

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada temuan-temuan penelitian terdahulu dimana telah mengidentifikasi potensi hubungan variabel motivasi kerja, *employee engagement*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, sehingga fungsi atau posisi penelitian ini secara khusus ialah berusaha mengungkap potensi variabel-variabel tersebut dalam sebuah model atau kerangka hubungan penelitian tersendiri. Dengan kata lain, penelitian-penelitian terdahulu merupakan dasar pengembangan bagi penelitian lanjutan yang akan dilakukan sehingga dapat dicapai penelitian yang dapat diperbandingkan. Adapun hubungan antar variabel yang akan di analisis pada penelitian ini diantaranya:

1.1.1 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dihimpun sesuai dengan permasalahan penelitian mengenai hubungan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja diantaranya:

1. Mulyengabe *et al.* (2017)

Mulyengabe *et al.* (2017) melakukan penelitian dengan judul “*Factors and Levels Associated with Lecturers’ Motivation and Job Satisfaction in a Chinese University*” dimana menemukan bahwa motivasi berhubungan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sampel pada

penelitian tersebut yaitu sebanyak 101 dosen universitas dari dua perguruan tinggi di kota Beijing Cina. Alat analisis yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu *Pearson Linear Correlation Coefficient* (PLCC).

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel motivasi dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya ialah variabel kepuasan kerja pada penelitian yang akan dilakukan merupakan variabel *intervening*. Perbedaan kedua yaitu adanya penambahan variabel *employee engagement* pada penelitian yang akan dilakukan

2. Idris *et al.* (2018)

Idris *et al.* (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Determinants of Employee Work Satisfaction*” dimana menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; motivasi, lingkungan kerja dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja secara simultan. Sampel penelitian tersebut yaitu 48 Karyawan kantor pusat pelayanan pajak. Alat Analisis yang digunakan yaitu regresi.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen motivasi kerja dan variabel kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu variabel

kepuasan kerja pada penelitian yang akan dilakukan merupakan variabel *intervening*. Perbedaan kedua yaitu variabel lingkungan kerja dan insentif tidak digunakan untuk penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan ketiga yaitu penambahan variabel *employee engagement* pada penelitian yang akan dilakukan.

3. Barasa *et al.* (2018)

Barasa *et al.* (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Determinants of Job Satisfaction and its Implication on Employee Performance of Port Enterprises in DKI Jakarta*” dimana menemukan bahwa kompetensi kerja, motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan; kompetensi kerja, motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Sampel pada penelitian tersebut yaitu 264 Karyawan Pelabuhan Tanjung Priok Jakarta. Alat analisis pada penelitian tersebut *Structural Equation Modelling* (SEM) via Lisrel 8.8.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen motivasi kerja, variabel *intervening* kepuasan kerja dan variabel kinerja. Sedangkan perbedaannya ialah variabel kompetensi kerja dan budaya kerja pada penelitian terdahulu tidak digunakan para penelitian yang akan

dilakukan. Perbedaan kedua yaitu penambahan variabel independen *employee engagement* pada penelitian yang akan dilakukan.

4. Breugh *et al.* (2018)

Breugh *et al.* (2018) melakukan penelitian dengan judul, “*Work Motivation and Public Service Motivation: Disentangling Varieties of Motivation and Job Satisfaction*” dimana menemukan bahwa motivasi pelayanan publik berhubungan dengan motivasi intrinsik; motivasi intrinsik dan *integrated* berhubungan signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja; motivasi eksternal dan *introjected* berhubungan negatif dengan kepuasan kerja secara parsial, motivasi *autonomous* berhubungan negatif dengan kepuasan kerja secara parsial. Sampel pada penelitian tersebut sebanyak 477 karyawan pemerintah. Alat analisis yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu CFA dan chi-square.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel motivasi dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penambahan variabel *employee engagement* sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen pada penelitian yang akan dilakukan.

5. Kjeldsen & Hansen (2018)

Kjeldsen & Hansen (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Sector Differences in Public Service Motivation-Job Satisfaction Relationship: Exploring the Role of Organizational Characteristics*” dimana menemukan bahwa motivasi kerja berhubungan positif terhadap

kepuasan kerja karyawan sektor publik; motivasi kerja berhubungan negatif terhadap kepuasan kerja karyawan sektor swasta; *red tape* berhubungan negatif terhadap kepuasan kerja; *red tape*, otoritas berjenjang dan kekhususan tujuan organisasi. berhubungan negatif terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Sampel pada penelitian tersebut yaitu sebanyak 1.108 karyawan organisasi publik dan swasta. Alat analisis yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu analisis Regresi.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan ialah pada penggunaan variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan perbedaannya ialah variabel selain motivasi dan kinerja karyawan pada penelitian terdahulu tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan kedua yaitu pada penelitian yang akan dilakukan terdapat penambahan variabel *employee engagement* sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen.

Tabel 2.1 Tinjauan Jurnal Mengenai Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
1	<p>Munyengabe <i>et al.</i> (2017)</p> <p><i>Factors and Levels Associated with Lecturers' Motivation and Job Satisfaction in a Chinese University</i></p> <p>EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education, Vol. 13, no. 10, pp. 6415-6430</p>	<p>Motivasi</p> <p>Hill dan Power (2013) dan Munyengabe <i>et al.</i> (2016)</p> <p>Mencintai karir, gaji, insentif & promosi, sosial, kode etik and lingkungan kelas</p> <p>Kepuasan kerja</p> <p>Hill dan Power (2013) dan Munyengabe <i>et al.</i> (2016)</p> <p>Penghargaan keuangan, kesempatan kemajuan, hubungan dengan para supervisor, beban kerja and tingkat tekanan,</p>	<p>Motivasi berhubungan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>Alat Analisis: Pearson Linear Correlation Coefficient (PLCC)</p> <p>Sampel: 101 dosen universitas dari dua perguruan tinggi di kota Beijing Cina</p>	<p>penghormatan rekan kerja and kondisi kerja</p>	
2	<p>Idris et al. (2018)</p> <p><i>Determinants of Employee Work Satisfaction</i></p> <p>International Review of Management and Marketing, Vol. 8, no. 6, pp. 47-52.</p> <p>Alat Analisis: Regresi</p> <p>Sampel: 48 Karyawan kantor pusat pelayanan pajak</p>	<p>Motivasi Kerja Frese and Fay (2001) Faktor eksternal dan internal</p> <p>Kepuasan Kerja May et al. (2004) Kepuasan dalam pekerjaan, diluar pekerjaan, dan kombinasi luar dan dalam pekerjaan</p> <p>Lingkungan Kerja Thrun (2014) Fasilitas sosial, siklus udara, pencahayaan, tingkat kebisingan, hubungan sosial</p> <p>Insentif Camerer dan Hoarth (1999) Insentif</p>	<p>motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
3	<p>Barasa et al. (2018)</p> <p><i>Determinants of Job Satisfaction and its Implication on Employee Performance of Port Enterprises in DKI Jakarta.</i></p> <p>International Review of Management and Marketing, Vol. 8, no. 6, pp. 43-49</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) via Lisrel 8.8</p> <p>Sampel: 264 Karyawan Pelabuhan Tanjung Priok Jakarta</p>	<p>Kompetensi Yang et al. (2016) pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman</p> <p>Motivasi Kerja Oosterbeek et al. (2010) Impuls internal & eksternal</p> <p>Budaya Kerja Joo dan Ready (2012) Karakteristik, nilai, tradisi dan perilaku perusahaan yang dimiliki karyawan</p> <p>Kepuasan Kerja Ashley et al. (2011) pemenuhan, penghargaan, perbedaan, keadilan</p> <p>Kinerja Karyawan Shailaman (2016) Hasil kerja</p>	<p>motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan.</p>
4	<p>Breaugh et al. (2018)</p> <p><i>Work Motivation and Public Service Motivation: Disentangling Varieties of Motivation and Job Satisfaction</i></p>	<p>Motivasi Pelayanan Publik Kim et al. (2012) Attraction to public participation, commitment to public values, compassion, self-sarifice</p> <p>Motivasi SDT Tremblay et al. (2009)</p>	<p>Motivasi eksternal dan <i>introjected</i> berhubungan negatif dengan kepuasan kerja secara parsial, motivasi <i>autonomous</i> berhubungan negatif</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>Public Management Review, Vol. 20, no. 10,</p> <p>Alat Analisis: CFA, chi-square</p> <p>Sampel: 477 karyawan pemerintah</p>	<p>Intrinsik, identified, integrated, introjected, external, amotivation</p> <p>Kepuasan Kerja Cook <i>et al.</i> dan Cammann <i>et al.</i> (1979)</p> <p>Puas dan senang bekerja</p>	<p>dengan kepuasan kerja secara parsial.</p>
5	<p>Kjeldsen & Hansen (2018)</p> <p><i>Sector Differences in Public Service Motivation-Job Satisfaction Relationship: Exploring the Role of Organizational Characteristics</i></p> <p>Review of Public Personnel Administration, Vol. 38, no. 1, pp. 24-48</p> <p>Alat Analisis: Regresi</p> <p>Sampel: 1.108 karyawan organisasi publik dan swasta</p>	<p>Kepuasan Kerja Hackman & Oldham (1975) Kepuasan umum, kepuasan spesifik</p> <p>Kekhususan Tujuan Organisasi Wright & Davis (2003) Memahami arah, tujuan dan prioritas perusahaan</p> <p>Motivasi Coursey & Pandey (2007); Giauque <i>et al.</i>, 2009; Kim <i>et al.</i>, 2013)</p> <p>Komitment pada kepentingan publik, kasih sayang, dan ketertarikan pada partisipasi kebijakan publik</p> <p>Red Tape Bozeman (2000) Aturan dan prosedur administratif</p> <p>Otoritas Berjenjang Bozeman (2000) Kewenangan berjenjang</p> <p>Otonomi Kerja Hansen & Villadsen (2010) Perencanaan jam kerja, pengaturan konten kerja, prioritas pekerjaan</p>	<p>Motivasi kerja berhubungan negatif terhadap kepuasan kerja karyawan sektor swasta;</p>

Sumber: Data sekunder peneliti diolah (2019)

1.1.2 Hubungan *Employee Engagement* dengan Kepuasan Kerja

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dihimpun sesuai dengan permasalahan penelitian mengenai hubungan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja diantaranya:

1. Orgambidez-Ramos & Almeida (2017)

Orgambidez-Ramos & Almeida (2017) melakukan penelitian dengan judul “*Work Engagement, Social Support, and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff: A Winning Combination*” dimana menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; dukungan sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; dukungan sosial memoderasi pengaruh signifikan antara engagement dan kepuasan kerja. Sampel pada penelitian tersebut yaitu 215 staf perawat. Alat analisis yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu *Hierarchical Linear Regression Model*.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada penggunaan variabel *engagement karyawan* dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penggunaan variabel dukungan sosial yang tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan kedua yaitu penggunaan variabel motivasi dan kinerja pada penelitian yang akan dilakukan.

2. Balasubramanian dan Lathabhavan (2018)

Balasubramanian dan Lathabhavan (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Linking Women’s Glass Ceiling Beliefs and Employee Satisfaction: The Mediation of Engagement*” dimana menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja; kepercayaan *glass ceiling* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *engagement* kerja; kepercayaan *glass ceiling* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sampel pada penelitian tersebut yaitu sebanyak 420 karyawan wanita sektor perbankan di India. Alat Analisis yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu *Structural Equation Modelling, Confirmatory Factor Analysis*.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada penggunaan variabel *employee engagement* dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu penggunaan variabel *employee engagement* bukan merupakan variabel mediasi pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan kedua yaitu variabel kepercayaan *glass ceiling* tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan ketiga yaitu adanya penambahan variabel motivasi dan kinerja karyawan pada penelitian yang akan dilakukan.

3. Monica & Krishnaveni (2018)

Monica & Krishnaveni (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Enablers of employee engagement and its subsequent impact on job satisfaction*” dimana menemukan bahwa *employee engagement* berhubungan positif dengan karakteristik kerja, praktek pengembangan kompetensi, komunikasi dan dukungan sosial; *employee engagement* berhubungan positif dengan kepuasan kerja; dari hasil analisis *hierarchical regression* karakteristik kerja, pengembangan kompetensi,

komunikasi dan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sampel pada penelitian tersebut sebanyak 421 *Program Analyst (PA)*. Alat analisis yang digunakan yaitu korelasi, *Hierarchical regression analysis*.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada penggunaan variabel *employee engagement* dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penggunaan variabel karakteristik kerja, praktek pengembangan kompetensi, komunikasi dan dukungan sosial yang tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan kedua yaitu penggunaan variabel motivasi dan kinerja pada penelitian yang akan dilakukan.

4. Ferreira & Rodrigues (2018)

Ferreira & Rodrigues (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Engagement as An Antecedent of The Satisfaction-Performance Relation: A Study With Line managers*” dimana menunjukkan bahwa *employee engagement* berhubungan positif dengan kepuasan kerja; dimensi semangat karyawan berhubungan positif dengan kepuasan kerja; dimensi dedikasi karyawan berhubungan positif dengan kepuasan kerja; dimensi *absorption* karyawan berhubungan negatif dengan kepuasan kerja; dan kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Sampel pada penelitian tersebut sebanyak 344 Manajer Lini. Alat analisis yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu analisis

deskriptif, korelasi, *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dan *Structural Equation Modelling* (SEM).

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada penggunaan variabel *employee engagement*, kepuasan kerja dan kinerja. Sedangkan perbedaannya yaitu adanya penambahan variabel motivasi pada penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.2 Tinjauan Jurnal Mengenai Hubungan *Employee Engagement* dengan Kepuasan Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
1	<p>Orgambidez-Ramos & Almeida (2017)</p> <p><i>Work Engagement, Social Support, and Job Satisfaction in Portuguese Nursing Staff: A Winning Combination</i></p> <p>Applied Nursing Research, Vol. 36, pp. 37-41</p> <p>Alat Analisis: Hierarchical Linear Regression Model</p> <p>Sampel: 215 staf perawat</p>	<p>Dukungan Sosial Karasek & Theorell (1990) Dukungan supervisor dan rekan kerja</p> <p>Employee Engagement Schaufeli <i>et al.</i> (2002) Semangat, dedikasi dan penyerapan</p> <p>Kepuasan Kerja Lima, Vala, dan Monteiro (1994) Kepuasan pada beragam aspek konteks pekerjaan</p>	<p><i>Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</i></p>
2	<p>Balashubramanian dan Lathabhavan (2018)</p> <p><i>Linking Women's Glass Ceiling Beliefs and Employee Satisfaction: The Mediation of Engagement</i></p> <p>Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. 18, no. 1/2</p> <p>Alat Analisis: Structural Equation Modelling, Confirmatory Factor Analysis</p> <p>Sampel: 420 karyawan wanita sektor perbankan di India</p>	<p>Kepercayaan glass ceiling Smith <i>et al.</i> (2012) Penolakan, ketahanan, pengunduran diri, dan penerimaan</p> <p>Employee Engagement Schaufeli <i>et al.</i> (2006) Semangat, dedikasi dan penyerapan</p> <p>Kepuasan Kerja Autry dan Daugherty (2003) Puas dengan pekerjaan</p>	<p><i>Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</i></p>
3	<p>Monica & Krishnaveni (2018)</p>	<p>Employee Engagement Kahn (1990)</p>	<p><i>Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</i></p>

Lanjutan Tabel 2.2

	<p><i>Enablers of employee engagement and its subsequent impact on job satisfaction.</i></p> <p>Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. 18, no. 1/2 Alat Analisis: korelasi, <i>Hierarchical regression analysis</i></p> <p>Sampel: 421 Program Analyst (PA)</p>	<p>keterlibatan Kognitif, emosional, dan fisik</p> <p>Karakteristik kerja Hackman and Oldham (1980) Otonomi, tugas, dan keahlian</p> <p>Praktik Pengembangan Kompetensi Tremblay <i>et al.</i> (1998) Program rotasi pekerjaan, pelatihan dan pengembangan karir</p> <p>Komunikasi Robinson <i>et al.</i> (2004) Pendapat pada pengambilan keputusan, pendapat pana nilai organisasi</p> <p>Dukungan sosial Iverson <i>et al.</i> (1998) Dukungan sosial, pengawas, tim dan rekan kerja</p> <p>Kepuasan Kerja Brayfield and Rothe (1951) Sikap terhadap pekerjaan dan emosi positif/negatif yang dialami dalam pekerjaan</p>	
4	<p>Ferreira & Rodrigues (2018)</p> <p><i>Engagement as An Antecedent of The Satisfaction-Performance Relation: A Study With Line managers</i></p> <p>Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. 18, no. 1/2</p> <p>Alat Analisis: korelasi, <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>, dan <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i></p> <p>Sampel: 344 Manajer Lini</p>	<p>Employee Engagement Schaufeli <i>et al.</i> (2006) Semangat, dedikasi dan penyerapan</p> <p>Kepuasan Kerja Saks (2006) Puas dan senang dengan pekerjaan</p> <p>Kinerja Delaney (1996) Kualitas, pertumbuhan, keuntungan, kemampuan untuk mempertahankan karyawan.</p>	<p><i>Employee engagement dimensi absorption karyawan</i></p> <p>berhubungan negatif dengan kepuasan kerja;</p>

Sumber: Data sekunder peneliti diolah (2019)

1.1.3 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dihimpun sesuai dengan permasalahan penelitian mengenai hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diantaranya:

1. Cetin & Askun (2018)

Cetin & Askun (2018) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Occupational Self-Efficacy on Work Performance Through Intrinsic Work Motivation*” dimana menemukan bahwa efikasi-diri ketenagakerjaan dan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sampel pada penelitian tersebut yaitu 76 karyawan industri di Turki. Alat analisis yang digunakan yaitu *Hierarchical Linear Modelling (HLM)*.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel motivasi dan kinerja. Sedangkan perbedaannya yaitu variabel efikasi-diri ketenagakerjaan tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan kedua yaitu adanya penambahan variabel *employee engagement* dan kepuasan kerja pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan ketiga yaitu pada sampel karyawan industri.

2. Riyanto *et al.* (2017)

Riyanto *et al.* (2010) melakukan penelitian dengan judul “*The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange*” dimana menemukan bahwa

motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Sampel yang digunakan pada penelitian tersebut sebanyak 150 karyawan kantor pusat bursa efek Indonesia di Jakarta. Alat analisis yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu *Multiple Linear Regression*.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen motivasi karyawan dan variabel dependen kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu adanya penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu variabel kepuasan kerja dan variabel *engagement* karyawan. Perbedaan kedua yaitu pada penggunaan sampel karyawan.

3. Setiawan *et al.* (2018)

Setiawan *et al.* (2018) melakukan penelitian dengan judul “*The Role of Work Motivation as Effect Intervening Variable of Intrinsic Reward, Supervision of Work and Satisfaction of Compensation on Employee Performance (a Study at Cooperatives in the City of Pekalongan)*” dimana menemukan bahwa penghargaan intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, supervisi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja sebagai *intervening* melemahkan pengaruh penghargaan intrinsik, supervisi kerja dan kepuasan

kompensasi terhadap kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 120 karyawan koperasi-koperasi kota Pekalongan. Alat Analisis yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM).

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan ialah pada penggunaan variabel motivasi dan kepuasan kerja dalam memprediksi variabel kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu variabel motivasi pada penelitian terdahulu merupakan variabel *intervening* sedangkan pada penelitian ini variabel tersebut merupakan variabel independen. Perbedaan kedua yaitu penggunaan variabel independen penghargaan intrinsik dan variabel pengawasan kerja tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan ketiga yaitu pada penggunaan variabel *intervening* dimana variabel *intervening* yang digunakan pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepuasan kerja sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel *intervening* motivasi.

4. Sukmayuda *et al.* (2019)

Sukmayuda *et al.* (2019) melakukan penelitian dengan judul “*Analysis on Some Factors Influencing Employees Motivation and Its Implication on Employees Performance in Packaging Company in Tangerang*” dimana menemukan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, perencanaan karir, motivasi kerja dan kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun

simultan. Sampel yang digunakan pada penelitian tersebut sebanyak 398 karyawan dari empat perusahaan pengemasan di Tangerang. Alat analisis yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu *Structural Equation Model*.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel motivasi dan variabel independen kinerja. Sedangkan perbedaannya yaitu variabel motivasi pada penelitian terdahulu merupakan variabel *intervening* sedangkan pada penelitian ini variabel tersebut merupakan variabel independen. Perbedaan kedua yaitu penggunaan variabel independen kepemimpinan, budaya organisasi dan perencanaan karir pada penelitian terdahulu tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan ketiga yaitu pada penggunaan variabel *intervening* dimana motivasi kerja merupakan variabel *intervening* pada penelitian terdahulu sedangkan variabel *intervening* yang digunakan pada penelitian ini adalah kepuasan kerja.

5. Kuvaas *et al.* (2017)

Kuvaas *et al.* (2017) melakukan penelitian dengan judul “*Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Relate Differently to Employee Outcomes?*” dimana menemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan dan motivasi ekstrinsik berpengaruh negatif kinerja karyawan. Sampel pada penelitian tersebut sebanyak 4518 karyawan dan manajer stasiun gas Norwegia. Alat

Analisis yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu *Hierarchical Linear Modelling* (HLM), *confirmatory factor analysis* (CFA), *Correlation Coefficient*.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel motivasi dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu penambahan variabel *employee engegement* dan kepuasan kerja pada penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.3 Tinjauan Jurnal Mengenai Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
1	<p>Cetin & Askun (2018)</p> <p><i>The Effect of Occupational Self-Efficacy on Work Performance Through Intrinsic Work Motivation</i></p> <p>Management Research Review, Vol. 41, no. 2.</p> <p>Alat Analisis: <i>Hierarchical Linear Modelling</i> (HLM)</p> <p>Sampel: 76 karyawan industri di Turki</p>	<p>Efikasi-diri</p> <p>Ketenagakerjaan</p> <p>Rigotti <i>et al.</i> (2008) Mencari solusi</p> <p>Motivasi Intrinsik</p> <p>Tremblay <i>et al.</i> (2009) Motivasi intrinsik dan ekstrinsik</p> <p>Kinerja Karyawan</p> <p>Carmeli <i>et al.</i> (2007) Kualitas hasil, Memenuhi aturan dan prosedur, percaya, melakukan pekerjaan dengan benar</p>	<p>Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p>
2	<p>Riyanto <i>et al.</i> (2017)</p> <p><i>The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange.</i></p> <p>International Review of Management and Marketing, Vol 7, no. 3, pp. 342-348.</p> <p>Alat analisis: <i>Multiple Linear Regression</i> via SPSS versi 22 untuk Windows</p>	<p>Motivasi Kerja</p> <p>Abraham Maslow (dalam Hasibuan, 2011: 152) Psikologis, Keamanan, Pilihan sosial, kebutuhan harga diri dan Aktualisasi Diri.</p> <p>Lingkungan Kerja</p> <p>Soedarmayanti (2012: 34-37) Lingkungan kerja fisik dan non-fisik</p> <p>Kinerja Karyawan</p> <p>Mangkunegara (2011: 67) Kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab,</p>	<p>Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.</p>

Lanjutan Tabel 2.3

	Sampel: 150 karyawan kator pusat bursa efek Indonesia di Jakarta	kerjasama dan inisiasi-inisiasi.	
3	<p>Setiawan et al. (2018)</p> <p><i>The Role of Work Motivation as Effect Intervening Variable of Intrinsic Reward, Supervision of Work and Satisfaction of Compensation on Employee Performance (a Study at Cooperatives in the City of Pekalongan).</i></p> <p>International Review of Management and Marketing, Vol. 8, no. 4, pp. 65-70.</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i></p> <p>Sampel: 120 karyawan koperasi-koperasi kota Pekalongan</p>	<p>Penghargaan Intrinsik Aktor (2012) Pengakuan, kemajuan karir, tanggung jawab dan peluang pembelajaran</p> <p>Pengawasan kerja Dessler (2004) Standar kerja, penilaian kerja, perbandingan kerja, dan perbaikan kerja</p> <p>Kepuasan Kompensasi Davis dan Newstrom (1989) Gaji, insentif, bonus, pelatihan, cuti</p> <p>Motivasi Kerja Teck dan Wahed (2011) penggerak, kemauan, dan tanggung jawab</p> <p>Kinerja Karyawan Robbins (2006) Kinerja manusia, kemampuan, inisiasi, dan kebebasan.</p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja,</p>
4	<p>Sukmayuda et al. (2019)</p> <p><i>Analysis on Some Factors Influencing Employees Motivation and Its Implication on Employees Performance in Packaging Company in Tangerang</i></p> <p>International Review of Management and Marketing, Vol. 9, no. 1, pp. 117-122.</p> <p>Alat analisis: <i>Structural Equation Model</i></p> <p>Sampel: 398 karyawan dari empat perusahaan pengemasan di Tangerang</p>	<p>Kepemimpinan Allison dan Hartley (2000) Eskploitatif otoritatif, autokratif, konsultatif, partisipatoris</p> <p>Budaya Organisasi Robbin dan Mary (2011) Inovasi dan pengambilan risiko, intensitas tinggi hingga detail, hasil orientasi, orientasi isi, orientasi tim, aggresifitas, stabilitas</p> <p>Perencanaan Karir Noe et al. (2007) Penilaian diri, pemeriksaan riil, pengaturan tujuan, perencanaan tindakan</p> <p>Motivasi kerja Robbins dan Mary (2011) Lingkungan dan motivator</p> <p>Kinerja Bernandin dan Joice (2006) Kualitas, Kuantitas, waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan dampak antarpribadi</p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.</p>

Lanjutan Tabel 2.3

5	<p>Kuvaas et al. (2017)</p> <p><i>Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Relate Differently to Employee Outcomes?</i></p> <p>Journal of Economic Psychology, Vol. 61, pp. 244-258</p> <p>Alat Analisis: <i>Hierarchical Linear Modelling</i> (HLM)</p> <p>Sampel: 4518 karyawan</p>	<p>Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik</p> <p>Deci et al. (1989)</p> <p>Motivasi intrinsik dan ekstrinsik</p> <p>Kinerja Karyawan</p> <p>Dysvik & Kuvaas (2011)</p> <p>Usaha untuk menyelesaikan tugas</p>	<p>Motivasi ekstrinsik berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.</p>
---	---	--	---

Sumber: Data sekunder peneliti diolah (2019)

1.1.4 Hubungan *Employee Engagement* dengan Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dihimpun sesuai dengan permasalahan penelitian mengenai hubungan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan diantaranya:

1. Yongxing et al. (2017)

Yongxing et al. (2017) melakukan penelitian dengan judul “*Work Engagement and Job Performance: The Moderating Role of Perceived Organizational Support*” dimana menemukan bahwa *employee engagement* berhubungan positif terhadap kinerja tugas; *employee engagement* berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja tugas dengan moderasi persepsi dukungan organisasional. Sampel pada penelitian tersebut yaitu 1.049 karyawan *Customer service*. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis regresi.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada penggunaan variabel *engagement karyawan* dan

kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu variabel persepsi dukungan organisasional tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan kedua yaitu adanya penambahan variabel motivasi dan kepuasan kerja.

2. Metin *et al.* (2018)

Metin *et al.* (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Correlated of Procrastination and Performance at Work: The Role of Having Good Fit*” dimana menemukan bahwa *employee engagement* berhubungan positif dengan kinerja; *employee engagement* berhubungan negatif dengan *procrastination*; kinerja berhubungan negatif dengan *procrastination*; *employee engagement* memediasi pengaruh *authenticity* terhadap kinerja dan *job crafting* terhadap kinerja. Sampel pada penelitian tersebut sebanyak 380 karyawan. Alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM).

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada penggunaan variabel *employee engagement* dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu variabel *procrastination* dan *job crafting* tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan kedua yaitu adanya penambahan variabel motivasi dan kepuasan kerja pada penelitian yang akan dilakukan.

3. Gutermann *et al.* (2017)

Gutermann *et al.* (2017) melakukan penelitian dengan judul “*How Leaders Affect Followers’ Work Engagement and Performance:*

Integrating Leader – Member Exchange and Crossover Theory” dimana menemukan bahwa *employee engagement* berhubungan positif dengan kinerja; engagement kerja berhubungan negatif dengan intensitas *turnover*. Sampel pada penelitian tersebut yaitu sebanyak 599 karyawan dan pengawas. Alat analisis yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu *confirmatory factor analysis* dan *multilevel path analysis*.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada penggunaan variabel *employee engagement* dan kinerja. Sedangkan perbedaannya yaitu variabel intensitas *turnover* tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan kedua yaitu adanya penambahan variabel motivasi dan kepuasan kerja pada penelitian yang akan dilakukan.

4. Kartal (2018)

Kartal (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Evaluating the Relationship Between Work Engagement, Work Alienation and Work Performance of Healthcare professional*” dimana menunjukkan bahwa kinerja berdampak signifikan terhadap *employee engagement* dan keterasingan kerja; *employee engagement* berhubungan positif dengan kinerja; keterasingan kerja berhubungan negatif dengan kinerja; dimensi *employee engagement* penyerapan tidak berhubungan secara signifikan dengan kinerja karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu sebanyak 493 profesional kesehatan rumah

sakit publik, universitas dan swasta. Alat analisis yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu regresi dan korelasi.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel *employee engagement* dan variabel kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu variabel keterasingan kerja tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan kedua yaitu adanya penambahan variabel motivasi dan kepuasan kerja pada penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.4 Tinjauan Jurnal Mengenai Hubungan *Employee Engagement* dengan Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
1	<p>Yongxing et al. (2017)</p> <p><i>Work Engagement and Job Performance: The Moderating Role of Perceived Organizational Support</i></p> <p>Anales de Psicologia, Vol. 33, no. 3, pp. 708-713.</p> <p>Analisis Data: regresi</p> <p>Sampel: 1049 karyawan <i>Customer service</i></p>	<p>Employee Engagement</p> <p>Schaufeli et al. (2006)</p> <p>semangat, dedikasi, penyerapan</p> <p>Kinerja tugas</p> <p>Motowildo & Van Scotter (1994)</p> <p>Kepuasan pelanggan, kualitas total resolusi masalah, total panggilan perbulan</p> <p>Pesepsi Dukungan Organisasional</p> <p>Eisenberger et al. (1990)</p> <p>Pembuktian kepada pengawas</p>	<p><i>Employee engagement</i></p> <p>berhubungan positif terhadap kinerja tugas.</p>
2	<p>Metin et al. (2018)</p> <p><i>Correlated of Procrastination and Performance at Work: The Role of Having "Good Fit"</i></p> <p>Journal of Prevention & Intervention in the Community, Vol. 46, no. 3, pp 228-244</p> <p>Alat Analisis: <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)</p>	<p>Job crafting</p> <p>Petrou et al. (2012)</p> <p>Pencarian sumberdaya, pencarian tantangan, permintaan berkurang</p> <p>Work authenticity</p> <p>Van den Bosch & Taris (2014)</p> <p>Keterasingan diri, kehidupan otentik, pengaruh sosial</p> <p>Employee Engagement</p> <p>Schaufeli & bakker (2003)</p> <p>Semangat, dedikasi, penyerapan</p>	<p><i>Employee engagement</i></p> <p>berhubungan positif dengan kinerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.4

	Sampel: 380 karyawan	Penundaan Kerja Metin, Taris, & Peeters (2016) Soldiering dan cyberlacking Kinerja Koopmans <i>et al.</i> (2012) Kinerja tugas dan kinerja kontekstual	
3	Gutermann <i>et al.</i> (2017) <i>How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader – Member Exchange and Crossover Theory</i> British Journal of Management, Vol. 28, no. 2, pp 299-314 Alat Analisis: <i>confirmatory factor analysis</i> dan <i>multilevel path analysis</i> Sampel: 599 karyawan dan pengawas	Engagement kerja Schaufeli, Bakker dan Salanova (2006) Semangat, dedikasi, penyerapan Leader-Member Exchange Scandura dan Graen (1984) dan Bauer dan Green (1996) Supervisor memahami masalah karyawan, supervisor memahami kebutuhan karyawan Intensitas turnover Spector, Dwyer dan Jex (1988) Gagasan untuk berhenti kerja Kinerja Levy dan Williams (1998) Kinerja tahunan	<i>Employee engagement</i> berhubungan positif dengan kinerja.
4	Kartal (2018) <i>Evaluating the Relationship Between Work Engagement, Work Alienation and Work Performance of Healthcare professionals.</i> International Journal of Healthcare Management, Vol. 11, no. 3, pp. 251-259 Alat Analisis: regresi dan korelasi Sampel: 493 profesional kesehatan rumah sakit publik, universitas dan swasta	Employee Engagement Schaufeli dan Bakker (2004) Semangat, dedikasi dan penyerapan Keterasingan kerja Mottaz (1981) Ketidakberdayaan, ketidakberartian, dan keterasingan diri Kinerja karyawan Rahman & Bullock (2005) Kepuasan pelanggan, moral karyawan, produktifitas	Dimensi <i>employee engagement</i> penyerapan tidak berhubungan secara signifikan dengan kinerja karyawan.

Sumber: Data sekunder peneliti diolah (2019)

1.1.5 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dihimpun sesuai dengan permasalahan penelitian mengenai kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diantaranya:

1. Yuen *et al.* (2018)

Yuen *et al.* (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Determinants of Job Satisfaction and Performance of Seafarers*” dimana menemukan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; tekanan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja; karakteristik kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; pengaruh disposisional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Sampel yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu sebanyak 116 Petugas pelaut. Alat Analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modelling (SEM)*.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada penggunaan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penggunaan variabel penghargaan, tekanan kerja, karakteristik kerja dan disposisional pada penelitian terdahulu yang tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan kedua yaitu adanya penambahan variabel *employee engagement* pada penelitian yang akan dilakukan.

2. Berliana, *et al.* (2018)

Berliana *et al.* (2018) melakukan penelitian dengan judul “*The Model of Job Satisfaction and Employee Performance*” dimana menemukan bahwa kompensasi remunerasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Sampel yang digunakan pada penelitian tersebut sebanyak 50 Karyawan PT. ABC. Alat Analisis yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu *Path Analysis* via Software SPSS release 12.

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel independen kepuasan kerja dan variabel dependen kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penggunaan variabel independen kompensasi remunerasi dimana tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan kedua yaitu adanya penambahan variabel *employee engagement* pada penelitian yang akan dilakukan.

3. Gunawan, *et al.* (2018)

Gunawan *et al.* (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Determinan of Lecturers Work Satisfaction and Implication on Lecturers Performance at Maritime Higher Education in DKI Jakarta*”

dimana menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi, *work-life balance* dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun secara simultan; persepsi dukungan organisasi, *work-life balance*, pengembangan karir

dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan. Sampel yang digunakan pada penelitian tersebut sebanyak 286 dosen. Alat analisis yang digunakan pada penelitian tersebut yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM).

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan ialah penggunaan variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan. Persamaan kedua yaitu pada penggunaan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Sedangkan perbedaannya yaitu variabel independen dukungan organisasi, *work-life balance* dan pengembangan karir pada penelitian terdahulu tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan.

4. Pawirosumarto *et al.* (2017)

Pawirosumarto *et al.* (2017) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*” dimana menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; gaya kepemimpinan tidak

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; budaya organisasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan; dan kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam pengaruh budaya organizational terhadap kinerja karyawan. Sampel pada penelitian tersebut yaitu sebanyak 179 karyawan hotel dan resort Parador Indonesia. Alat Analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM).

adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada penggunaan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Persamaan kedua yaitu pada penggunaan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Sedangkan perbedaannya yaitu variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasional pada penelitian terdahulu tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan kedua yaitu penambahan variabel *employee engagement* pada penelitian yang akan dilakukan.

5. Kašpárková *et al.* (2018)

Kašpárková *et al.* (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Why Resilient Workers Perform Better: The Roles of Job Satisfaction and Work Engagement*” dimana menemukan bahwa terdapat *resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; *resilience* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *engagement*; *engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Sampel pada penelitian tersebut sebanyak 360 pekerja. Alat Analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modelling* (SEM).

Adapun persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan yaitu pada penggunaan variabel kepuasan kerja, *engagement*, dan kinerja. Persamaan kedua yaitu variabel kepuasan kerja merupakan variabel mediator. Sedangkan perbedaannya yaitu variabel *resilience* tidak digunakan pada penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.5 Tinjauan Jurnal Mengenai Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil
1	<p>Yuen et al. (2018)</p> <p><i>Determinants of Job Satisfaction and Performance of Seafarers</i></p> <p>Transportation Research Part A, Vol. 110, pp. 1-12</p> <p>Alat Analisis: <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)</p> <p>Sampel: 116 Petugas pelaut Sampel: 200 karyawan tetap dari tiga pabrik sepatu di Tangerang</p>	<p>Penghargaan Li et al. (2014) Gaji, tunjangan, promosi, pelatihan</p> <p>Tekanan Kerja Fairbrother dan Warn (2003) Ketidakseimbangan kerja-kehidupan, kurang dukungan rekan kerja, jadwal kerja tidak teratur, lingkungan kerja tidak memadai</p> <p>Karakteristik Kerja Hackman dan Oldham (1976) Membutuhkan beragam keterampilan, pekerjaan berdampak pada kehidupan orang lain, prosedur kerja, penilaian kinerja</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.</p>
2	<p>Berliana et al. (2018)</p> <p><i>The Model of Job Satisfaction and Employee Performance</i></p> <p>International Review of Management and Marketing, Vol. 8, no. 6, pp. 41-46.</p>	<p>Kompensasi Remunerasi Cascio (dalam Lent, 2013) Honorarium, tunjangan, bonus, dan penghargaan</p> <p>Kepuasan Kerja Sukirno dan Siengthai (2011) Faktor karyawan dan faktor kepuasan.</p> <p>Kinerja Harwiki (2016) Jumlah pekerjaan yang berhasil, kreatifitas, inovasi, dan kemampuan</p>	<p>kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan</p>

Lanjutan Tabel 2.5

	<p>Alat Analisis: <i>Path Analysis</i> via Software SPSS release 12.</p> <p>Sampel: 50 Karyawan PT. ABC</p>	<p>Pengaruh Disposisional Alarcon <i>et al.</i> (2009) dan Clark <i>et al.</i> (1997) Berpikir Positif dan terkendali</p> <p>Kepuasan Kerja Wanous <i>et al.</i> (1997) Kepuasan pada kerja, kepuasan pada perusahaan</p> <p>Kinerja Sanchez-Beaskoetxea dan Coca Gracia (2015) Kehadiran kerja, kualitas kerja, produktifitas, intensitas untuk bertahan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, dampak antarpribadi</p>	
<p>3</p>	<p>Gunawan, <i>et al.</i> (2018)</p> <p><i>Determinan of Lecturers Work Satisfaction and Implication on Lecturers Performance at Maritime Higher Education in DKI Jakarta</i></p> <p>International Review of Management and Marketing, Vol. 8, no. 4, pp. 14-23.</p> <p>Alat Analisis: <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM).</p> <p>Sampel: 286 Dosen</p>	<p>Persepsi Dukungan Organisasi</p> <p>Eisenberger dan Stinglhamber (2011) Keyakinan bahwa organisasi mengapresiasi kontribusi dan keyakinan bahwa organisasi peduli pada kesejahteraan karyawan</p> <p>Work-Life Balance Sanborn (2013) Kemampuan untuk memenuhi pekerjaan dan komitmen keluarga, pekerjaan dan tanggung jawab diluar pekerjaan.</p> <p>Pengembangan Karir National Career Development Association – U.S. (2012) Pekerjaan yang dipilih oleh individu dan pekerjaan yang didukung oleh manajemen</p> <p>Kepuasan Kerja Shmailan (2016) Perasaan yang mendukung atau tidak mendukung pekerjaan</p> <p>Kinerja Karyawan Grant (2012) Kemampuan, ketertarikan kerja, penerimaan delegasi tugas, tingkat motivasi</p>	<p>kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan</p>

Lanjutan Tabel 2.5

<p>4</p>	<p>Pawirosumarto et al. (2017)</p> <p><i>The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia</i></p> <p>International Journal of Law and Management, Vol. 59, no. 6</p> <p>Alat Analisis: <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)</p> <p>Sampel: 179 karyawan hotel dan resort Parador Indonesia</p>	<p>Lingkungan Kerja Nitisemito (1992) Atmosfer kerja, hubungan dengan rekan, fasilitas kerja</p> <p>Gaya Kepemimpinan Fiedler (1967 dalam Robbins dan Judge, 2013) Hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, kekuatan posisi</p> <p>Budaya Organisasional Robbins dan Judge (2013) Inovasi, memberi perhatian yang detail, orientasi hasil, orientasi karyawan, orientasi tim, agresif, ketabihan</p> <p>Kepuasan Kerja Smith et al. (1969) Kerja, pengawasan, gaji, promosi, rekan kerja</p> <p>Kinerja Karyawan Russel and Bernandin (1995) Kualitas Kerja, kuantitas buruh, efisiensi waktu, efektifitas kerja, kebutuhan pengawasan, pengaruh diri</p>	<p>Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
<p>5</p>	<p>Kašpárková et al. (2018)</p> <p><i>Why Resilient Workerjs Perform Better: The Roles of Job Satisfaction and Work Engagement.</i></p> <p>Journal of Workplace Behavioral Health, Vol. 33, no. 1, pp. 43-62</p> <p>Alat Analisis: <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)</p> <p>Sampel: 360 pekerja</p>	<p>Resilience Chambbell-Sills & Stein (2007) Ketahanan karyawan</p> <p>Kepuasan Kerja Hackman & Odham (1974) Kepuasan umum dan kepuasan khusus</p> <p>Employee engagement Schaufeli et al. (2002) Semangat, dedikasi, dan penyerapan</p> <p>Kinerja Karyawan Vaculik et al. (2016) Kinerja karyawan</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja</p>

Sumber: Data sekunder peneliti diolah (2019)

Bardasarkan tinjauan (*review*) beberapa penelitian terdahulu, Secara umum perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah pada model kerangka penelitian dimana pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel motivasi kerja dan *employee*

engagement sebagai variabel independen, variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Selain itu, secara khusus lokasi penelitian ini dilakukan di Kopontren Baitul Mu'amalat Al Hikmah (BMA) Kabupaten Blora.

Dalam operasionalnya, landasan teori yang digunakan untuk variabel-variabel pada penelitian ini ditentukan berdasarkan pemilihan dari teori-teori yang digunakan pada penelitian terdahulu. Adapun penentuan teori untuk variabel motivasi kerja pada penelitian ini dapat dilihat Tabel 2.6 berikut ini.

Tabel 2.6 Teori Rujukan Motivasi Kerja

Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Munyengable <i>et al.</i> (2017)	Munyengabe <i>et al.</i> (2016)	Mencintai karir, gaji, insentif & promosi, sosial, kode etik and lingkungan	Penelitian ini menggunakan teori dari Gagné and Deci (2005) yang memiliki indikator <i>intrinsic motivation, integrated, identified, introjected and external regulations</i> dan <i>amotivation</i> “Penelitian ini menggunakan teori Gagné and Deci karena teori ini merupakan teori yang paling banyak digunakan pada penelitian terdahulu yang di-review oleh peneliti.”
Idris <i>et al.</i> (2018)	Frese and Fay (2001)	Faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi)	
Breaugh <i>et al.</i> (2018)	Gagné and Deci (2005)	<i>intrinsic motivation, integrated, identified, introjected and external regulations</i>	
Kjeldsen & Hansen (2018)	Perry (1996)	Komitment pada kepentingan publik, kasih sayang, dan ketertarikan pada partisipasi kebijakan publik	
Cetin & Askun (2018)	Deci & Ryan (1985)	<i>intrinsic motivation, integrated, identified, introjected and external regulations</i>	
Barasa <i>et al.</i> (2018)	Oosterbeek <i>et al.</i> (2010)	Impuls internal & eksternal	
Riyanto <i>et al.</i> (2017)	Maslow (dalam Hasibuan, 2011: 152)	Psikologis, Keamanan, Pilihan	

Lanjutan Tabel 2.6

		sosial, kebutuhan harga diri dan Aktualisasi Diri.	
Setiawan <i>et al.</i> (2018)	Teck dan Wahed (2011)	penggerak, kemauan, dan tanggung jawab	
Sukmayuda <i>et al.</i> (2019)	Robbins dan Mary (2011)	Faktor Lingkungan dan Faktor motivator	
Kuvaas <i>et al.</i> (2017)	Deci <i>et al.</i> (1989)	Motivasi intrinsik dan ekstrinsik	

Sumber: Data sekunder peneliti diolah (2019)

Penelitian ini menggunakan teori Gagné and Deci (2005) sebagai landasan teori dan definisi operasional untuk mengukur variabel motivasi kerja. Menurut Gagné and Deci (2005), motivasi kerja memiliki beberapa aspek, yaitu *intrinsic motivation*, *integrated*, *identified*, *introjected* dan *external regulations*. Teori tersebut dipilih karena teori ini merupakan salah satu teori yang paling banyak digunakan oleh beberapa jurnal yang di-review oleh peneliti. Selain teori tersebut, peneliti juga menggunakan teori Forster (2005), Robbins dan Judge (2017), Suparyadi (2015), Herzberg *et al.* (dalam Armstrong, 2010), Sutrisno (2009), dan Suwatno & Pransa (2016) sebagai teori tambahan.

Landasan teori yang digunakan untuk variabel selanjutnya, yaitu variabel *employee engagement* pada penelitian ini dapat dilihat Tabel 2.7 berikut ini.

Tabel 2.7 Teori Rujukan *Employee Engagement*

Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Orgambidez-Ramos & Almeida (2017)	Schaufeli et al. (2002)	Semangat, dedikasi dan penyerapan	Penelitian ini menggunakan teori dari Schaufeli et al. (2002) yang
Kašpárková <i>et al.</i> (2018)	Schaufeli et al. (2002)	Semangat, dedikasi dan penyerapan	

Lanjutan Tabel 2.7

Metin <i>et al.</i> (2018)	Schaufeli dan bakker (2003)	Semangat, dedikasi dan penyerapan	memiliki indikator <i>semangat, dedikasi dan penyerapan</i> ” “Penelitian ini menggunakan teori Schaufeli <i>et al.</i> karena teori ini merupakan teori yang paling banyak digunakan pada penelitian terdahulu yang di- <i>review</i> oleh peneliti.”
Kartal (2018)	Schaufeli dan Bakker (2004)	Semangat, dedikasi dan penyerapan	
Yongxing <i>et al.</i> (2017)	Schaufeli, Bakker dan Salanova (2006)	Semangat, dedikasi dan penyerapan	
Ferreira & Rodrigues (2018)	Schaufeli, Bakker dan Salanova (2006)	Semangat, dedikasi dan penyerapan	
Balasubramanian dan Lathabhavan (2018)	Schaufeli, Bakker dan Salanova (2006)	Semangat, dedikasi dan penyerapan	
Gutermann <i>et al.</i> (2017)	Schaufeli, Bakker dan Salanova (2006)	Semangat, dedikasi dan penyerapan	
Monica & Krishnaveni (2018)	Kahn (1990)	Keterlibatan Kognitif, emosional, dan fisik	

Sumber: Data sekunder peneliti diolah (2019)

Penelitian ini menggunakan teori Schaufeli *et al.* (2002) sebagai landasan teori dan definisi operasional untuk mengukur variabel *employee engagement*. Menurut Schaufeli *et al.* (2002), *employee engagement* memiliki tiga aspek, yaitu *semangat, dedikasi dan penyerapan*. Teori tersebut dipilih karena teori ini merupakan salah satu teori yang paling banyak digunakan oleh beberapa jurnal yang di-*review* oleh peneliti. Selain teori tersebut, peneliti juga menggunakan teori Kahn (1990) dan Macey *et al.* (2009) sebagai teori tambahan.

Landasan teori yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja pada penelitian ini dapat dilihat Tabel 2.8 berikut ini.

Tabel 2.8 Tabel Teori Rujukan Kepuasan Kerja

Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Kašpárková <i>et al.</i> (2018)	Hackman & Oldham (1974)	Keamanan kerja, pembayaran dan kompensasi, sosial, pengawasan, pertumbuhan	Penelitian ini menggunakan teori dari Hackman & Oldham (1974) yang memiliki indikator
Kjeldsen & Hansen (2018)	Hackman & Oldham (1974)	Keamanan kerja, pembayaran dan kompensasi, sosial,	Keamanan kerja, pembayaran dan kompensasi, sosial,

Lanjutan Tabel 2.7

		pengawasan, pertumbuhan	pengawasan, pertumbuhan
Munyengabe <i>et al.</i> (2017)	Munyengabe <i>et al.</i> (2016)	Penghargaan keuangan, kesempatan kemajuan, hubungan dengan para supervisor, beban kerja and tingkat tekanan, penghormatan rekan kerja and kondisi kerja	“Penelitian ini menggunakan teori Hackman dan Oldham karena teori ini merupakan teori yang paling banyak digunakan pada penelitian terdahulu yang di-review oleh peneliti.”
Idris <i>et al.</i> (2018)	May <i>et al.</i> (2004)	Kepuasan dalam pekerjaan, diluar pekerjaan, dan kombinasi luar dan dalam pekerjaan	
Barasa <i>et al.</i> (2018)	Ashley <i>et al.</i> (2011)	pemenuhan, penghargaan, perbedaan, keadilan	
Breaugh <i>et al.</i> (2018)	Cammann <i>et al.</i> (1979)	Puas dan senang bekerja	
Yuen <i>et al.</i> (2018)	Wanous <i>et al.</i> (1997)	Kepuasan pada kerja, kepuasan pada perusahaan	
Berliana, <i>et al.</i> (2018)	Sukirno dan Siengthai (2011)	Faktor karyawan dan faktor kepuasan	
Gunawan, <i>et al.</i> (2018)	Shmailan (2016)	Perasaan yang mendukung atau tidak mendukung pekerjaan	
Pawirosumarto <i>et al.</i> (2017)	Smith <i>et al.</i> (1969)	Kerja, pengawasan, gaji, promosi, rekan kerja	
Orgambidez-Ramos & Almeida (2017)	Lima, Vala, dan Monteiro (1994)	Kepuasan pada beragam aspek konteks pekerjaan	
Balasubramanian dan Lathabhavan (2018)	Autry dan Daugherty (2003)	Puas dengan pekerjaan	
Monica & Krishnaveni (2018)	Brayfield and Rothe (1951)	Sikap terhadap pekerjaan dan emosi positif/negatif yang dialami dalam pekerjaan	
Ferreira & Rodrigues (2018)	Saks (2006)	Puas dan senang dengan pekerjaan	

Sumber: Data sekunder peneliti diolah (2019)

Penelitian ini menggunakan teori Hackman & Oldham (1974) sebagai landasan teori dan definisi operasional untuk mengukur variabel

kepuasan kerja. Menurut Hackman & Oldham (1974), kepuasan kerja memiliki beberapa aspek, yaitu kepuasan umum dan kepuasan khusus. Teori tersebut dipilih karena teori ini merupakan salah satu teori yang paling banyak digunakan oleh beberapa jurnal yang di-review oleh peneliti. Selain teori tersebut, peneliti juga menggunakan teori Mathis & Jackson (2006), Sinambela (2016), Gibson *et al.* (2000), Luthans (2002), Hasibuan (2014), Erisman dan Eti (2015), dan Suparyadi (2015) sebagai teori tambahan.

Landasan teori yang digunakan untuk variabel kinerja karyawan pada penelitian ini dapat dilihat Tabel 2.9 berikut ini.

Tabel 2.9 Teori Rujukan Kinerja Karyawan

Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
Sukmayuda <i>et al.</i> (2019)	Bernardin dan Russell (2006)	Kualitas, Kuantitas, waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan dampak antarpribadi	Penelitian ini menggunakan teori dari Bernardin dan Russell (1993) yang memiliki indikator kualitas, kuantitas, waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan dampak antarpribadi “Penelitian ini menggunakan teori Bernardin dan Russel karena teori ini merupakan teori yang paling banyak digunakan pada penelitian terdahulu yang di-review oleh peneliti.”
Pawirosumarto <i>et al.</i> (2017)	Russell and Bernardin (1995)	Kualitas, kuantitas, efisiensi waktu, efektifitas kerja, kebutuhan pengawasan, pengaruh diri	
Riyanto <i>et al.</i> (2017)	Mangkunegara (2011: 67)	Kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiasi-inisiasi	
Setiawan <i>et al.</i> (2018)	Robbins (2006)	Kinerja manusia, kemampuan, inisiasi, dan kebebasan.	
Cetin & Askun (2018)	Carmeli <i>et al.</i> (2007)	Kualitas hasil, Memenuhi aturan dan prosedur, percaya, melakukan pekerjaan dengan benar	
Kuvaas <i>et al.</i> (2017)	Dysvik & Kuvaas (2011)	Usaha untuk menyelesaikan tugas	
Yuen <i>et al.</i> (2018)	Sanchez-Beaskoetxea dan Coca Gracia (2015)	Kehadiran kerja, kualitas kerja, produktifitas, intensitas untuk bertahan	

Lanjutan Tabel 2.9

Berliana, <i>et al.</i> (2018)	Harwiki (2016)	Jumlah pekerjaan yang berhasil, kreatifitas, inovasi, dan kemampuan
Gunawan, <i>et al.</i> (2018)	Grant (2012)	Kemampuan, ketertarikan kerja, penerimaan delegasi tugas, tingkat motivasi
Barasa <i>et al.</i> (2016)	Shmailan (2016)	Hasil kerja
Ferreira & Rodrigues (2018)	Delaney (1996)	Kualitas, pertumbuhan, keuntungan, kemampuan untuk mempertahankan karyawan.
Yongxing <i>et al.</i> (2017)	Motowildo & Van Scotter (1994)	Kepuasan pelanggan, kualitas, total resolusi masalah, total panggilan perbulan
Metin <i>et al.</i> (2018)	Koopmans <i>et al.</i> (2012)	Kinerja tugas dan kinerja kontekstual
Gutermann <i>et al.</i> (2017)	Levy dan Williams (1998)	Kinerja tahunan
Kašpárková <i>et al.</i> (2018)	Vaculik <i>et al.</i> (2016)	Kinerja karyawan
Kartal (2018)	Rahman & Bullock (2005)	Kepuasan pelanggan, moral karyawan, produktifitas

Sumber: Data sekunder peneliti diolah (2019)

Penelitian ini menggunakan teori Bernardin dan Russell (1993) sebagai landasan teori dan definisi operasional untuk mengukur variabel kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russell (1993), kinerja karyawan memiliki beberapa indikator yaitu kualitas, kuantitas, waktu, efektifitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan dampak antarpribadi. Teori tersebut dipilih karena teori ini merupakan salah satu teori yang paling banyak digunakan oleh beberapa jurnal yang di-*review* oleh peneliti. Selain teori tersebut, peneliti juga menggunakan teori Mangkunegara (2011), Rao (2016), Cascio (2010), dan Dessler (2015) sebagai teori tambahan.

1.2 Landasan Teori

1.2.1 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Secara umum, motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menjelaskan mengapa seseorang melakukan tindakan, namun pengertian tersebut masih cukup luas dimana diperlukan adanya karakteristik-karakteristik tertentu yang dapat memberikan penjelasan secara proporsional. Oleh karena demikian, secara khusus, dalam ruang lingkup pekerjaan atau organisasional beberapa ahli telah mengemukakan pengertian motivasi khususnya mengenai motivasi kerja. Forster (2005, p. 161) mendefinisikan motivasi sebagai ‘proses-proses yang meningkatkan atau menurunkan keinginan dan komitmen individu untuk meraih tujuan-tujuan pribadi dan organisasi’.

Robbins dan Judge (2017, p. 247) mendefinisikan motivasi sebagai ‘proses yang memperhitungkan intensitas, arah, dan kegigihan individu untuk mencapai tujuan organisasi’. Dalam hal ini, *intensitas* berkaitan dengan seberapa jauh upaya yang dilakukan, *arah* berkaitan dengan penyaluran usaha yang menguntungkan organisasi, sedangkan *kegigihan* berkaitan dengan seberapa lama seseorang dapat bertahan dalam usaha tersebut.

Sedangkan menurut Greenberg (2011, p. 244), motivasi merupakan ‘serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku seseorang untuk mencapai beberapa tujuan’.

Dalam hal ini, *membangkitkan* berkaitan dengan pengendalian dan tenaga yang melandasi tindakan seperti minat, *mengarahkan* berkaitan dengan pilihan jalan yang diambil dalam mencapai tujuan, sedangkan *mempertahankan* berkaitan dengan seberapa lama seseorang akan bertahan dalam mencapai tujuannya.

2. Teori-Teori Motivasi Kerja

Berikut merupakan beberapa teori motivasi dimana dapat menjelaskan motivasi kerja sesuai dengan unit analisis atau pendekatannya masing-masing. Menurut Suparyadi (2015, p. 219), terdapat berapa pendekatan teori motivasi dimana salah satunya ialah pendekatan isi, yaitu pendekatan dimana ‘fokus pada faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang mendorong, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku’. dimana pendekatan ini meliputi:

a. Teori Hieraki Kebutuhan oleh Abraham Maslow

Berdasarkan teori Hierarki Kebutuhan, seseorang dalam memenuhi kebutuhan dilakukan secara bertahap dan berjenjang dari kebutuhan yang paling bawah sampai ke kebutuhan yang paling atas, diantaranya:

1) Fisiologis

Meliputi kebutuhan tempat tinggal, makan, minum, dan kesehatan dimana merupakan tingkat kebutuhan paling dasar yang harus dipenuhi seseorang sehingga seseorang perlu memiliki pendapatan yang cukup guna memenuhinya.

2) Keamanan

Meliputi kebutuhan rasa aman dari hal-hal yang dapat mengancam keselamatan jiwa, raga, dan harta benda, sehingga merupakan tingkat kebutuhan kedua yang harus dipenuhi seseorang dimana seseorang perlu memiliki pendapatan lebih untuk memenuhinya.

3) Sosial

Meliputi kebutuhan pertemanan, relasi, sosialisasi, dan kasih sayang dimana untuk memenuhi kebutuhan ini seseorang perlu menjalin hubungan pertemanan baik dengan sesama rekan pekerjaan, atasan, maupun dalam suatu kelompok tertentu.

4) Penghargaan

Meliputi kebutuhan harga diri dan perlakuan baik dari orang lain dimana untuk mencapainya seseorang perlu berhasil dalam pekerjaan, memiliki peluang karir, dan memperoleh penghargaan.

5) Aktualisasi diri

Meliputi kebutuhan dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan dan potensi diri dimana untuk memenuhinya seseorang perlu menerapkan keterampilan melalui suatu usaha baru, mendidik orang lain, dan memanfaatkan kemampuan untuk kepentingan orang lain.

b. Teori ERG oleh Clayton Alderfer

Teori ERG merupakan teori motivasi yang menyederhanakan lima tingkat kebutuhan dari teori Hierarki Kebutuhan Maslow menjadi tiga tingkat kebutuhan, diantaranya:

1) Keberadaan (*Existence*)

Meliputi kebutuhan-kebutuhan seperti makanan, minuman, pendapatan, dan lingkungan kerja yang kondusif.

2) Hubungan (*Relatedness*)

Meliputi kebutuhan-kebutuhan seperti kegiatan sosialisasi dan interaksi sosial.

3) Pertumbuhan (*Growth*)

Meliputi kebutuhan-kebutuhan seperti pengembangan bakat dan penyaluran kemampuan.

Selain beberapa teori tersebut, terdapat teori yang tergolong sebagai teori dengan pendekatan isi, yaitu Teori Motivasi Konvensional oleh F.W. Taylor (Sutrisno 2009, p. 122). Berdasarkan teori motivasi konvensional, tindakan seseorang ditentukan oleh adanya imbalan yang akan diperoleh dimana dalam hal ini merupakan imbalan yang dapat memenuhi kebutuhannya sehingga seseorang tersebut akan bekerja keras untuk melakukannya. Selain itu, berdasarkan teori ini, semakin bertambah besaran imbalannya maka semakin tinggi pula intensitas untuk bekerja. Dengan kata lain, adanya imbalan menjadi motivasi seseorang untuk bekerja.

Dalam menjelaskan motivasi kerja, selain berdasarkan pendekatan isi terdapat pula teori-teori motivasi berdasarkan pendekatan proses, dimana dalam hal ini Hasibuan (2014, p. 165) menyebutkan bahwa ‘teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer’. dalam hal ini teori-teori motivasi berdasarkan pendekatan proses tersebut diantaranya:

a. Teori Keadilan

Berdasarkan teori ini, keadilan merupakan daya penggerak yang dapat mendorong semangat kerja seseorang dimana bila keadilan dapat dipenuhi atasan maka akan meningkatkan semangat kerja, seperti keadilan dengan penilaian kerja yang objektif dan lain-lain.

b. Teori Penguhan (*Reinforcement Theory*)

Berdasarkan teori ini, setiap perilaku akan memiliki dampak berupa penghargaan atau hukuman dimana bertujuan untuk memperkuat, memperbaiki atau mempertahankan kinerja. Contoh motivasi berdasarkan teori penguhan ini yaitu: penghargaan atas prestasi, pemberian bonus untuk capaian produksi, dan lain-lain.

3. Unsur-Unsur Motivasi Kerja

Banyak teori motivasi yang tersedia di berbagai literatur dimana dapat mengkonseptualkan dan memberi penjelasan sesuai dengan pendekatannya masing-masing. Studi mengenai motivasi dilakukan

dengan tingkat analisis dan pendekatan yang berbeda-beda serta dengan teknik yang berbeda-beda pula, sehingga sebuah teori motivasi dapat dengan baik menjelaskan sebuah keadaan tetapi tidak pada keadaan yang lain. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan salah satu pendekatan yang sering kali diterapkan dalam memprediksi kinerja karyawan. Suwatno & Pransa (2016, p. 175) mendasarkan pengelompokan kedua unsur motivasi tersebut berdasarkan sumbernya dimana:

a. Motivasi Intrinsik

Merupakan jenis motivasi yang muncul dari dalam diri seseorang tanpa adanya paksaan orang lain atau berasal dari kemauan diri.

b. Motivasi Ekstrinsik

Merupakan jenis motivasi yang muncul dari luar diri seseorang yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan.

Adapun Herzberg *et al.* (dalam Armstrong, 2010) mengelompokkan bentuk-bentuk motivasi kedalam dua unsur intrinsik dan ekstrinsik, dimana penjabarannya meliputi:

a. Motivasi intrinsik

Merupakan faktor-faktor yang muncul dari diri seseorang dimana mengarahkannya untuk melakukan tindakan tertentu. Faktor-faktor tersebut diantaranya: tanggung jawab, kebebasan menjalankan wewenang, sarana penyaluran kemampuan, dan lain-lain.

b. Motivasi ekstrinsik

Merupakan perlakuan-perlakuan yang diterima yang dapat memotivasi seseorang dimana meliputi penghargaan seperti kompensasi, *reward*, atau kenaikan jabatan dan dapat pula berupa hukuman seperti pemotongan gaji, peringatan atau teguran.

Selain itu, Gagne & Deci (2005, p. 334) mendeskripsikan sebuah *Self-Determination Theory* (SDT) sebagai teori motivasi kerja dimana menyebutkan bahwa motivasi terdiri atas:

a. Motivasi intrinsik

Merupakan perilaku yang didorong oleh minat seseorang pada aktifitas itu sendiri. Bentuk motivasi kerja intrinsik meliputi minat, kenyamanan dan rasa senang dalam melakukan pekerjaan.

b. Motivasi ekstrinsik

Merupakan persepsi kesesuaian antara perilaku dan konsekuensi yang diinginkan seperti pembuktian secara implisit atau penghargaan berbentuk.

1) *Integrated Regulation*

Merupakan dasar berperilaku dimana dilandasi oleh adanya pengambilan nilai-nilai dan sikap berperilaku dalam pekerjaan (eksternal) yang diintegrasikan menjadi aturan berperilaku diri (internal), seperti seorang *costumer service* yang tetap konsisten bersikap ramah terhadap orang lain meskipun bukan pelanggan sebagaimana dilingkungan kerjanya.

2) *Identified regulation*

Merupakan dasar berperilaku dimana dilandasi oleh adanya rasa kebebasan dan kemauan yang besar karena perilaku pekerjaan yang dijalani sesuai dengan pemahaman dan kepribadian mereka, seperti seorang perawat yang mau melakukan tugas-tugas yang umumnya kurang menarik seperti memandikan pasien dan lain-lain karena memahami bahwa kesejahteraan pasien sangat penting.

3) *Introjected regulation*

Merupakan dasar berperilaku dimana dilandasi oleh keterkaitannya dengan harga diri, yang menekankan orang untuk berperilaku agar merasa pantas, seperti seseorang bekerja karena membuat saya merasa seperti orang yang layak bekerja. Dalam hal ini, aturan berperilaku dalam pekerjaan telah diterima oleh seseorang tetapi belum diterima sepenuhnya. Bentuk motivasi kerja *introjected regulation* yaitu harga diri yang bergantung pada kinerja dan keterlibatan diri.

4) *External Regulated*

Merupakan dasar berperilaku dimana dilatar belakangi oleh keadaan eksternal seseorang yaitu bertindak dengan maksud untuk mendapatkan imbalan yang diinginkan atau menghindari yang tidak diinginkan, sehingga ia terdorong untuk bertindak hanya ketika tindakan tersebut berguna untuk tujuan tersebut, misalnya seseorang bekerja dengan sungguh-sungguh saat bos

mengawasi. Bentuk motivasi kerja *external regulated* yaitu kesesuaian-kesesuaian penghargaan dan hukuman.

c. Amotivasi

Meliputi keadaan dimana tidak memiliki intensitas untuk suatu perilaku dan tidak benar-benar memahami perlunya perilaku tersebut. Bentuk amotivasi yaitu kurangnya dorongan dalam melakukan pekerjaan.

1.2.2 *Employee Engagement*

1. Pengertian *Employee Engagement*

Secara umum, istilah *Employee Engagement* diartikan sebagai keterlibatan atau keterikatan karyawan dimana mengacu pada pekerjaannya sebagaimana menurut Dessler (2015, p. 377), 'keterlibatan merujuk pada keterlibatan secara psikologis dalam, terhubung dengan, dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang'. Disamping itu, secara khusus beberapa ahli telah mengemukakan beberapa pengertian mengenai *employee engagement*, dimana menurut Schaufeli *et al.* (2002, p. 74), *employee engagement* merupakan 'kondisi pikiran yang positif dan memuaskan berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan peyerapan'.

Sedangkan menurut Kahn (1990, p. 694), *employee engagement* merupakan 'pemanfaatan kepentingan anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka; dalam *engagement*, orang-orang mengerjakan dan

mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan peran kerja mereka'. Adapun Macey *et al.* (2009, p. 7) mendefinisikan bahwa:

Employee engagement merupakan perasaan individu pada tujuan dan tenaga yang terfokus, yang dibuktikan pada orang lain melalui apa yang ditunjukkan dari inisiasi pribadi, kemampuan beradaptasi, usaha dan kegigihan yang diarahkan pada tujuan organisasi.

2. Ciri-Ciri *Employee Engagement*

Berdasarkan beberapa pengertian *employee engagement* diatas, konsep yang muncul berikutnya yaitu berkaitan dengan keadaan dimana karyawan telah terikat atau terlibat pada pekerjaannya atau organisasinya dimana dapat diketahui melalui ciri-ciri karyawan yang telah terikat atau terlibat (*engaged*). Schaufeli, Bakker dan Salanova (2006, p. 702) menyebutkan bahwa '*engaged employees* mempunyai rasa hubungan yang bertenaga dan efektif dengan kegiatan pekerjaan mereka, dan mereka melihat diri mereka mampu menangani dengan baik tuntutan pekerjaan mereka'.

Menurut Kahn (1990, p. 703) terdapat tiga kondisi psikologis dimana menunjukkan intensitas *engagement* karyawan atau dengan kata lain terikat atau tidak terikatnya karyawan dapat dilihat dari tiga kondisi, diantaranya:

- a. Keberartian (*meaningfulness*)

Karyawan yang terlibat (*engaged*) menunjukkan bahwa mereka merasa berguna dan berharga baik dalam peran kerjanya maupun dalam hubungan dengan orang lain;

b. Keamanan (*safety*)

Dimana ditunjukkan dengan karyawan yang berkerja tanpa takut akan dampak negatifnya terhadap citra-diri, status, atau karir; dan

c. Kehadiran (*availability*)

Dimana ditunjukkan dengan upaya dan kesiapan karyawan untuk terlibat dalam peran kerjanya.

Adapun menurut Macey *et al.* (2009, p. 6) ciri-ciri *employee engagement* diantaranya:

a. Proaktif

Karyawan yang terlibat (*engaged*) akan berpikir dan bekerja secara proaktif dimana mereka mengantisipasi segala peluang untuk melakukan tindakan dengan cara yang selaras dengan tujuan-tujuan organisasi.

b. Mengantisipasi pergeseran tuntutan

Karyawan yang terlibat (*engaged*) tidak hanya bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaan mereka melainkan juga berfokus pada tujuan yang ingin mereka capai namun tetap konsisten dengan demi keberhasilan organisasi, dimana mereka memperluas pemikiran mereka tentang apa yang diperlukan ketika tuntutan pekerjaan

bergeser dan memperluas peran mereka untuk menyesuaikan dengan tuntutan baru.

c. Mengembangkan keterampilan diri

Karyawan yang terlibat (*engaged*) akan secara aktif berusaha mengembangkan keterampilan diri mereka namun tetap konsisten berkaitan dengan peran mereka dan misi organisasi; dan

d. Tetap Bertahan

Karyawan yang terlibat (*engaged*) akan tetap bertahan ketika dihadapkan dengan hambatan-hambatan atau kesulitan-kesulitan dalam pekerjaan.

e. Beradaptasi dengan perubahan

Karyawan yang terlibat (*engaged*) akan beradaptasi dengan adanya perubahan dalam lingkungan bisnis dan mereka secara aktif menerima perubahan.

3. Unsur-Unsur *Employee Engagement*

Employee engagement meliputi beberapa aspek atau unsur dimana unsur tersebut akan menentukan apakah seseorang dapat dikatakan terikat atau terlibat (*engaget*) atau tidak sebagaimana menurut beberapa ahli seperti Macey *et al.* (2009, p. 28) terdapat beberapa komponen

employee engagement, diantaranya:

a. Gigih (*Persistence*)

Berkaitan dengan kegigihan sepanjang waktu dalam penyelesaian tugas, contohnya karyawan bekerja lebih keras, tidak memerlukan waktu lama untuk beristirahat, dan lain-lain.

b. Proaktif (*Proactivity*)

Berkaitan dengan pengambilan tindakan ketika memang benar-benar tindakan tersebut dibutuhkan tanpa perlu menunggu pihak lain melakukannya, seperti melakukan perawatan pada sebuah mesin di pabrik daripada menunggu pengawas memberikan kewenangan untuk merawatnya.

c. Perluasan Peran

Berkaitan dengan kecenderungan karyawan dalam melihat peran mereka yang lebih luas dan menyeluruh dimana secara khusus dapat berupa membantu rekan kerja dan secara umum dapat berupa membantu bisnis dimana dalam hal ini tidak terikat dengan deskripsi pekerjaan saja.

d. Kemampuan Beradaptasi

Karyawan yang adaptif akan membantu perusahaan dalam merespon perubahan lingkungan persaingan dengan cepat, dimana dalam hal ini karyawan adaptif dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tanpa pelatihan formal, dan dapat menghemat waktu dan biaya.

Adapun Menurut Kahn (1990, p. 700), unsur-unsur *employee engagement* diantaranya meliputi:

a. Unsur tindakan fisik

Berkaitan adanya tindakan secara fisik atau terlibat aktif dalam menjalankan peran kerjanya, seperti seorang karyawan arsitek yang sibuk mengelilingi dan mengamati bangunan;

b. Unsur kognisi

Berkaitan dengan pendayagunaan kemampuan kognisi dalam melakukan peran kerjanya, seperti: seorang arsitek yang mengerjakan desain konstruksi; dan

c. Unsur emosi

Berkaitan dengan ekspresi perasaan empati karyawan terhadap orang lain dalam menjalankan peran kerjanya, seperti karyawan yang menahan diri untuk mengkritik orang lain didepan umum karena empati dengan perasaan orang lain.

Sedangkan menurut Schaufeli *et al.* (2002, p. 74) unsur-unsur *employee engagement*, diantaranya:

a. Semangat

Berkaitan dengan energi dan ketahanan mental tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya pada pekerjaan, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan.

b. Dedikasi

Berkaitan dengan keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa signifikan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.

c. Penyerapan

Ditandai dengan berkonsentrasi penuh dan senang dengan keasyikan pada pekerjaan.

1.2.3 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja karyawan secara khusus telah dirumuskan oleh beberapa ahli dimana menurut Gibson *et al.* (2000, p. 106), 'kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki individu tentang pekerjaannya'. Adapun menurut Mathis & Jackson (2006, p. 121), 'kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang'.

Sedangkan menurut Sinambela (2016, p. 303):

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, namun secara khusus beberapa ahli telah mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan seperti Luthans (2002, p. 230) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan, diantaranya:

a. Pekerjaan itu sendiri

Berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan mampu memberikan karyawan tugas yang menarik, peluang untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab;

b. Pengupahan

Berkaitan dengan jumlah kompensasi keuangan yang diterima dan sejauh mana pembayaran tersebut dirasa adil bagi karyawan dalam perbandingannya dengan organisasi lain;

c. Peluang Kenaikan Jabatan

Berkaitan dengan peluang untuk kemajuan dalam organisasi;

d. Pengawasan

Berkaitan dengan kemampuan pengawas dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku; dan

e. Rekan kerja

Berkaitan dengan sejauh mana sesama pekerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung.

Adapun menurut Suparyadi (2015, p. 438), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya:

a. Tantangan dalam Pekerjaan

Berkaitan dengan bagaimana pekerjaan dapat memfasilitasi karyawan untuk menerapkan keterampilan dan kemampuan mereka, dan bagaimana pekerjaan dapat menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

b. Imbalan yang sepadan

Berkaitan dengan imbalan yang setara dengan daya upaya, pikiran, tenaga dan waktu yang dilakukan karyawan dalam bekerja dimana apabila ganjaran yang diterima itu sesuai maka karyawan tersebut akan merasa puas, begitu pula sebaliknya.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Beberapa kondisi seperti suhu ruangan, pencahayaan, tingkat kebisingan, fasilitas, kebersihan, peralatan yang memadai, aksesibilitas merupakan kondisi yang turut menciptakan iklim kerja yang memuaskan.

d. Rekan kerja yang mendukung

Berkaitan dengan kepuasan karyawan yang diperoleh apabila terpenuhinya unsur-unsur penerimaan sosial, pergaulan, sosialisasi, interaksi sosial, dan dukungan sosial diantara sesama rekan kerja.

e. Kesesuaian kepribadian-pekerjaan

Berkaitan dengan kepuasan karyawan yang dicapai dari kesesuaian antara kepribadian karyawan dengan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2014) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya:

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat-ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

4. Unsur-Unsur Kepuasan Kerja

Beberapa ahli telah merumuskan konsep kepuasan bersama dengan komponen-komponen atau unsur-unsur pembangun konsep tersebut sebagai sebuah unit analisis yang dapat menjelaskan bagaimana kepuasan kerja karyawan dilihat dari unsur-unsurnya. Menurut Hackman dan Oldham (1974, p. 10) terdapat beberapa unsur kepuasan karyawan, diantaranya:

a. Kemanan Pekerjaan

Merupakan aspek kepuasan kerja karyawan yang berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kepuasan dari pemenuhan kewajiban oleh perusahaan.

b. Upah dan kompensasi lainnya

Merupakan aspek kepuasan kerja karyawan yang berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kepuasan dengan kompensasi yang diberikan.

c. Sosial

Merupakan aspek kepuasan kerja karyawan yang berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kepuasan dari lingkungan sosial pekerjaan.

d. Pengawasan

Merupakan aspek kepuasan kerja karyawan yang berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kepuasan dari pelaksanaan pengawasan.

e. Pertumbuhan

Merupakan aspek kepuasan kerja karyawan yang berkaitan dengan sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kepuasan dengan adanya peluang mengembangkan kemampuan kerja.

Adapun menurut Erisman dan Eti (2015, p. 199) terdapat beberapa dimensi kepuasan kerja diantaranya yaitu:

a. Perasaan

Berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan yang hanya dapat dirasakan oleh karyawan yang bersangkutan dan tidak dapat diamati secara langsung.

b. Harapan hasil

Berkaitan dengan kepuasan kerja yang ditentukan oleh pencapaian hasil yang diharapkan dimana karyawan akan semakin berkomitmen dan berusaha memberikan waktu dan tenaganya terhadap pekerjaan demi mencapai hasil yang diharapkan.

c. Sikap kerja

Berkaitan dengan kepuasan kerja yang menentukan sikap dalam menjalani pekerjaan dimana puas atau tidak puasnya karyawan ditunjukkan melalui bagaimana sikapnya dalam menjalani pekerjaan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2014, p. 202) terdapat beberapa unsur kepuasan kerja karyawan, diantaranya:

a. Kepuasan kerja dalam pekerjaan

Merupakan kepuasan kerja karyawan yang dipicu oleh adanya pujian, perlakuan, fasilitas, dan kondisi lingkungan kerja.

b. Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Merupakan kepuasan kerja karyawan yang diperoleh dari hasil kerja yang dinikmati di luar pekerjaan.

c. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

Merupakan kepuasan kerja karyawan dilihat dari bagaimana reaksi karyawan terhadap balas jasa yang diperoleh atas pekerjaan yang dilakukannya.

1.2.4 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu fungsi utama dalam bidang manajemen sumber daya manusia, dimana oleh Bernardin dan Russel (1993, p. 379) 'kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diproduksi pada fungsi atau aktifitas kerja tertentu selama periode waktu tertentu'. Selain itu, menurut Mangkunegara (2011, p. 67), 'kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya'. Sedangkan menurut Rao (2016, p. 19) 'kinerja adalah apa yang diharapkan diberikan seorang individu dalam satu kurun waktu, dimana dapat dinyatakan dengan upaya, tugas, dan kualitas, dengan rincian kondisi yang dihasilkan'.

2. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Informasi mengenai kinerja karyawan merupakan salah satu dasar dalam pengambilan keputusan mengenai pengelolaan karyawan sehingga dalam hal ini penilaian kinerja memiliki tujuan tertentu dimana menurut Cascio (2010) secara umum penilaian kinerja memiliki dua tujuan, yaitu:

a. Memperbaiki kinerja

Penilaian kinerja dilakukan untuk memperbaiki kinerja dan membantu dalam usaha penyaluran potensi karyawan dalam pekerjaan.

b. Pengambilan keputusan

Penilaian kinerja bertujuan dalam menyediakan informasi baik bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi manajer sebagai dasar pengambilan keputusan berkaitan dengan pekerjaan.

Adapun Dessler (2015, p. 330) menyebutkan bahwa terdapat lima alasan untuk menilai kinerja bawahan, diantaranya:

a. Penilaian kerja bertujuan sebagai dasar keputusan bagi pemberi kerja dalam menentukan kompensasi, promosi dan retensi karyawan;

b. Penilaian kinerja bertujuan untuk mengelola kinerja dimana memastikan bahwa kinerja karyawan selalu sesuai dengan sasaran perusahaan;

- c. Penilaian kinerja bertujuan untuk memudahkan manajer dalam mendeteksi adanya penurunan dan untuk meningkatkannya;
- d. Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan kesempatan dalam mengevaluasi potensi karir karyawan dilihat dari baik buruknya kinerja yang ditunjukkan; dan
- e. Penilaian kinerja bertujuan untuk memudahkan manajer SDM mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan langkah-langkah perbaikan.

Sedangkan menurut Rivai *et al.* (2011, p. 51) terdapat beberapa alasan perlunya mengevaluasi kinerja, diantaranya:

- a. Membantu menyediakan informasi dalam penetapan promosi dan kompensasi;
- b. Membantu manajer dan karyawan dalam mengevaluasi perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan;
- c. Membantu atasan dan bawahan dalam merencanakan perbaikan dan mempertahankan kebaikan karyawan; dan
- d. Membantu dalam mengevaluasi rencana karir karyawan dilihat dari baik dan buruknya kinerja yang ditunjukkan.

3. Unsur-unsur Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam menilai kinerja karyawan, terdapat beragam kriteria yang dapat digunakan sebagaimana yang dibutuhkan atau sesuai dengan kepentingan organisasi atau perusahaan. Dalam hal ini, Bernardin dan

Russell (1993) menyebutkan bahwa terdapat enam kriteria utama tentang nilai kinerja yang dapat dinilai, diantaranya:

a. *Quality*

Merupakan kriteria kinerja karyawan dilihat dari cara, proses, dan hasil pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan.

b. *Quantity*

Merupakan kriteria kinerja karyawan dilihat dari jumlah yang dihasilkan dari pekerjaan, baik dalam hal unit maupun jumlah aktivitas yang diselesaikan.

c. *Timeliness*

Merupakan kriteria kinerja karyawan dilihat dari sejauh mana kegiatan diselesaikan atau hasil diproduksi pada waktu lebih awal dari yang diinginkan baik dalam hal pengkoordinasian dengan output lainnya dan peningkatan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. *Cost effectiveness*

Merupakan kriteria kinerja karyawan dilihat dari tingkat penggunaan sumber daya organisasi secara maksimal dalam rangka memperoleh keuntungan maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit atas penggunaan sumber daya.

e. *Need for supervision*

Merupakan kriteria kinerja karyawan dilihat dari sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan fungsi kerjanya tanpa memerlukan bantuan pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan; dan

f. *Interpersonal impact*

Merupakan kriteria kinerja karyawan dilihat dari sejauh mana karyawan meningkatkan rasa harga diri, kemauan yang baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Adapun Bangun (2012), menyebutkan beberapa dasar penilaian kinerja karyawan, diantaranya:

a. Jumlah pekerjaan

Merupakan dasar penilaian kinerja dilihat dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh individu atau kelompok sebagaimana standar pekerjaan;

b. Kualitas pekerjaan

Merupakan dasar penilaian kinerja dilihat dari kualitas kerja yang dicapai karyawan apakah sesuai dengan standar kualitas.

c. Ketepatan waktu

Merupakan dasar penilaian kinerja dilihat dari ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu yang memiliki keterkaitan dengan pekerjaan lainnya.

d. Kehadiran

Merupakan dasar penilaian kinerja dilihat dari tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakan pekerjaan tertentu yang menuntut kehadiran karyawan.

e. Kemampuan kerja sama

Merupakan dasar penilaian kinerja dilihat dari kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan jenis pekerjaan tertentu.

Sedangkan Wibowo (2008) menyebutkan beberapa ukuran penilaian dalam mengukur kinerja karyawan, diantaranya:

a. Produktifitas

Berkaitan dengan jumlah output yang dibandingkan dengan jumlah sumber daya yang digunakan dalam memproduksi output tersebut.

b. Kualitas

Berkaitan dengan ukuran internal seperti penyusutan, jumlah ditolak, cacat per unit, maupun ukuran eksternal seperti kepuasan pelanggan atau penghitungan frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

c. Ketepatan waktu

Berkaitan dengan presentase pengiriman tepat waktu atau pemenuhan pesanan sesuai perjanjian.

d. *Cycle time*

Berkaitan dengan tahapan waktu yang diperlukan dalam proses pekerjaan, seperti waktu rata-rata yang diperlukan dari mulai

pelanggan meminta pesanan sampai pelanggan menerima yang dipesan tersebut.

e. Pemanfaatan sumber daya

Berkaitan dengan ukuran perbandingan tingkat penggunaan sumber daya terhadap sumber daya yang tersedia

f. Biaya

Berkaitan dengan penghitungan biaya produksi baik dalam bentuk biaya per unit atau dalam bentuk biaya secara menyeluruh.

1.3 Hubungan Antar Variabel

1.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tinjauan (*review*) penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dimana Munyengabe *et al.* (2017) menemukan bahwa motivasi kerja berhubungan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian oleh Idris *et al.* (2018) dan penelitian oleh Barasa *et al.* (2018) juga menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun secara simultan dengan variabel lainnya. Dari hasil temuan beberapa penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis bahwa:

H₁: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

1.3.2 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tinjauan (*review*) penelitian terdahulu mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan karyawan dimana penelitian yang dilakukan oleh Orgambidez-Ramos & Almeida (2017), dan penelitian oleh Balasubramanian & Lathabhavan (2018) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Monica & Krishnaveni (2018) juga menemukan bahwa *employee engagement* berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Dari hasil temuan beberapa penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis bahwa:

H₂: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.

1.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja dan *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan tinjauan (*review*) penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dimana Idris *et al.* (2018) menemukan bahwa motivasi kerja dosen berhubungan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian, Barasa *et al.* (2018) juga menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun secara simultan dengan variabel lainnya.

Selain itu, penelitian terdahulu mengenai pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja yang dilakukan oleh Orgambidez-Ramos & Almeida (2017), dan Balasubramanian & Lathabhavan (2018)

menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil temuan beberapa penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis bahwa:

H₃: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja.

1.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan *et al.* (2018), Riyanto *et al.* (2017), dan Sukmayuda *et al.* (2019) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan dengan variabel-variabel lainnya. Sedangkan Cetin & Askun (2018) secara khusus menganalisis pengaruh dimensi motivasi kerja intrinsik dimana menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara dimensi motivasi tersebut terhadap kinerja karyawan. Dari hasil beberapa penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis bahwa:

H₄: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.3.5 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tinjauan (*review*) penelitian terdahulu mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dimana Yongxing *et al.* (2017), Metin *et al.* (2018), dan Gutermann *et al.* (2017) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil temuan beberapa penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis bahwa:

H₅: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

1.3.6 Pengaruh Motivasi Kerja dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tinjauan (*review*) penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dimana penelitian yang dilakukan oleh Setiawan *et al.* (2018) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan dengan variabel-variabel lainnya. Kemudian Cetin & Askun (2018) secara khusus menganalisis pengaruh dimensi motivasi kerja intrinsik dimana menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara dimensi motivasi tersebut terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan disisi lain, Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan Yongxing *et al.* (2017) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. kemudian Metin *et al.* (2018) juga menemukan hasil yang sama bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil temuan beberapa penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis bahwa:

H₆: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

1.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tinjauan (*review*) penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan penelitian yang dilakukan oleh Yuen *et al.* (2018), Berliana *et al.* (2018), dan Gunawan *et al.* (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil temuan beberapa penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis bahwa:

H₇: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.3.8 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan tinjauan (*review*) penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dimana penelitian yang dilakukan oleh Riyanto *et al.* (2017) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, Sukmayuda *et al.* (2019) dimana menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan dengan variabel-variabel lainnya. Sedangkan Idris *et al.* (2018) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun secara simultan dengan variabel lainnya. Disisi lain, Yuen

et al. (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil temuan beberapa penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis bahwa:

H₈: Terdapat pengaruh tidak langsung dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang lebih besar daripada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.3.9 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

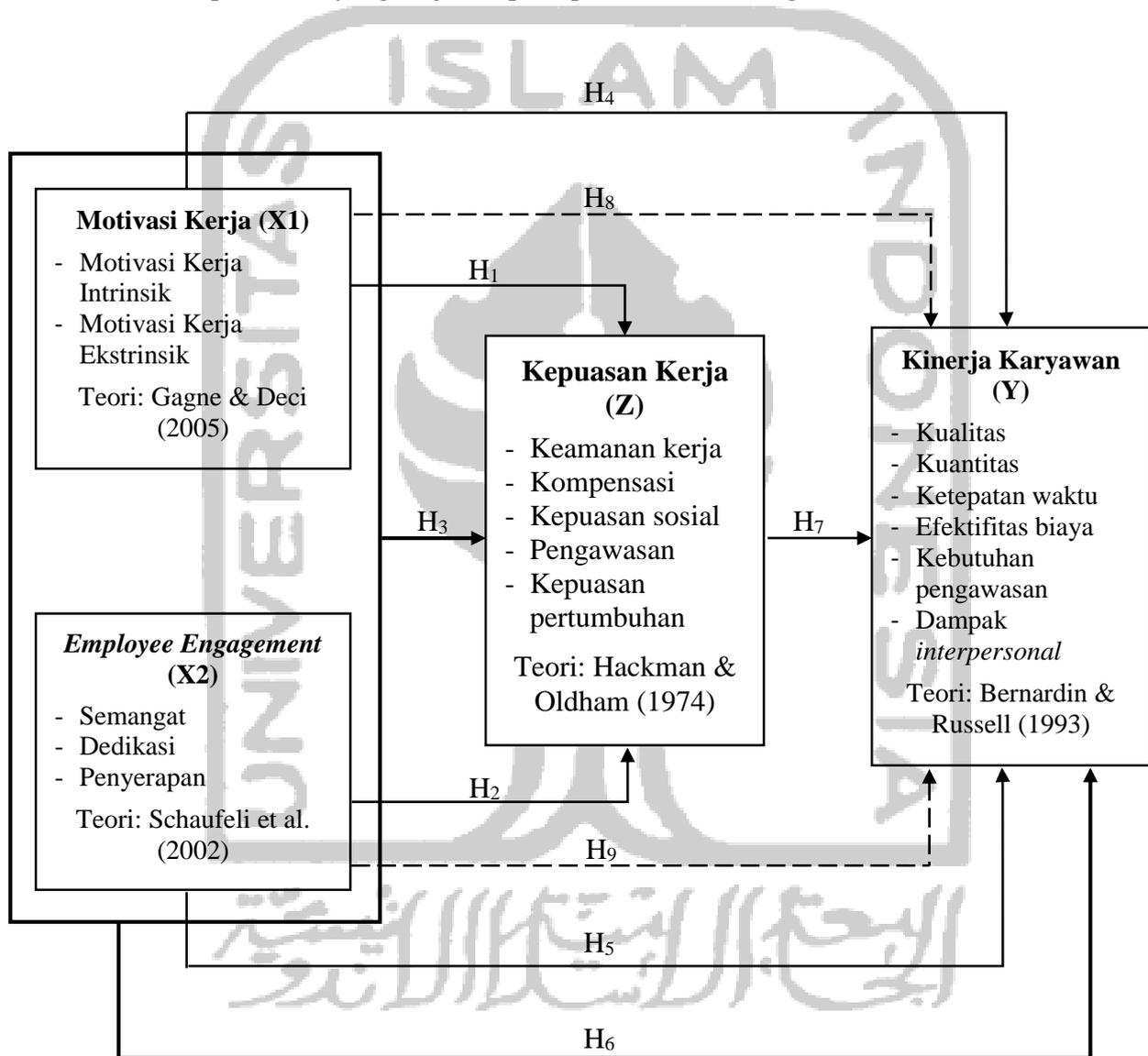
Berdasarkan tinjauan (*review*) penelitian terdahulu yaitu Yongxing *et al.* (2017) dan penelitian yang dilakukan oleh Gutermann *et al.* (2017) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Balasubramanian & Lathabhavan (2018) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan disisi lain, Yuen *et al.* (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil temuan beberapa penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis bahwa:

H₉: Terdapat pengaruh tidak langsung dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang lebih besar daripada pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

1.4 Kerangka Penelitian

Berdasarkan potensi hubungan beberapa faktor yang telah diidentifikasi sesuai dengan permasalahan penelitian, maka kerangka penelitian yang diajukan pada penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Gambar diatas menunjukkan pengaruh variabel independen motivasi kerja (X₁) dan *employee engagement* (X₂) terhadap variabel

dependen kinerja karyawan (Y) dimana dalam hal ini penelitian ini juga berusaha mengungkap peran variabel intervening kepuasan kerja (Z).

2.5 Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis yang diajukan pada penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. H₁: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Motivasi Kerja terhadap Kepuasan kerja;
2. H₂: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja;
3. H₃: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Motivasi Kerja dan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja secara simultan;
4. H₄: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan;
5. H₅: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan;
6. H₆: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Motivasi Kerja dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan secara simultan;
7. H₇: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan;
8. H₈: Terdapat pengaruh tidak langsung dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang lebih besar daripada pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; dan

9. H₉: Terdapat pengaruh tidak langsung dari *employee engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang lebih besar daripada pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

