

**BAB II**  
**KAJIAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

**2.1.1 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan**

1. Coimbatore.Lewiuci & Mustamu (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci & Mustamu (2016) dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi dari *employee engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang merupakan indikator hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesamaan penelitian yang dilakukan adalah sama-sama menggunakan teori *employee engagement* dan kinerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek penelitian di Perusahaan Keluarga Produksi Senapan Angin di Kediri.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Bakker & Matthijs (2010)

Dengan judul “*Weekly Work Engagement and Performance: A Study among Starting Teacher*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini

mendukung model kerja yang diusulkan oleh yang telah dilakukan lebih dahulu Bakker & Demerouti pada tahun 2008 karena menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang berwawasan luas meningkatkan perasaan keterikatan karyawan terhadap karyawan, setiap minggu. Kemudian keterikatan ini memiliki hubungan positif dengan kinerja pekerjaan mingguan, menunjukkan pentingnya keterikatan guru. Dan selanjutnya terdapat bukti hubungan sebab-akibat antara tingkat keterikatan kerja dan sumber pekerjaan di minggu-minggu, menunjukkan bahwa pekerja yang terlibat dapat menciptakan sumber daya pekerjaan mereka sendiri.

Kesamaan dengan penelitian ini adalah menggunakan *employee engagement* sebagai variabel penelitian. Perbedaannya yaitu pada objek penelitian dimana peneliti sebelumnya dilakukan pada 54 guru di sekolah Belanda, sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti perusahaan textile P.T Eddy Transport Raya.

3. Bakker, Tims & Derks (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Bakker, Tims,& Derks (2012) dengan judul “*Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang proaktif akan menyesuaikan lingkungan kerja mereka, dan berhasil tetap terlibat juga berkinerja baik.

Kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan teori *employee engagement*. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di perusahaan perangkat komputer Belanda. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di P.T Eddy Transport Raya

4. Anitha (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014) dengan judul “*Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance*” menggunakan metode kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa *employee engagement* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini ada pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di organisasi yang terdaftar dalam Asosiasi Industri Kecil di Kabupaten.

### **2.1.2 Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan**

1. Khan *et al.* (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2010) dengan judul “*The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di sektor publik dan swasta dan publik minyak dan sektor gas di Pakistan. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di P.T Eddy Transport Raya.

2. Memari *et al.* (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Memari *et al.* (2013) dengan judul “*The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance: A study of Meli bank*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Dalam analisis komparatif tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki korelasi positif dan signifikan dengan kinerja pekerja.

Kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan teori komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di bank Meli Sanandaj Iran. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di P.T Eddy Transport Raya

1. Syauta *et al.* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Syauta *et al.* (2012) dengan judul “*The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)*” menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan teori komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada variabel budaya organisasi dan pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di Dinas Pendidikan Jayapura Papua. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di P.T Eddy Transport Raya.

### 2.1.3 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

#### 1. Tejpal (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Poornima Tejpal (2015) dengan judul “*Enhancing the Job Satisfaction Level Through Dimensions of Employee Engagement: An Empirical Study on Private Sector Bank Managers*”, memiliki hasil positif yang signifikan antara komponen *employee engagement* dan kepuasan kerja. Hasil tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja pada manajer yang merupakan perwakilan dari 4 bank sektor swasta di Delhi / NCR. Penelitian ini dilakukan kepada 96 manajer. Metode analisis yang digunakan diantaranya statistik deskriptif, korelasi dan analisis regresi. Untuk mengukur *employee engagement*, peneliti menggunakan indikator *employee engagement* dari Schaufeli & Bakker (2003).

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini ialah penggunaan variabel *employee engagement* serta kepuasan kerja. Persamaan kedua terdapat pada alat analisis yang digunakan. Kesamaan lainnya terdapat pada indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *employee engagement* yang didasari dari teori Schaufeli & Bakker (2003) yang terdiri dari 3 komponen. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah lokasi penelitian. Selain itu, perbedaannya terdapat pada variabel yang digunakan. Dalam penelitian ini, menggunakan tambahan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen ( $X_2$ ) dan

variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), yang belum dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh Tejpal (2015).

## 2. Madan dan Srivastava (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2015) dengan judul “*Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers*”, memiliki hasil positif yang signifikan antara komponen *employee engagement* dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan kepada 88 Manajer yang merupakan perwakilan dari 4 bank sektor swasta di Delhi / NCR. Metode analisis yang digunakan diantaranya statistik deskriptif, one-way Anova, independent t-test dan analisis regresi. Untuk mengukur *employee engagement*, peneliti menggunakan indikator *employee engagement* dari Schaufeli & Bakker (2003).

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini ialah penggunaan variabel *employee engagement* serta kepuasan kerja. Kesamaan lainnya terdapat pada indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *employee engagement* yang didasari dari teori Schaufeli & Bakker (2003) yang terdiri dari 3 komponen. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah lokasi penelitian. Selain itu, perbedaannya terdapat pada variabel yang digunakan. Dalam penelitian ini, menggunakan tambahan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen ( $X_2$ ) dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y), yang belum dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh Madan dan Srivastava (2015).

## 3. Andrew dan Sofian (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Andrew dan Sofian (2012) dengan judul “*Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement*” memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh faktor individu keterikatan karyawan pada hasil kerja menggunakan langkah-langkah keterikatan karyawan (keterikatan pekerjaan dan keterikatan organisasi) sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada 104 petugas HR yang bekerja di *Inland Revenue Board of Malaysia*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel *employee engagement* dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel kinerja karyawan. Selain itu, lokasi penelitian juga berbeda.

#### 4. Garg (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Garg (2014) dengan judul “*Impact Of Employee Engagement On it Sector*” memiliki tujuan untuk mempelajari praktik keterikatan oleh perusahaan IT India dan untuk mengetahui dampak praktik keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Peneliti mengambil sampel ukuran 100 karyawan secara acak dari dua industri IT terkemuka India TCS dan Infosys. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja. Selain itu, faktor keterikatan karyawan merupakan faktor paling tinggi dengan rata-rata 4,33 di antara semua faktor, seperti : kepemimpinan, kerja tim, pelatihan karyawan, arus komunikasi dan informasi,

lingkungan kerja, Sifat kerja, gaji dan tunjangan, peluang promosi dan beban kerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penggunaan variabel *employee engagement*, kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya adalah penambahan variabel kinerja karyawan. Selain itu, perbedaannya adalah lokasi penelitian, dimana penelitian ini mengambil lokasi di perusahaan IT sedangkan untuk penelitian selanjutnya mengambil lokasi di institusi pendidikan yaitu Universitas Islam Indonesia.

#### **2.1.4 Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kepuasan Kerja**

##### **1. Abdallah *et al.* (2016)**

Penelitian yang dilakukan Abdallah *et al.* (2016) dengan judul “*An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan’s Banking Sector*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Selanjutnya, kepuasan kerja secara positif dan signifikan sebagian memediasi hubungan antara keterlibatan kerja dan komitmen organisasi.

Kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada teori *job involvement* dan objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di 12 antara 26 bank yang beroperasi di ibu kota Jordan. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di P.T Eddy Transport Raya.

##### **2. Anari (2011)**

Penelitian yang dilakukan oleh Anari (2011) dengan judul “*Teacher: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*” menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja, antara kecerdasan emosional dan komitmen organisasi, dan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan teori kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada teori kecerdasan emosional dan pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di sekolah menengah atas di Iran. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di P.T Eddy Transport Raya.

### 3. Gunlu *et al.* (2009)

Penelitian yang dilakukan oleh Gunlu *et al.* (2009) dengan judul “*Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja ekstrinsik, intrinsik, dan umum memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen normatif dan komitmen afektif. Namun, dimensi kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen kontinu di kalangan pengelola hotel berskala besar.

Kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek penelitian dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian pada hotel

bersekala besar di Aegean Turkey. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di P.T Eddy Transport Raya

#### 4. Colakoglu *et al.* (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Colakoglu *et al.* (2010) dengan judul “*The Effects of Perceived Organisational Support on Employees’ Affective Outcomes: Evidence from The Hotel Industry*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, normatif dan kelanjutan.

Kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Perbedaannya yaitu terletak pada variabel *Organisational Support* dan pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di Industri perhotelan Turkey. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di P.T Eddy Transport Raya

### **2.1.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

#### 1. Javed *et al.* (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Javed *et al.* (2014) dengan judul “*Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara pemberdayaan karyawan, lingkungan kerja, loyalitas kerja dan kinerja dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, ada hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan niat berpindah.

Kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja. Perbedaan dari penelitian ini adalah teori *turnover intentions* dan objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di universitas, bank, dan sekolah di Bahawalpur. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di P.T Eddy Transport Raya.

2. Aftab *et al.* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Aftab *et al.* (2012) dengan judul “*A Study of Job Satisfaction and IT’s Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja.

Kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di sektor perbankan di Pakistan. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di P.T Eddy Transport Raya

3. Yunus & Kamal (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Yunus & Kamal (2016) dengan judul “*Moderating Effect Job Satisfaction on The Determinants of Herzberg’s TwoFactor Theory towards Job Performance among Customer Service Representative at In-House Call Center in Banking Sector, Klang Valley*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa sebagian dari Teori Dua-Faktor Herzberg secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, sementara

beberapa bagian lain dari dimensi variabel independen secara tidak signifikan mempengaruhi kinerja pekerjaan.

Kesamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada objek penelitian, dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di Sektor perbankan Klang Valley Malaysia. Sedangkan penelitian selanjutnya akan meneliti di P.T Eddy Transport Raya

#### 4. Pratama (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2015) dengan judul “Pengaruh kompensasi dan Motivasi pada Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, *Seminar and Call for Paper 2015*”, menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja terbukti mempunyai pengaruh mediasi hubungan kompensasi dan motivasi pada kinerja karyawan. Kesamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada teori kompensasi dan motivasi, juga pada objek penelitian dimana peneliti sebelumnya menempatkan objek penelitian di kantor *Mail Processing Center* Semarang. Sedangkan penelitian yang selanjutnya akan meneliti di P.T Eddy Transport Raya.

**Tabel 1.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu**

No.	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	Anitha (2014) Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance	Employee Engagement (Khan 1990)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara employee

	International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63, No. 3 Alat analisis dengan SEM		engagement dan kinerja karyawan
2.	Bakker & Matthijs (2010) Weekly Work Engagement and Performance: A Study among Starting Teachers Journal of Occupational and Organizational Psychology Vol. 83 Alat analisis dengan MLWin Package	Employee Engagement (Schaufeli, Bakker & Salanova 2006) Job Resources (Hakanen et al. 2006) Performances (Goodman & Svyantek 1999)	Hasil penelitian menunjukan bahwa work engagement secara mingguan berhubungan positif dengan kinerja.
3.	Bakker, Tims & Derks (2012) Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement Departement of Work & Organizational psychology Vol. 65, No. 10 Alat analisis dengan SEM	Work Engagement (Schaufeli et al. 2006) In-role Performance (Williams & Anderson 1991) Job Crafting (Tims et al. 2012) Proactive Personality (Claes et al. 2005)	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa karyawan yang proaktif akan menyesuaikan lingkungan kerja dan mereka tetap terikat juga berkinerja secara baik.
4.	Lewiuci & Mustamu (2016) Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin AGORA Vol. 4, No. 2 Alat analisis dengan SPSS versi 22.0	Employee Engagement (Schaufeli & Bakker 2003) Kinerja Karyawan (Mangkunegara 2009)	Hasil menunjukan bahwa ketiga dimensi vigor, dedication, dan absorption memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5.	Javed et al. (2014) Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions International Journal of Learning & Development Vol. 4, No. 2 Alat analisis dengan SPSS	Job Satisfaction (Hackman & Oldham 1975) Job Performance (Bowra et al. 2011) Turnover Intentions (Bluedorn 1982)	Hasil menunjukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kinerja dengan kepuasan kerja.
6.	Aftab et al. (2012)	Job Satisfaction (Hezberg)	Hasil menunjukan

	A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on The Performance in The Banking Industry of Pakistan International Journal of Business and Social Science Vol. 3, No. 19 Alat analisis dengan SPSS versi 19	1959)  Job Performace (Welbourne 1997)	bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja.
7.	Yunus & Kamal (2016) Moderating Effect Job Satisfaction on The Determinants of Herzberg's Two Factor Theory towards Job Performance among Customer Service Representative at In- House Call Center in Banking Sector, Klang Valley Advances in Business Research International Journal	Herzberg Two Factor Theory (Herzberg 1959) Job Satisfaction (Judge & Bono 2001)  Employee Performance (Viswesvaran, C. & Ones, D. S 2000)	Hasil menunjukan bahwa sebagian teori dari Herzberg secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja.
8.	Pratama (2015) Pengaruh Kompensasi dan Motivasi pada Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, Seminar and Call for Paper 2015 Madic Management Dynamics Conference Alat analisis dengan SPSS versi 20	Kepuasan Kerja (Herzberg) Kinerja Karyawan (Mathis & jackson 2002)  Kompensasi (Mathis & Jackson 2002)  Motivasi (Herzberg)	Hasil menunjukan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh mediasi hubungan kompensasi dan motivasi pada kinerja karyawan.
9.	Albdour & Altarawneh (2014) Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan International Journal of Business Vol. 12, No. 2 Alat analisis dengan ANOVA	Employee Engagement (Saks 2006)  Organizational Commitment (Allen & Meyer 1990)	Hasil menunjukan bahwa karyawan yang merasa terikat dalam pekerjaan dan organisasi akan menunjukan komitmen afektif dan normatif yang tinggi.
10.	Geldenhuis et al. (2014) Meaningful Work, Work Engagement and Organizational Commitment SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedrysielkunde Vol. 40, No. 1 Alat analisis dengan SEM	Work Engagement (Schaufeli & Bakker 2004) Organizational Commitment (Porter, Crampton & Smith, 1976; Porter et al. (1974)	Hasil menunjukan bahwa adanya hubungan positif antara keterikatan kerja dan komitmen organisasi.

11.	Simons & Buitendach (2013) Psychological Capital, Work Engagement and Organizational Commitment amongst Call Centre Employees in South Africa SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde Vol. 39, No. 2 Alat analisis dengan Pearson Correlation Coefficients	Work Engagement (Schaufeli et al. 2002) Organizational Commitment (Allen & Meyer 1990)  Psychicological Capital (Luthans et al. 2007)	Hasil menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara keterikatan kerja dengan komitmen organisasi.
12.	Abdallah et al. (2016) An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan Banking Sector Scientific Research Publishing Inc. Vol. 9 Alat analisis dengan SEM	Job Satisfaction (Weiss & Dawis 1967)  Organizational Commitment (Allen & Meyer 1991)  Job Involvement (Kanungo 1982)	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
13.	Anari (2011) Teachers: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Journal of Workplace Learning Vol. 24, No. 4 Alat analisis dengan SPSS	Job Satisfaction (Spector 1994)  Organizational Commitment (Allen & Meyer 1997)  Emotional Intelligence (Schutte et al. 1998)	Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.
14.	Gunlu et al. (2010) Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 22, No. 5 Alat analisis dengan SPSS versi 13	Job Satisfaction (Weiss, Davis, England & Lofquist 1967)  Organizational Commitment (Allen & Meyer 1990)	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja ekstrinsik, intrinsik, dan umum memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan normatif.
15.	Colakoglu et al. (2010) The Effects of Perceived Organizational Support on Employees Affectives Outcomes: Evidence from The Hotel Industry Tourism and Hospitality Management Vol. 16, No. 2	Job Satisfaction (Quin & Shepard 1974)  Organizational Commitment (Allen & Meyer 1993)	Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

	Alat analisis dengan analisis faktor konfirmatori (CFA)	Organizational Support (Eisenberger et al. 1986)	
16	<p>Mr. Javed Iqbal, Dr. Muhammad Salman Shabbir, Hashim Zameer, Dr Imtiaz Ahmed Khan, Dr. Moeed Ahmad Sandhu (2017) Antecedents and consequences of employee engagement: Evidence from corporate sector of Pakistan Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences Print ISSN 1996-2800, Online ISSN 2410-0854 2017, Vol. 11, No. 1 Page 78-86</p> <p>Alat analisis : Kuisisioner, Metode (SEM), Analisis regresi berganda SPSS dan AMOS digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini</p>	<p>Employee Engagement (Saks, 2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Job engagement</li> <li>2. Organizational engagement</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Levy et al., 2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reward</li> <li>2. Recognition</li> </ol> <p>Retensi Karyawan (Cropanzano et al., 2008; Huang et al., 2016)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizational assets</li> <li>2. Engagement elements</li> </ol> <p>Organizational Citizenship Behavior (Smith, 1983)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altruism</li> <li>2. Generalized compliance</li> </ol>	<p>Hasil dari tabel 1 menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan karyawan di sektor perusahaan (FMCG) di Pakistan.</p> <p>Hasil dari tabel 1 melaporkan bahwa keterikatan karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan retensi karyawan di sektor korporasi (FMCG) di Pakistan.</p> <p>Hasil dari tabel 1 melaporkan bahwa keterikatan karyawan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan OCB di sektor perusahaan (FMCG) di Pakistan.</p>
17	<p>Lu Lu, Allan Cheng Chieh Lu, Dogan Gursoy, Nathan Robert Neale (2016) Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions A comparison between supervisors and line-level employees International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol.28 No.4, 2016 pp.737-761</p> <p>Alat analisis : ANCOVA satu arah, Analisis regresi hirarkis</p>	<p>Employee Engagement (Schaufeli &amp; Bakker, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigor</li> <li>2. Dedication</li> <li>3. Absorption</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja</p> <p>Retensi Karyawan</p>	<p>Pengawas memiliki keterikatan kerja yang jauh lebih tinggi dan niat turnover yang lebih rendah daripada karyawan tingkat tinggi, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan. Komposisi karyawan secara signifikan memoderasi hubungan antara absorpsi dan kepuasan kerja, dan hubungan antara</p>

			keterikatan dan kepuasan.
18	<p>Lianasari, Paulus Wardoyo, Djoko Santoso (2017) Pengaruh Stres Kerja, Employee Engagment, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Cv. Karya Manunggal Semarang Neo-Bis Volume 11, No.2, Desember 2017 Alat Analisis: SEM (Structural Equation Modelling) dengan program LISREL Versi 8.80.</p>	<p>Kepuasan Kerja (Kaswan 2012 &amp; Luthans 2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>2. Gaji</li> <li>3. Peluang promosi</li> <li>4. Rekan kerja</li> <li>5. Kondisi kerja</li> </ol> <p>Stres Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebosanan</li> <li>2. Bersedih</li> </ol> <p>Disiplin Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mematuhi peraturan</li> <li>2. Tepat waktu</li> <li>3. Merapikan alat</li> </ol> <p>Employee Engagement</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fokus</li> <li>2. Berbicara positif</li> </ol> <p>Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mencapai target</li> <li>2. Kemampuan bekerjasama</li> <li>3. Melaporkan masalah</li> </ol>	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa stres kerja dan employee engagement berpengaruh terhadap kepuasan kerja, stres kerja dan employee engagement juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.</p>
19	<p>Maruf Ahamed dan Rezwan Mahmood (2015), Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction : A Study Banglalion Communication Ltd, Bangladesh European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.10, 2015  Alat analisis : Korelasi pearson dan analisis regresi dengan menggunakan software SPSS versi 19</p>	<p>Budaya Organisasi (Robbins, 2009)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko</li> <li>2. Perhatian terhadap detail</li> <li>3. Berorientasi pada hasil</li> <li>4. Berorientasi pada manusia</li> <li>5. Berorientasi pada tim</li> <li>6. Agresivitas</li> <li>7. Stabilitas</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Agho</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja di Banglalion Communication Ltd (BLC) adalah positif dan signifikan</p>

		<p>dkk 1993)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otonomi</li> <li>2. Rutinitas</li> <li>3. Tim kerja</li> </ol>	
20	<p>Abbas Ali Hosseinkhanzadeh, Ahmad Hosseinkhanzadeh, Taiebeh Yeganeh (2013) Investigate Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Culture Among Teachers Procedia - Social and Behavioral Sciences 84 (2013) 832 – 836 Alat analisis : Korelasi pearson dan analisis regresi dengan menggunakan software SPSS</p>	<p>Budaya Organisasi (Darabi, 2008)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal creation</li> <li>2. Risk</li> <li>3. Leader style</li> <li>4. Situation conflict</li> <li>5. Integration and coordination</li> <li>6. Support management</li> <li>7. Rules</li> <li>8. Employees reward</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall dan Hullin 1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri</li> <li>2. Gaji/Upah</li> <li>3. Kesempatan untuk dipromosikan</li> <li>4. Pengawasan</li> <li>5. Rekan kerja</li> </ol>	<p>Analisis data menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja</p>
21	<p>Smruty Shah (2015) Impact Of Organizational Culture On Job Satisfaction: A Study Of Steel Plant Pranjana X V ol 18, No 1, Jan-Jun, 2015 Alat analisis : Kuisisioner, skala likert Analisis korelasi pearson dengan menggunakan SPSS(versi 13.0)</p>	<p>Budaya Organisasi (Denison, 1990)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mission</li> <li>2. Adaptability</li> <li>3. Involvement</li> <li>4. Consistency</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Spector, 1985)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pay</li> <li>2. Promotion</li> <li>3. Supervision</li> <li>4. Fringe Benefits</li> <li>5. Contingent rewards</li> <li>6. Operating conditions</li> <li>7. Coworkers</li> <li>8. Nature of work</li> <li>9. Communication</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan dimensi Kepuasan Kerja.</p>
22	<p>Abdul Wahid A. Fadlallh (2015), Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an</p>	<p>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall dan Hullin 1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan pada</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan</p>

	<p>Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj. International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences Volume 2, Issue 1 P. 23-3</p> <p>Alat analisis : Chi-square atau (<math>x^2</math>) dan analisis regresi yang diolah menggunakan SPSS</p>	<p>pekerjaan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Reward</li> <li>3. Kesempatan untuk dipromosikan</li> <li>4. Pengawasan</li> <li>5. Rekan kerja</li> </ol> <p>Kinerja Karyawan (Motowidlo and Van Scotter, 1994)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Task Performance</li> <li>2. Contextual Performance</li> </ol>	<p>positif dan signifikan secara statistik antara faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan.</p>
23	<p>Alamdard Hussain Khan, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed (2012) Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan.</p> <p>African Journal of Business Management Vol. 6 (7), P. 26972705, 22 Februari, 2012</p> <p>Alat analisis : Analisis struktural deskriptif model persamaan SEM. Alat analisis menggunakan program LISREL (Linier Structural Relationship).</p>	<p>Kepuasa Kerja (Smith, Kendall dan Hullin 1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. gaji</li> <li>2. pekerjaan itu sendiri</li> <li>3. supervise</li> <li>4. hubungan dengan rekan</li> <li>5. kesempatan untuk promosi</li> </ol> <p>Kinerja karyawan (Bernardin dan Russel 1995)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quality</li> <li>2. Quantity</li> <li>3. Timelines</li> <li>4. Cost effectiveness</li> <li>5. Need for supervision</li> <li>6. Interpersonal impact</li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa aspek kepuasan kerja seperti gaji, promosi, keselamatan kerja, keamanan, kondisi kerja, otonomi pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, serta sifat pekerjaan secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan kinerja antara lembaga medis otonom di Pakistan.</p>
24	<p>Kum Fai Yuena, Hui Shan Lohb, Qingji Zhouc, Yiik Diew Wongc (2018), Determinants of job satisfaction and performance of seafarers</p> <p>Transportation Research Part A 110 (2018) 1-12</p> <p>Alat analisis : Analisis data menggunakan SEM</p>	<p>Reward (Li et al, 2014)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salary</li> <li>2. Family benefits</li> <li>3. Promotion prospects</li> <li>4. Training opportunities</li> </ol> <p>Job stress (Fairbrother and Warn, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insufficient work-life balance</li> <li>2. Insufficient co-worker support</li> <li>3. Insufficient shore-staff support</li> <li>4. Disruption of routines which represent poor planning of working</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berkorelasi dengan kinerja pelaut.</p>

		<p>hours and work-schedules</p> <p>5. Deplorable physical environment</p> <p>Job characteristics (Hackman and Oldham, 1976)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skill variety</li> <li>2. Task identity</li> <li>3. Task significance</li> <li>4. Autonomy</li> <li>5. Feedback</li> </ol> <p>Job satisfaction (Wanous et al., 1997)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfaction with the job</li> <li>2. Satisfaction with the company</li> </ol> <p>Job performance (Sánchez-Beaskoetxea and Coca García, 2015)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absenteeism</li> <li>2. Quality</li> </ol> <p>Productivity</p>	
25	<p>Sununta Siengthai and Patarakhuan Pila-Ngarm, (2016), The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance</p> <p>Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship Vol. 4 No. 2, 2016 pp. 162-180</p> <p>Alat analisis : Analisis regresi berganda</p>	<p>Job Redesign 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomy</li> <li>2. Task Significance</li> <li>3. Feedback</li> <li>4. Skill Variety</li> <li>5. Task Identity</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Herzberg, 1959)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hygiene factors</li> <li>2. Motivation Factors</li> </ol> <p>Kinerja Karyawan (Motowidlo and Van Scotter, 1994)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Task Performance</li> <li>2. Contextual Performance</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa redesign pekerjaan secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Selain itu, pengaruh interaksi antara desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan.</p>
26	<p>Poornima Tejpal (2015), Enhancing the Job Satisfaction</p>	<p>Employee Engagement (Schaufeli &amp; Bakker,</p>	<p>Hasil penelitian</p>

	<p>Level Through Dimensions of Employee Engagement: An Empirical Study on Private Sector Bank Managers</p> <p>Drishtikon: A Management Journal Volume 7 Issue 1 September 2015-March 2016 Alat analisis : Statistik Deskriptif, Korelasi dan Regresi digunakan untuk analisis data.</p>	<p>2003): 1. Vigor 2. Dedication 3. Absorption Kepuasan Kerja (Spector, 1994): 1. Pay 2. Promotion 3. Supervision 4. Fringe Benefits 5. Contingent rewards 6. Operating conditions 7. Coworkers 8. Nature of work 9. Communication</p>	
27	<p>Poornima Madan &amp; Shalini Srivastava (2015) Employee Engagement, Job Satisfaction and Demographic Relationship: An Empirical Study of Private Sector Bank Managers FIIB Business Review. Volume 4, Issue 2, April - June 2015 Alat analisis : Statistik Deskriptif, One-Way Anova, Independent t-test dan Analisis regresi</p>	<p>Employee Engagement (Schaufeli &amp; Bakker, 2003) 1. Vigor 2. Dedication 3. Absorption Kepuasan Kerja (Spector, 1994) 1. Pay 2. Promotion 3. Supervision 4. Fringe Benefits 5. Contingent rewards 6. Operating conditions 7. Coworkers 8. Nature of work 9. Communication</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara keterikatan karyawan dan kepuasan kerja. menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja.</p> <p>Selain itu, dimensi keterikatan karyawan memainkan peran vital dalam kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi keterikatan karyawan secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja</p>
28	<p>Ologbo C. Andrew, Saudah Sofian (2012) Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement Procedia - Social and Behavioral</p>	<p>Employee engagement (Saks, 2006) 1. Job engagement 2. Organizational engagement Kepuasan Kerja (Smith,</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement mempunyai hubungan yang signifikan terhadap</p>

	<p>Sciences 40 ( 2012 ) 498 – 508</p> <p>Alat analisis: Mean, standar deviasi, uji t dan regresi berganda digunakan untuk analisis data</p>	<p>Kendall dan Hullin 1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan pada pekerjaan</li> <li>2. Gaji/Upah</li> <li>3. Kesempatan untuk dipromosikan</li> <li>4. Pengawasan</li> <li>5. Rekan kerja</li> </ol>	<p>kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan organizational citizenship behaviour (OCB)</p>
29	<p>Pratibha Garg (2014), Impact Of Employee Engagement On It Sector IJMRR/ Jan 2014/ Volume 4/Issue 1/Article No-7/62-72 ISSN: 2249-7196</p> <p>Alat analisis : Skala likert, kuisioner Alpha cronbach dihitung dengan menggunakan SPSS</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Employee Engagement (Khan, 1990)</li> <li>2. Work environment</li> <li>3. leadership</li> <li>4. team and co-worker</li> <li>5. training and career development</li> <li>6. compentation</li> <li>7. organizational policies</li> <li>8. workplace well-being</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja. Selain itu, faktor keterikatan karyawan merupakan faktor paling tinggi dengan rata-rata 4,33 di antara semua faktor, seperti : kepemimpinan, kerja tim, pelatihan karyawan, arus komunikasi dan informasi, lingkungan kerja, Sifat kerja, gaji dan tunjangan, peluang promosi dan beban kerja</p>
30	<p>Anwar Sewang (2016) The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on the Job Satisfaction and Lecturer’s Performance at College of Darud Dakwah Wal Irsyad (DDI) at West Sulawesi International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS) (ISSN: 22257225) Vol. 3, No. 05, (08-22) www.ijmas.org</p> <p>Alat analisis : SEM (Structural Equation Modeling) denga menggunakan</p>	<p>Budaya Organisasi 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Task-based orientation</li> <li>2. Result-based orientation</li> <li>3. Human resource oriented</li> <li>4. Growth and empowerment oriented</li> </ol> <p>Gaya Kepemimpinan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transformational</li> <li>2. Trancaktional</li> </ol> <p>Motivasi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The need for achievement</li> <li>2. The need for</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen</p>

	software AMOS	<p>power</p> <p>3. The need for affiliation</p> <p>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall dan Hullin 1969)</p> <p>1. Satisfaction on the job</p> <p>2. Reward</p> <p>3. Opportunity to be promoted</p> <p>4. Supervision</p> <p>5. Colleagues / partners</p> <p>Kinerja</p> <p>1. Education and teaching</p> <p>2. Research</p> <p>3. Community services</p>	
31	<p>Sangadji dan Sopiah (2013), The Effect of Organizational Culture On Lecturers' Job Satisfaction and Performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java) International Journal of Learning and Development tahun 2013. Vol. 3 Issue 3.</p> <p>Alat analisis : SEM (Structural Equation Modeling) dengan menggunakan software AMOS</p>	<p>Budaya Organisasi (Recardo &amp; Jolly, 2003)</p> <p>1. Planning</p> <p>2. Communication,</p> <p>3. Training and development,</p> <p>4. Benefits</p> <p>5. Decision-making</p> <p>6. Risk-taking</p> <p>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall &amp; Hullin 1969)</p> <p>1. Work itself</p> <p>2. Quality of supervision</p> <p>3. Relationships with co-workers</p> <p>4. Promotional opportunities</p> <p>5. Pay</p> <p>Kinerja Karyawan (Bernardin dan Russell, 1995)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan</p> <p>menunjukkan Bahwa 1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen</p> <p>2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja.</p>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quality</li> <li>2. Quantity</li> <li>3. Timelines</li> <li>4. Cost effectiveness</li> <li>5. Need for supervision</li> <li>6. Interpersonal impact</li> </ol>	
32	<p>Jack Henry Syauta, Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun (2012) The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)</p> <p>International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 1 Issue 1 December. 2012 PP.69-76</p> <p>Alat analisis : Analisis inferensial dengan metode Parsial Least Square (PLS) dan Uji Sobel</p>	<p>Budaya Organisasi (Wallach, 1983)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bureaucracy culture</li> <li>2. Innovative culture</li> <li>3. Supportive culture</li> </ol> <p>Komitmen Organisasi (Allen &amp; Meyer, 1997)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Affective commitment</li> <li>2. Continuance commitment</li> <li>3. Normative commitment</li> </ol> <p>Kepuasan Kerja (Luthans, 2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>2. Gaji</li> <li>3. Peluang promosi</li> <li>4. Atasan</li> <li>5. Rekan kerja</li> </ol> <p>Kinerja Karyawan (Bernardin &amp; Rusell, 1993)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quality</li> <li>2. Quantity</li> <li>3. Timelines</li> <li>4. Cost effectiveness</li> <li>5. Need for supervision</li> <li>6. Interpersonal impact</li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja</p>
33	<p>Su-Chao Chang &amp; Ming-Sing Lee (2007) A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employee Job</p>	<p>Budaya Organisasi (Denison, 1990)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Involvement</li> <li>2. Consistency</li> <li>3. Adaptability</li> <li>4. Mission</li> </ol>	<p>Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran</p>

	<p>Satisfaction</p> <p>The Learning Organization Vol. 14 No. 2, pp.155-185</p> <p>Alat analisis : SPSS</p>	<p>Kepuasan Kerja (Smith, Kendall &amp; Hullin 1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Work it self</li> <li>2. Pay</li> <li>3. Promotion opportunities</li> <li>4. Supervision</li> <li>5. Co-workers</li> </ol>	<p>organisasi</p> <p>Kepemimpinan, budaya organisasi dan pembelajaran organisasi penyebab efek positif pada kepuasan kerja karyawan</p>
34	<p>Owais Nazir, Jamid UI Islam (2016) Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement South Asian Journal of Business Studies Vol. 6 No. 1, 2017 pp. 98114 © Emerald Publishing Limited 2398-628X DOI 10.1108/SAJBS-04-2016-0036</p> <p>Alat analisis : Structural equation modeling (SEM)</p>	<p>Employee Engagement (Schaufeli &amp; Bakker, 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigor</li> <li>2. Dedication</li> <li>3. Absorption</li> </ol> <p>Komitmen Organisasi (Allen &amp; Meyer, 1993)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Affective commitment</li> <li>2. Continuance commitment</li> <li>3. Normative commitment</li> </ol> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel employee engagement memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan</p>
35	<p>Meswantri, Awaludin (2018) Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance International Review of Management and Marketing, 2018, 8(3), 36-44.</p> <p>Alat analisis: Structural equation modeling (SEM)</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The ideal influence dimension</li> <li>2. Dimension of inspirational motivation</li> <li>3. The dimension of intellectual stimulation</li> <li>4. Dimensions of individual considerations</li> </ol> <p>Penempatan</p> <p>Kompetensi</p> <p>Employee Engagement (Schaufeli &amp; Bakker)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigor</li> <li>2. Dedication</li> <li>3. Absorption</li> </ol> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, penempatan, kompetensi, dan employee engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja baik secara parsial maupun simultan.</p>
36	<p>Dyah Sawitri, Endang Suswati, Khasbulloh Huda (2016), The</p>	<p>Kepuasan kerja (Robbins, 2002)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa</p>

	<p>Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees' Performance International Journal of Organizational Innovation. Volume 9 Issue 2 (Oktober 2016) P. 24-45 Alat analisis : Analisis deskriptif dan analisis regresi multivariat dengan SEM, menggunakan AMOS versi 4.0</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesempatan untuk menjadi diri mereka sendiri</li> <li>2. Lingkungan kerja</li> <li>3. Reward</li> <li>4. Kerjasama tim antara pemimpin dan rekan kerja</li> <li>5. Loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi / lembaga.</li> </ol> <p>Kinerja karyawan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Waktu diukur dari kualitas output dan kuantitas hasil</li> <li>2. Perilaku inovatif</li> <li>3. Tingkat potensi diri</li> <li>4. Manajemen waktu</li> <li>5. Kualitas kerja dan kuantitas</li> <li>6. Prestasi</li> <li>7. Kemampuan diri untuk memenuhi Tujuan OCB (Organ dalam Dumler et al, 1997)</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altruisme</li> <li>2. Kesadaran</li> <li>3. Kebajikan kewarganegaraan</li> <li>4. Sportivitas</li> <li>5. kesopanan</li> </ol>	<p>kontribusi kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB dan motivasi memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja adalah 89,0%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain, sehingga dapat dikatakan bahwa nilai AGFI cukup tinggi dalam memberikan kontribusi untuk variasi dalam mendukung variabel kinerja.</p>
--	--	---	---

Sumber: Data Sekunder Penelitian Diolah (2019)

Sumbangan penelitian selanjutnya adalah dengan memodifikasi kerangka penelitian dimana dalam penelitian sebelumnya tidak ada yang meneliti variabel *employee engagement*, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja dalam satu penelitian. Lalu selain perbedaan variabel yang digunakan, teori dan lokasi penelitian

juga berbeda dari penelitian sebelumnya. Dimana lokasi penelitian yang digunakan dalam penelitian sebelumnya bertempat di beberapa bank, perusahaan pemerintahan, dan perusahaan elektronik. Sedangkan lokasi penelitian yang dilakukan adalah di P.T Eddy Transport Raya sebuah perusahaan transportasi wisatawan di Yogyakarta.



Tabel 1.2 Rangkuman Teori Penelitian Terdahulu

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Digunakan
<i>Employee Engagement (X1)</i>	Geldenhuis et al. (2014); Tejpal (2015); Madan & Srivastava (2015); Lu Lu et al (2016); Nazir & Islam (2016); Lewiuci & Mustamu(2016); Joushan et al (2015)	Schaufeli & Bakker (2004)	<i>Vigor, dedication &amp; absorption</i>	Schaufeli & Bakker (2004) <i>Vigor, dedication, absorption</i>
	Albdour& Altarawneh (2014); Andrew & Sofian (2012); Iqbal et al (2017)	Saks (2006)	<i>Job engagement &amp; organizational engagement</i>	
	Bakker, Tims & Derks -2012	Schaufeli et al. (2006)	<i>Vigor, dedication &amp; absorption</i>	
Komitmen Organisasi (X2)	Gunlu et al. (2010)	Allen & Meyer (1990)	<i>Affective, normative, continuance commitment</i>	Allen & Meyer (1993) <i>Affective, normative, continuance commitment</i>
	Khan et al. (2010)	Allen & Meyer (1991)	<i>Affective, normative, continuance commitment</i>	
	Colakoglu et al. (2010)	Allen & Meyer (1993)	<i>Affective, normative, continuance commitment</i>	

	Geldenhuis <i>et al.</i> (2014)	Porter, Crampton & Smith (1976)	<p>A strong belief in, and acceptance of the organisation's goals and values.</p> <p>A readiness to exert considerable effort on behalf of the organization.</p> <p>A strong desire to remain a member of the organization.</p>		
Kepuasan Kerja (Z)	Aftab <i>et al.</i> (2012); Siengthai & Pila-Ngarm (2016) Pratama Yunus Kamal (2016)	Herzberg (1959)	<p>Leading to satisfaction</p> <p>Motivation factor: Achievement, recognition, work it self, advancement, growth.</p> <p>Leading to dissatisfaction: Company policy, relationship (with boss, subordinate &amp; peers), working conditions, money, work security.</p>	Herzberg (1959)	<p>Leading to satisfaction</p> <p>Motivation factor: Achievement, recognition, work it self, advancement, growth. Leading to dissatisfaction: Company policy, relationship (with boss, subordinate &amp; peers), working conditions, money, work security.</p>
	Abdallah <i>et al.</i> (2016)	Weiss & Dawis (1967)	Minnesota Scale Quisonare (MSQ)		
	Javed <i>et al.</i> (2014)	Hackman & Oldham (1975)	My basic salary is sufficiently paid according to my daily working hours and work load, i am satisfied with my chances for salary increases, the work i do is appreciated, i believe those that do well on the job have fair chances of being		

			<i>promoted, it is possible to get promoted fast in my job.</i>
	Anari (2011); Tejpal (2015); Madan & Srivastava (2015)	Spector (1994)	<i>Job Satisfaction Survey (JSS)</i>
	Andrew & Sofian (2012); Hosseinkhanzadeh <i>et al</i> (2013); Sewang (2016); Sangadji & Sopiah (2013); Fadlallh (2015); Khan <i>et al</i> (2012)	Smith, Kendall, & Hullin -1969	<i>Work it self, Pay, Promotion opportunities, Supervision, Coworkers)</i>
Kinerja (Y)	Sangadji & Sopiah (2013); Khan <i>et al</i> (2015); Syauta <i>et al</i> (2012); Joushan <i>et al</i> (2015)	Bernardin & Russel (1993)	<i>Quality, quantity, timelines, cost effectiveness, need for supervisor, interpersonal impact.</i>  Bernardin & Russel (1993) Quality, quantity, timelines, cost effectiveness, need for supervisor, interpersonal impact.

Javed <i>et al.</i> (2014)	Bowra <i>et al.</i> (2011)	<p><i>My performance is better than that of my colleagues with similar qualifications. I am satisfied with my performance because it is mostly good.</i></p> <p><i>My performance is better than that of employees with similar qualifications in other organizations.</i></p>
Bakker & Matthijs -2010	Goodman & Svyantek -1999	<i>In-role performance and extrarole performance</i>
Aftab <i>et al.</i> (2012)	Welbourne (1997)	<i>Job, career, innovator, team, organization.</i>

Sumber: Data Sekunder Penelitian Diolah (2019)

Dalam sumbangan teoritis, penelitian selanjutnya menggunakan variabel yang juga dipakai di penelitian sebelumnya karena teori tersebut terbukti berpengaruh, banyak digunakan dalam berbagai penelitian sehingga tidak diragukan kualitasnya, dan mudahnya akses untuk mendapatkan sumber akademik dari tokoh yang menggagas teori tersebut. Teori yang digunakan dalam variabel employee engagement adalah dari Schaufeli & Bakker (2004) yang juga digunakan dalam jurnal terdahulu oleh Tejpal (2015). Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja menggunakan teori dari Herzberg (1959) yang digunakan juga dalam jurnal terdahulu oleh Siengthai & Pila-Ngarm (2016). Untuk variabel komitmen organisasi menggunakan teori dari Allen & Meyer (1993) dalam jurnal terdahulu Colakoglu *et al.* (2010). Dan variabel kinerja menggunakan teori dari Bernardin & Russel (1993) dari jurnal terdahulu Khan *et al* (2015).

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan aspek penting yang harus diatur oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Bohlander (2013), Manajemen SDM adalah proses mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Sedangkan menurut Dessler (2004), Manajemen SDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, kompensasi karyawan, mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Rivai (2015) menyatakan bahwa manajemen SDM adalah suatu

ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal. Berdasarkan pengertian yang dipaparkan oleh beberapa tokoh diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM adalah proses mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan suatu organisasi .

### **2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen SDM memiliki banyak fungsi yang berguna untuk mengelola sumber daya manusia di dalam perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2014), terdapat 11 fungsi dari manajemen SDM. Fungsi-fungsi tersebut meliputi:

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua anggota karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organisasi chart*) organisasi hanya merupakan alat mencapai tujuan.

### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, dan pelaksanaan pekerjaan.

### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengendalian yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan

### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dari hasil pekerjaannya.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen SDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang no. 12 tahun 1964.

Dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen terdiri dari 11 aspek yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Semua aspek sangatlah berperan penting untuk mengatur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.2.3 Pengertian *Hard & Soft Approach***

Terdapat tiga faktor dalam proses pembentukan SDM unggul melalui pendekatan keras yang secara signifikan saling terkait dan penting sifatnya. Menurut Alwi (2008) tiga faktor tersebut ada dalam tahap *attracting* dan *developing* dalam sebuah organisasi, yaitu:

#### **1. Sistem Rekrutmen dan Seleksi**

Variabel individu yang paling di perhatikan selain latar belakang keluarga, pendidikan dan pengalaman adalah potensi yang dimiliki individu (*talented individul*). Kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran (*learning capacity*) yang ada pada diri calon karyawan secara individual dan seberapa jauh kemungkinan potensi yang ada bisa di kembangkan. Dalam praktek, faktor ini sering kali terabaikan terutama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Akibatnya ketika karyawan baru mengikuti pelatihan, ternyata kemampuan yang dimiliki tidak berkembang.

## 2. Sistem Pelatihan dan Pengembangan

Dalam budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan Jepang, seorang manajer senior, diharuskan melakukan tugas-tugas sebagai mentor baik formal maupun informal. Bahkan dalam deskripsi jabatan para manajer ini selain tugas-tugas utamanya, tercantum pula tugas spesifik, melakukan pelatihan terhadap karyawan junior dalam jabatannya. Tujuannya adalah, manajer senior lebih mengerti kemana arah pelatihan sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan.

## 3. Karyawan sebagai Modal Intelektual

SDM dalam organisasi merupakan *human capital*, karena SDM memberikan kontribusi terhadap profitabilitas. Seringkali juga disebut sebagai modal intentelektual (*intelectual capital*), karena kemampuan dalam memberikan ide-ide cemerlang dalam mengembangkan perusahaan dan respon yang cerdas terhadap tuntunan pasar.

## 4. Pemberdayaan

Kompetensi, partisipasi dan komitmen tidak bermakna tanpa diikuti dengan proses *empowerment* (pemberdayaan). *Empowerment* karya dalam organisasi berkaitan dengan tingkat optimalisasi keterlibatan karyawan dalam menciptakan keberhasilan bisnis perusahaan. Komponen penting sukses dalam organisasi adalah kualitas keterlibatan karyawan dalam organisasi yang berhubungan erat dalam bagaimana top manajer melalui berbagai cara memperlakukan karyawan agar mampu bekerja secara efektif.

Menurut Alwi, (2008) pendekatan lunak (*soft approach*) dilakukan dengan mengeksplorasi sisi “*human*” dari karyawan. Sebagai contoh, menumbuhkan motivasi kerja karyawan melalui pendekatan ini, dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan pembangunan kultur organisasi yang berbasis *teamwork* dan kepercayaan. Ekspansi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah inti dari strategi komitmen. Persoalan yang dihadapi manajemen dalam praktek-praktek manajemen SDM yang efektif adalah:

### 1. Pembangunan Kompetensi

Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki karyawan secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

### 2. Membangun Komitmen

Komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya pencapaian misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Tingkat komitmen yang baik komitmen organisasi terhadap karyawan maupun sebaliknya, sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut, akan tercipta iklim kerja yang profesional. Demikian pula dengan kualitas kehidupan kerja.

### 3. Membangun *Quality of Work Life* (QWL)

Banyak cara untuk menciptakan kualitas kehidupan kerja yang kompetitif agar tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi meliputi pengambilan keputusan, implementasi strategi, kontribusi ide dalam kontribusi ide dalam proses perubahan dan sebagainya. Kompetensi dan komitmen merupakan kombinasi yang membentuk sinergi yang tinggi apabila didukung oleh kebijakan manajemen yang memberi peluang yang kompetitif bagi setiap individu dalam perusahaan untuk berprestasi dan memperoleh kompensasi yang seimbang atas prestasi yang mereka capai (Alwi, 2008).

#### **2.2.4 Pengertian Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi merupakan ilmu yang dikembangkan yang menerangkan konsep-konsep umum dalam situasi, orang, atau kelompok tertentu. Menurut Robbins (2015), perilaku organisasi merupakan perilaku terapan yang dibangun atas kontribusi sejumlah disiplin perilaku, terutama psikologi, sosiologi serta antropologi. Dalam perilaku organisasi terdapat hal-hal yang mutlak yaitu hukum dalam ilmu fisika-kimia, astronomi, dan fisika yang merupakan konsisten dan dapat diterapkan dalam suatu rentang situasi yang luas. Ilmu perilaku dikembangkan dengan menerapkan konsep-konsep umum dalam situasi, orang, atau kelompok tertentu, (Robbins, 2015). Indikator perilaku organisasi meliputi:

1. Mengelola Keragaman Tenaga Kerja
2. Salah satu tantangan yang penting untuk organisasi adalah keragaman tenaga kerja, konsep yang menyebutkan bahwa organisasi menjadi semakin heterogen dari segi jenis kelamin, umur, ras, etnis, orientasi seksual, dan inklusi kelompok sebaran lainnya.

### 3. *Setting Peran (Role Set)*

Dalam kelompok, posisi bawahan tidak dapat dihilangkan, namun posisi tersebut dapat digantikan oleh orang lain. Dalam seting peran terdapat perilaku dan pengamat. *Setting* peran tidak akan lengkap sampai orang ketiga ditambahkan, yaitu orang yang mendukung peran utama. Jarak antara konsep peran pada individu dapat timbul dari perantara yang dijalankan dengan derajat kebebasan dalam menjalankannya.

### 4. Keseimbangan

Keseimbangan antara manusia dengan organisasi perlu dijaga dalam suatu bentuk status quo. Untuk menjaga hal tersebut diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan manusia sejauh itu seimbang dengan organisasi. Hubungannya akan memuaskan dan berlanjut pada *level* yang produktif.

## 2.2.5 *Employee Engagement*

### 1. Pengertian *Employee Engagement*

*Employee engagement* atau keterikatan karyawan merupakan aspek yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Karena apabila seorang karyawan memiliki rasa *engaged* yang kuat terhadap pekerjaan maupun perusahaan akan meningkatkan komitmen, loyalitas, bahkan kinerja kepada perusahaan. Kahn (1990 dalam Albrecht 2010), mendefinisikan *engagement* pegawai sebagai "*being fully physically, cognitively and emotionally connected with their work roles.*", atau karyawan yang sepenuhnya terhubung baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran

pekerjaan mereka. Menurut Schaufeli & Bakker (2004), *engagement* adalah sebagai “a positive, fulfilling, work related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption.”, yang berarti keadaan pikiran yang positif dan bahagia mengenai pekerjaan, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan pikiran yang positif dan bahagia mengenai pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan absorpsi.

## 2. Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat *Employee Engagement*

Terdapat beberapa tipe karyawan yang ada didalam suatu organisasi. Menurut *Gallup Organization* (2004), 3 jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* adalah sebagai berikut:

### a. *Engaged*

Karyawan yang *engaged* (terikat) merupakan seorang pembangun di dalam organisasi. Karyawan ini akan cenderung selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan jenis ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan talenta mereka secara maksimal dalam bekerja agar organisasi berkembang.

### b. *Not Engaged*

Karyawan dalam tipe ini akan cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu. Mereka hanya mengerjakan tugas sesuai dengan porsi mereka dan sesuai apa yang organisasi bayar kepada mereka. Dalam

bekerja, selalu menunggu perintah dari atasan dan cenderung merasa tidak memiliki energi ketika bekerja.

**c. *Actively Disengaged***

Karyawan tipe ini merupakan karyawan yang tidak terikat. Mereka secara terbuka menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka juga secara konsisten menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatif di berbagai kesempatan yang ada.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat tertinggi keterikatan karyawan dinamakan *engaged*, *not engaged* berarti tidak terlalu merasa *engaged* terhadap pekerjaannya maksudnya adalah karyawan hanya bekerja sesuai porsi mereka dan apa yang organisasi bayar kepada mereka, dan *actively disengaged* merupakan tipe karyawan yang tidak terikat dengan organisasi.

**3. Dimensi *Employee Engagement***

Menurut para ahli ada beberapa pendekatan yang dapat menumbuhkan *employee engagement* yaitu antara lain menurut Armstrong (2012), ada dua pendekatan *engagement* pegawai:

**a. *Job Engagement* (Keterikatan Pekerjaan)**

Istilah *engagement* bisa digunakan dalam pekerjaan untuk menjelaskan apa yang terjadi ketika seseorang terikat pada pekerjaan, maka akan timbul suasana positif, bahkan bergairah dengan pekerjaannya, menjalankan perilaku sukarela, dan termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Erikson dalam (Armstrong, 2012) mendeskripsikan pekerjaan sebagai anteseden utama keadaan *engagement*.

Truss *et al.* (Armstrong, 2012) menyatakan bahwa secara sederhana, *engagement* berarti merasa positif terhadap pekerjaan. Selanjutnya mereka menjelaskan, pegawai yang *engaged* adalah pegawai yang semangat, pegawai yang secara total tenggelam dalam pekerjaannya, energik, komitmen dan berdedikasi penuh. Dengan kata lain, *engagement* pekerjaan terjadi ketika pegawai melakukan usaha sukarela karena mereka menemukan pekerjaan yang menarik, menantang, dan berguna.

*b. Organizational Engagement* (Keterikatan Organisasi)

*Engagement* organisasi berfokus pada keterkaitan dengan atau identifikasi dengan organisasi secara keseluruhan. Aspek *engagement* organisasi didefinisikan sebagai sikap positif yang dimiliki pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Dengan kata lain, *engagement* organisasi terjadi ketika pegawai melakukan identifikasi diri dengan nilai dan tujuan organisasi dan percaya bahwa organisasi tersebut merupakan tempat yang hebat untuk bekerja dan terus bekerja.

Menurut Schaufeli & Bakker (2004) *employee engagement* adalah keadaan pikiran yang positif dan bahagian mengenai pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Ketiga elemen tersebut adalah:

*a. Vigor* (Semangat)

*Vigor* merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. *Vigor* ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha sekuat tenaga, keinginan, kemauan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan, tetap gigih,

tidak mudah menyerah, semangat dan terus bertahan dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli & Bakker, 2004).

*b. Dedication (Dedikasi)*

*Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Schaufeli & Bakker, 2004).

*c. Absorption (Absorpsi/Penyerapan)*

*Absorption* merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Di saat melakukan pekerjaannya, mereka cenderung membuat waktu berlalu dengan begitu

cepat sehingga mereka merasa sulit untuk melepaskan atau memisahkan diri dengan pekerjaan. (Schaufeli & Bakker, 2004).

## **2.2.6 Komitmen Organisasi**

### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasi mempunyai peran penting karena dapat mendorong rasa keterikatan dan loyalitas dari seorang karyawan untuk perusahaannya, dan juga sebagai pendorong untuk berkinerja secara maksimal. Menurut Allen & Meyer (1990), komitmen organisasi adalah sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin. Komitmen terbagi menjadi tiga dimensi yang berupa komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kelanjutan. Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional seseorang pada organisasinya yang berupa perasaan cinta pada organisasi. Komitmen normatif merupakan sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang memperkerjakannya. Dan komitmen kelanjutan merupakan persepsi seseorang atas biaya dan resiko meninggalkan organisasi saat ini. (Allen & Meyer, 1993). Sedangkan Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Steers & Porter (Sopiah, 2008), mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif tetapi harus memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

### **2. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan secara bertahap. Komitmen organisasi ditentukan oleh beberapa faktor menurut David & Minner (Sopiah 2008), yaitu:

a. Faktor Personal

Misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.

b. Karakteristik Pekerjaan

Misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.

c. Karakteristik Struktur

Misalnya besar/kecilnya organisasi bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawannya.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki komitmen yang berlainan.

3. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut para ahli ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam mengukur komitmen organisasi yaitu antara lain menurut Allen & Meyer (1993), komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi:

a. Komitmen Afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya: karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

b. Komitmen Normatif

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, penghormatan, budaya atau agama.

c. Komitmen Kelanjutan

Merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

Selain itu, Gibson *et al.* (2009) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi mencakup tiga sikap yaitu perasaan mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan loyal terhadap organisasi

### **2.2.7 Kepuasan Kerja**

#### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi pada diri setiap karyawan. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut, maka seorang karyawan akan merasa terdorong untuk lebih menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Locke (Luthans, 2011) adalah reaksi kognitif, afektif, dan evaluatif atau sikap dan pernyataan yang menggambarkan keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Menurut Robbins (2008) kepuasan kerja didefinisikan dengan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Sedangkan menurut Luthans (2011), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan dari seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa

kepuasan kerja merupakan sikap dan pernyataan yang menggambarkan keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

**Herzberg** (1959) menyebutkan bahwa terdapat teori dua faktor. Teori ini menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan didorong oleh faktor motivasi (*motivation*) dan faktor kebersihan (*hygiene*). Faktor motivasi merupakan aspek pekerjaan yang membuat seseorang ingin tampil, dan memberi kepuasan pada orang tersebut. Faktor motivasi terdiri dari:

### a. *Achievement* (Prestasi Kerja)

Merupakan prestasi kerja seseorang. Hal ini dapat termasuk penyelesaian pekerjaan dengan sukses, solusi untuk sebuah masalah, pembuktian, dan melihat hasil kerja seseorang.

### b. *Recognition* (Pengakuan)

Merupakan pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerjanya. Kriteria utama dari *recognition* adalah tindakan pengakuan. Sumbernya bisa terdapat dari semua orang: supervisor, beberapa individu lain dalam manajemen, manajemen sebagai kekuatan impersonal (tidak bersifat pribadi), klien, rekan kerja, rekan profesional atau masyarakat umum. Beberapa tindakan yang menjadi perhatian dalam hal ini adalah pujian atau kesalahan.

### c. *Work it Self* (Pekerjaan Itu Sendiri)

Merupakan besar kecilnya tantangan yang dirasakan karyawan atas pekerjaannya. *Work it self* digunakan saat responden menyebutkan pekerjaan sebenarnya atau tugas pekerjaan sebagai sumber dari perasaan baik atau buruk tentang hal itu. Pekerjaan ini bisa bersifat rutin atau bervariasi, kreatif atau melemahkan semangat, terlalu mudah atau terlalu sulit.

*d. Advancement* (Kemajuan)

Merupakan besar kecilnya peluang untuk dapat maju di perusahaannya. Termasuk berpindah seseorang dari satu bagian perusahaan ke perusahaan lain tanpa adanya perubahan status, namun dengan meningkatnya peluang untuk bertanggung jawab namun tidak secara formal merupakan kemajuan.

*e. Growth* (Pertumbuhan)

Merupakan kemungkinan karyawan tumbuh dan berkembang dalam perusahaannya. Perubahan status yang secara resmi dan memungkinkan seseorang dapat naik di perusahaan, atau sebaliknya. Sedangkan faktor *hygeine* merupakan aspek-aspek lingkungan kerja yang terdiri dari:

*f. Company Policy* (Kebijakan Perusahaan)

Merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan. Hal ini melibatkan kecukupan atau kekurangan dari organisasi dan manajemen perusahaan. Dengan demikian, terdapat situasi dimana seseorang memiliki jalur komunikasi yang bertentangan sehingga dia tidak tahu untuk siapa dia bekerja, dimana dia memiliki wewenang yang tidak memadai untuk menyelesaikan tugasnya dengan memuaskan,

atau dimana kebijakan perusahaan tidak dilakukan karena pengorganisasian pekerjaan yang tidak memadai.

*g. Interpersonal Relative: Relationship with Boss, Subordinate, & Peers* (Hubungan dengan Atasan, Bawahan, dan Sesama Rekan Kerja)

Dalam *interpersonal relative* terdapat tiga kategori utama, yaitu hubungan dengan atasan, hubungan dengan bawahan, dan hubungan sesama rekan kerja. Masing-masing hubungan menggunakan serangkaian subkategori untuk menggambarkan berbagai jenis situasi yang melibatkan interaksi antara seseorang yang berbicara dengan orang lain. Faktor ini akan memungkinkan kita untuk membedakan antara karakteristik hubungan interpersonal yang murni sosial dan yang "*sociothechnical*".

*h. Working Conditions* (Kondisi Pekerjaan)

Merupakan kondisi fisik kerja, jumlah pekerjaan, atau fasilitas yang tersedia untuk melakukan pekerjaan yang disebutkan dalam rangkaian acara. kondisi ventilasi, pencahayaan, peralatan, ruang, dan karakteristik lingkungan lainnya akan disertakan di sini.

*i. Money* (Gaji)

Kategori ini mencakup kompensasi. Hal ini melibatkan kenaikan gaji atau harapan kenaikan gaji yang tidak terpenuhi.

*j. Work Security* (Keamanan Kerja)

Merupakan rasa aman yang dibutuhkan seseorang dalam bekerja di perusahaannya. Luthans (2011) menyatakan ada beberapa faktor yang dapat

mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu upah, pekerjaan itu sendiri, promosi, supervisi, kelompok kerja, dan kondisi kerja.

a. Upah

Upah adalah faktor yang signifikan dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang mencapai kebutuhan dasar mereka tetapi berperan dalam memberikan tingkat atas perlu kepuasan.

b. Pekerjaan Itu Sendiri

Isi dari pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama dari kepuasan. Misalnya, penelitian yang berkaitan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan untuk desain pekerjaan, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi adalah dua faktor motivasi yang berhubungan dengan pekerjaan utama.

c. Promosi

Kesempatan promosi tampaknya memiliki efek yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena promosi mengambil sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai manfaat yang menyertai.

d. Supervisi

Pengawasan adalah satu lagi sumber secara moderat penting dari kepuasan kerja. Untuk saat ini, bagaimanapun, dapat dikatakan bahwa tampaknya ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Salah satunya adalah keterpusatan karyawan. Ini diukur dengan sejauh mana seorang supervisor mengambil kepentingan pribadi dalam kesejahteraan karyawan. Dimensi lain adalah

partisipasi atau pengaruh, seperti yang digambarkan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka sendiri.

e. Kelompok Kerja

Sifat dari kelompok kerja akan memiliki efek pada kepuasan kerja. Ramah, rekan kerja kooperatif adalah sumber sederhana kepuasan kerja kepada karyawan individu.

f. Kondisi Kerja

Kondisi kerja merupakan faktor lain yang memiliki efek sederhana pada kepuasan kerja. Jika kondisi kerja yang baik (lingkungan bersih, menarik, misalnya), personil akan lebih mudah untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja yang buruk (panas, lingkungan yang berisik, misalnya), personil akan merasa lebih sulit untuk mendapatkan hal-hal yang dilakukan.

Terdapat faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan menurut Rivai (2009) adalah:

a. Isi Pekerjaan

Apakah isi pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan atau malah memberatkannya.

b. Supervisi

Peran dari atasan/supervisi yang membuat karyawan merasa termotivasi atau justru mendapatkan tekanan dari sikap para supervisi terhadap karyawan.

c. Organisasi dan Manajemen

Bagaimana peran organisasi dan manajemen dalam memberikan suatu pekerjaan maupun kebijakan-kebijakan yang dibuat dalam organisasi atau perusahaan.

d. Kesempatan Untuk Maju

Apakah karyawan mempunyai kesempatan untuk maju atau mendapat promosi untuk jabatan yang lebih tinggi.

e. Gaji dan Keuntungan

Apakah karyawan merasa puas mengenai kebijakan finansial seperti penetapan gaji dan pemberian kompensasi baik finansial maupun non finansial.

f. Rekan Kerja

Bagaimana karyawan merasa puas terhadap rekan kerja lain baik dari sesama karyawan maupun atasan.

g. Kondisi Pekerjaan

Mengenai kondisi didalam pekerjaan baik dari segi bangunan, pencahayaan, maupun tata letak ruangan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap kondisi pekerjaannya.

3. Teori Kepuasan Kerja

a. Teori Robbins

Robbins (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Terdapat empat faktor yang dijelaskan dapat mendorong munculnya kepuasan kerja. Empat faktor tersebut adalah kerja

yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung.

#### 1) Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat pekerjaan menjadi menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu menantang menciptakan frustrasi dan rasa gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

#### 2) Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan akan menghasilkan kepuasan. Sama halnya dengan upah, promosi juga berusaha didapatkan oleh para karyawan dalam kebijakan dan praktik yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu, individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil kemungkinan besar akan merasakan kepuasan.

### 3) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan.

### 4) Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

#### b. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dapat dicapai (Rivai & Sagala, 2009).

#### c. Teori Dua Faktor Herzberg (1959)

Teori ini menjelaskan kepuasan dan motivasi di tempat kerja. Kepuasan dan ketidakpuasan didorong oleh faktor yang berbeda yaitu faktor motivasi dan kebersihan (*hygiene*). Faktor motivasi adalah aspek pekerjaan yang membuat orang ingin tampil, dan memberi kepuasan pada orang, contohnya prestasi kerja, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, kemajuan, dan pertumbuhan dalam perusahaan.

Sedang faktor *hygiene* meliputi aspek lingkungan kerja seperti kebijakan perusahaan, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, gaji, dan keamanan kerja.

## **2.2.8 Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan hal penting yang harus dikelola perusahaan untuk pencapaian suatu tujuan. Karena salah satu faktor yang menjamin dapat suksesnya suatu perusahaan adalah bagaimana sumber daya manusia didalamnya dapat berkontribusi maksimal untuk dapat mencapai target dan tujuan yang ditetapkan. Menurut Mathis & Jackson (2011) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Dessler (2004) Kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya. Menurut Mangkunegara (2011) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kinerja para karyawannya. Dan hal tersebut dapat diatasi dengan adanya manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah tindakan menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok bertanggung jawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan

keterampilan dan kontribusi mereka sendiri (Armstrong, 2004). Tujuan dari manajemen kinerja itu sendiri adalah sebagai berikut:

- a. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
- b. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- d. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja, dan mencapai potensi penuh mereka untuk keuntungan mereka sendiri dan organisasi.
- e. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan.
- f. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peranan yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
- g. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang harus dilakukan untuk mengembangkan atribut dan potensi tersebut.
- h. Memberikan ukuran yang akurat dan obyektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.

- i. Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
- j. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi faktor dari individu sendiri maupun ke lingkup yang lebih luas lagi seperti perusahaan maupun lingkungan eksternalnya. Menurut Mahmudi (2015) faktor tersebut meliputi:

### a. Faktor Personal/individu

Faktor personal meliputi pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

### b. Faktor Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

### c. Faktor Tim

Faktor tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kelompok dan keeratan anggota tim.

### d. Faktor Sistem

Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

e. Faktor Konstektual

Faktor kontekstual meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

3. Indikator Kinerja

Pengukuran meningkat atau menurunnya kinerja karyawan dapat ditinjau dari beberapa aspek oleh perusahaan. Aspek tersebut harus dimiliki setiap perusahaan sebagai tolak ukur untuk karyawannya agar dapat meningkatkan kinerja individu maupun kinerja perusahaan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis & Jackson, 2011). Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

- a. Kuantitas dari hasil, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam bekerja.
- b. Kualitas, yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Ketepatan, yaitu kemampuan melakukan pekerjaan sesuai disyarat.
- d. Kehadiran, yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.
- e. Kemampuan bekerjasama, yaitu kemampuan tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam rangka menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011), kinerja karyawan dapat dinilai dari beberapa dimensi sebagai berikut:

a. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau

menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban pegawai.

Bernardin & Russel (1993) menyebutkan terdapat enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

*a. Quality*

Hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Hal ini merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan mendekati atau menjauhi kesempurnaan.

*b. Quantity*

Hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan, dengan hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut maka kinerja dari para karyawan sudah baik.

*c. Timeliness*

Kemampuan karyawan dalam bekerja berdasarkan standard waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dengan bekerja sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja dari karyawan tersebut sudah baik.

*d. Cost Effectiveness*

Penggunaan sumber daya dari karyawan secara efisien dan efektif sehingga bisa mempengaruhi penghematan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan menghasilkan keuntungan maksimum.

*e. Need for Supervision*

Kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan. Meskipun tanpa ada pengawasan yang intensif dari pihak manajemen, karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja dari karyawan akan mengalami peningkatan.

*f. Interpersonal Impact*

Karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga karyawan berusaha untuk mencapai hasil terbaik dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

## **2.3 Hubungan antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan antara *Employee Engagement* dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Schaufeli et al., (2003), engagement merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh. Bakker dan Demerouti (2004), menyatakan bahwa karyawan yang terikat akan bekerja dengan keras dengan pikiran yang positif, maka dari itu mereka lebih cepat atau lebih banyak menyelesaikan hal-hal lain di tempat kerja.

Berbagai penelitian memastikan bahwa keterlibatan karyawan memang memengaruhi kinerja organisasi Markos dan Sridevi (2010), Devi (2017), Wellins dan Bernthal, (2015), Kazimoto (2016), Alagaraja dan Shuck (2015). Markos dan

Sridevi (2010: 92) memandang keterlibatan karyawan sebagai memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi, menyatakan bahwa semakin banyak karyawan yang terlibat, semakin baik kinerja organisasi dan memiliki pengaruh positif pada hasil kinerja seperti produktivitas, profitabilitas, retensi karyawan, keamanan dan loyalitas pelanggan. Devi (2017: 11) berbagi pandangan yang sama, namun berpendapat bahwa organisasi dapat meningkatkan berbagai fungsi bisnis dengan menggunakan keterlibatan karyawan sebagai alat strategis. Wellins dan Bernthal (2015: 18) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang positif mendorong karyawan untuk didorong dan berkinerja luar biasa untuk meningkatkan tingkat produktivitas, profitabilitas, pengiriman produk atau layanan yang unggul dan pemanfaatan sumber daya organisasi yang lebih baik. Kazimoto (2016: 519) mengusulkan bahwa manajer menempatkan fokus yang lebih besar pada faktor keuangan untuk mendorong kinerja. Alagaraja dan Shuck (2015: 24) mengidentifikasi hubungan ketiga yang merupakan penyelarasan dan berpendapat bahwa kondisi keterlibatan hanya diwujudkan melalui kemampuan organisasi untuk mendorong penyelarasan di semua tingkatan yaitu, tingkat individu, tim, antarkelompok, dan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Anitha (2014), menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara employee engagement dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja, tim kerja dan hubungan pekerja ditemukan memiliki nilai t yang signifikan dengan employee engagement. Penelitian yang dilakukan Nazir dan Islam (2016), menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel employee engagement dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Lewiuci dan Mustamu (2016), juga menunjukkan bahwa dimensi dari employee engagement (vigor, dedication, absorption) secara

parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan dari employee engagement terhadap kinerja karyawan.*

### **2.3.2 Hubungan Antara Komitmen Afektif dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Steers dan Porter (2000) suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan. Sedangkan tujuan utama sebuah lembaga adalah memberikan pelayanan yang terbaik, dan pelayanan terbaik mampu diberikan dengan tingkat kinerja yang tinggi sehingga semuanya dapat tercover dengan baik (terlayani dengan baik). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Murgianto, Siti Sulasmi, dan Suhermin (2016) dengan hasil penelitian, variabel komitmen, berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan

Ada banyak penelitian yang telah mempelajari hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Curry, 1999). Beberapa peneliti telah mengakui bahwa komitmen organisasi dapat menjadi variabel independen dengan kepuasan kerja sebagai hasilnya (Bateman dan Strasser, 1984; Vandenberg dan Lance, 1992). Menurut Bateman dan Strasser (1984) komitmen organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan memengaruhi intensi turnover. Studi penelitian ini berpendapat bahwa manajer yang sangat berkomitmen pada organisasi

dapat mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Lau dan Chong, 2002). Irving, Coleman dan Cooper (1997) menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen afektif dan normatif (dengan hubungan yang lebih kuat antara kepuasan dan komitmen afektif), tetapi tidak dengan komitmen berkelanjutan. Selain itu, komitmen organisasi dalam kaitannya dengan kepuasan kerja telah menerima banyak perhatian dalam penelitian sebelumnya. Misalnya, Getahun, Sims & Hummer (2008), Saari dan Hakim (2004), Lambert (2004), Malhorta dan Mukerjee (2004) menemukan hubungan positif antara kedua variabel. Kepuasan kerja sangat penting karena ketidakhadirannya sering menyebabkan kelesuan dan mengurangi komitmen organisasi (Moser, 1997). Selain itu, sikap kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi penting dalam membentuk niat karyawan untuk tetap atau pergi. Keduanya diprediksi memiliki efek langsung terhadap turnover intention karyawan masyarakat. Komitmen organisasi adalah ikatan antara pekerja dan organisasi. Karyawan dengan komitmen tinggi loyal kepada organisasi, berbagi nilai-nilainya, dan mengidentifikasi dengan tujuan organisasi (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

$H_2$  : Terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Hubungan Antara *Employee Engagement* dengan Kepuasan kerja**

Menurut Schaufeli et al., (2003), engagement merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh. Konsekuensi yang mungkin dari

employee engagement berhubungan dengan sikap positif dan konstruktif terhadap pekerjaan dan organisasi, seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja dan niat turnover yang rendah. (Schaufeli et al., 2003). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tejpal (2015), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel employee engagement terhadap kepuasan kerja. Secara khusus, dapat diamati bahwa semua dimensi employee engagement secara positif dan signifikan terkait dengan kepuasan kerja. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Madan & Srivastava (2015) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara employee engagement dan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Garg (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara employee engagement dan kepuasan kerja. Andrew & Sofian (2012) menambahkan dalam hasil penelitiannya bahwa employee engagement mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan organizational citizenship behaviour (OCB).

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan dari employee engagement terhadap kepuasan kerja.*

#### **2.3.4 Hubungan antara Komitmen afektif dengan Kepuasan Kerja**

Ada banyak penelitian yang telah mempelajari hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja Curriwan, (1999). Beberapa peneliti telah mengakui bahwa komitmen organisasi dapat menjadi variabel independen dengan kepuasan kerja sebagai hasilnya Menurut Bateman dan Strasser (1984) komitmen organisasi

berpengaruh pada kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan memengaruhi intensi turnover. Studi penelitian ini berpendapat bahwa manajer yang sangat berkomitmen pada organisasi dapat mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi Lau dan Chong, (2002). Irving, Coleman dan Cooper (1997) menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen afektif dan normatif (dengan hubungan yang lebih kuat antara kepuasan dan komitmen afektif), tetapi tidak dengan komitmen berkelanjutan.

Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen afektif terhadap kepuasan kerja.*

### **2.3.5 Hubungan antara Kepuasan kerja dengan Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja. Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Springer, (2011) terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja kerja secara signifikan. Goodarzi, Hojjat, Hatami, & Samaneh, (2015) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan parameter yang efektif terhadap kinerja. Penelitian lain Inuwa, (2015) menunjukkan terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan suatu organisasi. Tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dalam memperoleh hasil kerja yang baik. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat

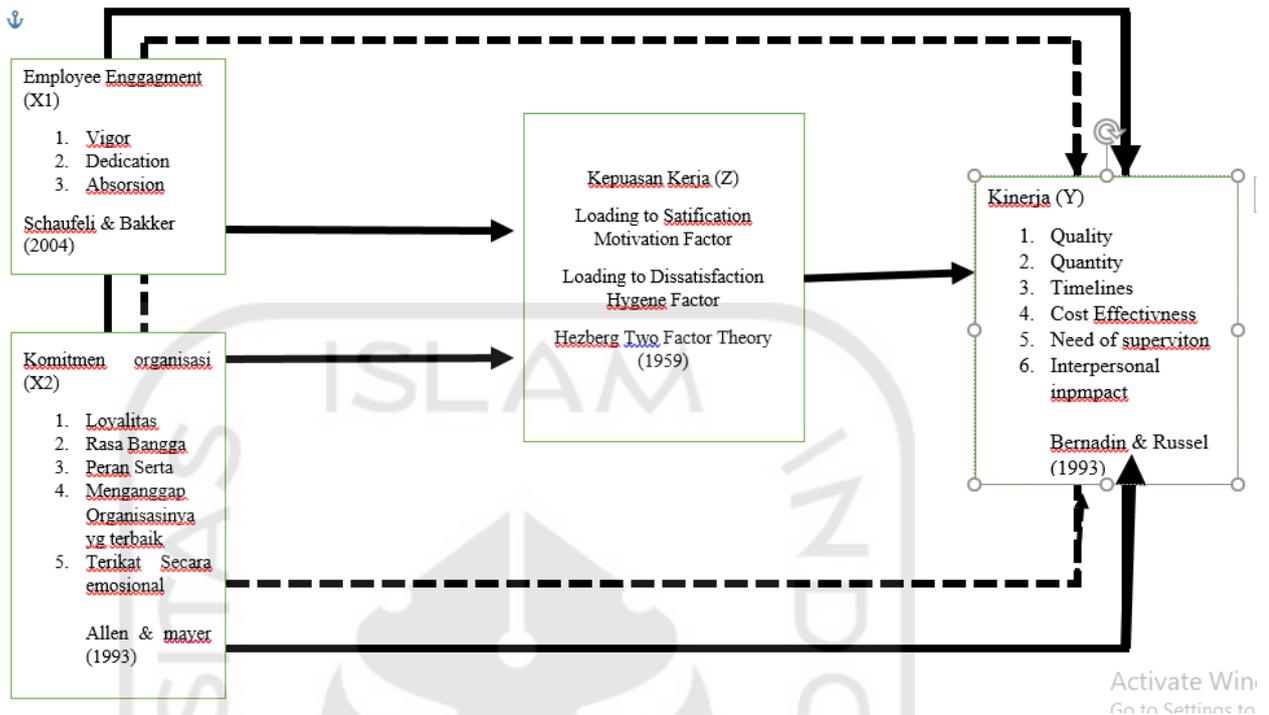
tercapai dengan baik. Sedangkan menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Khuzaeni & Djumahir, (2013) bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berkaitan langsung dengan kinerja karyawan, tidak terpenuhinya kepuasan kerja karyawan, maka berdampak pada kinerja karyawan yang menurun yang mana hal itu akan merugikan bagi karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Javed et al. (2014) dan Aftab et al. (2012), menemukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Hal ini juga diungkapkan oleh Yunus & Kamal (2016) melalui hasil penelitiannya yang menemukan hubungan positif dan signifikan antara sebagian teori dua faktor Herzberg dengan kinerja karyawan. Selanjutnya Pratama (2015) juga menemukan bahwa kepuasan kerja terbukti mempunyai pengaruh mediasi hubungan kompensasi dan motivasi pada kinerja karyawan. Berdasarkan hubungan antara kedua variabel tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

$H_5$  : Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

#### 2.4 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu *employee engagement* ( $X_1$ ) dan Komitmen Afektif ( $X_2$ ). Variabel dependen yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ). Dan variabel intervensi atau *intervening* yaitu Kepuasan Kerja ( $Z$ ). Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat dalam bentuk bagan sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian**

## 2.5. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan pertanyaan sementara yang masih lemah kebenarannya, maka perlu diuji kebenarannya. Hipotesis harus mengekspresikan satu fenomena (satu variabel) atau mengekspresikan hubungan antara dua variabel atau lebih, maksudnya dalam merumuskan hipotesis, seorang peneliti harus setidaknya mempunyai dua variabel yang akan dikaji. Kedua variabel tersebut adalah variabel bebas dan variabel terikat (Siregar, 2013). Dari uraian di atas maka dapat ditemukan hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

H<sub>2</sub> : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub> : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.

H<sub>4</sub> : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen afektif terhadap kepuasan kerja.

H<sub>5</sub> : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja organisasi terhadap kinerja karyawan.

H<sub>6</sub> : Diduga pengaruh secara tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

H<sub>7</sub> : Diduga pengaruh secara tidak langsung komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi lebih besar daripada pengaruh langsung variabel komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.