisasi. Tujuan individu digunakan sebagai motivasi para karyawan untuk lebih berkontribusi dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi.

(www.liputan6.com, 2019)

e. Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia

Indikator dari manajemen sumber daya manusia menurut Afandi (2018:10) adalah sebagai berikut :

- 1) Tugas kerja, yaitu rincian kegiatan yang harus dijalankan oleh karyawan.
- 2) Kualitas kerja, yaitu hasil kerja yang terstandar dan sesuai dengan yang diinginkan.
- 3) Kuantitas, yaitu jumlah hasil dari produksi kerja karyawan.
- 4) Ketepatan waktu, yaitu hasil produksi kerja karyawan.
- 5) Efektifitas biaya, yaitu menggunakan biaya yang tepat dan efisien.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

f. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa komponen-komponen manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:12) terbagi menjadi tiga yaitu :

1) Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan tidak pasti tergantung pada profitabilitas perusahaan.

2) Karyawan

Karyawan merupakan aset utama suatu perusahaan, karena tanpa partisipasi mereka, aktivitas perusahaan tidak akan berjalan. Karyawan berperan aktif dalam membuat rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai.

3) Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

g. Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia

Marwansyah (2019) mengatakan ada beberapa jenis lingkungan yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia, antara lain:

1) Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan kekuatan utama di luar sebuah organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi sebuah



keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua jenis, yaitu :

a) *Mega Environment*

Mega Environment merupakan kondisi umum didalam masyarakat tempat beroperasinya perusahaan yang memberikan pengaruh tidak langsung terhadap organisasi. *Mega Environment* terdiri dari unsur teknologi, unsur ekonomi, unsur politik hukum, unsur sosial budaya dan unsur internasional.

b) *Task Environment*

Task Environment merupakan sebuah unsur spesifik dari luar yang mempengaruhi secara langsung sebuah organisasi dalam menjalankan usahanya. *Task Environment* terdiri dari bagian internal dari *stakeholder* (pekerja dan pemegang saham), serta bagian eksternal dari *stakeholder* (konsumen, pesaing, pemasok, penawaran tenaga kerja, lembaga atau badan pemerintah, lembaga keuangan, serikat pekerja, media, kelompok-kelompok kepentingan khusus).

2) Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan faktor atau kondisi umum yang berada di dalam sebuah organisasi dan mempengaruhi manajemen organisasi. Ada tiga faktor yang mempengaruhi lingkungan internal manajemen sumber daya manusia, yakni :

a) Misi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Misi merupakan sebuah tujuan berkelanjutan atau alasan yang mendasari keberadaan sebuah organisasi. Misi sebuah perusahaan yang spesifik harus dipandang sebagai salah satu faaktor internal yang mempengaruhi majemen sumber daya manusia.

b) Kebijakan

Kebijakan merupakan sebuah pedoman yang ditetapkan untuk memberikan arah bagi proses pengambilan keputusan. Kebijakan harus bersifat fleksibel sehingga memerlukan inteprestasi dan pertimbangan dalam penggunaanya.

c) Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan salah satu faktor internal yang dapat mempengaruhi manajemen. Budaya perusahaan merujuk pada iklim sosial dan psikologis sebuah perusaahaan. Sebaagai sistem nilai, kepercayaan, dan kebiaasaan yaang dianut bersama di dalam sebuah organisasi, budaya perusahaan dapat berinteraksi dengan struktur formal untuk menciptakan normaa-norma perilaku.

h. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:14) adalah sebagai berikut :



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- 1) Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan, tenaga kerja yang efektif, sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirements*, dan *job evaluation*.
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- 4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- 5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan.
- 6) Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- 7) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- 8) Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- 9) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- 10) Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

2.1.2 Employee Engagement

a. Definisi Employee Engagement

Muhdini (2020) dalam Konsep *Employee Engagement* dan Penguatan Motivasi Kerja Karyawan menyatakan dalam terminologi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

“*employee engagement*” yang diperkenalkan oleh Gallup, *engagement* diartikan sebagai status “keterikatan” (dalam arti positif) seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja. Kondisi keterikatan ini merupakan kondisi dimana seorang karyawan merasakan keterikatan yang sangat spesial dengan lingkungan kerjanya dan karyawan akan dengan sukarela melakukan apapun untuk kemajuan perusahaannya dengan terus berkontribusi secara optimal. *Employee engagement* merupakan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi dan tujuannya, dimana komitmen emosional ini berarti bahwa karyawan benar-benar peduli dengan pekerjaan dan perusahaan mereka, dan mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja untuk tujuan organisasi (Kruse, 2012).

Kemudian juga menurut Robinson et al (dalam Nusatria dan Suharmono, 2013) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Seorang karyawan yang terikat (*employee engagement*) memiliki kesadaran terhadap bisnis dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja pekerjaan demi kepentingan organisasi. Selain itu, *Employee engagement* dapat dipahami sebagai suatu kondisi atau situasi dimana karyawan bersemangat, *passionate*, *energetic*, dan berkomitmen dengan pekerjaannya (Maylett dan Paul, 2014), dimana kondisi ini akan menyebabkan karyawan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional saat menjalankan peran kerjanya.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie





Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan seorang karyawan yang terikat secara emosional, fisik dan kognitif kepada perusahaan yang secara positif dapat di ekspresikan oleh karyawan dengan menunjukkan sikap peduli, dedikasi, semangat dan fokus sebagai *output* untuk meningkatkan kinerja dalam perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Tingkatan *Employee Engagement*

Gallup (dalam Lewiuci dan Mustamu, 2016) mengelompokkan 3 (tiga) jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement*, yaitu:

1) *Engaged* atau seorang pembangun (*builder*)

Karyawan akan selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam pekerjaan sehari-hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

2) *Not Engaged*

Karyawan cenderung fokus pada tugas daripada untuk mencapai tujuan pekerjaan. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

3) *Actively Disengaged*

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Karyawan dengan tipe penunggu gua (*cave dweller*). Mereka selalu menunjukkan perlawanan dalam segala aspek. Mereka hanya melihat hal negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, karyawan dengan tipe ini dapat melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

c. Perilaku *Employee Engagement*

Marciano (dalam Muhdini, 2020) pada Konsep *Employee Engagement* dan Penguatan Motivasi Kerja Karyawan menunjukkan perilaku khusus yang menggambarkan *employee engagement* yaitu sebagai berikut:

- 1) Mengutarakan ide-ide baru dalam bekerja;
- 2) Menunjukkan sikap bergairah dan antusias tentang pekerjaan;
- 3) Mengambil inisiatif;
- 4) Selalu mencari cara untuk memperbaiki dan mengembangkan diri, orang lain maupun perusahaan;
- 5) Secara konsisten bertindak melampaui tujuan yang ditentukan serta harapan-harapan terhadap dirinya;
- 6) Memiliki sifat ingin mendalami segala sesuatu, tertarik dan selalu mengajukan pertanyaan-pertanyaan;
- 7) Mendukung serta membesarkan hati anggota kelompok;
- 8) Bersifat optimis, positif dan senyum;
- 9) Mengatasi hambatan dan tetap fokus terhadap tugas dan konsisten;

10) Komit terhadap organisasi.

d. Prinsip *Employee Engagement*

Peter R. Garber dalam “*50 Activities For Employee Engagement*” menyatakan terdapat 7 (tujuh) prinsip *employee engagement* (dalam kumparan.com, Savitri, 2022), yaitu:

1) *Engagement is not a gift, it must be earned*

Employee engagement seperti yang diketahui bukanlah hal yang tiba-tiba terbentuk atau terjadi dengan sendirinya. *Employee engagement* ini perlu di usahakan oleh perusahaan. Perusahaan harus membuat lingkungan bekerja dan kegiatan yang dapat mendukung atau dapat membentuk *employee engagement* dengan usaha dan komitmen.

2) *The organization must be align for engagement*

Employee engagement dalam perusahaan harus mendukung konsep pembentukan *employee engagement*. Karyawan dan perusahaan harus sejalan dengan tujuan untuk menciptakan keterikatan. *Employee engagement* tidak akan terjadi bila tidak ada usaha bersama baik dari karyawan dan perusahaan.

3) *Communication is essential for engagement*

Komunikasi merupakan kunci efektif dalam membangun *employee engagement* yang baik. Perusahaan harus membangun



komunikasi yang jujur dan interaktif agar dapat menciptakan *employee engagement* yang baik.

- 4) *Employees must understand what is expected of them and receive feedback on their performance*

Feedback dari perusahaan ke karyawan sangat penting untuk menciptakan keterikatan karyawan dengan perusahaan. Karena terkadang karyawan tidak mengerti apa yang diharapkan perusahaan terhadap mereka. Hal ini sangat fatal bila diabaikan. Karyawan yang mendapatkan *feedback* secara berkala akan membentuk atau membantu mereka untuk menunjukkan hasil kerja yang terbaik.

- 5) *There needs to be a sense of "ownership" on the part of employees concerning their jobs*

Memiliki rasa tanggung jawab adalah hal dasar yang harus dimiliki untuk membentuk *employee engagement*. Tidak hanya tanggung jawab yang harus dimiliki, rasa memiliki kepada perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk melakukan langkah ekstra dalam melakukan pekerjaan mereka dan membuat perbedaan yang besar akan hasil akhir dari pekerjaannya. Menciptakan rasa memiliki adalah fungsi dari struktur organisasi, budaya, dan hal praktis yang dilakukan dalam kehidupan sehari-hari.

- 6) *Supervisory relationships are important for engagement to exist*

Perusahaan harus menciptakan pengawasan yang positif terhadap perusahaan dalam membentuk keterikatan karyawan. Pengawasan dalam hal ini juga harus mengerti konsep *employee engagement*

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



sehingga dapat membuat hubungan kerja menjadi baik dan dapat mendukung *employee engagement* di perusahaan.

- 7) *Engagement must ultimately be focused on meeting the needs of the customer of the organization.*

Seorang karyawan yang terikat dengan perusahaan pasti akan membuat pelanggan merasa lebih senang dan dapat membuat bisnis dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik kedepannya. Seorang karyawan yang terikat dengan perusahaan pasti akan fokus atau memikirkan tentang kepuasan pelanggan atau *customer* yang ada.

(www.kumparan.com, Savitri, 2022)

e. Dimensi *Employee Engagement*

Lewiuci & Mastamu (dalam Kusuma et al., 2022) menyatakan bahwa dimensi *employee engagement* terdiri dari 3 (tiga) elemen, yaitu:

1) *Vigor*

Vigor merupakan semangat yang dapat dilihat melalui kekuatan fisik dan mental karyawan ketika mereka sedang mengerjakan tugasnya. Aspek *vigor* ini dikatakan oleh (Schaufeli & Bakker, 2004) mempunyai beberapa dimensi lagi, yaitu tingkat energi dan stamina (kekuatan) yang merupakan sebuah etos kerja yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Tetapi, tidak semua karyawan memiliki energi dan stamina yang sama sehingga diharapkan dengan adanya kenyamanan bekerja di dalam perusahaan dapat membuat karyawan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



menjadi lebih bersemangat (Alfathian dan Hidayat, 2020). Kesungguhan, kegigihan serta ketekunan. dalam bekerja merupakan rasa tanggung jawab untuk bekerja dengan bersungguh-sungguh (Alfathian dan Hidayat dalam Fatimah, 2020), dimana untuk membuat karyawan bekerja dengan baik, karyawan harus memiliki motivasi untuk bekerja (Alfathian dan Hidayat, 2020).

2) *Dedication*

Aspek *dedication* dikatakan oleh (Schaufeli & Bakker, 2004) mempunyai beberapa dimensi lagi, yaitu pengorbanan tenaga, pikiran dan waktu, rasa penuh makna, antusiasme merupakan antusias tinggi membuat karyawan akan tetap menerima dan mengerjakan tugas sebagaimana mestinya, dimana menghadapi permasalahan tersebut, mereka akan mencari tahu jalan keluarnya (Alfathian dan Hidayat, 2020), serta kebanggaan (*reward*) yang mana pada umumnya karyawan membutuhkan pengakuan dari pimpinan atau instansi bahwa pekerjaan yang mereka lakukan selama ini adalah benar dan optimal yang ditandai dengan adanya *reward*. *Reward* adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan pada periode tertentu sebagai tanda keberhasilannya dalam melakukan sebuah pekerjaan tertentu. Namun, *reward* tidak hanya sebatas dari penghargaan, melainkan sebuah perasaan “bangga” karena telah menyelesaikan tugas dengan sebagaimana mestinya dan akan lebih bangga jika pimpinan turut mengakui akan kebenaran pekerjaan tersebut dengan ungkapan melalui pujian ringan (Alfathian dan Hidayat, 2020).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



3) *Absorption*

Penyerapan pada diri karyawan terhadap apa yang dikerjakannya yang dapat menimbulkan perasaan senang dan membuat dirinya fokus serta serius dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Aspek *absorption* oleh (Schaufeli & Bakker, 2004) mempunyai beberapa dimensi lagi, yaitu konsentrasi, serius dan menikmati pekerjaan. Fokus disini sama halnya dengan konsentrasi dan serius, dimana setiap kali tugas yang datang bersifat urgent, maka karyawan akan segera menyelesaikan dan fokus (Alfathian dan Hidayat, 2020).

f. Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* menurut Anitha J (dalam Kusuma et al., 2022), antara lain:

1) Lingkungan kerja

Lingkungan tempat karyawan bekerja yang dapat membantu karyawan untuk tetap fokus dalam mengerjakan tugasnya dan menciptakan kerukunan dengan karyawan.

2) Kepemimpinan

Pemimpin memberikan inspirasi kepada karyawan dan menjadi penanggungjawab dalam mengkomunikasikan bahwa kinerja karyawan merupakan peran utama untuk menunjang keberhasilan.

3) Hubungan tim dan rekan kerja

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Aspek lain yang secara eksplisit menekankan aspek keharmonisan antarpersonal dan keterlibatan karyawan.

4) Pelatihan dan pengembangan karir

Mengarah pada peluang pertumbuhan dan perkembangan yang dapat membantu karyawan supaya fokus pada pekerjaannya.

5) Kompensasi

Imbal balik yang memotivasi karyawan untuk memperoleh pencapaian.

6) Kebijakan organisasi

Keputusan manajemen untuk memotivasi karyawan untuk meraih lebih banyak pencapaian dan fokus terhadap pekerjaan dan pengembangan pribadi.

7) Kesejahteraan di tempat kerja

Imbal hasil minat atau ketertarikan manajemen senior terhadap kesejahteraan karyawannya.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1.3 Kinerja Karyawan
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

a. Definisi Kinerja Karyawan

Saat ini, perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya secara efektif (Kusuma et al., 2022). Kinerja atau disebut dengan “*performance*” menurut Sedarmayanti (2017:52), dimana *performance* berarti kinerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/penampilan kerja. Wibowo (dalam Tarmizi dan Hutasuht,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2021) berpendapat bahwa kinerja merupakan rangkaian perilaku kerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif terhadap pencapaian metode kerja. Kasmir (2016:182) menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai gambaran hasil yang diperoleh dari pelaksanaan kegiatan yang ditujukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan melalui rencana strategis organisasi (Karma et al., 2017). Mangkunegara (2012:9) berpendapat bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya. Sutrisno (2018:123) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dalam hal kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Robbins (2006) menjelaskan menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Sedangkan Kaswan (2017:278) menyatakan bahwa kinerja karyawan mencerminkan perilaku pegawai di tempat kerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

b. Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan

Schuler dan Jackson (dalam kajianpustaka.com, Riadi, 2020)

mengemukakan tiga kriteria dalam penilaian kinerja, yaitu:

1) Kriteria berdasarkan sifat

Memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan, loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin yang memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

2) Kinerja berdasarkan perilaku

Berfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan yang membutuhkan hubungan antar personal.

3) Kinerja berdasarkan hasil

Berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan. Kriteria ini sering dikritik karena meninggalkan aspek kritis pekerjaan yang penting seperti kualitas.

(www.kajianpustaka.com, Riadi, 2020)

c. Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik seseorang yang mempunyai kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2002:68) adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

d. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kasmir (2018:189-192) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi, yaitu:

- 1) Kemampuan dan keahlian, yaitu skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
- 2) Pengetahuan tentang pekerjaan, dimana seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik.
- 3) Rancangan kerja merupakan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
- 4) Kepribadian seseorang merupakan karakter yang dimiliki oleh setiap karyawan berbeda-beda.
- 5) Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- 6) Budaya organisasi, yaitu kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

- 7) Kepemimpinan, yaitu perilaku seorang pimpinan dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
- 8) Gaya kepemimpinan, yaitu gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
- 9) Kepuasan kerja, yaitu perasaan senang, gembira atau suka seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan.
- 10) Lingkungan kerja, yaitu suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja seseorang.
- 11) Loyalitas, yaitu kesetiaan seseorang untuk tetap bekerja dan membela perusahaan.
- 12) Komitmen, yaitu kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan dan peraturan perusahaan dalam bekerja.
- 13) Disiplin kerja, yaitu usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

e. Indikator Kinerja Karyawan

Indahingwati & Nugroho (2020) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui lima indikator, yaitu:

- 1) Kuantitas pekerjaan, mengacu pada jumlah hasil target yang dicapai pekerja dalam satu jam kerja, serta melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah ketentuan aktivitas yang harus diselesaikan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 2) Kualitas pekerjaan, dimana fokus pada pekerjaan sudah sesuai dengan ketentuan atau persyaratan yang diberikan.
- 3) Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan, dimana setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda pada jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- 4) Kehadiran, dimana merujuk pada waktu kedatangan dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang ada atau telah ditentukan.
- 5) Kerja sama, dimana dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan beberapa orang dalam jenis pekerjaan tertentu.

2.2 Penelitian Terdahulu

Di dalam penelitian ini, peneliti menggunakan referensi dari penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

1	Nama Peneliti	Safiah Rashid, Mohd Amy Azhar, Othman Yeop Abdullah.
	Nama Jurnal	<i>First Asia Pacific Conference on Contemporary Research (APCCR-2015)</i>
	Judul Penelitian	<i>Employee Engagement: A Qualitative Research on Critical Factors Within Malaysia's SME Business</i>
	Metode Penelitian	Metode penelitian kualitatif dengan metode wawancara.
	Hasil Penelitian	<i>Employee engagement</i> memprediksi hasil tingkat organisasi dalam <i>SME Business</i> yang dapat memiliki implikasi positif bagi organisasi dengan demikian, hasil tingkat organisasi dari keterlibatan karyawan inilah yang harus menjadi fokus sebagian besar organisasi.
2	Nama Peneliti	Muhammad Raji Alfathian, Dasrun Hidayat



1.	Nama Jurnal	Jurnal Digital Media & Relationship Volume 2 No. 2, Desember 2020
	Judul Penelitian	<i>Employee Engagement</i> dalam Konteks <i>Government Public Relations</i> .
	Metode Penelitian	Jenis Penelitian Kualitatif dengan metode wawancara, observasi, dan telaah dokumentasi
	Hasil Penelitian	Hasil mengungkapkan adanya pencapaian positif dengan faktor pendukung <i>employee engagement</i> . Munculnya stimultan dari instansi khususnya <i>government public relations</i> yang berarti hubungan antara instansi dengan karyawan sudah terjalin dengan baik dan saling berkesinambungan.
3.	Nama Peneliti	Muhammad Eko Abrian Kusuma, Moch. Sarif Hasyim, Meiliana Afifah.
	Nama Jurnal	Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis (JUPSIM) Vol.1, No.3, September 2022
	Judul Penelitian	Analisis <i>Employee Engagement</i> Pada Divisi HR & GA PT Airkon Pratama.
	Metode Penelitian	Metode Penelitian Kualitatif dengan metode observasi, teknik dokumenter, survey, serta wawancara.
	Hasil Penelitian	Berbagai upaya untuk meningkatkan <i>employee engagement</i> telah dilakukan sesuai dengan faktor-faktor pendorong untuk memenuhi <i>value</i> yang diharapkan atau dibutuhkan oleh karyawan. Terciptanya hubungan timbal balik antara karyawan dengan perusahaan.
4.	Nama Peneliti	Yuni Sofia
	Nama Jurnal	Skripsi Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Jakarta
	Judul Penelitian	Peran Divisi <i>Human Resources Development</i> (HRD) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Intergastra Nusantara
	Metode Penelitian	Metode Penelitian Kualitatif
	Hasil Penelitian	Adanya keterkaitan antara peran <i>Human Resources Development</i> (HRD) dan Kinerja Karyawan, dimana HRD dapat menjembatani karyawan dengan perusahaan dan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
5.	Nama Peneliti	Immanuel Miradopan Silalahi, David P. E. Saerang, Peggy A. Mekel.
	Nama Jurnal	Jurnal EMBA Vol.2, No.1, Maret 2014, Hal. 211-217
	Judul Penelitian	<i>Analysis of Employee Engagement and Company Performance</i> .
	Metode Penelitian	Penelitian tinjauan pustaka dengan menggunakan metode kualitatif
	Hasil Penelitian	Terdapat dua elemen yang mendukung <i>employee engagement</i> , yaitu lingkungan dan manusia. Karyawan yang <i>engaged</i> secara emosional akan menjadi terikat dengan perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2.3 Kerangka Pemikiran

© Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Pembahasan pertama adalah banyaknya perusahaan yang tidak menyadari adanya permasalahan internal mengenai kinerja karyawan seperti adanya konflik antar karyawan, pekerjaan tidak sesuai dengan *job description*, konflik atasan dengan bawahan, gaji dan insentif sehingga menjadi mungkin apabila terdapat karyawan yang jarang untuk hadir ke perusahaan bahkan berujung pada *resign*. (<https://sleekr.co>, Maulina, 2019). Adanya konflik internal sebagai tanda dimana perusahaan tidak mampu memberikan kepuasan kepada karyawan sehingga karyawan tidak bersemangat dalam bekerja dan memutuskan untuk melakukan *resign* dan mencari suasana yang baru di perusahaan lain. Kebanyakan perusahaan membiarkan karyawan yang *resign* dengan asumsi dapat mencari karyawan yang baru. Namun, perusahaan tidak menyadari bahwa dengan adanya recruitment untuk karyawan baru tentunya akan membuang-buang waktu, tenaga dan akan berdampak pada keuangan perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan berkewajiban untuk memelihara sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat memberikan kontribusi terbaik sebagai bagian dari proses pencapaian tujuan perusahaan yang mana hal tersebut dapat diwujudkan dengan adanya *employee engagement* (Ariawaty dan Cahyani, 2019).

Pentingnya karyawan potensial membuat perusahaan saat ini berlomba-lomba untuk mempertahankan karyawan terbaik yang dimiliki dengan dengan pendekatan *employee engagement* (Sugianingrat dalam Kusuma et al., 2022). Pendekatan ini dapat membuat karyawan memiliki perasaan *engagement* yang tinggi terhadap perusahaan sehingga karyawan akan mempertimbangkan kembali

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



untuk melakukan *resign* karena karyawan tersebut menikmati pekerjaannya (Bakker & Bal, 2010). Adapun beberapa dimensi *employee engagement* (yang dapat diukur melalui aspek *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (konsentrasi). Melalui pendekatan *employee engagement* tentunya akan berdampak pada kinerja karyawan di dalam perusahaan, dimana karyawan akan semakin bersemangat dalam bekerja ditandai oleh kehadiran, adanya kerjasama yang baik dan pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu.

Pembahasan kedua adalah perusahaan saat ini dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya secara efektif (Kusuma et al., 2022). Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2018:123). Untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satu aspek yang diperlukan yaitu kepemimpinan yang sesuai dengan karyawan. Para pemimpin memiliki peran penting pada peningkatan kinerja karyawan (Alghazo dan Al-Anazi, 2016). Pemimpin yang baik mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk bertindak profesional pada pekerjaannya sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai (Al Khajeh, 2018; McDermott et al., 2011; Gandolfi dan Stone, 2018). Adapun beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan (Kahn dalam Christianty & Widhianingtanti, 2016), yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan, kehadiran, dan kerja sama.

Kusuma et al., (2022) menyatakan bahwa upaya-upaya (gaji, tunjangan, bonus, dan lainnya) yang diberikan oleh perusahaan ini membuat karyawan memiliki komitmen emosional dengan perusahaan. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka, dimana

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

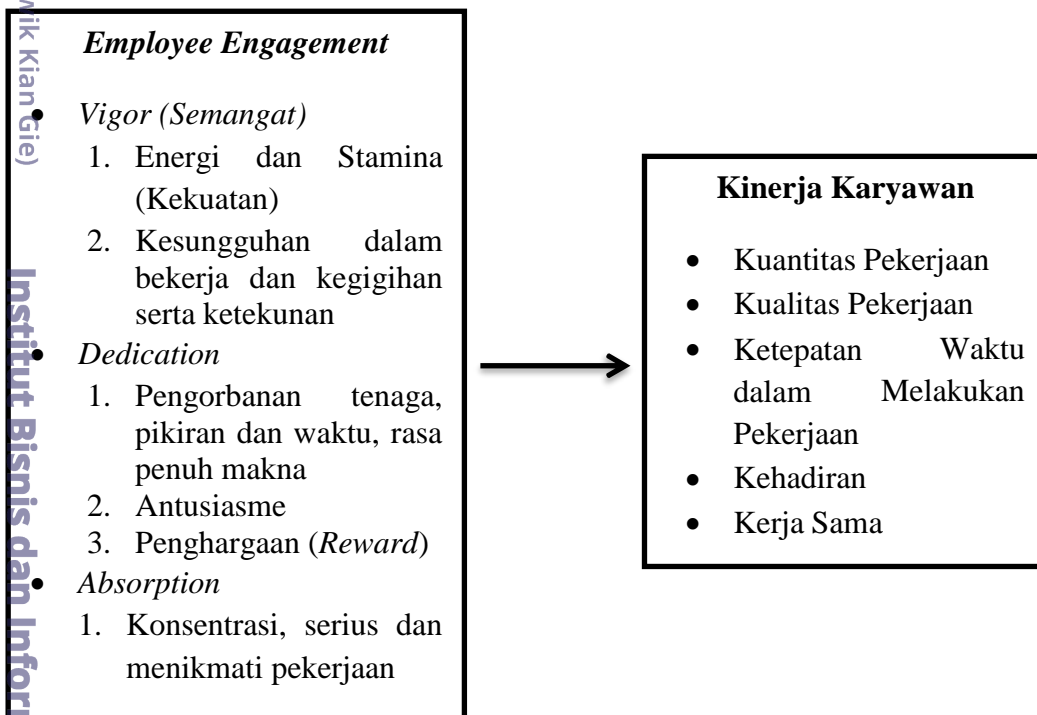
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Kruse, 2012). Penna (dalam Rachmawati, 2013) menyatakan tentang “hierarki keterlibatan”, dimana setelah karyawan puas dengan gaji dan tunjangan, mereka akan melihat peluang pengembangan seperti promosi dan kemudian gaya kepemimpinan akan terlihat.

Namun, tidak semua hal berjalan sesuai dengan keinginan. Perusahaan yang telah memaksimalkan upaya-upayanya untuk menciptakan peran *employee engagement* untuk meningkatkan kinerja karyawan tentunya akan menghadapi kesulitan-kesulitan yang tidak dapat di prediksi sehingga menjadi tantangan sendiri bagi perusahaan untuk menghadapinya.

Gambar2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Data diolah, 2023