



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Definisi Manajemen

Menurut Kinicki & William (2009, p.4) Manajemen didefinisikan sebagai pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan melalui *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (memimpin) dan *controlling* (mengendalikan sumber daya organisasi). Efisien dalam hal ini adalah suatu cara atau sarana yang digunakan agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Sarana diantaranya seperti SDM, biaya, serta *raw materials*. Sementara efektif adalah bagaimana membuat keputusan yang tepat dan berhasil melaksanakannya sehingga mencapai tujuan organisasi.

Menurut Dessler (2015, p.36), manajemen terdiri dari 5 proses diantaranya *planning* adalah penetapan tujuan & standar; *organizing* yaitu pembagian tugas dan wewenang serta koordinasi kepada karyawan; *staffing* merupakan proses rekrutmen dan seleksi karyawan, pengembangan, penilaian *performance* serta kompensasi karyawan; *leading* adalah bagaimana memimpin karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya serta memotivasi mereka; dan yang terakhir adalah *controlling* yaitu menetapkan standar dalam berjalannya bisnis serta membandingkan bagaimana *performance* yang terlihat dibandingkan dengan standar yang ada.

Sementara menurut Kreitner (2009, p.5) Manajemen adalah proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang terus berubah.

## 2.2 Definisi *Human Resource Management* dan *Human Capital*

Menurut Kinicki & Willam (2009, p.276 -277), *human resources management* adalah kegiatan yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Dalam perusahaan, *human resources management* telah menjadi bagian dalam *strategic-planning process*. Sedangkan *human capital* adalah potensi ekonomi dan produktif dari pengetahuan dan tindakan karyawan bagi perusahaan. Karyawan di masa sekarang atau di masa depan dengan kombinasi pengetahuan, keterampilan serta motivasi yang tepat untuk berprestasi mewakili *human capital* dengan potensi memberi keunggulan kompetitif kepada perusahaan.

Menurut Dessler (2015, p.36), *human resource management* adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memenuhi hubungan kerja antar karyawan, kesehatan, keamanan, serta keadilan untuk para karyawan. Dan *human capital* adalah mengacu pada *knowledge, skills, dan abilities* dari pekerja di perusahaan (Dessler, 2015, p.43).

Sementara menurut Kreitner (2009, p.270), *human resource management* adalah proses memperoleh, mempertahankan serta mengembangkan sumber daya manusia yang diperlukan untuk kesuksesan organisasi. Selain itu Kreitner (2009, p.272) juga mengemukakan bahwa *human capital* adalah kebutuhan untuk

mengembangkan semua karyawan baik di masa sekarang dan masa depan sampai menemukan potensi mereka yang maksimal.

### **2.3 *Perceived Organizational Support***

*Perceived organizational support* adalah sebuah kepedulian atau perhatian yang ditunjukkan perusahaan kepada karyawannya serta menghargai kontribusi mereka dalam perusahaan (Nazir, 2017).

Karyawan dengan *perceived organizational support* yang rendah cenderung memiliki rasa ragu untuk menjadi anggota dari sebuah perusahaan, sementara karyawan dengan *perceived organizational support* yang tinggi akan membuat karyawan merasa lebih cocok dengan perusahaan sehingga menunjukkan keterlibatan yang lebih pada pekerjaannya (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, Adis, 2015).

Selain itu, karyawan dengan *perceived organizational support* yang tinggi membuat karyawan memiliki perasaan yang positif terhadap perusahaannya, meningkatkan kepuasan kerja, membantu mengurangi stress dalam lingkungan kerja serta mendorong karyawan memberikan kontribusi yang lebih untuk perusahaannya (Akgunduz&Sanli, 2017).

### **2.4 *Employee Engagement***

Perusahaan kecil maupun besar tidak bisa memenangkan *longrun* tanpa tenaga dari karyawan yang percaya pada misi perusahaan dan memahami bagaimana mencapainya. Itu sebabnya perusahaan perlu melakukan pengukuran atas keterlibatan karyawan setidaknya setahun sekali melalui *survey* anonim dimana karyawan bisa merasa aman untuk memberikan pemikiran mereka yang

sebenarnya (Vance, 2006). *Employee engagement* merupakan sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Seorang karyawan yang terlibat sadar akan konteks bisnis, dan bekerja dengan orang lain untuk memperbaiki *performance* demi keuntungan organisasi (Robinson, Perryman, Hayday, 2004).

Ada beberapa hal yang harus karyawan ketahui untuk mempertahankan *employee engagement* (Dessler, 2015. p.331) :

1. Memahami bagaimana departemen/divisi mereka berkontribusi untuk kesuksesan perusahaan
2. Melihat bagaimana upaya mereka sendiri memberikan kontribusi untuk mencapai kesuksesan perusahaan
3. Merasa bangga atas pekerjaannya di perusahaan

Selain itu Gallup Organization menyatakan bahwa dari hasil *survey*, unit bisnis dengan level *employee engagement* tertinggi memiliki peluang 83% *performance* yang lebih tinggi dari perusahaan pada umumnya.

## **2.5 Organizational Commitment**

Jika seorang karyawan memiliki komitmen maka ia tentunya memahami etos kerja perusahaannya, bisa bekerja sama dan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan. Beberapa ahli mendefinisikan komitmen sebagai kesediaan untuk bertahan dalam suatu tindakan dan keenganan untuk mengubah rencana (Vance, 2006). Setiap perusahaan perlu menjaga komitmen karyawan untuk menekan angka turnover serta memaksimalkan *performance* karyawan

(Dessler, 2008. p.361). Banyak orang mencari perusahaan yang menyediakan training dan pengembangan yang memfasilitasi perjalanan karir mereka. Ketika mereka mempunyai kesempatan tersebut, maka mereka akan berkomitmen kepada perusahaan dan kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan tersebut kecil (Jackson, Schuler, & Werner, 2009, p. 270).

Menurut Jaros (2007) ada 3 komponen dari komitmen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. *Affective commitment* yaitu ketika seorang karyawan memiliki perasaan emosional terhadap perusahaan/organisasi yang disebabkan oleh adanya pengalaman kerja yang positif dalam perusahaan. Dengan *affective commitment* yang tinggi membuat karyawan *involve* dengan perusahaan serta menikmati status keanggotaannya dalam organisasi (Jena, Bhattacharyya, & Pradhan, 2017). Selain itu, karyawan dengan *affective commitment* yang kuat akan terus bekerja dengan perusahaan bukan dengan keterpaksaan melainkan keinginan mereka sendiri (Alnak, Akin, & Erat, 2012).

*Continuous commitment* mengacu pada pengakuan karyawan atas biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Dalam organisasi, perlu mempertahankan seseorang dimana memiliki rasa pengorbanan yang tinggi dalam meninggalkan organisasi tersebut (Meyer, Stanley, & Herscovitch, 2002). Menurut Allen & Meyer (1990), *continuous commitment* terjadi ketika seseorang mempertimbangkan manfaat ketika tinggal dalam sebuah organisasi dengan melihat resiko ketika meninggalkan organisasi tersebut.

*Normative Commitment* adalah sebuah kewajiban moral yang dirasakan terhadap perusahaan untuk tetap *stay* pada satu perusahaan misalnya norma-norma timbal balik (Jaros, 2007). Dengan kata lain, *normative commitment* adalah rasa kewajiban untuk tetap tinggal di perusahaan (Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin, & Sheppard, 2012).

## **2.6 Employee Performance**

*Employee performance* pada dasarnya merupakan hasil yang dicapai dan prestasi yang berhasil dicapai di tempat kerja oleh seorang karyawan. *Employee performance* menunjukkan hasil baik *financial* maupun *non-financial* yang berpengaruh secara langsung pada *performance* dan keberhasilan suatu organisasi/perusahaan. *Performance* mengacu pada susunan rencana kerja yang didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai (Anitha J, 2013).

Sementara itu menurut penelitian, tujuan yang ditetapkan oleh individu dan juga yang ditetapkan oleh orang lain (*manager*) merupakan salah satu cara yang efektif untuk mendorong peningkatan *performance* karyawan (Latham, Sejts and Slocum, 2016).

Menurut Aguinis (2009) ada beberapa faktor pendukung yang membuat seorang karyawan mampu memiliki *performance* di atas rata-rata, diantaranya :

### **1) Declarative knowledge**

*Declarative knowledge* adalah informasi tentang fakta meliputi *task requirements, labels, principles*, serta tujuan dari tugas yang diberikan.

## 2) *Procedural knowledge*

*Procedural knowledge* adalah kombinasi dari pengetahuan akan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, serta keterampilan kognitif, fisik, perseptual, *psychomotor* serta kemampuan *interpersonal*.

## 3) *Motivation*

*Motivation* melibatkan 3 jenis perilaku :

- a. *Choice to perform* (pilihan untuk melakukan suatu pekerjaan)
- b. *Level of effort* (tingkat usaha dalam melakukan pekerjaan)
- c. *Persistence of effort* (kegigihan usaha dalam melaksanakan pekerjaan)

## 2.7 *Coaching*

Menurut Aguinis (2013, p.227), *coaching* merupakan proses kolaborasi yang berkelanjutan dimana manajer membangun hubungan interaksi dengan karyawannya serta berperan aktif dalam kinerja karyawannya. *Coaching* secara umum merupakan kegiatan mengarahkan, memotivasi serta menghargai perilaku karyawan. Dalam penerapan sehari-hari *coaching* yaitu pengamatan kinerja, memberi penilaian atas kinerja, membantu serta memperbaiki kinerja karyawan yang tidak memenuhi harapan dan standar yang ditetapkan.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam kegiatan *coaching* diantaranya :

- a. Menetapkan tujuan pengembangan

Manajer bekerjasama dengan karyawan dalam menciptakan rencana pengembangan serta tujuannya

b. Berkomunikasi secara efektif

Manajer harus memelihara komunikasi dengan karyawan mengenai kinerja karyawan, perilaku serta hasilnya

c. Memotivasi karyawan

Manajer perlu menghargai kinerja positif karyawan. Ketika kinerjanya merasa dihargai maka karyawan akan semakin termotivasi meningkatkan kinerja yang positif dimasa mendatang

d. Dokumen kinerja

Manajer mengamati perilaku dan hasil kinerja karyawan. Bukti-bukti terkait kinerja dari karyawan perlu dikumpulkan

e. Memberikan *feedback*

Manajer mengukur kinerja dan kemajuan karyawan. Apabila hasilnya baik maka perlu diberikan pujian, dan apabila kurang memuaskan maka manajer perlu membantu agar karyawan tidak memiliki kinerja yang semakin buruk dimasa depan

f. Mendiagnosis masalah kinerja

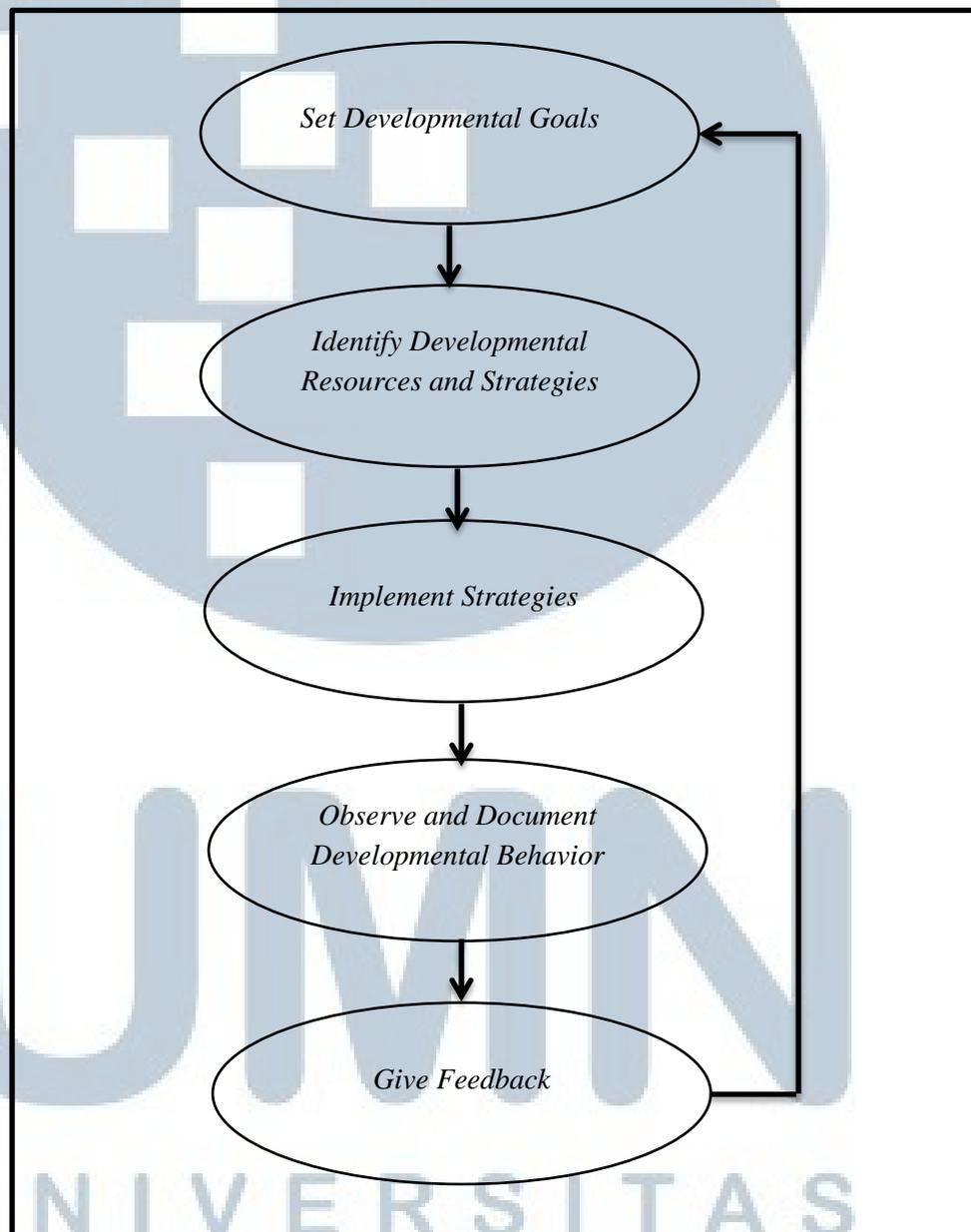
Manajer perlu mendengarkan serta mengumpulkan informasi mengenai hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan terkait faktor *knowledge*, *skill*, atau motivasi

g. Mengembangkan karyawan

Manajer memberikan dukungan finansial serta sumber daya yang dibutuhkan untuk pengembangan karyawan. Contohnya seperti dana yang dibutuhkan untuk mengadakan program *training*. Dengan membantu

karyawan merencanakan masa depan serta memberikan tugas yang menantang akan menuntut karyawan untuk terus mempelajari hal-hal baru.

Berikut adalah proses dari *coaching* (Aguinis, 2013, p.234) :



**Gambar 2.1 Coaching Process**

Sumber : Aguinis (2013, p.234)

## 2.8 *Mentoring*

*Mentoring* adalah kegiatan dimana orang yang memiliki pengalaman lebih memberikan masukan serta membimbing karyawan dalam pengembangan karir jangka panjang. *Mentoring* bisa bersifat formal atau informal. Secara informal, para manajer tingkat menengah atau senior secara sukarela membantu karyawan yang kurang berpengalaman di bidangnya. Studi menunjukkan bahwa memiliki seorang mentor secara formal atau informal memberikan bimbingan terkait karir dapat secara signifikan meningkatkan kepuasan dan kesuksesan karir seseorang (Dessler, 2017, p.349).

Sementara menurut Mondy (2008, p.177), *mentoring* merupakan sebuah pendekatan untuk menasehati, melatih, dan mendidik untuk menciptakan hubungan terkait pengembangan serta profesionalitas seseorang. Hal ini berfokus pada keterampilan untuk mengembangkan orang lain agar dapat menunjukkan potensi terbaik yang mengarah pada kemajuan karir.

## 2.9 *Performance Appraisal*

Dessler (2017, p.310) mendefinisikan *performance appraisal* merupakan evaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu yang dibandingkan dengan standar kinerjanya.

Ada tiga proses penilaian kinerja diantaranya :

- 1) Menetapkan standar kerja
- 2) Menilai kinerja aktual karyawan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan (formulir penilaian)

- 3) Memberikan *feedback* kepada karyawan dengan tujuan membantu memperbaiki serta meningkatkan kinerja seorang karyawan

Selain itu, ada empat tipe *performance measures* (Moeheriono, 2012):

- 1) *Key Result Indicators (KRI)*

Menggambarkan bagaimana hasil kinerja karyawan selama ini, apakah sudah menunjukkan hasil yang maksimal atau belum, dan bagaimana keberhasilan yang sudah dicapai

- 2) *Performance Indicators (PI)*

Menjelaskan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan atas keberhasilan tersebut

- 3) *Key Performance Indicators (KPI)*

Menjelaskan apa yang harus dilakukan agar pencapaian kinerja tersebut dapat berlangsung secara berkesinambungan

### **2.10 *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* merupakan alat manajemen yang memberi landasan bagi bisnis untuk mengklarifikasi visi dan rencana strategis perusahaan serta mengubahnya menjadi tindakan. *Balanced scorecard* memberikan umpan balik yang cukup mengenai proses internal dan hasil bisnis eksternal dengan terus meningkatkan kinerja strategis (Lubica & Katarina, 2016).

Ada empat persektif *balanced scorecard* (*Harvard Business Review*, 1992):

1. *The Financial Perspective*

Berfokus pada kinerja keuangan sebuah organisasi/perusahaan, mencakup target *revenue & profit*. Kesehatan finansial suatu organisasi/perusahaan merupakan perspektif yang sangat penting untuk diketahui

2. *The Customer Perspective*

Befokus pada target kinerja yang berkaitan dengan *customer* dan pasar, mencakup target pertumbuhan *customer*, pelayanan pangsa pasar serta *branding*

3. *The Internal Process Perspective*

Berfokus pada tujuan operasional internal. KPI pada perspektif ini mencakup *process improvements*, optimasi kualitas dan utilisasi kapasitas

4. *The Innovation and Learning Perspective*

Berfokus pada faktor penentu masa depan yang *intangible* yang terbagi menjadi *human capital* (*skills, talent, knowledge*), *information capital* (*databases, information systems, networks, and technology infrastructure*), serta *organization capital* (*culture, leadership, employee alignment, teamwork and knowledge management*).

### **2.10.1 KPI (Key Performance Indicator)**

KPI (*key performance indicator*) adalah alat yang mengukur seberapa baik organisasi atau individu melakukan aktivitas operasional secara strategis yang penting bagi kesuksesan organisasi dimasa kini dan masa depan. Dengan indikator penilaian, KPI membantu *stakeholder* untuk mengukur sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Dengan KPI maka *stakeholder* dapat lebih mudah dalam proses pengambilan keputusan (Gonzalez et al., 2017).

### **2.11 Career Planning**

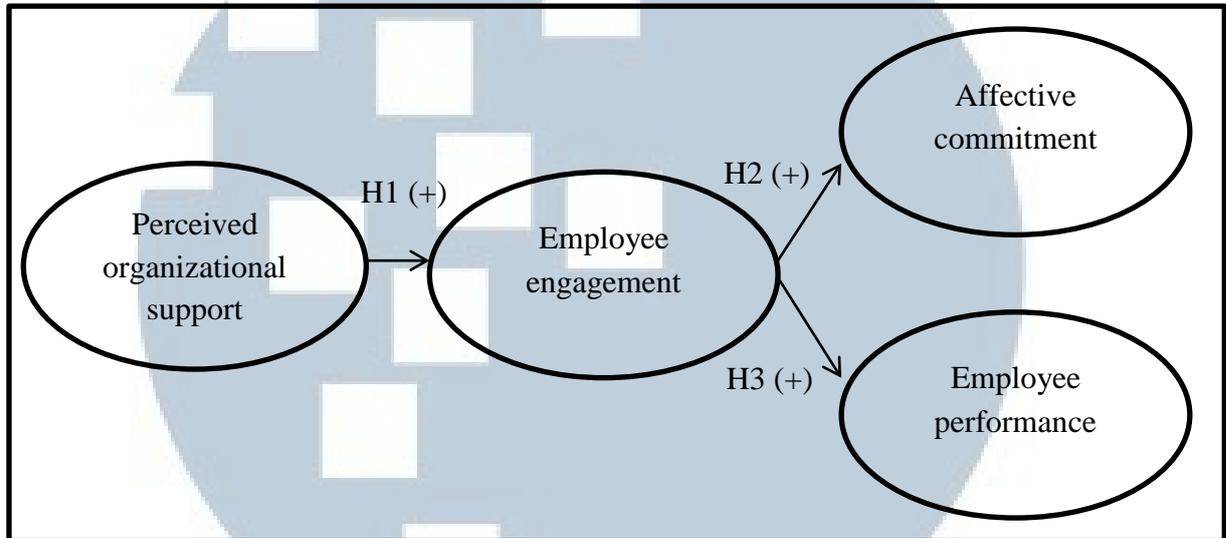
*Career* adalah suatu perjalanan yang ditempuh setiap orang selama masa kerjanya. Menurut Mondy (2008, p.196), *career planning* merupakan proses berkelanjutan dimana individu menetapkan tujuan karir dan mengidentifikasi bagaimana cara untuk mencapainya. Perencanaan karir tidak hanya terfokus pada *opportunity* karena lingkungan kerja namun fokus pada kesuksesan dalam pencapaian.

*Career planning* adalah ketika seseorang menyadari *skill, knowledge, minat, motivasi* dan karakteristik lainnya, memiliki informasi mengenai *opportunity* dan pilihan, mengidentifikasi tujuan terkait karir serta menetapkan rencana untuk mencapai tujuan tertentu (Dessler, 2017, p.345).

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

## 2.12 Model dan Hipotesa Penelitian

### 2.12.1 Model Penelitian



**Gambar 2.2 Model Penelitian**

Sumber : Owais Nazir Jamid UI Islam, 2017

H1 : *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

H2 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*

H3 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

## **2.12.2 Pengembangan Hipotesa Penelitian**

### **2.12.2.1 Pengaruh *perceived organizational commitment* terhadap *employee engagement***

*Perceived organizational support* (POS) yang dirasakan menunjukkan sejauh mana perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawannya dan menghargai kontribusi mereka. POS diharapkan dapat meningkatkan kontribusi produktif karyawan dan juga menghasilkan lebih banyak karyawan yang *engaged* dengan perusahaannya (Eisenberger et al., 2001).

*The Job-Demand and Resources* atau JD-R model (Bakker and Demerouti, 2008) menunjukkan bahwa "*job resources*" dan "*social support*" memegang peran penting dalam *engaging* karyawan. Hal ini dikarenakan *job resources* dan *social support* meningkatkan motivasi karyawan baik *intrinsic* maupun *extrinsic* yang kemudian berdampak pada *employee engagement*.

H1 : *Perceived organizational support is positively related to employee engagement*

### **2.12.2.2 Pengaruh *employee engagement* terhadap *affective commitment***

Ketika karyawan telah *engaged*, maka mereka akan semakin berkomitmen terhadap perusahaan (Schaufeli and Bakker, 2004). Ada 3 bentuk *organizational commitment* diantaranya *affective commitment*, *normative commitment* dan *continuance commitment* (Thomsen et al., 2016). Mengikuti konsep Mowday et al., 1979 (dalam Nazir, 2017), Pada penelitian ini hanya menggunakan *affective commitment* yang menyangkut keterikatan pribadi, keterlibatan serta identifikasi terhadap perusahaan.

Menurut penelitian yang sudah pernah dilakukan pada perusahaan yang bergerak pada industri jasa seperti *nursing* dan *dentists* menunjukkan bahwa *affective commitment* memiliki hasil yang positif terhadap *employee engagement* (Cho et al., 2006).

H2 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *affective commitment*

### **2.12.2.3 Pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance***

Sejumlah penelitian menyatakan bahwa cara penting untuk meningkatkan *employee performance* adalah berfokus pada pengembangan *employee engagement* (Nazir, 2017). Salah satunya penelitian Saks (2006) menunjukkan adanya korelasi yaitu *engagement* memiliki dampak yang kuat terhadap *job performance*.

H3 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*



**Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Peneliti
1.	Owais Nazir, Jamid UI Islam	<i>Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check</i>	2017	Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh <i>perceived organizational support (POS)</i> terhadap <i>employee engagement</i> , serta pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>affective commitment</i> dan <i>employee performance</i> dalam konteks institusi pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> dan <i>affective commitment</i> . Hasil selanjutnya mengungkapkan hubungan langsung dan tidak langsung dari <i>perceived organizational support (POS)</i> yang dirasakan terhadap <i>employee performance</i> dan <i>affective commitment</i> . Oleh karena itu, <i>perceived organizational support (POS)</i> yang dirasakan mempengaruhi <i>employee engagement</i> secara positif dan <i>employee engagement</i> menunjukkan efek positif pada <i>affective commitment</i> dan <i>employee performance</i> . Penelitian ini mengacu pada <i>social exchange theory</i> yaitu ketika karyawan merasakan <i>perceived organizational support (POS)</i> yang besar maka cenderung untuk membalas dengan <i>engagement</i> yang tinggi, komitmen serta kinerja yang lebih tinggi.

2.	Ishfaq Ahmed, Muhammad Musarrat Nawaz, Ghulam Ali & Talat Islam	<i>Perceived organizational support and its outcomes: A meta-analysis of latest available literature</i>	2015	<p>Penelitian ini memiliki 5 tujuan hasil utama: <i>employee engagement, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior</i> dan <i>turnover intentions</i>. Sebanyak 112 penelitian disertakan dalam <i>meta-analysis</i>, dengan beberapa pertanyaan penelitian diantaranya: (1)Apakah POS berhubungan positif dengan <i>employee engagement</i>? (2) Apakah POS berhubungan positif dengan <i>job satisfaction</i>? (3) Apakah POS berhubungan positif dengan <i>organizational commitment</i>? (4) Apakah POS berhubungan positif dengan <i>organizational citizenship behavior</i>? (5) Apakah POS berhubungan negative dengan <i>turnover intentions</i>?. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan POS yang kuat dengan <i>employee engagement, job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i>. Maka dapat disimpulkan bahwa ketika sebuah organisasi yang didalamnya karyawan merasa didukung (<i>POS</i>) maka berlaku timbal balik karyawan akan menunjukkan <i>job satisfaction</i>, kesesuaian psikologis dengan organisasi dan tujuan (<i>commitment</i>) dan keterikatan psikologis dan mental dengan organisasi (<i>engagement</i>)</p>
----	---	--	------	--

3.	Jalal Hanaysha	<i>Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment</i>	2016	<p>Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh <i>employee engagement</i>, <i>organizational learning</i>, dan <i>work environment</i> terhadap <i>organizational commitment</i> di sektor pendidikan. Untuk mencapai tujuan penelitian ini, data dikumpulkan dengan menggunakan survei <i>online</i> dari 242 karyawan di universitas negeri di Malaysia bagian utara. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan SPSS dan <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki efek positif yang signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> dan serupa dengan penelitian sebelumnya yang menemukan <i>employee engagement</i> sebagai penentu penting <i>organizational commitment</i> (Hakanen, Bakker, &amp; Schaufeli, 2006; Llorens, Bakker, Schaufeli, &amp; Salanova, 2006; Saks, 2006). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin banyak karyawan yang <i>engaged</i> di tempat kerja, <i>commitment</i> mereka terhadap organisasi atau institusi akan tinggi.</p>
----	----------------	---	------	--

4.	Anitha J.	<i>Determinants of employee engagement and their impact on employee performance</i>	2013	Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari faktor-faktor penentu <i>employee engagement</i> dan kekuatan dampaknya terhadap <i>employee performance</i> . Instrumen yang digunakan untuk mengukur <i>employee engagement</i> melalui determinan yang teridentifikasi, dan untuk mengukur <i>employee performance</i> telah divalidasi. Sebanyak 700 kuesioner didistribusikan dan 383 tanggapan valid dikumpulkan. Uji regresi dan <i>structural equation modelling</i> (SEM) digunakan untuk memprediksi dan memperkirakan hubungan. Penelitian ini menekankan pentingnya <i>employee engagement</i> dan juga mengidentifikasi berbagai aspek yang memiliki pengaruh signifikan terhadap hal tersebut dan juga penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara <i>employee engagement</i> dan <i>employee performance</i> .
----	-----------	---	------	--

