

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu tentang manusia sebagai tenaga kerja dalam tatanan fungsional yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat secara efektif dan efisien. Hamali (2018:2) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis tentang keterampilan, motivasi, pengembangan, serta manajemen organisasi sumber daya perusahaan. Menurut Sinambela (2016:8) bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah dikemukakan.

Menurut Pangngabea (2018:5) manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses termasuk perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengontrol aktivitas –

aktivitas terkait dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, serta pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Ricardianto (2018:5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu cara untuk mengelola hubungan dan peran sumber daya tenaga kerja secara efektif dan efisien yang dimiliki oleh individu, dan dapat dioptimalkan untuk dijadikan sebagai target bersama baik perusahaan, karyawan, serta masyarakat.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau cara untuk mengelola manusia yang berada di suatu perusahaan atau organisasi agar berjalan dengan efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan bersama.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengelola sumber daya manusia yang terdapat didalam suatu perusahaan merupakan cara untuk mengoptimalkan kinerja seluruh anggota perusahaan. Dengan hasil kinerja yang optimal dapat meningkatkan efektifitas serta efisiensi perusahaan. Di masa persaingan yang sangat ketat, penting untuk mempertahankan karyawan yang kompeten dan loyal terhadap perusahaan.

Menurut Hamali (2018:15) tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial dari manajemen sumber daya manusia adalah agar perusahaan bertanggung jawab secara sosial terutama kepada masyarakat sekitar dengan meminimalkan dampak negatif dari beroperasinya perusahaan. Selain itu perusahaan juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan biasanya dikenal dengan nama *Corporate Social Responsibility* (CSR) program ini meliputi kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan serta pengembangan, dan mensponsori berbagai gerakan kegiatan sosial. Kontribusi perusahaan kepada masyarakat merupakan bentuk kesadaran bahwa terdapat faktor di luar organisasi yang dapat berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia merupakan sasaran formal yang dibuat untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Berikut cara – cara untuk meningkatkan efektivitas organisasional:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

- b. Menggunakan sumber daya tenaga kerja secara efektif dan efisien.
- c. Mengembangkan kualitas tenaga kerja.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama untuk semua orang, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan dan melindungi hak – hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan tentang kebijakan sumber daya manusia kepada seluruh karyawan.

Efektivitas organisasional tergantung pada efektivitas penggunaan, sumber daya manusianya, tanpa sumber daya yang kompeten, perusahaan masih dapat bertahan namun akan berjalan biasa-biasa saja tanpa adanya perkembangan dan kemajuan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan bentuk dari tujuan mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia dengan tingkat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Divisi sumber daya manusia memiliki kewajiban untuk menyediakan program – program rekrutmen dan pelatihan tenaga kerja. Selain itu divisi sumber daya manusia juga harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas para manajer lini mengajukan gagasan baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual manajemen sumber daya manusia adalah tujuan pribadi dari seluruh anggota didalam perusahaan yang hendak mereka capai. Konflik yang terjadi antara tujuan organisasi dengan tujuan individual dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah. Karyawan biasanya akan mengundurkan diri apabila tujuan individual dan tujuan organisasi tidak lagi harmonis. Oleh karena itu perusahaan diharapkan dapat memuaskan dan memberikan kebutuhan karyawan yang terkait dengan pekerjaannya

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktivitas manajemen sumber daya manusia dapat berjalan dengan baik dan lancar apabila perusahaan mampu menjalankan fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia dengan tepat. Menurut Sabrina dan Sulasmi (2021:4) fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Fungsi Pengadaan

Fungsi pengadaan merupakan suatu proses dalam penarikan, penyeleksian, pengorientasian, dan penginduksian yang bertujuan untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Fungsi Pengembangan

Fungsi pengembangan merupakan cara untuk meningkatkan kualitas kompetensi individu karyawan. Pengembangan biasanya dilakukan melalui edukasi dan latihan, keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan pendidikan moral. Fungsi pengembangan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan yang berkompeten dan sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan di masa yang akan datang.

3. Fungsi Kompensasi

Fungsi ini bertujuan untuk membalas jasa karyawan atas apa yang telah ia kerjakan secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi sendiri bisa dalam bentuk uang, barang, fasilitas, dan sebagainya. Kompensasi sendiri harus bersifat imbang artinya pemberian *achievement* haruslah adil dan layak sesuai yang telah dikerjakan.

4. Fungsi Pengintegrasian

Fungsi ini bertujuan untuk menyatukan antara kepentingan perusahaan dan kepentingan pribadi karyawan sehingga dapat berjalan dengan selaras dan bisa saling menguntungkan. Pengintegrasian dalam manajemen SDM tidaklah mudah karena menyatukan dua atau lebih pendapat dengan latar belakang yang berbeda sangatlah menjadi

tantangan sendiri. Akan tetapi disini lah peran pengintegrasian harus dipenuhi oleh manajemen SDM.

5. Fungsi Pemeliharaan

Salah satu cara yang digunakan sebagai proses pemeliharaan dan peningkatan fisik, mental, dan loyalitas karyawan sehingga terciptanya hubungan yang dapat terjalin dalam jangka panjang.

2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Supomo (2018:15) manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program-program kerja kepegawaian yang meliputi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, serta penempatan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan metode penarikan, penyeleksian, dan penempatan karyawan berdasar pada asas *the right man in the right place*.
3. Menetapkan program-program kesejahteraan, pengembangan, promosi, serta pemberhentian karyawan.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia yang akan datang.

5. Memperkirakan keadaan perekonomian secara umum dan perkembangan perusahaan secara khusus.
6. Mengawasi undang-undang perburuhan dan kebijakan balas jasa.
7. Mengawasi kemajuan dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur tentang mutasi karyawan secara vertical maupun horizontal.
10. Mengatur tentang masa pension karyawan, pemberhentian, kebijakan pesangonnya.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu cara untuk menarik perhatian karyawan atau bawahan agar mengikuti aturan yang berada di dalam perusahaan. Wijono (2018:3) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses memotivasi pengikutnya atau pegawainya untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Fahmi (2017:15) kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk

mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Sedangkan menurut Zainal (2017:44) kepemimpinan adalah seni yang digunakan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain atau pengikutnya dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama dalam mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain atau karyawannya dengan cara memimpin serta memengaruhi orang lain untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.2.2 Dimensi & Indikator Kepemimpinan

Menurut Thoha (2012:52), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, yaitu :

1. Kemampuan sebagai inovator :
 - a. Kemampuan pimpinan dalam berinovasi.
 - b. Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang keseleruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Kemampuan sebagai komunikator :

- a. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi.
- b. Kemampuan pemimpin dalam memahami, mengamati mengerti, dan mengambil intisari pembicaraan

3. Kemampuan sebagai motivator :

- a. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai untuk bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya.
- b. Kemampuan pimpinan memberikan reward terhadap keberhasilan yang telah dicapai.

4. Kemampuan sebagai kontroler :

- a. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan.
- b. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumberdaya perusahaan.

Sedangkan menurut Fahmi (2017:20) terdapat beberapa dimensi & indikator dalam kepemimpinan, yaitu:

1. Stabilitas Emosi

Stabilitas emosi merupakan reaksi yang diberikan individu, baik secara emosi maupun fisik yang dapat diprediksi dan tidak bersifat mengejutkan. Pemimpin yang baik tidak boleh mempunyai sifat cepat berburuk sangka terhadap

karyawannya, ia juga tidak boleh mudah terpancing emosi, serta pemimpin harus memiliki rasa percaya diri yang besar.

2. Hubungan Manusia

Pemimpin yang baik harus mampu membangun hubungan dengan karyawannya. Membangun sebuah hubungan bisa dilakukan dengan interaksi berupa komunikasi persuasive dengan melibatkan sisi psikologi, perasaan, serta pikiran manusia.

3. Motivasi Pribadi

Untuk menjadi pemimpin harus lah mempunyai keinginan yang besar, komitmen yang tinggi, memiliki rasa tanggung jawab, bijaksana, dapat diandalkan, serta dapat memotivasi dirinya sendiri.

4. Kemampuan Komunikasi

Pemimpin harus mempunyai kecapakan dalam berkomunikasi. Dengan penyampaian komunikasi yang baik pemimpin dapat mengarahkan karyawan untuk terus berkembang, serta dapat menyampaikan ide, pikiran, dan keinginan pemimpin itu sendiri.

2.2.3 Faktor – Faktor Kepemimpinan

Menurut Rahayu (2017) dalam melaksanakan kegiatan memimpin terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan , yaitu:

1. Kepribadian (*personality*) pemimpin, kepribadian itu sendiri tercipta dari sifat dasar pemimpin, pengalaman masa lalu, dan harapan pemimpin. Hal- hal ini meliputi nilai-nilai, latar belakang, serta pengalamannya dalam memimpin.
2. Harapan dan perilaku pemimpin kepada para bawahan atau karyawannya.
3. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku karyawan yang mempengaruhi pimpinan untuk membentuk gaya kepemimpinan yang dipakai.
4. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas memiliki tuntutan serta tanggung jawab terhadap pekerjaan karyawan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi, faktor ini dapat mempengaruhi harapan dan perilaku anggota serta kepemimpinan seorang manajer.
6. Perilaku dan rekan kerja, rekan kerja merupakan suatu acuan yang penting untuk manajer mendapatkan masukan-masukan serta dapat meningkatkan efektivitas kerja manajer itu sendiri.

2.2.4 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi pemimpin didalam perusahaan sering kali memiliki karakteristik yang berbeda dengan bidang kerja atau perusahaan lain. Menurut Sutrisno (2016:219) perbedaan ini disebabkan oleh beberapa hal, yaitu: jenis perusahaan, situasi sosial didalam perusahaan, serta jumlah anggota kelompok didalam perusahaan.

Menurut Badu dan Novianty (2017:47) secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi 5, yaitu:

1. Fungsi Instruktif

Pemimpin berperan sebagai komunikator yang menentukan isi perintah, cara mengerjakan, waktu mengerjakan, pelaksanaan, pelaporan hasil, serta tempat mengerjakan perintah agar kepuasan dapat berjalan secara efektif.

2. Fungsi Konsultif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi ini sebagai komunikasi 2 arah yang mana pemimpin dalam membuat keputusan memerlukan pertimbangan dan konsultasi kepada orang-orang yang dipimpinnya.

3. Fungsi Partisipasi

Pemimpin dalam menjalankan fungsi ini berupaya untuk membuat aktif karyawannya, baik dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin memberikan pelimpahan wewenang untuk membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sendiri merupakan kepercayaan seorang pemimpin kepada orang tertentu yang berupa melimpahan wewenang yang dilaksanakan secara bertanggung jawab.

5. Fungsi Pengendalian

Dalam fungsi ini terdapat asumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur segala kegiatan anggota atau karyawannya secara terarah dan terkoordinasi sehingga memungkinkan untuk tercapainya tujuan bersama. Dalam fungsi pengendalian pemimpin biasanya melakukan bimbingan, pengarahan, koordinasi, serta pengawasan.

2.2.5 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Kumala & Agustina (2018:27) adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Hidayat (2018:144) ada beberapa tipe yang dikenal dan diakui keberadaannya, yaitu:

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap kepemimpinan merupakan hak pribadi pemimpin, maka dia merasa tidak memerlukan konsultasi dengan orang lain yang berkaitan dengan kepentingan tersebut. Pemimpin dengan tipe ini biasanya dipandang negatif dan egois. Pemimpin dengan tipe ini akan menunjukkan keangkuhannya, dan akan mengabaikan semua peranan karyawannya dalam pengambilan keputusan, serta tidak mau menerima saran dari karyawannya.

2. Tipe *Laissez Faire*

Tipe kepemimpinan ini merupakan tipe kepemimpinan yang bertolak belakang dengan tipe otokratik. Pemimpin dengan tipe ini cenderung pasif dan menghindari tanggung jawabnya. Pemimpin tipe ini membiarkan perusahaan berjalan dengan kendali bebas dan ia akan memberikan kebebasan seluasnya terhadap karyawannya.

3. Tipe Paternalistik

Pemimpin dengan tipe ini memiliki peran dalam perusahaan seperti seorang bapak yang melindungi, memberikan perhatian, menjadi tempat untuk bertanya dan memperoleh petunjuk, dan memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Pemimpin dengan tipe ini mengharapkan legitimasi

kepemimpinannya merupakan penerimaan atas perannya yang dominan di dalam kehidupan perusahaan.

4. Tipe Kharismatik

Pemimpin dengan tipe ini memiliki karakteristik yang khusus yang daya tarik yang sangat kuat, sehingga ia mampu mendapatkan pengikut dalam jumlah besar dan para pengikutnya tidak bisa menjelaskan mengapa ia sangat dikagumi.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin dengan tipe ini akan mengerakkannya karyawannya menggunakan system perintah. Pemimpin militeristik memiliki ciri-ciri senang bergantung pada pangkat dan jabatan, senang akan hal-hal formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi, bersifat kaku, serta susah menerima kritik dan masukan dari karyawannya.

6. Tipe *Pseudo*-Demokratik

Tipe kepemimpinan ini biasa disebut dengan kepemimpinan semi demokratik atau kepemimpinan manipulatif. Kepemimpinan dengan tipe ini memiliki ciri-ciri sikap pemimpin yang berupaya untuk mengemukakan keinginannya, membentuk panitia, pura-pura berunding akan tetapi maksud yang sebenarnya ialah untuk mengesahkan pendapat-pendapatnya. Pemimpin dengan tipe ini

menggunakan demokrasi untuk memperoleh kemenangan. Pemimpin dengan tipe ini tampak luarnya saja bersikap demokratis akan tetapi pemimpin ini sebenarnya bersikap otokratis.

7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik memiliki ciri-ciri seorang pemimpin yang selalu bersedia menerima dan menghargai pendapat, saran, serta kritik dari karyawannya dengan bermusyawarah untuk mencapai kata sepakat.

2.2.6 Peran & Sifat Kepemimpinan

Menurut Sedarmayanti (2017:271) terdapat 3 peran dari seorang pemimpin dalam proses memimpin suatu perusahaan atau organisasi, yaitu:

1. Peran antar manusia, peran ini mencakup:
 - a. Peran selaku tokoh.
 - b. Peran selaku pemimpin.
 - c. Peran selaku penghubung.
2. Peran informatif, peran ini mencakup:
 - a. Peran selaku pemantau
 - b. Peran selaku penyebar
 - c. Peran selaku *public relation* (hubungan masyarakat).
3. Peran pembuat keputusan, peran ini mencakup:

- a. Peran selaku wiraswasta.
- b. Peran selaku penanggung jawab resiko.
- c. Peran selaku pembagi sumber daya.
- d. Peran selaku perunding.

Untuk mengopimalkan kepemimpinan, maka pemimpin harus memiliki sifat yang mendukung fungsi kepemimpinannya. Sifat-sifat yang mendukung fungsi kepemimpinan, yaitu:

1. Sifat dan kepribadian yang terpuji. Ini bertujuan agar bawahan dan orang-orang yang berada diluar organisasi dapat mempercayainya.
2. Keinginan untuk melayani bawahan. Pemimpin harus dapat mempercayai bawahan, mendengarkan pendapatnya, serta ingin membantu untuk mengembang kompetensi mereka.
3. Mampu memahami kondisi lingkungan. Pemimpin tidak hanya menyadari yang berada di sekitarnya, akan tetapi harus memiliki pengertian yang memadai untuk mengevaluasi perbedaan kondisi antara perusahaan dengan bawahannya.
4. Tingkat intelegensi yang tinggi. Pemimpin harus dapat berpikir secara kritis karena ia memiliki tugas untuk menganalisis permasalahan dengan efektif, belajar dengan cepat, dan minat tinggi untuk mendalami suatu ilmu.

5. Berorientasi ke depan. Pemimpin harus memiliki intuisi, mampu memprediksi, dan menetapkan visi sehingga dapat mengetahui kemungkinan-kemungkinan yang akan mempengaruhi organisasi atau perusahaan di masa yang akan datang.
6. Sikap terbuka dan lugas. Pemimpin harus mampu untuk mempertimbangkan apabila ditemukan fakta-fakta dan inovasi baru. Akan tetapi pemimpin harus konsisten terhadap pendiriannya.

2.3 Employee Engagement

2.3.1 Definisi Employee Engagement

Employee engagement atau keterikatan karyawan merupakan sebuah komitmen dalam bentuk emosional yang tercipta di dalam diri individu karyawan terhadap organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja. Avianto (2019:143) berpendapat bahwa *employee engagement* atau keterikatan karyawan merupakan sebuah komitmen dan kontribusi dari seorang karyawan, rasa memiliki perusahaan atau organisasi serta berkomitmen untuk menjaga nilai-nilai di dalamnya.

Menurut Rustono dan Akbari (2015:1174) *employee engagement* adalah suatu cara yang dapat menghubungkan

dengan kesuksesan dan beragam konsekuensi yang besar seperti halnya karyawan menjadi lebih giat dalam bekerja, meningkatkan kinerja, meningkatkan kualitas, serta menurunkan *turnover* karyawan. Sedangkan Kartono (2017:20) berpendapat bahwa *employee engagement* adalah sikap positif yang ditampakkan oleh seorang karyawan kepada perusahaan dan nilai-nilai di dalamnya, dimana karyawan memiliki kesadaran atas konteks bisnis dan bekerja untuk meningkatkan keefektifitasan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan komitmen dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi dan nilai – nilainya yang dapat menimbulkan kesadaran akan tanggung jawabnya dengan tujuan bisnis dan termotivasi koleganya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3.2 Dimensi *Employee Engagement*

Untuk mengetahui tingkat keterikatan karyawan diperlukan pengukuran *engagement*. Menurut Avianto (2019:145) terdapat 3 dimensi *employee engagement*, yaitu:

1. *Vigor* (Semangat)

Dapat dikarakteristikan sebagai level energi tertinggi dan ketangguhan mental saat bekerja serta ada keinginan untuk

mem berikan usaha terhadap pekerjaan dan menjadi ketahanan saat menghadapi kesulitan.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Dikarakteristikan sebagai rasa antusias, inspirasi, tantangan, dan kebanggaan dari karyawan.

3. *Absorption* (Penyerapan)

Dapat dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh dan senang saat terlibat dalam pekerjaan sehingga waktu saat bekerja berjalan dengan cepat meskipun karyawan sedang ada masalah.

2.3.3 Indikator *Employee Engagement*

Menurut Handoyo dan Setiawan (2017:168) berpendapat bahwa terdapat beberapa indikator dari *employee engagement*, yaitu:

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

2.3.4 Faktor – Faktor *Employee Engagement*

Menurut Anggraini (2016:184) keterikan karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. *Job Resources* (Sumber Daya Kerja)

Diartikan sebagai aspek fisik, psikologis, dan sosial serta organisasi yang mampu mengurangi tuntutan pekerjaan yang berkaitan dengan pengorbanan psikologis yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

2. *Personal Resources* (Sumber Daya Pribadi)

Dikaitkan dengan evaluasi diri yang positif yang berpengaruh pada ketahanan mental dan kecerdasan emosional individu.

3. *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan)

Diartikan sebagai tuntutan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan rasa puas pada pekerjaan.

4. *Peers* (Teman Sebaya)

Karyawan yang memiliki hubungan pertemanan sebaya yang positif yang mendukung satu sama lain dapat membuat karyawan menjadi betah dan ikhlas dalam melakukan pekerjaannya.

2.3.5 Komponen Merasakan *Engaged*

Menurut Marcey dalam Prayudha (2018:88) ditemukan 4 komponen penting yang dirasakan oleh seorang karyawan ketika *engaged*. Komponen-komponen karyawan untuk merasakan *engaged*, yaitu:

1. *Feeling of urgency*

Urgensi merupakan energy yang diarahkan pada tujuan dan tekad. Dalam konteks ini urgensi dapat disamakan dengan “*vigor*” yang didefinisikan sebagai aktivitas fisik, energik, serta kognitif akan tetapi menekankan pada pencapaian tujuan.

2. *Feeling of being focused*

Karyawan yang sudah merasakan *engaged* akan terfokus pada pekerjaannya. Dalam keadaan normal, mereka fokus pada apa yang mereka lakukan dan tidak mudah terganggu oleh situasi lain. Fokus berarti memperhatikan dan meningkatkan kemampuan kognitif di perusahaan tempat ia bekerja.

3. *Feeling of intensity*

Intensitas merupakan pelengkap fokus karena kedua hal tersebut saling melengkapi. Intensitas sendiri mengandung kedalaman dan konsentrasi. Hal ini didorong oleh sifat tuntutan pekerjaan dan tingkat keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Ketika level kemampuan karyawan selaras

dengan tuntutan pekerjaan, maka karyawan akan mencurahkan perhatian dan energinya untuk kesuksesan tugas tersebut.

4. *Feeling of enthusiasm*

Antusiasmen merupakan keadaan pikiran yang mengandung rasa sejahtera, bahagia serta berenergi. Antuisme sendiri merupakan istilah yang berguna untuk menggambarkan kegairahan karyawan yang *engaged*.

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Terlihat dalam sikap yang positif karyawan terhadap pekerjaan dan semua yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Saragih (2020:18) berpendapat bahwa kepuasan kerja digambarkan sebagai bentuk ungkapan dari setiap individu mengenai tingkat kesejahteraan diri mereka terkait beban kerja dan segala aktivitas mereka di dalam perusahaan.

Menurut Winarsih (2019:198) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional dari sikap menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan dan bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Selain itu Muafi (2019:146) berpendapat bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap

umum dari tiap individu karyawan terhadap pekerjaan mereka yang menunjukkan perbedaan antara hasil dari jumlah dan penghargaan yang telah di dapat dari perusahaan dan jumlah yang mereka berikan kepada perusahaan.

Berdasarkan dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah bentuk dari sikap emosional tiap individu karyawan tentang pekerjaan mereka serta perbandingan antara hasil yang telah diberikan dan hasil yang diterima dari pekerjaan yang telah mereka lakukan.

2.4.2 Dimensi & Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:82) terdapat beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan

Jumlah dan beban yang diberikan perusahaan dan harus dikerjakan oleh karyawan.

2. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seorang karyawan setelah menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. Promosi

Kemungkinan tiap karyawan untuk dapat bekermbang dan mendapatkan kesempatan untuk peningkatan karier selama bekerja.

4. Pengawas

Seorang atasan yang senantiasa memberikan perintah serta petunjuk dan melakukan pengecekan rutin atas aktivitas pekerjaan tiap-tiap karyawan.

5. Rekan Kerja

Seseorang yang berada di lingkungan kerja yang sama dan senantiasa berinteraksi dalam aktivitas pelaksanaan pekerjaan.

2.4.3 Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan. Faktor-faktor itu sendiri memiliki peran untuk memberikan kepuasan kepada karyawan yang bergantung pada pribadi masing-masing karyawan itu sendiri. Menurut Edy Sutrisno (2019:77) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini karyawan mengharapkan untuk mendapatkan pengalaman serta kesempatan untuk meningkatkan kemampuan kerja mereka.

2. Keamanan kerja

Faktor ini sebagai penunjang kepuasan kerja karyawan. Apabila karyawan merasakan keadaan yang aman maka akan mempengaruhi perasaan mereka ketika bekerja,

3. Gaji

Gaji merupakan faktor yang paling sering ditemukan ketika karyawan merasakan ketidakpuasan. Kepuasan kerja sendiri dapat tercipta apabila gaji yang diberikan oleh perusahaan dirasakan seimbang dengan beban dan tanggung jawab yang dikerjakan oleh karyawan.

4. Perusahaan dan manajemen

Faktor penentu kepuasan kerja selanjutnya adalah perusahaan dan manajemen. Apabila perusahaan dan manajemen mampu menciptakan situasi, kondisi, dan lingkungan kerja yang stabil, aman, dan nyaman maka karyawan akan merasakan tenang dalam bekerja.

5. Pengawasan

Bila pemimpin di suatu perusahaan dinilai buruk oleh karyawan maka akan berakibat pada banyaknya karyawan yang absensi serta meningkatnya *turnover*.

6. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang terdapat didalam pekerjaan membutuhkan sebuah keterampilan tertentu. Kesulitan dan kebanggaan atas mengerjakan tugas dapat mempengaruhi meningkat atau menurunnya kepuasan kerja.

7. Kondisi kerja

Kondisi kerja disini merupakan sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Faktor yang sulit untuk digambarkan tetapi dianggap sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.

9. Komunikasi

Faktor komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu diperlukan kesediaan pihak manajemen atau atasan untuk mendengarkan, memahami, menghargai pendapat yang diberikan karyawan, serta mengakui atas prestasi yang didapat oleh karyawan,

10. Fasilitas

Faktor ini dapat berupa fasilitas rumah sakit, cuti, dana pension, atau perumahan yang menjadi standar suatu jabatan dan bila dipenuhi akan menciptakan rasa puas dalam diri karyawan yang menerimanya.

2.4.4 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa saja yang membuat beberapa karyawan menjadi lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada yang lainnya. Teori ini juga memberikan bukti bagi proses persepsi orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Syafrina (2018:460) terdapat 6 teori mengenai kepuasan kerja, yaitu:

1. Teori keseimbangan

Menurut teori ini, yang menentukan puas atau tidaknya seorang karyawan adalah dengan membandingkan antar *input-outcome*. Jika perbandingan tersebut dinilai seimbang maka karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

2. Teori perbedaan

Menurut teori ini, apabila yang didapatkan oleh karyawan lebih besar daripada yang ia harapkan maka karyawan tersebut akan merasakan kepuasan. Namun sebaliknya apabila yang didapatkan lebih kecil daripada yang diharapkan maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan.

3. Teori penenuhan kebutuhan

Menurut teori ini, untuk menentukan apakah karyawan merasa puas atau tidaknya bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan mereka. Karyawan yang mendapatkan

apa yang mereka butuhkan akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

4. Teori pandang kelompok

Menurut teori ini, kepuasan seorang karyawan tidak hanya dilihat dari pemenuhan kebutuhan mereka saja akan tetapi bergantung pada pandangan dan pendapat suatu kelompok yang dijadikan acuan oleh para karyawan.

5. Teori dua faktor dari Herzberg

Menurut Herzberg erdapat dua faktor yang mempengaruhi puas atau tidaknya karyawan, yaitu fakor pemeliharaan dan faktor pemotivasian. Dua faktor tersebut dapat menimbulkan rasa kepuasan ketikan bekerja,

6. Teori pengharapan

Pengharapan merupakan suatu kekuatan dari keyakinan pada sebuah perlakuan yang diikuti dengan hasil yang khusus. Dari hal tersebut dapat tergambar bahwa keputusan karyawan yang mencapai suatu hasil akan dapat menuntun ke hasil yang berikutnya.

2.4.5 Dampak Kepuasan Kerja

Kepuasan dan ketidakpuasan di tempat kerja akan berdampak ke berbagai faktor. Kepuasan kerja akan berdampak positif terhadap pekerjaan, begitu pula sebaliknya dampak dari

ketidakpuasan akan bereaksi negatif terhadap pekerjaan. Ukuran puas atau tidaknya karyawan tidak lah sama satu deng yang lainnya, hal itu disebabkan karen tiap-tiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. Menurut Sutrisno (2016:80) ada tiga dampak kepuasan kerja, yaitu:

1. Dampak terhadap produktifitas.

Kepuasan dalam bekerja memiliki hubungan yang erat dengan produktifitas. Dapat dikatakan bahwa karyawan yang merasa puas (bahagia) dengan pekerjaannya adalah karyawan yang produktif.

2. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya karyawan.

Karyawan yang merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaannya cenderung akan absensi dan memilih keluar dari perusahaan. Dalam upaya untuk menanggulangi ketidakhadiran serta keluarnya karyawan perusahaan melakukan cara-cara seperti, menaikkan gaji, memberikan apresiasi, pengakuan, kesempatan promosi, dan sebagainya.

3. Dampak terhadap kesehatan

Tingkat kepuasan kerja akan mendukung fungsi fisik dan mental. Kepuasan kerja sendiri adalah suatu tanda kesehatan. Persepsi tentang perlunya efisiensi penggunaan tenaga kerja, dan kemampuan mereka terkait dengan skor dan kesehatan mental yang tinggi.

2.5 Kinerja

2.5.1 Definisi Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses itu berlangsung. Kaswan (2017: 278) berpendapat bahwa kinerja pegawai mencerminkan perilaku pegawai di tempat kerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan, yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi.

Menurut Kasmir (2017:182) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan menurut Busro (2018:89) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam mencapai visi dan misi dan tujuan organisasi dengan kemampuan menyelesaikan masalah sesuai dengan waktu yang ditentukan dan tidak melanggar hukum.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang mengacu selama periode waktu

tertentu untuk menyelesaikan tanggung jawab dan tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan yang dimiliki organisasi.

2.5.2 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Fahmi (2017:134) untuk mencapai atau menilai kinerja ada beberapa dimensi yang mencapai yang menjadi tolak ukur, yaitu :

1. Kualitas

Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas sehingga tiap karyawan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk mencapai standar tersebut.

2. Kuantitas

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh setiap individu atau kelompok sebagai syarat terpenuhinya standar pekerjaan.

3. Penggunaan waktu dalam bekerja

Setiap pekerjaan memiliki karakter yang berbeda dari jenis pekerjaan tertentu dan harus diselesaikan tepat waktu. Beberapa jenis karyawan menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

4. Kerjasama

Pekerjaan tidak selalu harus diselesaikan sendiri, akan tetapi ada beberapa pekerjaan yang menuntut untuk dikerjakan secara tim atau berkelompok.

2.5.3 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi kondisi-kondisi baik yang berada di dalam organisasi maupun yang berbeda di luar organisasi (lingkungan intern dan ekstern). Faktor kinerja manusia memiliki peranan besar dalam menentukan suksesnya organisasi. Secara konseptual hasil kerja manusia sering juga sebagai sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Oleh karena itu agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan berbagai faktor harus dipenuhi. Menurut Kasmir (2018:189) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor kemampuan dan keahlian

Kemampuan dan keahlian atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

2. Faktor pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

3. Faktor rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Faktor kepribadian

Yakni kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang pegawai berbeda-beda.

5. Faktor motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Faktor budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan.

7. Faktor kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pimpinan dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya.

8. Faktor gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

9. Faktor kepuasan kerja

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

10. Faktor lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja seseorang.

11. Faktor loyalitas

Merupakan kesetiaan seseorang untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempat bekerjanya.

12. Faktor komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan dan peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Faktor disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

2.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Wibowo (2017:192) menyatakan bahwa “meningkatkan orang sering sekali lupa untuk membicarakan untuk apa sebenarnya *performance appraisal*”. Menurut Sedermayanti (2017:64) menyatakan bahwa “manfaat kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja.

Dengan adanya penilaian kerja, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/perstasinya.

2. Memberikan kesempatan kerja yang adil.

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

Melakukan penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

5. Keputusan promosi dan demosi.

Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan.

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.6 Penelitian Terdahulu

Sebagaimana dapat dilihat dalam tabel 2.1 rujukan landasan empiris sebagai berikut:

Tabel 2.1
Landasan Empiris

NO	Nama/Tahun/ Judul/Penelitian	Variabel & Dimensi	Metode & Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Mariza Duma Putri & Dewi K. Soedarsono/2017/ Pengaruh kepemimpinan transfasional dan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan di Direktorat Telkomsigma. Jurnal Manajemen Telkom Vol. 4, No. 3, Desember 2017.	Kepimpinan transfasional: a. Pengaruh Ideal b. Motivasi Inspirasional c. Stimulasi Intelektual d. Konsiderasi Individual <i>Employee engagement:</i> a. <i>Vigor</i> b. <i>Dedication</i> c. <i>Absorption</i> Kinerja Karyawan: a. Kualitas Kerja b. Kuantitas Kerja c. Pengetahuan Kerja d. Kreativitas e. Kerja Sama f. Inisiatif g. Keteranmpilan Personal	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: Regresi berganda.	Kepemimpinan transfasional dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

NO	Nama/Tahun/ Judul/Penelitian	Variabel & Dimensi	Metode & Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
2.	Moh. Mukhsin /2017/Pengaruh kepemimpinan dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan di UPT. Serang. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa Vol. 1, No. 1, Mei 2017.	Kepemimpinan: - Implementasi Visi - Mendorong Pekerjaan - Berani Mengambil Resiko - Kesetiaan Keterlibatan karyawan: - Pelatihan - Kewenangan - Waktu Bekerja - Tanggungjawab Kinerja karyawan: - Kualitas Kerja - Kuantitas Kerja - Ketepatan Waktu - Efektivitas Pegawai - Kemandirian - Komitmen Kerja	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: Regresi berganda.	Kepemimpinan dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Kenneth D. Wijaya/2020/Pengaruh kepemimpinan transformasional dan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan di Hotel Plaza Manado. Jurnal <i>Productivity UNSRAT</i> Vol. 1, No. 5, Januari 2020.	Kepemimpinan transformasional: - Gaya Kepemimpinan - Kemampuan Memotivasi - Kemampuan Meningkatkan Kinerja <i>Employee engagement</i>: <i>Vigor</i> <i>Dedication</i> <i>Absorption</i> Kinerja karyawan: - Kualitas Kerja - Kuantitas Kerja - Kemampuan Kerja Individu & Kelompok	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: <i>Partial Least Square</i> (PLS).	Kepemimpinan transformasional dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

NO	Nama/Tahun/ Judul/Penelitian	Variabel & Dimensi	Metode & Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
4.	Pramita Trisnaning .C /2021/Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja karyawan di PT. TASPEN Surabaya. Jurnal Ilmu Manajemen UNS Vol. 9, No. 1, Agustus 2021.	Kepemimpinan transformasional: - Kemampuan Memotivasi - Kemampuan Mendorong Pegawai - Pemberdayaan Organisasi <i>Employee engagement:</i> <i>Vigor</i> <i>Dedication</i> <i>Absorption</i> Kinerja karyawan: - Pencapaian Sasaran & tujuan - Pencapaian Standar - Mutu - Kuantitas Kerja	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: Regresi Berganda.	Kepemimpinan transformasional dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Yandra Rivaldo & Sri Langgeng .R/2020/Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Bank Rakyat Indonesia Nagoya Batam. Jurnal Manajemen UNRI Vol. 9 No. 3, November 2020.	Kepemimpinan : - Kemampuan Membangun Hubungan. - Kemampuan berpikir sistematis. - Memiliki Pengalaman - Kemampuan Menyusun Rencana. Motivasi : - Kemampuan. - Inisiatif. - Lingkungan Kerja. - Perilaku Karyawan. Kepuasan Kerja : - Karakteristik Pekerjaan. - Lingkungan. - Sifat dan Perasaan Pribadi. - Lingkungan Kerja.	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: Koefisien Jalur.	Kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

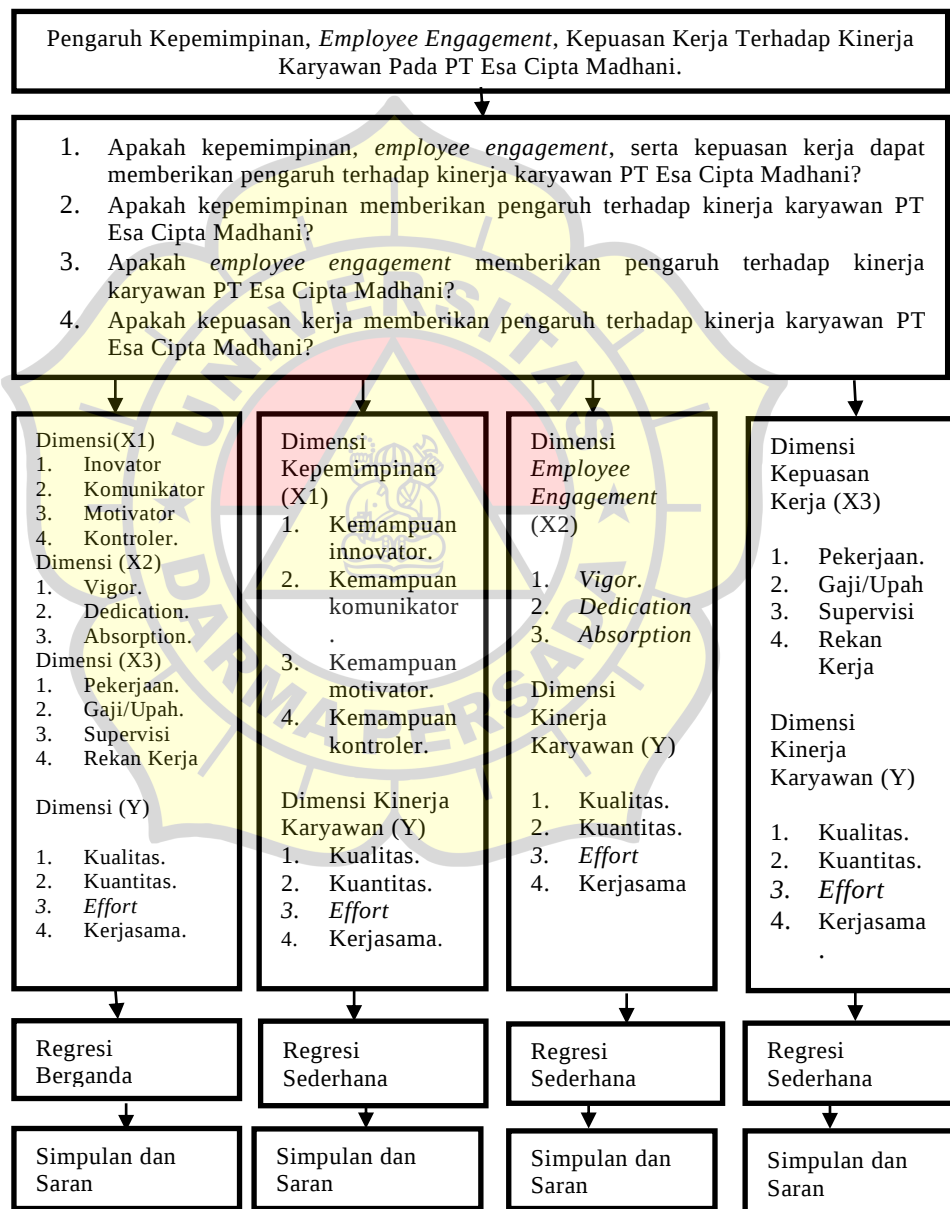
NO	Nama/Tahun/ Judul/Penelitian	Variabel & Dimensi	Metode & Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
6.	Hari Sucahyowati & Andi Hendrawan/2020/ Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT MK Seamarang. Jurnal Sains Teknologi Maritim Vol. 2 No. 2, November 2020.	<i>Employee Engagement:</i> a. <i>Vigor</i> b. <i>Dedication</i> c. <i>Absorption</i> Kinerja Karyawan: a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan Waktu d. Efektivitas e. Kemandirian f. Komitmen Kerja	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: Regresi Sederhana	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Abdul Hamid & Hariyanto/2019/P engaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT AKER Solution Batam. Jurnal Benefita Vol. 4 No. 2, Juli 2019.	Kepuasan Kerja: a. Gaji b. Pekerjaan c. Promosi d. Pengawasan e. Rekan kerja f. Kondisi kerja Kinerja Karyawan: a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan Waktu d. Efektivitas e. Kemandirian f. Komitmen Kerja	Metode: Kuantitatif Alat Analisa: Regresi Sederhana	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

NO	Nama/Tahun/ Judul/Penelitian	Variabel & Dimensi	Metode & Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
8.	Kemas .V Andayani & Riri .A .D Cahyani/2021/Pen- garuh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Jurnal Pemasaran, Keuangan, Sumber Daya Manusia Vol. 1 , No. 2, April 2021	Kepemimpinan: a. Keteladanan b. Kewibawaan c. Pendelegasian Tugas d. Pengambilan Keputusan e. Motivasi Kepuasan Kerja: a. Kesetiaan b. Kemampuan c. Kejujuran d. Kreatifitas e. Kepemimpinan f. Gaji g. Kompensasi h. Lingkungan Kerja Kinerja Karyawan: a. Kualitas b. Kuantitas c. Pelaksanaan Tugas d. Tanggung Jawan	Metode: Kuantitatif Alat Analisis: Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9 S	Linda .K Wardani & Puspita wulansari/2021/P- engaruh <i>employee</i> <i>engagement</i> dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan telekomunikasi. Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Vol. 6, No. 4, November 2021	<i>Employee</i> <i>engagement</i> : a. <i>Vigor</i> b. <i>Dedication</i> c. <i>Absorption</i> Kepuasan kerja: a. <i>Salary</i> b. <i>Career</i> c. <i>The Job Itself</i> d. <i>Supervisor</i> e. <i>Coworkers</i> . Kinerja karyawan: a. <i>Task</i> <i>Performance</i> b. <i>Adaptive</i> <i>Performance</i> c. <i>Contextual</i> <i>Performance</i>	Metode: Kuantitatif Alat Analisis: Regresi Berganda	<i>Employee engagement</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2022

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan rumusan masalah dan dimensi yang digunakan dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, *Employee Engagement*, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, kerangka pemikiran dari penelitian adalah sebagai berikut:



Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2022

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.8 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:63) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Berikut ini hipotesis yang penulis ambil, yaitu:

H01: Kepemimpinan, *Employee engagement*, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha1: Kepemimpinan, *Employee engagement*, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)

H02 : Kepemimpinan (X_1) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

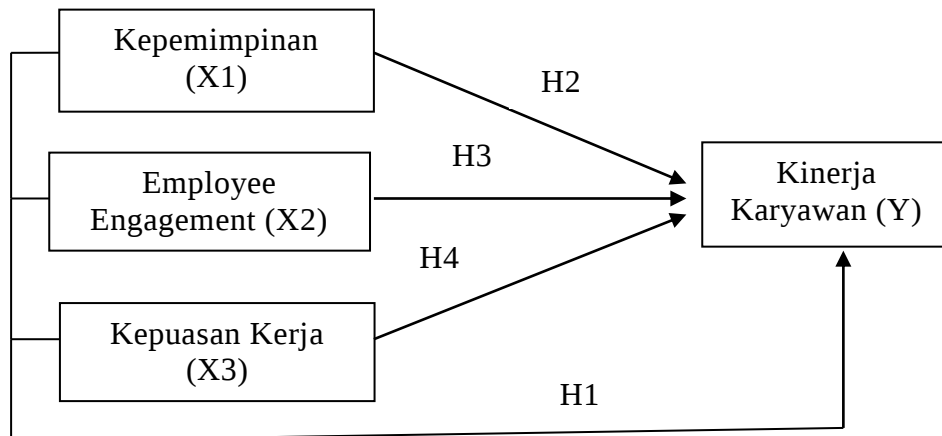
Ha2 : Kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)

H03 : *Employee engagement* (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

Ha3 : *Employee engagement* (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)

H04 : Kepuasan kerja (X_3) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

Ha4 : Kepuasan kerja (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)



Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2022

Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2017:63) adalah sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian. Obejek penelitian dalam hal ini memiliki 3 variabel indpenden, yaitu Kepemimpinan (X_1), *Employee Engagement* (X_2), Kepuasan Kerja (X_3) dan variabel dependen Kinerja Karyawan (Y).