

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

Tinjauan pustaka berisi uraian konsep-konsep yang mendasari teori dasar penelitian ini. Bab II ini tersusun atas landasan teori, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian yang menjadi dasar pelaksanaan penelitian.

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam manajemen SDM, manusia adalah aset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri. Untuk mendapatkan pengertian yang lengkap, berikut ini penulis mengemukakan beberapa definisi mengenai SDM yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

Manajemen SDM seperti yang telah dikemukakan Gary Dessler (2013:4), bahwa Manajemen SDM adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengkompensasi, serta mengurus hubungan kerja, keselamatan kerja, dan keadilan kerja pegawai).

Sementara menurut Sofyandi (2013:6), menyatakan SDM Didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, dan controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer ataupun mutasi, penilaian kinerja, serta pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif bagi sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan secara lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, bahwa SDM merupakan suatu kegiatan di dalam suatu organisasi dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai pada pengendalian untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen SDM merupakan salah satu bagian yang tidak terlepas dari ilmu manajemen, fungsi manajemen SDM selain daripada yang terdapat pada fungsi utama manajemen pada umumnya, ada pula beberapa fungsi spesifik. Berdasarkan

definisi menurut Malayu S.P Hasibuan (2019:10), fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia adalah Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Directing*), Pengawasan (*Controlling*), Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*), Pengintegrasian (*Integration*), Pengembangan (*Development*), Pemeliharaan (*Maintenance*), Kompensasi (*Compensation*), Kedisiplinan (*Discipline*) dan Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*).

Fungsi-fungsi SDM tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, apabila terdapat masalah dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi lain di dalam organisasi yang bertugas mendukung terhadap pencapaian sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Sebuah strategi organisasi tidak akan berhasil tercapai secara efektif dan efisien apabila setiap bagian atau departemen tidak melaksanakan fungsi atau tugas dengan semestinya. Dalam konteks Manajemen SDM, fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja adalah peran yang menentukan keberhasilan.

Dessler (2015:4-5) menyatakan ada aktifitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi MSDM yakni, Perencanaan, Menentukan sasaran dan standar-standar, membuat aturan dan prosedur menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan. Pengorganisasian, Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, membuat divisi-divisi, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membuat jalur wewenang dan komunikasi, mengoordinasikan pekerjaan bawahan. Penyusunan staff, Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar prestasi, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi prestasi, memberikan konseling kepada karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan. Kepemimpinan, Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja, memotivasi bawahan. Pengendalian, Menetapkan standar, standar kualitas, memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar- standar ini, melakukan koreksi jika dibutuhkan.

### 2.1.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang menurut Hasibuan (2019:10) mencakup masalah Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job deskroption*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang. Memperkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

#### **2.1.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

MSDM melibatkan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan sumber daya manusia. Adapun tujuan manajemen SDM tentu saja untuk meningkatkan efektivitas SDM itu sendiri. Tujuan ini dapat dijabarkan kedalam empat tujuan yang lebih operasional seperti apa yang diungkapkan (Notoatmodjo, 2017: 109), yaitu:

1. Tujuan masyarakat. Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan 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.
2. Tujuan organisasi. Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.
3. Tujuan fungsi. 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 fungsinya dengan baik.
4. Tujuan personal. Untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, dalam pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

## **2.1.2 Kerjasama**

### **2.1.2.1 Pengertian Kerjasama**

Menurut Sangadji & Sopiah (2013:31) mengungkapkan bahwa “tim kerja merupakan kelompok yang upaya-upaya individualnya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan individu- individu”. Suatu tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Upaya individual menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individu tersebut. Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja yang dicapai oleh tim lebih baik dari pada kinerja per individu di suatu organisasi.

Selain itu, Robbins dan Judge (2008:466) mengungkapkan tim kerja adalah “kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual”. Kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik dari pada kinerja perindividu disuatu organisasi ataupun suatu perusahaan. Menurut Sudiro (2021:21) pekerja tim atau tim kerja adalah “orang yang sportif, sensitif dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim sangat jelas”.

Menurut Wahjono (2022:466) pembagian tim kerja dibagi atas 6 bagian, antara lain:

1. Tim Formal  
Tim formal diciptakan oleh organisasi sebagai bagian dari struktur formal organisasi.
2. Tim Vertikal  
Tim vertikal terdiri dari seorang manajer dan para bawahannya dalam rantai komando formal. Terkadang tim ini disebut tim fungsional atau tim komando. Setiap tim diciptakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan–tujuan tertentu lewat aktifitas dan interaksi bersama para anggota.
3. Tim Horizontal  
Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hierarki yang hamper sama tetapi berasal dari area keahlian yang berbeda.
4. Tim dengan Tugas Khusus  
Tim dengan tujuan khusus adalah tim yang diciptakan diluar organisasi formal untuk mengerjakan proyek kepentingan atau kreatifitas khusus.
5. Tim Mandiri  
Tim mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan berbagai keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.
6. Tim Pemecah Masalah  
Tim pemecah masalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja.

### 2.1.2.2 Tahap Dalam Membangun Kerjasama Tim

Menurut Hutasuhut (2018) ada 5 tahap/langkah dalam membangun sebuah kerjasama tim, antara lain:

1. **Membentuk Struktur Tim**  
Setiap tim harus bekerja dengan suatu struktur yang memadai agar berdaya menangani isu-isu berat dan memecahkan persoalan-persoalan yang rumit. Walau struktur bisa berbeda antara perusahaan satu dengan lainnya, namun komponen yang umumnya ada meliputi: Tim Pengarah, Perancang Tim, Pemimpin, Rapat-rapat dan Proses konsultasi.
2. **Mengumpulkan Informasi**  
Membangun tim harus dimulai penilaian diri anggota kelompok (*self-assesment*), untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh setiap anggota. Pengembangan tim dapat ditetapkan berdasarkan data yang diperoleh dari survai tentang sikap, wawancara dengan anggota tim, dan pengamatan atas diskusi-diskusi kelompok. Cara-cara tersebut bermanfaat untuk menilai sejumlah hal, antara lain iklim komunikasi, rasa saling percaya, motivasi, kemampuan memimpin, pencapaian konsensus, dan nilai kelompok.
3. **Membicarakan Kebutuhan**  
Tim harus mendiskusikannya secara terbuka, dan mencoba menginterpretasikannya. Melalui proses ini akan ditemukan sejumlah kebutuhan; kekuatan yang ada harus dicoba dipertahankan dan dikembangkan sedangkan kelemahan harus segera diatasi. Proses ini bisa berlangsung dalam beberapa kali pertemuan guna menemukan hal-hal yang memang sangat dibutuhkan.
4. **Merencanakan Sasaran dan Menetapkan Cara Pencapaiannya**  
Tim harus menetapkan tujuan dan misinya, serta menetapkan prioritas kegiatan. Konsultan akan sangat membantu dengan cara memberikan saran-

saran tentang teknik atau kegiatan yang mungkin dilakukan dalam upaya mencapai tujuan.

#### 5. Mengembangkan Keterampilan

Sebagian besar proses pembangunan tim akan memusatkan kegiatannya pada pengembangan ketrampilan yang diperlukan untuk menciptakan tim yang berkinerja tinggi.

### 2.1.2.3 Ciri-Ciri Kerjasama Tim

Menurut Masyithah et al., (2018: 53) terdapat 4 ciri-ciri

kerjasama tim yaitu:

1. Memiliki tujuan bersama Anggota tim yang memiliki tujuan bersama mampu bekerja secara efektif dalam pencapaian tujuan perusahaan.
2. Bersinergi positif Anggota tim yang memiliki sinergi akan secara aktif mengelola kerja tim sehingga tim bertindak secara efisien dan harmonis.
3. Tanggung jawab individu dan bersama Anggota tim yang secara bersama-sama bertanggung jawab pekerjaan yang telah dilakukan.
4. Keahlian yang saling melengkapi Anggota tim yang memiliki perbedaan keahlian dapat melengkapi satu sama lain dalam pencapaian tugas

### 2.1.2.4 Karakter Tim

Menurut Sangadji & Sopiah (2013:43) ada berbagai

karakter yang melekat pada tim yang sukses. Karakter-karakter tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai Komitmen Terhadap Tujuan Bersama Anggota tim yang sukses menuangkan waktu dan upaya yang sangat banyak ke dalam pembahasan, pembentukan dan persetujuan mengenai suatu maksud yang menjadi milik mereka baik secara

kolektif maupun individual. Maksud bersama ini, bila diterima dengan baik oleh tim, akan setara dengan peran navigasi benda langit bagi kapten kapal. Maksud bersama itu memberikan pengarahan dan bimbingan kepada setiap dan semua kondisi.

2. Menegakkan Tujuan Spesifik

Tim yang sukses menerjemahkan maksud bersama mereka sebagai tujuan-tujuan kerja yang realistis, yang dapat diukur dan bersifat spesifik. Tujuan yang spesifik mempermudah mereka dalam berkomunikasi. Tujuan itu juga membantu memelihara fokus mereka pada perolehan hasil.

3. Kepemimpinan dan Struktur

Tujuannya adalah mendefinisikan target akhir dari tim. Di samping itu tim berkinerja tinggi juga memerlukan kepemimpinan dan struktur untuk memberikan fokus dan pengarahan. Mendefinisikan dan menyepakati suatu pendekatan bersama, misalnya, memastikan bahwa tim itu dipersatukan pada cara untuk mencapai tujuan.

4. Menghindari Kemalasan Sosial dan Tanggung Jawab

Individu – individu dapat bersembunyi dalam suatu kelompok. Mereka dapat menyibukkan diri dalam “kemalasan sosial” dan meluncur bersama upaya kelompok karena sumbangan individual mereka tidak dapat dikenali. Tim yang berkinerja tinggi mengurangi kecenderungan ini dengan membuat diri mereka dapat dimintai pertanggungjawaban baik secara individual maupun pada tingkat tim. Evaluasi Kinerja dan Sistem Ganjaran yang Benar

5. Mengembangkan Kepercayaan Timbal-Balik yang Tinggi

Tim kinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan (trust) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya. Artinya, para anggota meyakini akan integritas, karakter dan kemampuan setiap anggota yang lain.

### 2.1.2.5 Indikator Kerjasama Tim

Menurut Hamiruddin et al., (2019: 142) ada 4 indikator dalam kerjasama tim yaitu:

1. Fokus pada tujuan tim  
Tim fokus pada tujuan yang telah ditetapkan dalam pencapaian organisasi.
2. Saling memberi motivasi dalam menyelesaikan tugas  
Motivasi sangat diperlukan agar anggota lebih termotivasi dalam melakukan sebuah pekerjaan.
3. Menjalin kerjasama sesama anggota tim  
Sesama anggota tim akan menjalin kerjasama yang baik untuk mencapai sebuah tujuan organisasi.
4. Koordinasi dalam proses menyelesaikan tugas  
Koordinasi dalam setiap tim dalam memudahkan penyelesaian sebuah tugas.

West & Turner. (2012:97) menetapkan indikator-indikator kerja sama sebagai alat ukurnya sebagai berikut :

1. Tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik.
2. Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama.
3. Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas

### **2.1.3 *Work engagement***

#### **2.1.3.1 Pengertian *Work engagement***

Konsep *engagement* oleh Albrecht, Breidahl & Marty (2018) mendefinisikan sebagai penguasaan karyawan sendiri terhadap peran mereka dalam pekerjaan, dimana mereka 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* merupakan sebuah konsep pemikiran dimana karyawan yang memiliki rasa engagement dalam kata lain yakni merasa terikat terhadap pekerjaan mereka sehingga ketika mereka bekerja mereka akan lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan mereka. Schaufeli dan Bakker (2007) mendefinisikan *work-engagement* sebagai sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja atau

karyawan dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi akan menyalurkan seluruh pikiran dan tenaga terhadap pekerjaan serta lebih bersemangat dalam bekerja.

Bakker & Albrecht (2018) memberikan definisi *work engagement* yaitu dimana seorang karyawan dikatakan *work engagement* dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan suatu kondisi dimana karyawan memiliki rasa terikat pada pekerjaan mereka yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan mereka yang melibatkan proses kognitif serta psikis dan dapat mempengaruhi kinerja serta produktivitas karyawan dalam bekerja.

### 2.1.3.2 Aspek *Work Engagement*

Menurut Bakker & Albrecht (2018) menemukan bahwa *work engagement* memiliki aspek-aspek sebagai berikut :

1. Semangat (*Vigor*)  
Semangat merupakan sesuatu yang ditandai dengan tingginya ketahanan mental yang dimiliki ketika bekerja, keinginan untuk berusaha dalam pekerjaan serta ketekunan dalam menghadapi kesulitan. Berdasarkan aspek ini, karyawan yang memiliki *work engagement* akan menunjukkan perilaku bersemangat dalam bekerja, antusias, tidak menghiraukan lingkungan sekitar, dan dapat menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas dan tepat waktu.
2. Dedikasi (*Dedication*)  
Dedikasi merupakan kondisi dimana karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka yang ditandai dengan munculnya perasaan penting serta antusiasme yang tinggi. Selain itu, mereka juga menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memberikan inspirasi, tantangan serta kebanggaan dalam diri mereka. Berdasarkan aspek ini, karyawan yang memiliki *work engagement* akan menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangatlah penting dan menginspirasi dirinya sehingga kemudian memunculkan perasaan bangga dalam dirinya serta akan melakukan yang terbaik dalam melakukan pekerjaannya.
3. Penghayatan (*Absorption*)  
Penghayatan merupakan suatu keadaan dimana karyawan merasa sepenuhnya terkonsentrasi, bahagia serta merasa asyik dalam pekerjaan mereka sehingga mereka seringkali merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan mereka dan merasa seakan-akan waktu cepat berlalu ketika bekerja. Berdasarkan aspek ini karyawan yang memiliki *work engagement* akan menunjukkan perilaku bahwa dirinya sulit dilepaskan dengan

pekerjaannya, sehingga dirinya merasa waktu begitu cepat berlalu. Selain itu, karyawan tersebut juga akan lebih serius dalam bekerja.

Sedangkan menurut Schaufeli (2013) *work engagement* meliputi tiga aspek utama yaitu :

1. *Physically Engage*  
*Physically Engage* merupakan suatu bentuk keterikatan secara fisik antara karyawan dan pekerjaannya yang ditandai dengan adanya aktivitas fisik dalam bekerja. Misalnya seperti menjahit, packing, atau pekerjaan lain yang melibatkan aktivitas fisik karyawan.
2. *Emotionally Engage*  
*Emotionally engage* merupakan suatu bentuk keterikatan secara emosional antara karyawan dan pekerjaannya yang berhubungan dengan orang lain dalam lingkungan pekerjaannya. Misalnya seperti, terjalinnya hubungan interpersonal antara sesama rekan kerja dalam suatu team.
3. *Cognitively Engage*  
*Cognitively engage* merupakan suatu bentuk keterikatan cara kognitif antara karyawan dan pekerjaannya yang meliputi pikiran- pikiran yang berhubungan dengan pekerjaannya. Misalnya seperti, meeting dengan sesama rekan kerja atau atasan, pemecahan masalah, atau pengambilan keputusan dalam bekerja.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dari *work engagement* terdapat dalam 2 versi yakni menurut Schaufeli dan Bakker (2007) aspek tersebut meliputi *vigor, dedication dan absorption*. Sedangkan menurut Bakker & Albrecht (2018) aspek tersebut meliputi *psychally engage,*

*emotionally engage dan cognitively engage*. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2007) yaitu *vigor, dedication dan absorption* dengan anggapan bahwa aspek-aspek tersebut merupakan aspek yang menyeluruh dan digunakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Work engagement***

Menurut Schaufeli (2013) menemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi work engagement adalah sebagai berikut :

1. *Job Resources* (Sumber pekerjaan)  
*Job Resource* diasumsikan sebagai sesuatu yang positif terkait dengan work engagement seperti dukungan sosial dari rekan-rekan kerja dan atasan, *performance feedback*, keterampilan serta kesempatan untuk belajar. *Job Resource* juga mengacu pada aspek fisik, aspek sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang memungkinkan karyawan dapat mengurangi tuntutan pekerjaan yang menguras secara fisik maupun psikologis (*psychological cost*), memungkinkan untuk mencapai suatu tujuan kerja serta menstimulasi karyawan dalam pertumbuhan, pembelajaran serta perkembangan secara personal.  
*Job resource* terdiri dari tiga dimensi, yaitu :
  - a. Level Organisasi  
 Level organisasi megacu pada kesesuaian fasilitas- fasilitas fisik yang disediakan oleh organisasi misalnya seperti gaji, kesempatan

belajar, pengembangan organisasi serta kesediaan informasi yang tersedia dalam organisasi.

b. Level Interpersonal

Level interpersonal mengacu pada komunikasi serta hubungan yang terjalin baik antara sesama rekan kerja maupun atasan serta iklim kelompok yang positif.

c. Level Tugas

Level Tugas mengacu pada keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, jenis pekerjaan serta pemahaman peran dalam lingkungan kerja.

2. *Saliency of Job Resource*

*Saliency of Job Resource* mengacu pada seberapa penting bagaimana karyawan memanfaatkan sumber daya pekerjaan ketika mereka dihadapkan dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi.

3. *Personal Resource*

*Personal Resource* merupakan sumber daya pribadi yang dimiliki oleh karyawan yang mengacu pada evaluasi diri secara positif yang mengacu pada kemampuan seorang individu atau karyawan dalam mengontrol dan mempengaruhi keberhasilan lingkungan mereka. Evaluasi diri yang positif tersebut dapat memprediksi penetapan tujuan, motivasi, kinerja, kepuasan hidup dan kepuasan kerja, ambisi karir dan hasil lain yang diharapkan.

#### 2.1.3.4 Indikator *Work Engagement*

Menurut Mujiasih & Ratna (2012), work engagement mencakup 2 dimensi penting, yaitu:

1. *Work engagement* sebagai energi psikis

Dimana karyawan merasakan pengalaman puncak dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. Keterikatan kerja merupakan tendangan fisik dari perendaman

diri dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*) dan juga keterlibatan (*involvement*).

2. *Work engagement* sebagai energi tingkah laku  
Bagaimana *work engagement* terlihat oleh orang lain. Keterikatan kerja terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan berupa:
  - a. Karyawan akan berfikir dan bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengambil tindakan dan akan mengambil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi.
  - b. Karyawan yang *engaged* tidak terikat pada “job description”, mereka focus pada tujuan dan mencoba untuk mencapai secara konsisten mengenai kesuksesan organisasi.
  - c. Karyawan secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dengan yang penting bagi visi dan misi perusahaan.
  - d. Karyawan pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

## 2.1.4 Kinerja

### 2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Keberhasilan suatu instansi ditentukan oleh baik atau tidaknya kinerja pegawai yang dimilikinya, karena pegawai adalah sesuatu yang menggerakkan instansi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mangkunegara (2016:67), kinerja dapat didefinisikan sebagai

“hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Istilah kinerja berasal dari kata “*job performance*” atau “*actual performance*” yaitu untuk kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan subyektif mungkin akan memotivasi pegawai dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu, penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi, dan pengawasan terhadap perilaku karyawan.

Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Mangkunegara (2016:64), “Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya”. Menurut Hasibuan (2019:34) “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Wirawan (2018:5), bahwa Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh faktor-faktor atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Keluaran yang dimaksud dalam pengertian tersebut merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan atau penyelesaian tugas. Penyelesaian tugas tanpa adanya batasan waktu maka akan sulit untuk diukur kinerjanya karena tidak adanya perbandingan antara standar waktu yang ditetapkan dengan waktu yang ditempuh dalam penyelesaian tugas.

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok. Tanjung dkk. (2021), berpendapat bahwa “Kinerja pegawai merupakan catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu”. Dengan adanya catatan tersebut pimpinan dapat mengetahui sejauhmana

kinerja dari para pegawainya dalam pelaksanaan aktivitas kerja mereka sehari-hari.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan, kemampuan, usaha, dan tanggungjawab seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan menyempurnakan hasil pekerjaan sesuai fungsi target atau sasaran serta kriteria yang ditetapkan.

#### **2.1.4.2 Standar Kinerja**

Kinerja pegawai pada dasarnya akan mempengaruhi keberhasilan visi dan misi organisasi. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai maka kinerja sebelumnya harus dapat diukur (*measurable*), perlu adanya sebuah standarisasi. Berikut adalah sumber yang umumnya dapat dijadikan standar dalam penilaian kinerja menurut Dessler, (2015:288), pertama Kompetensi Wajib (*Required Competencies*). Beberapa organisasi menilai kinerja pegawai berdasarkan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan dalam sebuah pekerjaan. Contohnya, BP Global, sebuah perusahaan migas internasional menetapkan penilaian kinerja pegawai berdasarkan sebuah matriks keterampilan. Matriks tersebut memuat informasi berupa: keterampilan-

keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan (keahlian teknis), dan tingkat kecakapan yang dibutuhkan bagi setiap keterampilan tersebut. Kedua Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*). Dalam hal mengenai kriteria kinerja apa yang harus dinilai, *job description* menyediakan informasi berupa daftar tugas-tugas dalam sebuah jabatan, termasuk seberapa penting tugas tersebut dan seberapa sering tugas tersebut dilakukan. Contohnya, dalam *job description* seorang perawat, terdapat tugas berupa “memberikan obat-obatan kepada pasien secara aman”, maka kriteria pengukuran kinerja untuk tugas tersebut adalah “seberapa baik aman perawat tersebut dalam memberikan obat kepada pasien.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik karyawan dengan indikatornya kemampuan dan ketrampilan kerja yang handal dalam melaksanakan pekerjaan, komitmen yang kuat, semangat kerja, disiplin dan tanggungjawab, serta faktor ekstrinsik dengan indikatornya unsur kepemimpinan (kualitas arahan dari atasan),

dukungan rekan kerja, sistem kerja, situasi lingkungan kerja dan fasilitas kerja yang memadai. (Mangkuprawira dan Vitayala, 2007:115).

Mangkunegara (2016:67), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

#### **2.1.4.4 Pengukuran kinerja**

Salah satu pertimbangan pembentukan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang profesional, kompeten dan kompetitif sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara. Undang-Undang ASN mengatur mengenai penilaian

kinerja yang bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karir. Undang-Undang ASN juga mengamanatkan agar penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi dan sistem karir. Penilaian kinerja merupakan suatu proses rangkaian dalam Sistem Manajemen Kinerja PNS, berawal dari penyusunan perencanaan kinerja yang merupakan proses penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai selanjutnya disingkat SKP. Pelaksanaan pengukuran SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara Realisasi kinerja dengan Target yang telah ditetapkan. Kemudian dilakukan penilaian kinerja yang merupakan gabungan antara penilaian SKP dan penilaian Perilaku Kerja dengan menggunakan data hasil pengukuran kinerja. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah 30 Tahun 2019, Penilaian Kinerja PNS mengatur substansi penilaian kinerja PNS yang terdiri atas penilaian Perilaku Kerja dan penilaian kinerja PNS, pembobotan penilaian SKP dan Perilaku Kerja PNS, Pejabat Penilai dan Tim Penilai Kinerja PNS, tata cara penilaian, tindak lanjut penilaian berupa pelaporan kinerja, pemeringkatan kinerja, penghargaan kinerja dan sanksi serta keberatan dan Sistem Informasi Kinerja PNS. Keberhasilan dari pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja PNS sangat tergantung kepada pelaksanaan sistem-sistem lain, yaitu pelaksanaan rencana strategis Instansi Pemerintah, rencana kerja tahunan, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, dan uraian jabatan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019, pasal 10 menyatakan bahwa Kinerja utama dan kinerja tambahan memuat Indikator Kinerja Individu dan Target kinerja. Indikator Kinerja Individu disusun dengan memperhatikan kriteria spesifik, terukur, realistis, memiliki batas waktu pencapaian dan menyesuaikan kondisi internal dan eksternal organisasi, sedangkan Target kinerja meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu; dan/atau biaya.

Asyhari & Yuwalliatin (2021:67) mengatakan bahwa Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja. Secara umum diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan dan perencanaan kegiatan.

#### **2.1.4.5 Peningkatan Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2016:22), dalam rangka peningkatan kinerja, terdapat dua langkah yang harus dilakukan adalah yang pertama dengan Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi bisnis, Mengidentifikasi masalah melalui karyawan dan Memperhatikan masalah yang ada. Kedua yaitu Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain Mengidentifikasi masalah setepat mungkin dan Menentukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar, apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar,

maka ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh dalam penutupan kekurangan kerja. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut. Melakukan rencana tindakan tersebut. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

#### **2.1.4.6 Kriteria Kinerja**

Kriteria kinerja adalah aspek-aspek pengevaluasian kinerja seorang pemegang jabatan, suatu tim, atau suatu unit kerja. Merupakan harapan kinerja yang harus dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Meskipun strategi setiap organisasi seringkali berbeda, namun beberapa ahli mengklasifikasikan kriteria kinerja yang umumnya digunakan:

Dalam Manthis & Jackson (2011:325), dijelaskan bahwa jenis dasar kriteria kinerja, yaitu: Informasi berdasarkan sifat (*Trait-Based Information*) mengidentifikasi sifat dan karakteristik pegawai, seperti sikap, nisiatif, atau kreatifitas, serta dapat bersifat terkait dengan pekerjaan maupun tidak.

Contohnya, sebuah studi menunjukkan bahwa sifat kehati-hatian merupakan penentu penting dari kinerja sebuah pekerjaan. Namun dikarenakan sifat manusia cenderung ambigu, serta kecenderungan adanya sikap pilih kasih dari penilai, umumnya kriteria sifat dianggap terlalu samar untuk dijadikan sebagai tolak ukur dalam pengambilan keputusan manajemen SDM penting seperti promosi atau pemberhentian pegawai (Manthis & Jackson, 2011:325).

Informasi berdasarkan hasil (*Results-Based Information*) memperhitungkan pencapaian pegawai. Untuk pekerjaan dimana suatu pengukuran kinerja dapat dilakukan secara mudah dengan hasil yang jelas, pendekatan berdasarkan hasil merupakan pendekatan yang ampuh. Contohnya, seorang profesor memperoleh kompensasi tambahan berdasarkan jumlah karya ilmiah yang dipublikasikan, atau seorang tenaga penjual pada perusahaan yang menerima komisi tambahan berdasarkan jumlah produk yang terjual. Namun, dimana penekanan terhadap aspek yang mudah diukur menjadi prioritas, bagian dari kinerja lainnya yang sulit untuk diukur namun memiliki tingkat kepentingan yang sama cenderung terlewatkan.

Menurut Riani (2011:98) terdapat kriteria untuk menilai kinerja pegawai, yaitu Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*), jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan. Kualitas Kerja (*Quality of Work*), kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian yang ditentukan. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*), luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. Kreatifitas (*Creativeness*), keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul. Kerjasama (*Cooperation*), kesediaan bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi. Ketergantungan (*Dependability*), kesadaran mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja. Inisiatif (*Initiative*) semangat melaksanakan tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya. Kualitas Personal (*Personal Qualities*), menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah dan integritas pribadi.

#### **2.1.4.7 Indikator Kinerja**

Menurut Robbins (2016:260), indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja adalah: (1)

Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian dan (6) Komitmen.

Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016: 260). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016: 260). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh pegawai sehingga kinerjanya dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan.

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016: 261). Kinerja

pegawai juga dapat diukur dari ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas pegawai tersebut.

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins, 2016: 261). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin.

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016: 261). Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

Kinerja pegawai itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian serta

komitmen dalam bekerja. Artinya pegawai yang mandiri, yaitu ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

Pengertian menurut Mangkunegara, (2020:67), Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kemudian Djarkasih (2011:107) menyatakan bahwa: “Kinerja adalah hasil yang diinginkan dari pelaku”, sedangkan Hasibuan (2019:52) menyebutkan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah “suatu hasil yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan keunggulan waktu”.

Oleh karena itu, kinerja dapat digolongkan menjadi dua, yaitu yang bersifat konkrit adalah hasil kerja yang mudah dapat dilihat, dibuktikan dan diukur secara kuantitatif, misalnya kehadiran pegawai di kantor. Sedangkan kinerja yang bersifat

abstrak adalah hasil kerja yang tidak dapat dilihat dan diperlukan proses rumit untuk mengukurnya, seperti tanggung jawab, loyalitas dan lain-lain.

Pengertian kinerja Wasistiono (2012:35) menyebutkan bahwa: “Kinerja didefinisikan sebagai prestasi kerja dari pekerja atau tugas-tugas yang diberikan oleh manajer dan nilai guna yang dihasilkan suatu kegiatan atau fungsi spesifik dalam waktu tertentu”. Kualitas kerja seseorang adalah satu faktor yang menentukan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan, Kinerja adalah suatu hasil kerja dari seseorang atau kelompok organisasi, yang merupakan penampilan orang/organisasi tersebut secara keseluruhan. Dengan demikian, kinerja akan memberikan suatu warna atau ciri khas tertentu yang menjadi kebanggaan orang/organisasi tersebut.

Kinerja mempunyai dimensi-dimensi yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya. Sehingga dalam proses pengukuran kinerja sebaiknya semua dimensi yang ada itu diukur dan diperlakukan sama. Tentu saja dimensi kinerja dari suatu pekerjaan akan berbeda dengan dimensi pekerjaan lainnya. Sedangkan penilaian kinerja adalah penilaian kembali atau evaluasi yang merujuk pada gambaran sistematika dan

peninjauan kembali kinerja pekerjaan individu. Penilaian kinerja menurut Keegan & Green (2017:220) adalah "*Performance appraisals should accurately assess the quality of employee job performance*" artinya penilaian kinerja mengapresiasi kualitas pekerja para pegawai yang akurat. Kemudian Dessler (2013:20) mengemukakan bahwa: "Penilaian kinerja didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi:

- 1) Penetapan standar kinerja,
- 2) Penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungannya dengan standar;
- 3) Memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus bekerja lebih tinggi lagi.

Selanjutnya Wasistiono & Polyando (2017: 43) merinci penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

- 1) Kinerja (*performance*) merujuk pada prestasi kerja dalam menjalankan tugas yang diberikan.
- 2) Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah gambaran sistematis dari kekuatan dan kelemahan kerja yang relevan individual kelompok.
- 3) Jangka penilaian (*appraisal period*) adalah jangka waktu di mana kinerja pekerjaan pegawai diobservasi dalam jangka membuat laporan resmi mengenai hal tersebut.
- 4) Kinerja manajemen (*performance management*) adalah keseluruhan proses pengobservasian kinerja pegawai dikaitkan dengan pembagian tugasnya dalam jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Rivai (2015:43), Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tujuh indikator, yaitu :

1. Kualitas.  
Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
2. Kuantitas.  
Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu.  
Yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas.  
Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian.  
yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen kerja.  
yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan
7. Tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

#### **2.1.4.8 Strategi Penilaian Kinerja**

Penilaian terhadap kinerja pegawai merupakan bagian dari proses *staffing*. Proses ini dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, *job training* awal dan proses penilaian kinerja. Mungkin sekali masih banyak organisasi atau organisasi yang mengabaikan fungsi penilaian kinerja

(*performance appraisal/PA*). PA adalah salah satu bagian penting dari proses manajemen kinerja (*performave management*). Sangatlah mungkin pula sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang berkembang sehingga tidak mendorong motivasi kerja.

Secara tradisional, penilaian terhadap kinerja dilakukan secara rutin oleh atasan. Tetapi seringkali ditemui, terutama pada organisasi non bisnis seperti instansi pemerintahan misalnya proses penilaian hanya bersifat administratif dan cenderung subjektif. Proses penilaian yang bersifat administratif kurang memiliki daya pembeda yang valid.

Jika organisasi ingin membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya yang unggul dan kompetitif, maka sistem penilaian terhadap kinerja dalam organisasi harus memiliki daya pembeda. Karena itu, sistem penilaian harus dipandang sebagai salah satu strategi mendorong prestasi kerja dan pengembangan pegawai. Lebih dari itu, sistem penilaian harus juga dipandang sebagai cara melindungi hak-hak pegawai berupa kompensasi atau lainnya atas apa yang telah dilakukannya dan sekaligus juga sebagai cara pengukuran terhadap sejauh mana kewajiban dan tanggung jawab pegawai telah ditunaikan. Tetapi proses

penilaian ini tidak bisa dilepaskan dari proses yang lebih luas dari manajemen kinerja.

#### **2.1.4.9 Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah sentral bagi organisasi yang membangun keunggulan bersaing melalui peran SDM dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada *customer needs*. Bagi organisasi seperti ini, tidak ada pilihan kecuali menerapkan sistem manajemen kinerja yang mampu mendorong semua pegawai untuk memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Model manajemen kinerja dalam organisasi melibatkan empat faktor yang *interdependen* sifatnya (Noe, et al, 2019: 277).

- 1) Atribut individual
- 2) Strategi organisasi
- 3) Hambatan situasional
- 4) Tujuan yang ingin dicapai.

Kualitas perilaku individu atau hasil yang dicapainya, secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan yang bersangkutan. Faktor ini sangat kental dan sangat kritis hubungannya dengan kualitas perilaku pegawai dan hasil yang dicapainya. Jenis keahlian dan kemampuan yang dimiliki pegawai sangat terkait dengan strategi organisasi baik untuk

tujuan-tujuan jangka pendek maupun tujuan-tujuan jangka panjang.

Pengelolaan terhadap keempat faktor dalam model manajemen kinerja yang telah diuraikan, sangat esensial bagi individu dan organisasi. Manajemen kinerja merupakan proses melalui makna pemimpin berupaya agar kegiatan pegawai dan hasil yang diperolehnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Dalam proses manajemen kinerja, hubungan antara tujuan-tujuan manajemen kinerja dengan strategi organisasi dan tujuan organisasi, tidak boleh diabaikan.

#### **2.1.4.10 Indikator Kinerja**

Sebuah organisasi didirikan tentunya dengan suatu tujuan tertentu. Sementara tujuan itu sendiri tidak sepenuhnya akan dapat dicapai jika aparatur tidak memahami tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya. Artinya, pencapaian tujuan dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh aparatur akan berdampak secara menyeluruh terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang karyawan harus memahami indikator-indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari

pekerjaannya. Sementara itu, untuk mengukur kinerja aparatur menurut Bangun (2018 : 233) mengungkapkan sebagai berikut :

1. Kuantitas

Pengukuran kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari kuantitas kerja yang diselesaikan dalam waktu tertentu. Dengan kuantitas tersebut seorang karyawan memiliki kemampuan ataupun kepercayaan untuk melakukan kerja- kerja organisasi.

- a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target *output* yang harus di hasilkan per orang per satu jam kerja
- b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

2. Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen. Penyelesaian bukan hanya terlihat dari penyelesaian tapi dilihat dari kecakapan dan juga hasil.

3. Ketepatan Waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karna ketergantungan dengan pekerjaan lainnya.

- a. Menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline yang telah ditentukan
- b. Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang di tentukan.

- a. Datang tepat waktu
- b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah di tentukan.

### 5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.

- a. Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan.
- b. Menghargai rekan kerja satu sama lain.
- c. Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

Jadi, pada prinsipnya pengukuran kinerja seseorang

dapat dilihat secara kualitas kerjanya, kuantitas, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaannya, pemanfaatan sumber daya, kemandiriannya, komitmennya terhadap organisasi, serta tanggung jawabnya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Hasil penelitian sebelumnya dapat digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut :

Tabel 2. 1  
Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti  | Judul Penelitian  | Hasil Penelitian   | Persamaan / Perbedaan   |
|----|----------------|---|--|---|
| 1  | Nurwita (2018) | Pengaruh Kerjasama Tim dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Polsek Medan Sunggal. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kerjasama dan Gaya Kepemimpinan secara simultan maupun bersama -sama Berpengaruh positif terhadap kinerja | Dalam penelitian ini terdapat kesaaman, yaitu menggunakan variabel Kerjasama Tim Terhadap Kinerja. Analisis secara parsial dan simultan dan menggunakan |

| No | Nama Peneliti                                | Judul Penelitian   | Hasil Penelitian   | Persamaan / Perbedaan   |
|----|--|--|--|---|
|    |  |  |  | metode kuantitatif dan skala pengukuran adalah skala likert. Perbedaan adalah memiliki lokasi dan sampel penelitian yang berbeda.   |
| 2  | Hermanto (2020)                              | Pengaruh Kerjasama Tim dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Infiniti Marine di Kota Batam  | Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.   | Dalam penelitian ini terdapat kesaamaan, yaitu menggunakan variabel Kerjasama Tim Terhadap Kinerja. Analisis secara parsial dan simultan dan menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran adalah skala likert. Perbedaan adalah memiliki lokasi dan sampel penelitian yang berbeda.          |
| 3  | Novela Destha Kustya & Rini Nugraheni (2020) | Analisis Pengaruh <i>Work Engagement</i> dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang) | Variabel kinerja karyawan paling besar dipengaruhi oleh variabel <i>work engagement</i> . Analisis indeks variabel kinerja karyawan menunjukkan kategori tinggi namun masih ada faktor yang perlu diperhatikan khususnya standar kerja, karena indikator tersebut masuk dalam kategori sedang. | Dalam penelitian ini terdapat kesaamaan, yaitu menggunakan variabel <i>Work Engagement</i> Terhadap Kinerja. Analisis secara parsial dan simultan dan menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran adalah skala likert. Perbedaan adalah memiliki lokasi dan sampel penelitian yang berbeda. |

| No | Nama Peneliti                  | Judul Penelitian   | Hasil Penelitian  | Persamaan / Perbedaan  |
|----|--------------------------------|--|---|--|
| 4  | Decky Archiles Winowoda (2018) | Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta | Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Terdapat pengaruh signifikan employee engagement terhadap kinerja karyawan secara parsial, (2) Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial, (3) Terdapat pengaruh signifikan employee engagement terhadap komitmen organisasi secara parsial, (4) Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi secara parsial, (5) Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, (6) Pengaruh langsung employee engagement terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung employee engagement terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. (7) Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja | Dalam penelitian ini terdapat kesaamaan, yaitu menggunakan variabel <i>Work Engagement</i> Terhadap Kinerja. Analisis secara parsial dan simultan dan menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran adalah skala likert. Perbedaan adalah memiliki lokasi dan sampel penelitian yang berbeda |

| No | Nama Peneliti                         | Judul Penelitian   | Hasil Penelitian  | Persamaan / Perbedaan   |
|----|---------------------------------------|--|---|---|
|    |                                       |  | melalui komitmen organisasi pada karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta   |   |
| 5  | Rochimah Imawati & Ilmi Amalia (2011) | Pengaruh Budaya Organisasi Dan <i>Work Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan. | Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1. Variabel budaya organisasi memberikan kontribusi yang bermakna dalam memprediksi kinerja kerja 2. Variabel work engagement memberikan kontribusi yang bermakna dalam memprediksi kinerja kerja 3. Variabel budaya organisasi menjadi prediktor yang lebih baik bagi kinerja kerja dibandingkan <i>work engagement</i> . | Dalam penelitian ini terdapat kesamaan, yaitu menggunakan variabel <i>Work Engagement</i> Terhadap Kinerja. Analisis secara parsial dan simultan dan menggunakan metode kuantitatif dan skala pengukuran adalah skala likert. Perbedaan adalah memiliki lokasi dan sampel penelitian yang berbeda |

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir adalah suatu dasar penelitian yang mencakup penggabungan antara teori, observasi, fakta, serta kajian pustaka yang akan dijadikan landasan dalam melakukan karya tulis ilmiah. Oleh karena itu, kerangka berpikir dibuat ketika akan memaparkan konsep penelitian.

## **1. Kerjasama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

Banyak faktor yang bisa mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi, salah satunya adalah sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut harus bisa dikelola dengan baik. Sehingga, diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari para pegawai tersebut. Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Sirait, 2019).

Faktor yang diindikasikan mempengaruhi kinerja adalah kerjasama tim. Kerjasama tim (*teamwork*) merupakan sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri. Kerjasama tim memiliki dimensi tanggungjawab, saling berkontribusi, dan penerahan kemampuan. Kerja sama mendorong pegawai untuk berkontribusi kepada tujuan dari organisasi (Hatta, Musnadi, & Mahdani, 2017).

Kerjasama dalam tim akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energi dan sinergisitas bagi individu-individu yang tergabung dalam kerjasama tim. Tanpa kerjasama yang baik tidak akan memunculkan ide-ide cemerlang. Tim kerja

merupakan sekelompok pegawai yang melakukan suatu pekerjaan melalui umpan balik, bagaimana tim mempertahankan dan mengoptimalkan konsistensi kinerjanya (Guridno & Sinambela, 2018) adalah sebuah unit yang terdiri dari 2 orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka untuk menyelesaikan sebuah tugas yang spesifik.

Sebuah tim akan lebih efektif bila dibandingkan dengan kerja sendiri-sendiri. Dalam sebuah tim bukan saja kerjasama tetapi juga merupakan satu kesatuan yang utuh sehingga saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan mudah dan cepat. Keterlibatan mental dan emosional orang di dalam situasi kelompok yang mendorong untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok atau berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan (Bangun, 2012).

## **2. *Work engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia dalam perusahaannya. Pengendalian sumber daya manusia yang efektif serta efisien akan menghasilkan kinerja yang optimal dari perusahaan, baik dari segi pemasukan maupun pengeluaran. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat

keberhasilan suatu perusahaan adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang demi tercapainya tujuan tersebut. Menurut Hasibuan (2009), kinerja adalah praktik kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan maupun organisasi. Apabila terjadi penurunan pada kinerja karyawan maka hal tersebut juga berdampak pada kinerja perusahaan. Kinerja dipengaruhi oleh faktor individu, faktor organisasi dan faktor psikologis (Gibson, 1996). Konsep yang membahas tentang sisi psikologis positif kaitannya manusia terhadap pekerjaannya, adalah engagement (Bakker et al., 2007).

*Work engagement* merupakan suatu aspek penting yang harus ada pada karyawan. Work engagement adalah kondisi dimana anggota organisasi mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaan dan karyawan akan mencurahkan apa yang mereka miliki untuk menyelesaikan tugas mereka dengan sebaik mungkin (Kahn, 1990). Wellins & Concelman (2004), menyatakan pengertian mengenai work engagement merupakan kekuatan yang memberikan motivasi pada karyawan untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi, kekuatan ini berupa rasa bangga memiliki pekerjaan, komitmen terhadap perusahaan atau

organisasi, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan rasa bangga memiliki pekerjaan, usaha yang lebih seperti waktu, semangat dan keterikatan. Terkait dengan *work engagement*, kepemimpinan dalam organisasi juga memiliki peran penting yang berdampak pada kinerja pegawai.

Penelitian yang membahas mengenai pengaruh work engagement sudah banyak yang dilakukan dan mendapatkan hasil penelitian yang berbeda-beda. Dalam penelitian terdahulu yang telah dilakukan Chairuddin et al., (2015) menunjukkan work engagement memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai bobot pengaruh sebesar 0,488 dan juga penelitian dari Breevaart et al., (2015) menunjukkan work engagement memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian dari Bakker et al., (2012) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja adalah kondisi yang diperlukan tetapi tidak cukup untuk meningkatkan kinerja untuk pertama kalinya. Serta penelitian dari Gorgievski et al., (2014) menjelaskan bahwa work engagement berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

### **3. Kerjasama dan *Work engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan hasil dari kerja pegawai yang dapat diukur dari kualitas dan kuantitas pegawai tersebut serta dimensi-dimensi lainnya. Baik buruknya kinerja pegawai di suatu organisasi dapat berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement) (Bangun, 2012). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

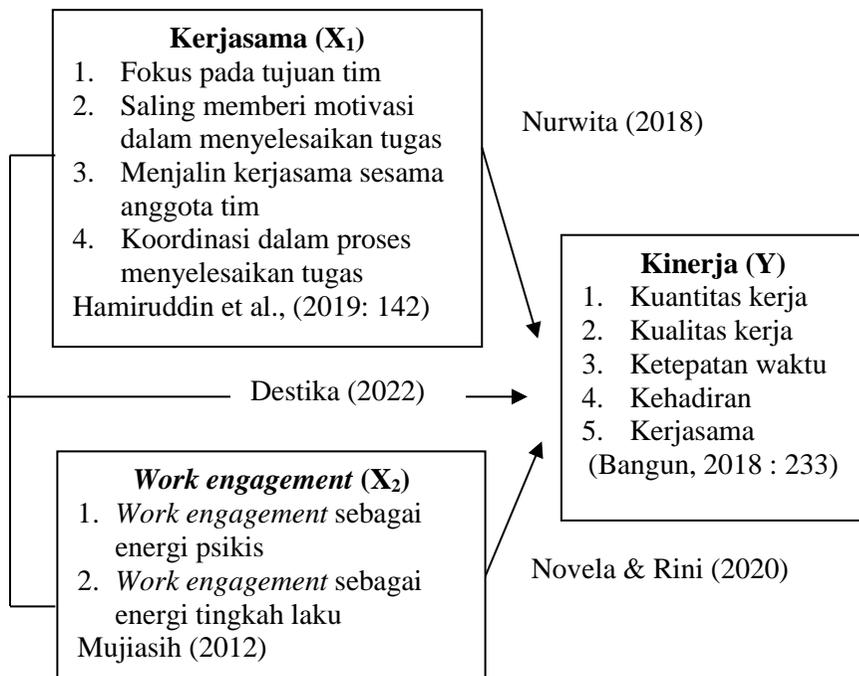
Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat berasal dari dalam organisasi berupa motivasi dan dukungan dari organisasi kepada pegawai. Kemudian berasal dari diri pegawai, seperti kemampuan pegawai itu sendiri dan tingkat usaha yang dicurahkan dalam bekerja (Guridno & Sinambela, 2018). Dimensi kinerja sangat menentukan kinerja pegawai di suatu organisasi, seperti kualitas, kuantitas, waktu, biaya, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kepemimpinan, dan kerjasama.

Sesuai dengan pendapat ahli (Robbin & Judge, 2008), dan peneitian yang dilakukan (Hatta, Musnadi, & Mahdani, 2017), bahwa apabila kerja sama tim yang diciptakan sesuai dengan harapan pegawai, maka pegawai akan lebih terpuaskan dalam pekerjaannya sehingga out-put yang dihasilkan pegawai juga akan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai, untuk meningkatkan kerja sama meningkatkan kerjasama tim maka pimpinan harus memberikan dukungan kepada pegawai, menerapkan budaya saling menghormati, rasa saling percaya.

Work Engagement berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan. Artinya jika semakin tinggi work engagement maka semakin tinggi pula kinerja karyawan (Qodariah, 2019). Kahn (dalam Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, 2010) mengungkapkan bahwa work engagement sebagai suatu kunci yang menjelaskan hubungan antara karakteristik setiap individu dengan faktor organisasi pada kinerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Breevaart et al., (2015) menjelaskan work engagement memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila bawahan dapat memenuhi standar kinerja yang ada, melaksanakan peraturan dengan baik, serta memiliki usaha yang lebih sehingga work engagement akan

meningkat. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Alfes et al., 2016), mengungkapkan bahwa work engagement berhubungan positif dengan kinerja karyawan yang tinggi. Selanjutnya hasil penelitian Chairuddin et al., (2015) juga menunjukkan keterlibatan kerja (*work engagement*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar berikut:



Gambar 2. 1  
Kerangka Penelitian

## 2.4 Hipotesis

Menurut Zikmund, pengertian hipotesis penelitian adalah proporsi atau dugaan yang belum terbukti. Itu artinya, dugaan tersebut masih bersifat tentatif. Dugaan tersebut menjelaskan mengenai fakta ataupun fenomena, dan kemungkinan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian.

Bertitik tolak dari uraian-uraian teori-teori dan kerangka pikir, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Secara parsial, terdapat pengaruh kerjasama terhadap kinerja pegawai.
2. Secara parsial, terdapat pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai.
3. Kerjasama dan *Work Engagement* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.