

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam sebuah perusahaan. Menurut Bangun (2016) “Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan suatu organisasi.”

Menurut Sutrisno (2016) “Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.” Menurut Samsudin (2016) menyatakan bahwa: “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis”.

Manajemen sumber daya manusia memiliki 5 fungsi menurut Bangun (2016) fungsi-fungsi operasional dari sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Pengadaan sumber daya manusia

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan organisasi. Penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan

disesuaikan dengan tugas-tugas yang tertera pada analisis pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengadaan tenaga kerja mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, dan seleksi serta penempatan sumber daya manusia. Dalam pengadaan sumber daya manusia ada analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutment, seleksi sumber daya manusia dan penempatan sumber daya manusia.

2. Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan. Pada tahap ini, terdapat dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara lain pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan perencanaan karir (*career planning*), pengembangan karir (*career development*), pengembangan organisasi (*organization development/OD*) dan manajemen dan penilaian kinerja.

3. Pemberian kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Kompensasi dibagi menjadi 2 yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial berbentuk berupa uang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi non-finansial bukan diberikan dalam bentuk uang melainkan seseorang tersebut memperoleh kepuasan dari pekerjaannya dan lingkungan organisasinya.

4. Pengintegrasian

Integrasi berarti mencocokkan keinginan pegawai dalam kebutuhan organisasi. Oleh karena itu diperlukan perasaan dan sikap pegawai dalam menetapkan kebijakan organisasi. Dalam pengintegrasian ada juga faktor-faktor seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan.

5. Pemeliharaan sumber daya manusia

Pemeliharaan pegawai berarti mempertahankan pegawai untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi. Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan akan bertanggung jawab atas pekerjaannya dan biasanya memiliki kinerja yang baik. Pemeliharaan sumber daya manusia berhubungan dengan komunikasi kerja dan ada juga keselamatan dan kesehatan kerja

Setiap organisasi termasuk perusahaan tentunya memiliki suatu tujuan, manajemen sumber daya manusia pun memiliki tujuan. Menurut Cushway dalam Sutrisno (2016) mengemukakan tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

3. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia

Samsudin (2016) menyatakan ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak di capai melalui aktivitasnya melalui organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, dan yang paling penting adalah apakah orang yang ditempatkan itu tepat guna mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Untuk memahami kepemimpinan terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan menurut para ahli adalah sebagai berikut: Menurut House dalam Gary (2009:334) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Sedangkan Terry dalam Wahjosumidjo, (2012:17) menyatakan bahwa *“Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives”* (Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok). Dari pendapat Terry dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Menurut Dubin dalam Wahjosumidjo, (2012:22) "*Leadership is the exercises of authority and the making of decisions*" (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan). Dari pendapat Dubin dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para pemegang kekuasaan dalam membuat suatu keputusan.

Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok".Kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya (Wahjosumidjo, 2012:32).

Setelah menguraikan pengertian tentang kepemimpinan, selanjutnya menjelaskan definisi kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Menurut Thoha (2013:12) bahwa Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya.

Rivai (2014:210) menyatakan kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa kepemimpinan adalah pola perilaku dan

strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

2.2.2 Macam-Macam Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2013: 72) macam-macam dari kepemimpinan:

1. Gaya direktif

Gaya direktif adalah kepemimpinan yang ditandai, pemimpin melakukan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atas berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi, dengan tidak melibatkan para bawahannya, yang dilanjutkan dengan pemberian perintah kepada bawahannya.

2. Gaya konsultatif

Gaya konsultatif adalah kepemimpinan yang ditandai, pemimpin melaksanakan proses diskusi dan konsultasi dengan mendengarkan berbagai pertimbangan ataupun keluhan dari para bawahannya, yang dilanjutkan dengan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah oleh pemimpin.

3. Gaya partisipatif

Gaya partisipatif adalah kepemimpinan yang ditandai, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat didalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

4. Gaya delegatif

Gaya delegatif adalah kepemimpinan yang ditandai pemimpin memberikan pelimpahan/pendelegasian wewenang pada bawahan, untuk membuat/ menetapkan keputusan dalam pemecahan suatu masalah, untuk kemudian dilaksanakannya.

2.2.3 Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008: 34) menyatakan beberapa indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

2.3 Lingkungan Kerja

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja

karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Menurut Robbins dalam Handoko (2016) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Menurut Basuki dan Susilowati (2016) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di lingkungan yang dapat mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung seseorang atau sekelompok orang di dalam melaksanakan aktivitasnya.

Menurut Mangkunegara (2016) lingkungan kerja yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, iklim kerja dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Alex S. Nitisemito (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu

yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan nonfisik yang melekat pada karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik. Menurut Sedarmayanti (2016) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja dalam penyelenggaraan aktivitas organisasi. Sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan No. 261/Menkes/SK/II/1998 Tentang: Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja bahwa lingkungan kerja perkantoran meliputi semua ruangan, halaman dan area sekelilingnya yang merupakan bagian atau yang berhubungan dengan tempat kerja untuk kegiatan perkantoran. Persyaratan kesehatan lingkungan kerja dalam keputusan ini diberlakukan baik terhadap kantor yang berdiri sendiri maupun yang berkelompok.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja baik berupa fisik maupun nonfisik yang dapat mempengaruhi karyawan saat bekerja. Jika lingkungan kerja yang kondusif maka karyawan bisa aman, nyaman dan

jika lingkungan kerja tidak mendukung maka karyawan tidak bisa aman dan nyaman.

2.3.2 Faktor-faktor Lingkungan Kerja

Faktor-faktor lingkungan kerja yang diuraikan oleh Nitisemito (2016) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya:

1. Warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para pegawai. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para pegawai akan terpelihara.
2. Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerja bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas dari pada itu misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan bagi para karyawan yang menggunakannya, untuk menjaga kebersihan ini pada umumnya diperlukan petugas khusus, dimana masalah biaya juga harus dipertimbangkan disini.
3. Penerangan dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.

4. Pertukaran udara yang cukup akan meningkatkan kesegaran fisik para karyawan, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan para karyawan akan terjamin. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai plafond tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang banyak dari pada gedung yang mempunyai plafond rendah selain itu luas ruangan apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja akan mempengaruhi pula pertukan udara yang ada.
5. Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan. Keamanan akan keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan kerja, padahal lebih luas dari itu termasuk disini keamanan milik pribadi karyawan dan juga konstruksi gedung tempat mereka bekerja. Sehingga akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong karyawan dalam bekerja.
6. Kebisingan merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian. Kebisingan yang terus menerus mungkin akan menimbulkan kebosanan.
7. Tata ruang merupakan penataan yang ada di dalam ruang kerja yang biasa mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

2.3.3 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Robbins-Coulter dalam Handoko (2016:45) lingkungan dirumuskan menjadi dua, meliputi lingkungan umum dan lingkungan khusus.

1. Lingkungan Umum

Segala sesuatu diluar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan kondisi teknologi yang meliputi:

- a. Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas atau prestasi kerja.
 - 1) Fasilitas alat kerja. Seseorang karyawan atau pekerja tidak akan dapat melakukan pekerjaan tanpa disertai alat kerja.
 - 2) Fasilitas perlengkapan kerja. Semua benda yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung berproduksi, melainkan sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan.
 - 3) Fasilitas sosial. Fasilitas yang digunakan oleh karyawan yang berfungsi sosial meliputi, penyediaan kendaraan bermotor, musholla dan fasilitas pengobatan.
- b. Teknologi adalah alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat canggih yang langsung digunakan dalam produksi seperti komputer, mesin pengganda, mesin hitung.

2. Lingkungan Khusus

Lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

2.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Indikator-indikator lingkungan kerja oleh Nitisemito (2016) yaitu:

1. Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut (Saydam, 2016).

2. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2016) indikator-indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

2. Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

3. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan

kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

4. Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

5. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM).

Berdasarkan dua pendapat yang berbeda yaitu dari Nitisemito (2016) dan Sedarmayanti (2016) tentang lingkungan kerja diharapkan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan akan betah dalam bekerja. Dari dua pendapat berbeda peneliti mengambil indikator yaitu suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, tersedianya fasilitas kerja, penerangan, sirkulasi udara, kebisingan, bau tidak sedap, dan keamanan.

Pada penelitian ini indikator lingkungan kerja didasarkan pada penelitian Trisninawati (2021) yang terdiri dari:

1. Lingkungan kerja fisik:
 - a. Bangunan tempat kerja
 - b. Peralatan kerja yang memadai
 - c. Fasilitas
 - d. Tersedianya sarana angkut
2. Lingkungan kerja non fisik
 - a. Hubungan rekan kerja setingkat
 - b. Hubungan atasan dengan karyawan
 - c. Kerjasama antar karyawan

2.4 Employee Engagement

2.4.1 Pengertian Employee Engagement

Istilah *Employee engagement* digunakan pertama kali oleh kelompok peneliti Gallup di tahun 1990an (Buckingham & Coffman, 1999 dalam Schaufeli & Bakker, 2010). Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2010) menyatakan, *Employee engagement* adalah keterkaitan, kepuasan dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Britt (2003) dalam penelitian Metzler (2006), *Employee engagement* merupakan keadaan seorang pegawai secara pribadi bertanggung jawab dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sangat baik.

Konsep-konsep *engagement* yang dikemukakan oleh beberapa peneliti dan akademisi, antara lain (Schaufeli & Bakker, 2010) :

1. *Development Dimensions International* (2004), *engagement* memiliki tiga dimensi : (1) kognitif, percaya serta mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) afektif, rasa memiliki, kebanggaan dan keterikatan dengan

organisasi; (3) perilaku/individual value, kemauan untuk bekerja keras dan keinginan untuk tinggal di dalam organisasinya.

2. Hewitt (2011), pegawai yang terikat secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum (say, stay dan strive), yaitu (1) konsisten berbicara hal-hal positif tentang organisasi kepada bawahan, calon pegawai dan pelanggan; (2) memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi, meskipun memiliki kesempatan untuk bekerja di tempat lain; (3) memanfaatkan kelebihan waktu, tenaga dan ide/inisiatif untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.
3. Towers Perrin (2003) : *Employee engagement* dianggap sebagai keadaan afektif yang mencerminkan kepuasan pegawai, serta inspirasi dan afirmasi yang diperoleh pegawai dari pekerjaannya dan sebagai bagian dari organisasi.
4. Mercer (2011): *Employee engagement* disebut juga komitmen atau motivasi, merujuk pada kondisi psikologis pegawai yang memiliki perhatian terhadap kesuksesan organisasinya dan menunjukkan hasil kinerja lebih tinggi dari yang dipersyaratkan.

Selain itu pendapat lain terkait definisi *Employee engagement* (dalam Beverly & Philip Little, 2006), antara lain :

1. Harter, Schmidt dan Hayes (2002), *Employee engagement* adalah suatu keterikatan dan kepuasan seseorang sebesar antusiasmenya dalam bekerja.
2. Robinson, Perryman dan Hayday (2004), *engagement* adalah suatu perilaku positif yang ditunjukkan oleh seorang pegawai terhadap perusahaan dan nilai-nilai perusahaan. Seorang pegawai yang *engaged* akan peduli terhadap

kelangsungan hidup perusahaan, meningkatkan kinerjanya dan pada akhirnya dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.

Sedangkan Kahn (1990) melihat *engagement* sebagai kondisi psikologis dari personal *engagement*. Keterikatan pribadi (*personal engagement*), menurut Kahn (1990), berkaitan dengan bagaimana pegawai mempekerjakan diri sendiri untuk melaksanakan kinerja pekerjaannya. *Engagement* sebagai wujud pegawai mempekerjakan serta mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional dalam melaksanakan kinerja pekerjaannya (Kahn, 1990). Lebih lanjut, Kahn menyatakan bahwa pegawai yang *engaged* berusaha menjaga perannya dalam organisasi, mendorong energi yang dimiliki menjadi perilaku peran (*self employment*) dan menampilkan dirinya dalam suatu peran (*self expression*). Pegawai dapat terikat secara fisik, kognitif dan emosional. Keterikatan secara fisik diartikan pegawai yang terlibat di dalam tugastugas, baik secara individu atau dalam sebuah tim. Keterikatan secara kognitif yaitu pegawai yang memiliki perhatian lebih pada tugas dan perannya di lingkungan pekerjaan. Keterikatan secara emosional ditunjukkan dengan pegawai mampu membangun hubungan, berempati dan perhatian terhadap perasaan pegawai lainnya.

2.4.2 Aspek *Employee Engagement*

Menurut Konrad (2006), dikutip dalam Margaretha dan Saragih (2008) *Employee engagement* memiliki tiga aspek, yaitu :

1. Aspek Kognitif yang berkaitan dengan keyakinan yang dimiliki oleh pegawai terhadap organisasi, pemimpin, serta lingkungan kerjanya.

2. Aspek Emosional berhubungan dengan apa yang dirasakan oleh pegawai terhadap tiga aspek ini, serta sikapnya (positif maupun negatif) terhadap organisasi dan pemimpinnya.
3. Aspek Perilaku sebagai komponen penambah nilai bagi organisasi dan upaya yang diberikan pegawai pada pekerjaannya yang bersifat sukarela.

Dari beberapa konsep yang telah dijelaskan di atas, dapat diketahui bahwa intisari dari *engagement*, yaitu (Schaufeli & Bakker, 2010) :

1. Adanya komitmen organisasi, khususnya komitmen yang afektif (keterikatan secara emosional terhadap organisasi), dan komitmen yang berkelanjutan (bersedia untuk tinggal/berada dalam organisasi).
2. Perilaku pegawai yang melebihi perannya (perilaku diskresioner untuk mengefektifkan fungsi organisasi).

Meskipun istilah keterikatan pegawai dan keterikatan kerja seringkali digunakan bergantian, namun keterikatan kerja dianggap lebih spesifik. Keterikatan kerja merujuk pada hubungan antara pegawai dengan pekerjaannya, sedangkan keterikatan pegawai terkait hubungan pegawai dengan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2010).

2.4.2 Tipe *Employee Engagement*

Menurut Vazirani (2007), terdapat tiga aspek dasar terkait dengan *Employee engagement*, yaitu:

1. Pegawai dan aspek psikologis yang terbentuk dalam diri pegawai, serta pengalaman-pengalaman yang dimiliki.

2. Para pemimpin dan kemampuannya dalam menciptakan kondisi untuk mendorong munculnya *Employee engagement*.

3. Interaksi di antara para pegawai pada setiap tingkatan/jenjang.

Hal tersebut menjadi tanggung jawab besar bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan dan budaya kondusif, terkait dengan hubungan kerja dan perlakuan yang adil. Terkait dengan *Employee engagement*, menurut penelitian Gallup dalam Vazirani (2007), terdapat tiga tipe pegawai, yaitu :

1. *Engaged* : pegawai yang terikat merupakan sang pembangun, yang ingin mengetahui harapan organisasi terhadap perannya, sehingga berusaha untuk memenuhi harapan tersebut. Pegawai yang *engaged* menunjukkan kinerja tinggi secara konsisten, memanfaatkan talenta dan kelebihan pada saat bekerja, serta mendorong terciptanya inovasi-inovasi.

2. *Not Engaged* : merupakan tipe pegawai yang lebih cenderung berkonsentrasi pada tugas-tugas daripada tujuan dan hasil yang diharapkan dapat tercapai. Pegawai tipe ini cenderung merasa diabaikan dan kelebihan mereka kurang diperhatikan. Hal tersebut biasanya terjadi karena pegawai tidak memiliki hubungan yang produktif dengan pemimpin maupun rekan kerjanya.

3. *Actively Disengaged* : pegawai tipe ini, selalu berusaha menunjukkan ketidak senangannya di setiap kesempatan dan tidak menyukai pencapaian yang dilakukan oleh rekan kerjanya. Pegawai seperti ini dapat melemahkan fungsi organisasi.

2.4.3 Faktor-faktor Pembentuk *Employee engagement*

Menurut McBain (2007) dalam Margaretha dan Saragih (2008), umumnya ada tiga faktor utama dalam terciptanya *Employee engagement*, yaitu :

1. Organisasi :

Hal-hal yang menjadi faktor terciptanya *Employee engagement* adalah visi dan nilai yang dianut, budaya organisasi dan brand organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap suportif, serta komunikasi yang baik antara rekan kerja (McBain, 2007 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Adanya keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi akan memberikan dampak positif dalam terciptanya *Employee engagement*.

2. Manajemen dan Kepemimpinan

Engagement dibangun melalui proses dan membutuhkan waktu yang panjang, serta komitmen yang tinggi dari para pemimpin. Oleh karena itu, diperlukan konsistensi pemimpin dalam hal mentoring karyawan (Paradise, 2008 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Adapun keterampilan yang sebaiknya dimiliki oleh pemimpin dalam menciptakan *Employee engagement*, yaitu teknik komunikasi, teknik memberikan feedback dan teknik penilaian kinerja (McBain, 2007 dalam Margaretha dan Saragih, 2008).

3. *Working Life*

Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, dapat menjadi pemicu terciptanya *Employee engagement*. Beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat mendorong terciptanya *Employee engagement*, yaitu:

- a. Lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Pegawai yang berpersepsi memperoleh keadilan tersebut akan berlaku adil pada organisasi, dengan cara membangun ikatan emosi yang mendalam pada organisasi (McBain, 2007 dalam Margaretha dan Saragih, 2008).
- b. Lingkungan kerja yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Hal ini akan mempengaruhi pegawai secara psikologis dan menganggap dirinya berharga bagi organisasi.
- c. Organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga pegawai.

2.4.4 Dampak *Employee Engagement*

Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi akan mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Schaufeli & Bakker, 2004 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Menurut Paradise (2008) dalam Margaretha dan Saragih (2008), *Employee engagement* secara positif membentuk kualitas tim kerja yang efektif.

Employee engagement dapat mempengaruhi kinerja organisasi ketika *Employee engagement* lebih dahulu memberikan pengaruh positif bagi pegawai. Pegawai yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktifitasnya, mau menerima tantangan dan merasa pekerjaannya memberi makna bagi dirinya. Pengalaman tersebut akan berpengaruh bagi kinerja pegawai dan juga memberikan dampak positif di tingkat organisasi, yaitu produktivitas dan

pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa *Employee engagement* dapat memberikan perubahan bagi individu, tim dan organisasi (Margaretha dan Saragih, 2008).

2.4.5 Indikator *Employee Engagement*

Keterikatan kerja menurut Schaufeli et al (2002) dalam Schaufeli & Bakker (2010), diartikan sebagai hal yang positif, memenuhi dan dalam bekerja memiliki karakteristik yang ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan).

Karakteristik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Vigor*, merupakan karakter pegawai yang memiliki energi tinggi, memiliki kemauan bekerja, tidak mudah lelah dan mampu menghadapi kesulitan-kesulitan.
2. *Dedication*, karakter pegawai yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan pekerjaannya, antusias, menginspirasi dan memiliki kebanggaan, serta menyukai tantangan.
3. *Absorption*, merupakan karakter pegawai yang menikmati pekerjaannya, berkonsentrasi penuh dalam bekerja dan tidak terpisahkan dengan pekerjaannya, serta merasa waktu cepat berlalu saat bekerja.

2.5 Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok dalam suatu perusahaan. Sinambela (2018), kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

Sinambela (2018) mengemukakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Harsuko (2017), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi indikatoronal mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyaannya tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut: a) keputusan tasa segala aturan yang telah ditetapkan organisasi. b) dapat

melaksanakan tugas atau pekerjaannya tanpa kesalahan atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah. c) ketepatan dalam menjalankan tugas.

Aspek-aspek kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut: a) hasil kerja, bagaimana seseorang itu mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya. b) kedisiplinan yaitu ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan. c) tanggung jawab dan kerja sama, bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidaknya pengawasan. Aspek-aspek di atas sejalan dengan. Mangkunegara (2017) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Edy Sutrisno (2019) menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Wibowo (2018), kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Menurut Moehariono (2019) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, misi organisasi yang

dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Rivai dan Basri (2017) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Maharjan (2018) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Mathis dan Jackson (2019) mengungkapkan bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Rivai (2017) menyebutkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Rivai juga menjelaskan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Menurut Farida (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pencapaian kinerja yang tinggi akan memberikan kepuasan bagi individu sehingga individu tersebut dapat termotivasi untuk selalu berusaha mencapai kinerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja seorang dapat dikatakan baik, jika orang tersebut memiliki keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dalam periode waktu tertentu yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, pengetahuan, dan kesungguhan dalam melaksanakan tugasnya.

2.5.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor utama dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja dapat menunjukkan bagaimana kinerja individu secara nyata. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu kepada organisasi tempat mereka bekerja. penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan (Fahmi, 2017).

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu alat ukur yang memungkinkan untuk membantu karyawan organisasi memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang ada dalam suatu perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

Menurut Sinambela (2018) tujuan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

Dengan demikian Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan dengan para karyawan. Penilaian kinerja karyawan oleh perusahaan harus dilakukan sehingga perusahaan dapat mengetahui prestasi yang dicapai oleh karyawan, yaitu apakah prestasi yang dicapai itu baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi ini sangat penting bagi karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menentukan kebijakan selanjutnya.

2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017), faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

3. Komunikasi informal

Komunikasi informal merupakan sebuah pendekatan baru yang dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan kompetitif organisasi, dengan empat karakteristik yang terdapat dalam Komunikasi informal mampu memprediksikan

performa dan kepuasan kerja dengan lebih baik dibandingkan dengan masing-masing karakteristik yang berdiri sendiri

4. Kepuasan kerja

Spiritualitas dalam pekerjaan didefinisikan sebagai kerangka kerja dari nilai-nilai budaya organisasi yang mendorong pengalaman transenden para karyawan melalui proses bekerja, memfasilitasi perasaan terhubung mereka dengan orang lain sekaligus memberikan mereka perasaan lengkap dan bahagia.

2.5.4 Indikator Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan ini melihat dampak sistem terhadap efektifitas penyelesaian tugas individu. Menurut Gomes (2019), kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh karyawan.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk berkerjasama, dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan dan digunakan juga untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
1	Ariussanto dkk (2020)	<i>Leadership Style, Employee Engagement, and Work Environment to Employee Performance in Manufacturing Companies</i>	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee engagement</i> dan lingkungan kerja. Keterikatan karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, karena gaya kepemimpinan merupakan interaksi antara manajemen puncak dengan karyawan sehingga diperlukan variabel perantara dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2	Trisninawati (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan outsourcing di mediasi <i>Employee engagement</i>	Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap <i>Employee engagement</i> . Hal ini dibuktikan ($\beta=0,360$ $P = 0,049$) yang berarti hipotesis terbukti. Hasil penelitian ini menunjukkan semakin baik kondisi lingkungan kerja yang ada di kedua organisasi outsourcing tersebut maka semakin baik pula tingkat <i>Employee engagement</i> pada karyawan di organisasi tersebut.
3	Nurmala Dewi (2022)	Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan kantor pusat PT. Agro sinergi nusantara	Hasil penelitian menunjukkan : 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan <i>Employee engagement</i> terhadap kinerja <i>Employee engagement</i> kantor pusat PT Agro Sinergi Nusantara yang ditunjukkan dari hasil uji F sebesar 21.340 dan nilai signifikansi 0,000 B. 2) Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dilihat dari hasil uji t

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
			<p>sebesar – 0,318 dan nilai signifikansi sebesar 0,753. 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan dilihat dari uji t sebesar 4,969 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil penelitian diperoleh dengan persamaan regresi $Y = 14,641a - 0,050X1 + 0,844X2 + e$, dan pengaruhnya sebesar 61,3% dan sisanya sebesar 38,7% dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian</p>
4	Fredri Susanto (2020)	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Employee engagement</i> Di Hotel Ibis Style Di Surabaya	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas berpengaruh secara serempak terhadap <i>Employee engagement</i>. Kemudian hanya variabel teamwork yang berpengaruh secara parsial dan secara signifikan terhadap <i>Employee engagement</i>. Variabel teamwork juga menjadi faktor paling dominan terhadap <i>Employee engagement</i> di Hotel Ibis Style Surabaya.</p>
5	Ni Putu Irma Mei Lina (2019)	Analisis faktor-faktor penentu <i>Employee engagement</i> di Pt. ABC bandung	<p>Hasil penelitian menunjukkan tingkat <i>Employee engagement</i> pada karyawan di PT. ABC Bandung sebesar 71,05%, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat <i>Employee engagement</i> di PT. ABC Bandung dalam kategori tinggi. Penelitian ini menghasilkan satu faktor baru yaitu Faktor Keterlibatan Karyawan dengan variabel kontribusi terbesarnya adalah lingkungan kerja.</p>
6	Riki Gunawan (2019)	Analisis Kondisi Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan <i>Employee engagement</i> pada Karyawan Bagian Produksi Industri Manufaktur di Cimahi	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gambaran lingkungan kerja dalam kategori baik, gambaran <i>Employee engagement</i> dalam kategori tinggi, dan <i>Employee engagement</i> dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Sehingga lingkungan kerja perlu diperhatikan dalam menunjang peningkatan</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
7	Reza Restuhadi (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap <i>Employee engagement</i> Di Pt. Bank Mandiri (persero) Tbk Unit Micro Banking Dan Business Banking Area Bandung Asia Afrika	<i>Employee engagement</i> . Hasil pengolahan data menggunakan analisis jalur, dalam uji simultan menunjukkan bahwa variabel perasaan aman pegawai (X1), loyalitas pegawai (X2), dan kepuasan pegawai (X3) memiliki pengaruh terhadap variabel <i>Employee engagement</i> (Y) sebesar 28,2%. Sedangkan sisanya 71,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti. Hasil penelitian menggunakan analisis jalur, dalam pengujian secara parsial menunjukkan hasil koefisien jalur yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel <i>Employee engagement</i> (Y) yaitu variabel perasaan aman pegawai. Sedangkan variabel loyalitas pegawai (X2) dan kepuasan pegawai (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Employee engagement</i> PT. Bank Mandiri (Persero) unit Micro Banking dan Business Banking Area Bandung Asia Afrika.
8	Pristiwiana Okta (2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap <i>Work engagement</i> dengan <i>Self Efficacy</i> Sebagai Variabel Moderator Pada Karyawan Hotel Pelangi Malang	Hasil dari penelitian ini adalah (1) kondisi lingkungan kerja, <i>work engagement</i> , dan <i>Self Efficacy</i> pada karyawan Hotel Pelangi Malang termasuk dalam kategori baik/tinggi, (2) lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> pada karyawan Hotel Pelangi Malang, dan (3) <i>Self Efficacy</i> tidak mampu menjadi variabel moderator yang signifikan pada pengaruh lingkungan kerja terhadap <i>work engagement</i> pada karyawan Hotel Pelangi Malang
9	Vivi Putri Ramadhoani (2020)	Pengaruh lingkungan kerja, <i>self efficacy</i> , <i>work-family conflict</i> , dan <i>Employee</i>	Hasil penelitian yang diperoleh adalah Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap <i>turn over intention</i> , <i>Self</i>

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil
		<i>engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> pegawai kantor Badan SAR Nasional Mataram	<i>Eficacy</i> memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , <i>Work Family Conflict</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , <i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
10	Wasiman (2018)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Employee engagement</i> pada Karyawan Bagian Medis Rskia Sadewa Yogyakarta	<i>Intuitive accuracy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap sales person performance. Adanya pengaruh ini menunjukkan semakin tinggi <i>Intuitive accuracy</i> , maka akan semakin meningkatkan sales person performance, hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikan < 0,05. Trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap sales person performance.

Sumber: Data Peneliti (2022)

Penelitian di atas, dapat memberikan masukan terhadap materi dan pendukung dalam penelitian yang dilakukan peneliti.

2.7 Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Seorang pemimpin adalah orang yang dalam pekerjaannya lebih mengarah kepada mengajak untuk bekerja bersama-sama daripada memberi perintah kepada bawahannya (Hughes, 2009). Dari hal tersebut dapat memberikan gambaran secara jelas bahwa ada perbedaan dan kelebihan dalam kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Hasil penelitian Ariussanto dkk (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* dan lingkungan

kerja. Keterikatan karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, karena gaya kepemimpinan merupakan interaksi antara manajemen puncak dengan karyawan sehingga diperlukan variabel perantara dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

H₁: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Trikarya Mega International Bandar Lampung.

2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja (Nitisemito, 2015).

Lingkungan kerja terdiri dari 2 jenis yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, contohnya seperti kursi, meja, dsb. Sedangkan lingkungan kerja non-fisik

adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayati, 2016). Hasil penelitian Trisninawati (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *Employee engagement*. Hal ini dibuktikan ($\beta = 0,360$ $P = 0,049$) yang berarti hipotesis terbukti. Hasil penelitian ini menunjukkan semakin baik kondisi lingkungan kerja yang ada di kedua organisasi outsourcing tersebut maka semakin baik pula tingkat *Employee engagement* pada karyawan di organisasi tersebut.

Hasil penelitian Riki Gunawan (2019) menunjukkan bahwa gambaran lingkungan kerja dalam kategori baik, gambaran *Employee engagement* dalam kategori tinggi, dan *Employee engagement* dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Sehingga lingkungan kerja perlu diperhatikan dalam menunjang peningkatan *Employee engagement*. Penelitian Pristiawiana Okta (2019) menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan Hotel Pelangi Malang.

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

H₂: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Trikarya Mega International Bandar Lampung.

3. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi akan

mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Schaufeli & Bakker, 2004 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Hasil penelitian Nurmala Dewi (2022) menunjukkan : 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan *Employee engagement* terhadap kinerja *Employee engagement* kantor pusat PT Agro Sinergi Nusantara yang ditunjukkan dari hasil uji F sebesar 21.340 dan nilai signifikansi 0,000 B. 2) Terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dilihat dari hasil uji t sebesar - 0,318 dan nilai signifikansi sebesar 0,753. 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Employee engagement* terhadap kinerja karyawan dilihat dari uji t sebesar 4,969 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil penelitian diperoleh dengan persamaan regresi $Y = 14,641a - 0,050X_1 + 0,844X_2 + e$, dan pengaruhnya sebesar 61,3% dan sisanya sebesar 38,7% dipengaruhi oleh variabel di luar penelitian

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

H₃: *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.

Trikarya Mega International Bandar Lampung.

4. Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

Definisi yang umum dari *Employee engagement* dipahami sebagai kondisi yang diinginkan yang mana kondisi tersebut mencakup tujuan dari organisasi serta komitmen, keterlibatan, antusiasme, passion, fokus pada usaha dan

energi. Dari pemaparan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Employee engagement* adalah perasaan, pemikiran serta sikap yang positif mengenai pekerjaan yang menyebabkan performa individu dan komitmen semakin besar. *Employee engagement* dipengaruhi 5 faktor dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, pelatihan, dan teamwork (Anitha, 2014; Fleming, 2007; Maslach et al, 2001; Azeem, et al, 2013; Masih et al, 2013). Hasil penelitian Fredi Susanto (2020) menunjukkan bahwa variabel bebas berpengaruh secara serempak terhadap *Employee engagement*. Kemudian hanya variabel *teamwork* yang berpengaruh secara parsial dan secara signifikan terhadap *Employee engagement*. Variabel teamwork juga menjadi faktor paling dominan terhadap *Employee engagement* di Hotel Ibis Style Surabaya.

Vivi Putri Ramadhoani (2020) Hasil penelitian yang diperoleh adalah Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turn over intention*, *Self Efficacy* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, *Work Family Conflict* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, *Employee engagement* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

H₄: Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Trikarya Mega International Bandar Lampung.

2.8 Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan pustaka di atas, maka dapat disusun kerangka pikir sebagai berikut:

