

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan tidak lepas dari manusia yang berperan aktif dan dominan setiap kegiatan organisasi, karena manusia sebagai perencana, pelaku, serta penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia dalam perusahaan perlu adanya pengelolaan secara professional agar terwujud keseimbangan antar kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia juga dapat didefinisikan pula sebagai satu pengelola dan pendaya guna sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Menurut Dessler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang mempunyai peranan penting dalam kegiatan suatu organisasi, dan untuk menggerakkan karyawan agar dapat bekerja secara maksimal diperlukan tindakan dari suatu organisasi terhadap karyawan yang dimilikinya (Utami,2016). Perusahaan harus bias mengolah dan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada agar dapat mengoptimalkan peluang-peluang yang dimiliki dalam persaingan.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik bagi suatu lembaga atau perusahaan. Suatu lembaga menginginkan karyawan untuk

bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk menghasilkan kinerja yang baik. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik mampu menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja Karyawan merupakan salah satu faktor yang Penting Karena kemajuan organisasi atau perusahaan tergantung dari sumber daya yang dimiliki. Kinerja karyawan ialah suatu hasil dari kerja dalam kualitas dan kuantitas yang telah tercapai oleh karyawan saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki seorang karyawan (Wardani, 2017). Demi tercapainya tujuan suatu perusahaan, manajemen perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan (Simamora,2015). Menurut Robbins (2015:89) kinerja dapat menjadi hasil dari seorang individu atau dapat berupa hasil dari kerja kelompok dalam satu organisasi.

Kepemimpinan menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat tergantung pada seorang pemimpin untuk menggerakkan para karyawan supaya pekerjaan lebih efektif dan efisien, apalagi organisasi saat ini memiliki banyak pesaing, jika suatu perusahaan atau organisasi tidak ingin tersingkir dari persaingan perlu seorang pemimpin

yang mampu menggerakkan bawahannya dan mengasah kemampuan mereka untuk kepentingan bersama.

Work Engagement juga Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Schmidt (2004) mengartikan *work engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. Meskipun kepuasan dan komitmen adalah dua elemen kunci, secara individu mereka tidak cukup untuk menjamin *work engagement*, terdapat tema berulang yang menunjukkan *work engagement* yang melibatkan pekerja yaitu “*going extra mile*” (akan bekerja ekstra) dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan. Menurut Erica (2020), bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi kerja sangat berpengaruh bagi suatu organisasi. Karyawan tanpa motivasi tidak akan memberikan kemajuan yang berarti bagi organisasi. Itulah sebabnya pihak yang mengelola SDM harus dapat mencermati apakah karyawan yang ada, masih termotivasi dengan baik untuk bekerja atau sudah mengalami penurunan. Motivasi kerja karyawan akan mensuplai energi untuk bekerja atau mengarahkan aktivitas selama bekerja dan menyebabkan seorang karyawan mengetahui adanya tujuan organisasi yang relevan dengan tujuan pribadinya (Utami, 2019). Dengan demikian pihak yang mengelola SDM dapat mengukur tingkat motivasi dari tiap-tiap karyawan, sehingga dapat diambil tindakan yang dirasa perlu sebelum terlambat. Keterlambatan dalam peningkatan motivasi kerja akan

berdampak kurang produktifnya SDM yang ada, yang berakibat tidak tercapainya target organisasi

Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perhotelan. Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung didirikan dari tahun 2012. Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung menyadari sepenuhnya bahwa pelayanan terhadap konsumen akan dapat dilakukan dengan baik apabila kinerja karyawan yang tinggi sehingga tidak mengecewakan para konsumen. Kinerja akan dapat terwujud apabila terdapat kepemimpinan yang baik, *work engagement* dan motivasi yang baik pula. Bagi perusahaan, asset terbesar dan nilainya paling tinggi adalah sumber daya manusia. Untuk itu Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung berkomitmen melalui kepemimpinan yang tepat, *work engagement* yang baik dan motivasi yang baik pula maka dapat menjaga agar tercipta hubungan yang harmonis dan bisa menciptakan kinerja para karyawannya dan dapat bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

Melihat betapa pentingnya pengaruh kepemimpinan, *work engagement* dan motivasi didalam mengoprasikan perusahaan dengan individu yang berbeda-beda, maka seseorang pemimpin harus benar-benar berkualitas dan mampu membimbing bawahannya dengan baik sehingga dapat menciptakan kinerja yang tinggi. Kinerja yang tinggi tentu akan dapat membawa perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Seperti kehidupan usaha yang normal dalam jangka panjang.

Kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sanusi dan Sutikno (2014:15) Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi

orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok, kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Pidekso dan Harsiwi (2001:2) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.

Berdasarkan fenomena dilapangan kepemimpinan di Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung masih belum optimal dalam memberikan pengarahan kepada bawahannya atau organisasi yang dipimpinnya membuat kinerja karyawan menurun.

Penelitian yang dilakukan oleh Terry (2012), kepemimpinan merupakan kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin tersebut, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Fiedler dalam Thoha (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya setiap perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan. Fiedler juga mengatakan seseorang pasti menghadapi situasi seiring berjalannya waktu, dalam berhadapan dengan situasi tersebut, seorang pemimpin biasanya

memperhatikan tiga hal yaitu sifat hubungannya dengan para bawahan, struktur tugas yang harus dijelaskan, dan posisi kewenangan seseorang.

Work engagement merupakan persetujuan yang kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, (Shaufeli, *et al* dalam Elmi 2013). Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap bahwa kinerjanya penting untuk dirinya dan organisasi. Hal tersebut dikuatkan oleh Kahn (1990); menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi antusias melaksanakan pekerjaan dan menikmati pekerjaannya serta berkeinginan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi yakni berkinerja yang baik demi kepentingan organisasi. (Lockwood dalam Elmi 2013) menjelaskan bahwa *work engagement* sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen terhadap organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *work engagement* sangat penting, karena dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

Fenomena yang ditemukan di Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung ditandai dengan masih kurangnya sikap dan emosional terhadap organisasi dan tugas yang diberikan oleh perusahaan sehingga hal ini menyebabkan kurang optimalnya kinerja karyawan. Sebagai gambaran adanya kinerja karyawan pada Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung berikut disampaikan tingkat absensi seperti pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan, Absensi dan Hari Kerja Sesungguhnya
Pada Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung

Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Tidak Hadir (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Persentase Tingkat Absensi
1	2	3	$4=2 \times 3$	5	$6=4-5$	$7=5/4 \times 100\%$
Januari	40	25	1.000	30	970	3
Februari	40	22	880	29	851	3,3
Maret	40	23	920	35	885	3,8
April	40	24	960	28	932	2,91
Mei	40	25	1.000	35	965	3,5
Juni	40	23	920	28	892	3,04
Juli	40	26	1.040	32	1.008	3,07
Agustus	40	27	1.080	34	1.046	3,14
September	40	25	1.000	29	971	2,9
Oktober	40	23	920	33	887	3,58
November	40	23	920	29	891	3,15
Desember	40	25	1.000	30	970	3
Jumlah		291	11.640	372	11.268	38,39
Rata		24,25	970	31	939	3,19

Sumber: Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung (Data diolah, 2021)

Dilihat dari Tabel 1.1. dapat dijelaskan tingkat absensi pegawai cenderung berfluktuasi, dimana persentase tingkat absensi dari bulan Januari-Desember tahun 2020 rata-rata sebesar 3,19%. Menurut Ardana, dkk (2012:93) Tingkat absensi yang wajar berada dibawah 3%, di atas 3% sampai 10% dianggap tinggi, sehingga dengan demikian sangat perlu mendapat perhatian serius dari pihak perusahaan. Apabila dilihat dari tingkat persentase relatif masih di atas 3,19%, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung kurang rajin dan agresif (berkemauan) dalam bekerja. Maka perlu perhatian dari pimpinan untuk

meningkatkan kembali semangat dan kemauan bekerja mereka, dengan memberikan motivasi kepada mereka.

Keberadaan Motivasi pada suatu perusahaan sebagai peningkatan kinerja karyawan memiliki peran cukup besar karena Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan (Siagian, 2009). Samsudin (2010:281) membuktikan Motivasi memberikan dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Oleh karena, itu untuk mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan dibutuhkan motivasi pada karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sunyoto (2013) meneliti dengan menggunakan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil penelitian bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya apabila motivasi yang diberikan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat, begitupun sebaliknya apabila motivasi yang diterima tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh karyawan maka kinerja akan menurun. Hakim (2006) juga menyebutkan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan.

Terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang

dilaksanakannya. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya.

Dengan adanya motivasi di harapkan tujuan perusahaan dapat tercapai. Dari berbagai tahapan pemberian motivasi, faktor utama yaitu kebutuhan dan pengarahan perilaku. Pemberian motivasi haruslah diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan. Hanya dengan kejelasan tujuan maka semua personal yang terlibat dalam organisasi dapat dengan mudah memahami dan melaksanakannya. Maka dari pada itu, motivasi sebagai salah satu elemen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung ?
- 2) Apakah *Work Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung?
- 3) Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung?
- 4) Apakah Kepemimpinan, *Work Engagement* ,dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan , *Work Engagement* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Villa 69 Umalas Kerobokan Kelod Badung.

2. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat berguna baik secara teoritis maupun praktik bagi berbagai pihak, antara lain :

- 1) Kegunaan Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat terhadap bidang ilmu manajemen SDM tentang pengaruh Kepemimpinan, *Work Engagement*, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

2) Kegunaan Praktis

a. Bagi Penulis

- a) Untuk melengkapi syarat guna meraih gelar Sarjana Ekonomi (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati
- b) Untuk mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh kedalam praktek bisnis khususnya di bidang manajemen pemasaran.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal – Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan- tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham, 2011). Locke (2013) menemukan bahwa *goal- setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran

lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan pegawai dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel kepemimpinan, *work engagement* dan motivasi sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi (Suwanto & Priansa, 2016). Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran karyawan tidak diikutsertakan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Berikut beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Hasibuan (2014) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Schuler, *et al.* (dalam Sinambela, 2016) MSDM merupakan pengakuan tentang

pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Menurut Mangkunegara (2014) MSDM adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2014) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

a) Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b) Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c) Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d) Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e) Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f) Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g) Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

h) Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i) Pemeliharaan

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

j) Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k) Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2014) terdapat 4 tujuan MSDM yaitu:

a) Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangantantangan yang timbul dari masyarakat, suatu organisasi yang berada di tengah tengah masyarakat diharapkan dapat membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya

manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

b) Tujuan Organisasi (*Organizational Objective*)

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

c) Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik.

d) Tujuan Personel (*Personnel Objective*)

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Menurut Busro (2019) unjuk kerja, penampilan kerja, atau kinerja didefinisikan sebagai kemampuan kerja di dalam terminology kualitas dan kuantitas. Pendapat di atas dapat dipahami bahwa kinerja merupakan prestasi kerja (*performance*) baik bersifat kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seseorang selama periode tertentu biasanya dalam waktu satu tahun. Manajemen kinerja adalah keseluruhan strategi kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan/organisasi. Jadi dengan kinerja yang tinggi maka kinerja individu, kelompok, dan kinerja perusahaan akan naik juga (Astuti *et al*, 2016). Sebagaimana diketahui bahwa kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung salah satu dari segi kecakapan, keterampilan, keterampilan pengetahuan, dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Oleh karena itu, "*Manager must devise some strategies wich will improve the performance of the employesworking*" Manager harus memikirkan beberapa strategi yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja para pekerja (Jung & Sembiring, 2019).

Busro (2019: 88) juga menjelaskan bahwa kinerja adalah pekerjaan yang berhasil ditunjukkan oleh pekerja dengan usaha secara sungguh-sungguh dalam rangka memenuhi tugas dan kewajiban. Kinerja karyawan menunjukkan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain:

- a) Kualitas: Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas atau pun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- b) Kuantitas: Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c) Ketepatan Waktu: Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d) Efektifitas: Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e) Kemandirian: Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.
- f) Komitmen Organisasi: Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.
Keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang karyawan dapat menjadi dasar untuk pencapaian kinerjanya. Dengan keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki oleh seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif. Dengan kata lain, jika seseorang karyawan memiliki keterampilan yang baik maka akan semakin produktif terhadap pekerjaannya (Wijaya *et al*, 2016).

Definisi kinerja sumber daya manusia dinyatakan oleh beberapa ahli, diantaranya: "perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan

standar kerja yang ditetapkan”Mangkunegara (2014), ”kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau *successful role achievement* yang diperoleh dari pembuatan-pembuatannya”, ”hasil kerja baik yang kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan” Mangkunegara(2014), ”konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasarkan standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan”. Santoso & Karyawan (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Salman *et al* , (2016) mendefinisikan kinerja sebagai catatan terhadap hasil produksi dan pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Mangkunegara (2014) menjelaskan bahwa kinerja individu adalah hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Menurut Pourbarkhordari *et al*, (2016) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar/ kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam suatu perusahaan, terdapat beberapa faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut :

- a) Strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang).
- b) Batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi).
- c) Atribut individual (kemampuan dan ketrampilan).

Insan & Yuniawan (2016) menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang sering digunakan sebagai indikator dalam penelitian adalah pengetahuan, kemampuan, ketrampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi dan hubungan dalam kelompok). Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Widyastuti & Rahardja (2018) mengemukakan bahwa faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan. Faktor ekstrinsiknya adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah di tetapkan. Menurut Sinambela (2016) prestasi kerja sebagai hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/saran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama. Menurut Mangkunegara (2014:67) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Sinambela (2016) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang di ukur berdasarkan standar atau kriteria yang di tetapkan oleh organisasi. Selanjutnya Hasibuan (2014:34) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang di capai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebaskan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Rivai (2014) kinerja merupakan perilaku yang nyata yang di tampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang di hasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia dapat diukur dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kuantitas (jumlah) pekerjaan yang dapat diselesaikan, ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, dan efektifitas karyawan menggunakan sumber daya organisasi.

2.1.4 Kepemimpinan

Busro (2019:215) menyatakan bahwa secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing atau menuntun, dan kata benda pemimpin yaitu orang yang berfungsi memimpin atau orang yang membimbing atau menuntun. Maxwell (1997:7) dalam Busro (2019:215) menyatakan bahwa kepemimpinan yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan orang lain. Kepemimpinan adalah sesuatu yang

melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*). Kepemimpinan juga dapat dimaknai sebagai proses pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi. Kepemimpinan mengarah pada peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi (Rahman & Tiorida, 2016).

Menurut Mehmood *et al* , (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan (seni) pemimpin atau manajer untuk mempengaruhi orang lain berupa perilaku baik secara perorangan maupun kelompok dalam mengikuti kehendaknya baik langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinan tersebut muncul bersamaan dengan perannya sebagai manajer. Peran manajer tersebut mengarahkan karyawan pada peningkatan kesadaran, pemahaman, dan kesediaan.

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin (Bui & Higgs, 2015). Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan, sebab gaya kepemimpinan sebagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu (Pourbarkhordari *et al* , 2016). Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya yang dapat berubah selagi bagaimana pemimpin

mengembangkan program organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya secara konseptual (Santoso & Karyawan, 2019).

Gaya pemimpin yang kurang melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan, akan mengakibatkan bawahan merasa tidak diperlukan, karena pengambilan keputusan tersebut terkait dengan tugas bawahan sehari-hari. Pemaksaan kehendak oleh atasan mestinya tidak dilakukan namun pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat merupakan tindakan yang bijaksana kepada bawahan, maka akan terjadi kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi (Handoko, 2014).

Pemimpin yang bijaksana umumnya lebih memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi (Insan, 2017). Gaya yang akan digunakan mendapat sambutan hangat oleh bawahan sehingga proses mempengaruhi bawahan berjalan baik dan disatu sisi timbul kesadaran untuk bekerjasama dan bekerja produktif. Berbagai macam cara mempengaruhi bawahan tersebut guna kepentingan pemimpin yaitu tujuan organisasi. Pimpinan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam tugas dan fungsi, melalui proses komunikasi dengan bawahannya sebagai dimensi dalam kepemimpinan dan teknik-teknik untuk memaksimalkan pengambilan keputusan.

Pola dasar terhadap gaya kepemimpinan yang lebih mementingkan pelaksanaan tugas oleh para bawahannya, menurut penyelesaian tugas yang dibebankan padanya sesuai dengan keinginan pimpinan. Pemimpin menuntut

agar setiap anggota seperti dirinya, menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pemimpin beranggapan bahwa setiap anggota melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, pasti akan dicapai hasil yang diharapkan sebagai penggabungan hasil yang dicapai masing-masing anggota (Rizki & Agung, 2017). Gaya kepemimpinan yang berpola untuk mementingkan pelaksanaan kerjasama, pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerjasama yang insentif, dan efisien semua tugas dapat dilaksanakan secara optimal. pelaksanaan dan bagaimana tugas dilaksanakan berada di luar perhatian pemimpin, karna yang terpenting adalah hasilnya bukan prosesnya. Namun jika hasilnya tidak seperti yang diharapkan, tidak ada pilihan lain, selain mengganti pelaksanaan tanpa menghiraukan siapa orangnya (Khasanah, 2019).

Pola dasar ini menggambarkan kecenderungan, jika dalam organisasi tidak ada yang mampu, mencari pengganti dari luar meskipun harus menyewa serta membayar tinggi, pemimpin hanya membuat beberapa keputusan penting pada tingkat tertinggi dengan pemahaman yang konseptual. Pemimpin yang efektif dalam organisasi menggunakan desentralisasi dalam membuat keputusannya. Hal tersebut memberikan kewenangan pada bawahan serta melaksanakan *sharing* dalam memutuskan suatu keputusan. Dibawah ini akan di uraikan secara terperinci gaya kepemimpinan berdasarkan teori sumber daya manusia yang telah ada (Insan & Yuniawan, 2016).

Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe

Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut :

1) Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2) Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan sering kali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3) Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan

kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4) Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

5) Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan system perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6) Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulative atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

7) Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Menurut Handoko (2014) faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan ada tiga variabel yaitu: 1) pemimpin, 2) pengikut, dan 3)

situasi, ketiganya saling berhubungan dan berinteraksi satu dengan yang lainnya. Menurut Mangkunegara (2014) yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan faktornya adalah sebagai berikut:

- 1) Integritas: kejujuran dan kelugasan.
- 2) Kompetensi: pengetahuan dan keterampilan.
- 3) Konsistensi: keandalan, kemampuan, diramalkan dan penilaian yang baik.
- 4) Loyalitas: kesediaan untuk melindungi.
- 5) Keterbukaan: kerelaan untuk berbagi ide dan informasi.

2.1.5 Work Engagement

Work Engagement merupakan persetujuan yang kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, (Salman *et al*, 2016). Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap bahwa kinerjanya penting untuk dirinya dan organisasi. Wijaya, *et al* (2016) menjelaskan bahwa *work engagement* sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen terhadap organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual.

Bakker, *et al* (2014) mendefinisikan *work engagement* sebagai positivitas, pemenuhan kerja dari pusat pikiran yang memiliki di *mensivigor*, *dedication* dan *absorbtion*. *Vigor* adalah energi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, restasi, tidak mudah lelah. *Dedication* adalah keterlibatan yang kuat ditandai dengan antusiasme, rasa bangga, dan inspirasi. *Absorption* adalah keadaan pada pekerja yang dikarakteristikan oleh waktu yang berjalan dengan cepat dan sulitnya memisahkan seseorang dengan

pekerjaanya. Bakker *et al* ,(2014) membedakan *engagement* dari konstruk-konstruk peran pekerjaan lainnya, keadaan sesaat dan spesifik, *engagement* mengacu pada keadaan afektif-kognitif yang lebih menetap (persisten) dan menyeluruh, yang tidak hanya fokus pada objek, kejadian, individu atau perilaku tertentu. Lebih lanjut lagi dijelaskan bahwa *engagement* merupakan state-psikologis positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicerminkan dengan kata-kata (antusias, enerjik, *passion*, *vigor*) dan *engagement* juga merupakan suatu *state motivasional* yang dicerminkan dalam keinginan yang murni untuk memberikan usaha yang fokus terhadap tujuan dan kesuksesan organisasi. Bakker *et al* , (2014) setuju bahwa *engagement* merupakan konseptualisasi terbaik dan dikarakteristikan melalui suatu level yang tinggi dari energi dan suatu identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang.

Rahman & Tiorida (2016) mendefinisikan *engagement* sebagai penguasaan karyawan sendiri terhadap peran individu dalam pekerjaan, dimana karyawan akan mengikat diri dengan pekerjaannya, kemudian akan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama memerankan performanya. Aspek kognitif mengacu pada keyakinan pekerja terhadap organisasi, pemimpin dan kondisi pekerjaan. Aspek emosional mengacu pada bagaimana perasaan pekerja apakah positif atau negatif terhadap organisasi dan pemimpinnya. Sedangkan aspek fisik mengenai energi fisik yang dikerahkan oleh karyawan dalam melaksanakan perannya.

Work engagement berkaitan dengan kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai *work engagement* yang tinggi mempunyai komitmen pribadi

terhadap pekerjaannya (Bui & Higgs, 2015). Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *work engagement* sangat penting, karena dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. *Work engagement* diukur dengan indikator Bakker *et al*, (2014): 1). Siap mendedikasikan diri dengan pekerjaan. 2). Ingin memikirkan cara kerja baru untuk bekerja dengan baik. 3). Memiliki semangat dalam bekerja. 4). Bersedia mengorbankan diri untuk mencapai keberhasilan. 5). Bersedia untuk bekerja ekstra keras. 6). Berupaya meningkatkan kinerja tanpa imbalan. 7). Pekerjaan dijadikan sumber kebanggaan. 8). Ingin bekerja secara lengkap dan menyeluruh. 9). Siap mencurahkan jiwa demi pekerjaan.

2.1.6 Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari kata Latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Siagian dan Sondang, 2014). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Menurut Siagian dan Sondang (2014), motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang dikehendaki. Kemudian Campbell, *et al* mengemukakan bahwa motivasi mencakup di dalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respons, dan kegigihan tingkah laku. Di samping itu, istilah tersebut mencakup sejumlah konsep dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan

(*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectancy*), dan sebagainya.

Menurut Kumarawati & Yasa (2017), kerja adalah sebagai 1) aktivitas dasar dan dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia, 2) kerja itu memberikan status, dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat, 3) pada umumnya wanita atau pria menyukai pekerjaan, 4) moral pekerja dan pegawai itu banyak tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik mau pun materiil dari pekerjaan, 5) insentif kerja itu banyak bentuknya, diantaranya adalah uang. Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja guru. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Menurut Wijaya, *et al* (2016), motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu:

- a) Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.
- b) Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.

c) Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (*reniforce*) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu. Berdasarkan beberapa definisi dan komponen pokok diatas dapat dirumuskan motivasi merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan.

Motivasi didefinisikan sebagai "*A physiological concept related to strength and direction of behavior*" (Kumarawati & Yasa, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa orang yang mempunyai motivasi yang tinggi akan tampak pada perilakunya. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan organisasi mencapai tujuan dalam artian bahwa tujuan pribadi anggota organisasi juga tercapai.

Motivasi adalah keinginan seseorang untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau *impuls*. Hal tersebut dipertegas oleh (Sumantri dalam Busro, 2019) yang mengungkapkan bahwa motivasi adalah proses yang sangat penting untuk dimengerti tentang mengapa dan bagaimana perilaku seseorang dalam berkinerja atau dalam melakukan suatu tugas tertentu.

Teori motivasi dua faktor menjelaskan bahwa terdapat motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri karyawan yang mempengaruhi pikiran dan perilaku seseorang. Motivasi ekstrinsik merupakan faktor dari luar yang meliputi gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi dan hubungan kerja seperti penghargaan dan kenaikan

pangkat atau jabatan struktural,(Wijaya, *et al* 2016). Motivasi ekstrinsik sebagian besar dikendalikan oleh pemimpin organisasi.Motivasi berkaitan dengan kinerja karyawan.

Penelitian Insan (2017) menemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *work engagement*. Motivasi intrinsik dalam penelitian ini di ukur dengan indikator:

- 1) dorongan bertanggung jawab.
- 2).berani mengambil resiko.
- 3). Ingin berprestasi.
- 4). Berusaha untuk berinteraksi sosial.
- 5). Ingin bekerjasama dengan karyawan lain.
- 6). Berusaha mendapatkan pengakuan atas kemampuan.
- 7). Ingin bertidak sportif dalam bekerja.
- 8). Profesi yang cukup menantang.
- 9). Ingin memiliki keamanan dalam bekerja.
- 10). Ingin memiliki kebebasan dalam bekerja dan tidak tertekan.
- 11). Ingin mendapat kepercayaan dari lembaga dengan baik.
- 12). Ingin mendapatkan penghargaan dari rekan sekerja.

Motivasi yang tinggi dapat menciptakan *work engagement*.

2.2 Publikasi Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini dibuat berdasarkan acuan dan keterkaitan teori dari penelitian-penelitian sebelumnya. Berikut ini akan diuraikan beberapa penelitian sebelumnya

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Kumarawati <i>et al</i> (2017)	Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar	Motivasi tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Kota Denpasar. Disiplin memiliki pengaruh negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Disiplin bukan mediasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan.
2	Khasanah (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Pemediasi Studi di BPRS Yogyakarta	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan transformasional dan signifikan positif berpengaruh pada keterlibatan karyawan dan karyawan kinerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan hal itu perikatan karyawan pada karyawan yang dimediasi sebagian hubungan kepemimpinan transformasional.
3	Nur (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>work engagement</i>

		Terhadap Motivasi Intrinsik, <i>Work Engagement</i> Dan Kinerja Karyawan	tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Ishaya (2019)	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Grita Artha Kreamindo Jakarta	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variable motivasi terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh variable motivasi terhadap variable kinerja karyawan adalah (49,1%). Sisa (50,9%) merupakan peran dari faktor lain yang tidak di dukung dalam hal ini.
5	Utami (2019)	Motivasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Budaya Organisasi Sebagai Faktor Penentu Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ; hipotesis pertama, yang menyatakan semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi kinerja guru dan tenaga kependidikan. Dalam pengujian diperoleh bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan
6	Irnowati (2020)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pyridam Farma Tbk Jakarta	Hasil penelitian ini menunjukan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variable Motivasi (X) dan variable Kinerja Karyawan (Y).
7	Santoso (2013)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan

		Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Central Asia Kudus	antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
8	Potu (2012)	Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan selalu memberikan bimbingan, masukan-masukan terhadap bawahan, mampu mengatasi setiap masalah dalam pekerjaan, dan juga harus mempunyai sikap dan tanggung jawab di dalam perusahaan.
9	Sari (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan stress kerjasecara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan, motivasi dan stress kerjasecara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Inolla (2020)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Wahana Ottomitra	Hasil penelitian ini menunjukkan 1) motivasi dan disiplin kerjaberpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. WOM FinancePalembang.

		Multiartha (WOM) Finance Palembang	2) motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.WOM Finance Palembang. 3) disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerjakaryawan pada PT. WOM Finance Palembang.
11	Widyani (2019)	Peran Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Nusantara Surya Sakti Bangli	Hasil pengujian menunjukkan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Variabel Motivasi kerja mampu menjadi variabel interveningantara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
12	Suprpta (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali)	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja