



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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 Manajemen

Manajemen secara umum memiliki berbagai penafsiran yang dikemukakan oleh segelintir ahli. Kinicki dan Williams (2012) mendefinisikan manajemen sebagai serangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengelolaan, pengendalian, dan pengawasan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Coulter (2012) dalam bukunya yang berjudul *Management* berpendapat bahwa manajemen dilakukan untuk memastikan setiap pekerjaan yang dilakukan diselesaikan secara efektif dan efisien oleh orang-orang yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Menurut Kaehler dan Grundei (2019), manajemen tidak hanya mengelola manusia dan segala bentuk sumber daya yang dibutuhkan organisasi, tetapi manajemen juga mengelola pasar karena konsumen diciptakan melalui serangkaian aktivitas pemasaran dan produksi yang dilakukan. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang dapat menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien, efektif berarti membuat keputusan yang tepat dan berhasil dalam mengimplementasikan keputusan tersebut, sedangkan efisien tercipta ketika organisasi memanfaatkan sumber daya secara bijak (Griffin, 2016).

Definisi manajemen yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah definisi menurut Kinicki dan Williams (2012), di mana manajemen merupakan

serangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengelolaan, pengendalian, dan pengawasan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2 Fungsi dalam Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2012), fungsi dalam manajemen dibagi menjadi empat, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Menyusun tujuan, merancang strategi, dan membentuk rencana untuk mengkoordinasikan aktivitas.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menentukan kebutuhan yang harus dipenuhi, bagaimana kebutuhan tersebut akan tercapai, dan siapa yang akan mengerjakannya.

3. Memimpin (*Leading*)

Memotivasi, mengarahkan, serta melakukan tindakan lain untuk menghadapi karyawan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Mengawasi aktivitas untuk memastikan bahwa tujuan telah tercapai sesuai dengan rencana awal.

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia diterjemahkan oleh berbagai ahli. Menurut Dessler (2013), manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi, memenuhi hubungan antar

pekerja, memastikan kesehatan dan keamanan serta keadilan dalam sebuah organisasi. Menurutnya, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat meningkatkan *performance* dan keuntungan organisasi. Noe et al. (2014) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari praktik dan sistem yang dapat mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dikatakan penting karena memiliki peran dalam mendukung penerapan strategi bisnis suatu organisasi.

Chatzkel (2004) dalam buku yang ditulis oleh Baron dan Armstrong (2007) yang berjudul *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People* berpendapat bahwa organisasi dapat dibedakan dari organisasi lainnya melalui sumber daya manusia yang dimiliki karena manusia dapat menciptakan keunggulan dalam sebuah organisasi. Menurut Cheese et al. (2008) organisasi yang memiliki kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia dapat menciptakan hasil yang luar biasa bagi organisasi. Organisasi yang memenuhi kebutuhan karyawan, mengembangkan kemampuan setiap individu, serta mampu membuat karyawan terikat dengan perusahaan dan sejalan dengan strategi perusahaan adalah organisasi yang dapat mempertahankan keunggulan perusahaan.

Definisi sumber daya manusia yang digunakan oleh penulis adalah definisi menurut Dessler (2013), di mana sumber daya manusia merupakan sebuah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi, memenuhi hubungan antar pekerja, kesehatan dan keamanan, serta keadilan dalam sebuah organisasi.

2.4 Fungsi dalam *Human Resources Management*

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Dessler (2013), terdapat 10 fungsi yang dilakukan dalam *Human Resources Management*, diantaranya adalah:

1. Melakukan *job analysis* (menentukan jenis pekerjaan setiap karyawan)
2. Merencanakan kebutuhan karyawan dan melakukan *recruitment* kandidat.
3. Memilih kandidat yang tepat
4. Memberikan orientasi dan *training* kepada karyawan baru
5. Mengatur upah dan gaji (*employee compensation*)
6. Menyediakan insentif dan *benefit*
7. Melakukan *performance appraisal* (penilaian kinerja)
8. Berkomunikasi (melakukan *interview*, konseling, dan pendisiplinan)
9. Memberikan *training* dan *development* kepada manajer
10. Membangun *employee commitment*

2.5 *Work Environment*

2.5.1 Definisi *Work Environment*

Work environment adalah salah satu hal yang dapat mempengaruhi *mood* karyawan selama bekerja. Danish et al. (2013) menyatakan bahwa *work environment* merupakan iklim organisasi tempat karyawan melakukan pekerjaannya. Tsai et al. (2015) melihat *work environment* sebagai sekumpulan *knowledge sharing*, motivasi, *procedural justice*, dan promosi yang dapat mendorong karyawan untuk menghasilkan ide kreatif yang lebih banyak. Selain itu, *work environment* juga dapat

dikatakan sebagai suatu atmosfir di mana individu, situasi, dan kejadian dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja (Anitha J. dan Aruna, 2016).

Terdapat segelintir ahli yang menjabarkan hal-hal apa saja yang terdapat dalam *work environment*. Menurut Moos (1994), yang termasuk ke dalam *work environment* adalah keterlibatan karyawan, kesatuan tim, dukungan atasan, orientasi pekerjaan, tekanan dalam pekerjaan, otonomi, kejelasan, inovasi, kenyamanan fisik, dan kontrol manajerial. Menurut Hanaysha (2016) untuk mencapai *outcome* yang memuaskan, perusahaan harus menciptakan *work environment* yang dapat meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan di mana *work environment* yang positif ditandai dengan adanya fasilitas yang menunjang untuk melakukan pekerjaan, tempat kerja yang nyaman, aman, dan terhindar dari kebisingan.

Nanzushi (2015) berpendapat bahwa kondisi fisik *work environment* dapat menentukan jumlah ketidakhadiran, jumlah kesalahan (*error rate*), level inovasi dan kolaborasi, dan seberapa lama karyawan akan bertahan di pekerjaan tersebut (Tripathi, 2014). Karyawan menghabiskan sebagian besar waktunya di kantor. Oleh karena itu, penting sekali bagi perusahaan untuk memperhatikan *work environment* yang dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan selama bekerja.

Definisi *work environment* yang digunakan dalam penelitian ini adalah definisi menurut Anitha J. dan Aruna (2016), *work environment* adalah suatu atmosfir di mana individu, situasi, dan kejadian dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja.

2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Environment*

Menurut Nanzushi (2015), *work environment* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya:

1. Faktor fisik: *work environment* dipengaruhi oleh *layout* dan *desain* kantor.
2. Faktor psikososial: *work environment* dipengaruhi oleh kondisi kerja, kecocokan peran, dan dukungan sosial.
3. Faktor lain: *work environment* dipengaruhi oleh kebijakan yang mengatur kondisi ketenagakerjaan.

2.6 Training

2.6.1 Definisi *Training*

Menciptakan *competitive advantage* merupakan salah satu *goal* organisasi di mana perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang bisa mempertahankan keunggulannya. *Competitive advantage* sangat dipengaruhi oleh kualitas karyawan di suatu perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan kualitas karyawan yang salah satunya dapat dilakukan melalui program *training*.

Menurut Blanchard dan Thacker (2012), *training* adalah sebuah aktivitas yang melengkapi karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan agar karyawan dapat bekerja lebih efektif. Melalui *training*, karyawan diharapkan dapat memenuhi persyaratan pekerjaan serta dapat menghadapi perubahan yang tidak bisa dihindari yang akan timbul di kemudian hari. Dessler (2013) mendefinisikan *training* sebagai pemberian keterampilan yang dibutuhkan karyawan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka.

Selain itu, *training* dapat dikatakan sebagai sebuah pengalaman pembelajaran yang bertujuan untuk menciptakan perubahan dalam diri karyawan yang kemudian dapat meningkatkan *employee performance* (Decenzo dan Robbins, 2009). Oleh karena itu, *training* dilakukan untuk menghasilkan keterampilan, pengetahuan, sikap dan perilaku yang berubah dalam diri individu.

Definisi *training* yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah definisi menurut Blanchard dan Thacker (2012), *training* adalah sebuah aktivitas yang melengkapi karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan agar karyawan dapat bekerja lebih efektif.

2.6.2 Tahapan *Training*

Menurut Dessler (2013), terdapat 5 proses tahapan *training* yang disebut ADDIE. ADDIE terdiri dari:

1. *Analyze*: melakukan analisis kebutuhan *training*.
2. *Design*: merancang keseluruhan program *training*.
3. *Develop*: membuat materi *training*.
4. *Impelement*: mengimplementasikan *training* yang ditujukan kepada sekumpulan karyawan menggunakan metode *training* yang telah dipilih.
5. *Evaluate*: menilai dan mengevaluasi efektivitas *training* yang telah diberikan.

2.6.3 Metode *Training*

Terdapat beberapa metode *training* yang digunakan di perusahaan menurut Dessler (2013), yaitu:

- a. *On The Job Training*: karyawan belajar dengan cara mempraktikkan secara langsung pekerjaan tersebut.
- b. *Apprenticeship Training*: merupakan kombinasi *on the job training* dan *formal learning*.
- c. *Informal Learning*: mempelajari pekerjaan dengan melakukan pekerjaan bersama dengan rekan kerja.
- d. *Job Instruction Training*: karyawan mempraktekkan pembelajaran secara *step-by-step*.
- e. *Lecturers*: mempresentasikan pengetahuan secara singkat kepada sekelompok *trainee*.
- f. *Programmed Learning*: pembelajaran yang dilakukan melalui buku, computer, atau internet yang merupakan metode *step-by-step self-learning* yang terdiri dari 3 bagian:
 - 1. Mempresentasikan pertanyaan atau masalah kepada *trainee*.
 - 2. *Trainee* menjawab pertanyaan tersebut.
 - 3. Memberikan *feedback* kepada *trainee* disertai dengan instruksi selanjutnya.
- g. *Audiovisual-Based Training*: *training* yang dilakukan dengan menggunakan DVD, *film*, *power point*, dan *audio tape*.
- h. *Vestibule Training*: *trainee* menggunakan peralatan simulasi atau asli yang akan digunakan nantinya ketika bekerja.

- i. *Electronic Performance Support System (EPSS)*: *tools* yang terkomputerisasi yang mengotomatisasikan *training*, dokumentasi, dan dukungan telepon.
- j. *Videoconferencing*: metode yang populer untuk melatih karyawan yang tersebar secara geografis di mana penyampaian program *training* dilakukan melalui sinyal audio dan video dengan saluran satelit atau internet.
- k. *Computer Based Training (CBT)*: metode *training* yang menggunakan sistem komputer yang interaktif untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan.
- l. *Simulated Learning*: pembelajaran disesuaikan oleh tipe belajar karyawan tertentu. Metode pembelajaran yang dipilih mampu menstimulasi *trainee* untuk merasakan pembelajaran tersebut.
- m. *Other training*, terdiri dari *interactive learning* (dapat menggunakan *games* dan *video* di mana *trainee* dapat terlibat langsung dalam pembelajaran), *internet based training* (menggunakan *online course*), *mobile learning* (*training* dapat diakses melalui *smartphone*, *ipad*, *laptop* di manapun dan kapanpun *trainee* ingin mengaksesnya), *virtual classroom* (menggunakan *software* yang dapat diakses oleh banyak *trainee* jarak jauh dengan menggunakan komputer atau laptop mereka untuk berpartisipasi dalam diskusi menggunakan *audio* dan *visual* secara langsung dan berkomunikasi melalui teks, serta mempelajari konten melalui *power*

point), *lifelong and literacy training* (menyediakan *training* secara terus menerus agar *trainee* dapat terus memiliki keterampilan yang baru), dan *team training* (karyawan anggota tim saling mempelajari pekerjaan masing-masing dengan tujuan mendorong tim untuk lebih fleksibel).

2.7 Compensation

2.7.1 Definisi Compensation

Dessler (2013) mendefinisikan *compensation* sebagai segala bentuk pembayaran kepada karyawan yang merupakan hasil dari pekerjaan mereka yang terdiri dari 2 komponen utama yaitu *direct financial payments* (terdiri dari *wages*, *salaries*, *commissions*, dan *bonuses*) serta *indirect financial payments* (terdiri dari *financial benefit* berupa asuransi karyawan dan liburan). Sedangkan, Anitha J. (2014) berpendapat bahwa *compensation* merupakan kombinasi dari gaji, bonus, *reward* finansial serta *reward* non-finansial seperti waktu liburan yang ekstra dan pembagian *voucher*.

Membuat sistem *compensation* yang efektif dan tepat adalah bagian yang sangat penting dalam *Human Resources Management* (HRM) karena *compensation* dapat menarik dan mempertahankan individu yang kompeten dan bertalenta untuk membantu organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya (Robbins dan Coulter, 2012). *Compensation* yang seringkali diatur dalam *reward management* kini menggunakan pendekatan yang lebih dinamis yaitu dengan menekankan pada pemberian gaji dan bentuk lainnya dengan cara yang fleksibel, inovatif, dan strategis

yang bertujuan untuk meningkatkan performa individu, tim, dan organisasi (Beardwell dan Thompson, 2017).

Definisi *compensation* yang digunakan dalam penelitian ini adalah definisi menurut Dessler (2013) di mana *compensation* adalah segala bentuk pembayaran kepada karyawan yang berasal dari pekerjaan mereka yang terdiri dari 2 komponen utama yaitu *direct financial payments* (terdiri dari *wages*, *salaries*, *commissions*, dan *bonuses*) serta *indirect financial payments* (terdiri dari *financial benefit* berupa asuransi karyawan dan liburan).

2.7.2 Bagian dari Compensation

Menurut Kinicki dan Williams (2012), *compensation* dibagi menjadi 3 bagian, yaitu:

- a. *Wages* atau *salaries*: gaji pokok terdiri dari upah atau gaji dasar karyawan yang dibayar sebagai ganti pekerjaan mereka. *Compensation* dasar ditentukan oleh berbagai faktor ekonomi seperti tingkat upah yang pada umumnya berlaku di industri dan lokasi tertentu, seberapa besar yang dibayarkan oleh kompetitor, apakah pekerjaan disatukan, jika pekerjaan tersebut beresiko, seberapa tinggi level individu di organisasi, serta seberapa banyak pengalaman yang dimiliki.
- b. *Incentives*: terdiri dari komisi, bonus, pembagian laba, dan opsi saham yang diberikan perusahaan bertujuan untuk mendorong karyawan lebih produktif dalam pekerjaannya.

- c. *Benefit*: kompensasi tambahan yang bersifat non-moneter yang bertujuan untuk mensejahterakan kehidupan karyawan dalam organisasi. Misalnya seperti asuransi kesehatan dan gigi, asuransi jiwa, perlindungan cacat, perencanaan pensiun, libur atau cuti, rekreasi, pendidikan, dan lain sebagainya.

2.7.3 Karakteristik *Compensation* yang Sesuai

Kinicki dan Williams (2012) menjabarkan karakteristik *compensation* yang tepat dengan kriteria sebagai berikut:

1. *Rewards* harus sesuai berhubungan dengan *performance* dan dapat diukur.
2. *Rewards* harus memuaskan kebutuhan individu karyawan.
3. *Rewards* harus disepakati dan disetujui oleh manajer dan karyawan.
4. *Rewards* harus dapat dipercaya dan dicapai oleh karyawan.

2.7.4 Tujuan dari *Reward Management*

Compensation merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi, oleh karena itu *compensation* harus dikelola dengan baik dalam *reward management*. Terdapat 7 tujuan *reward management* yang dikemukakan oleh Armstrong (2015) dalam buku yang ditulis oleh Beardwell dan Thompson (2017). Adapun *compensation* perlu dikelola untuk:

1. Mendukung tercapainya tujuan organisasi dengan menciptakan kultur *performance* dan menstimulasi terciptanya *high performance* dalam organisasi.
2. Menentukan *behavior* dan *outcome* apa yang penting dan harus dicapai.

3. Menyelaraskan praktek *reward* dan kebutuhan karyawan.
4. Memberikan *reward* sesuai dengan *value* yang karyawan ciptakan.
5. Menarik dan mempertahankan orang-orang yang berkualitas tinggi yang dibutuhkan organisasi.
6. Memotivasi dan menciptakan *employee engagement*.
7. Menambah *value* melalui pengenalan akan praktek *reward* yang efektif dan terjangkau.

2.8 Employee Engagement

2.8.1 Definisi Employee Engagement

Employee engagement adalah semangat, dedikasi, dan penyerapan yang dimiliki oleh karyawan ketika bekerja (Schaufeli dan Bakker, 2004). Semangat dicirikan dengan tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental selama bekerja. Dedikasi mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan dengan antusias yang tinggi, merasa tertantang, dan bermakna. Sedangkan, penyerapan dicirikan dengan konsentrasi penuh dan kebahagiaan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. *Employee engagement* juga dapat diartikan sebagai tingkat keterlibatan, interaksi, keintiman, dan pengaruh yang dimiliki oleh individu terhadap perusahaan secara terus menerus (Haven, 2007). Karyawan dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi mendedikasikan sumber daya mereka (kognitif, emosional, dan fisik) untuk bekerja dan berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan (Rich et al., 2010).

Employee engagement sangatlah esensial untuk mencapai *business performance* yang diharapkan dalam organisasi. Organisasi harus menciptakan

employee engagement karena organisasi yang karyawannya *engaged* menghasilkan kepuasan dan loyalitas *customer* yang tinggi, lebih produktif, lebih menguntungkan daripada mereka yang tidak *engaged* (Harter et al., 2002). Selain itu, organisasi dengan *employee engagement* yang tinggi akan memiliki *competitive advantage* dibandingkan dengan organisasi yang lain karena karyawan adalah salah satu faktor yang tidak bisa ditiru oleh kompetitor dan merupakan *asset* yang sangat berharga jika dikelola dengan baik (Anitha J., 2014).

Definisi *employee engagement* yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah definisi menurut Rich et al. (2010), *employee engagement* adalah tingkatan keterikatan karyawan di mana karyawan yang *engaged* mendedikasikan sumber daya mereka (kognitif, emosional, dan fisik) untuk bekerja dan berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.8.2 Ciri-Ciri Karyawan dengan *Engagement* yang Tinggi

Menurut Robinson (2004) dalam bukunya yang berjudul *The Drivers of Employee Engagement*, karyawan yang *engaged* dengan organisasinya memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Selalu mencari dan diberikan kesempatan untuk meningkatkan performa organisasi
2. Memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi
3. Percaya dengan organisasi
4. Bekerja secara aktif untuk menciptakan hal yang lebih baik

5. Memperlakukan orang lain dengan *respect*, dan membantu rekan untuk memiliki kinerja yang lebih efektif
6. Dapat diandalkan dan bekerja lebih dari standar yang ditetapkan
7. Melihat gambaran yang lebih luas dalam permasalahan tertentu
8. Diidentifikasi dengan organisasi
9. Terus menerus mengembangkan diri di bidang pekerjaannya

2.8.3 Gallup *Engagement Hierarchy*

Gallup (2016) memetakan kebutuhan karyawan terkait *employee engagement* ke dalam 4 tingkatan hirarki yang dituang dalam gambar dibawah ini:



Sumber: Website Johns Hopkins University, 2016

Gambar 2. 1 Gallup *Engagement Hierarchy*

Berdasarkan Gambar 2.1, kebutuhan karyawan yang harus terpenuhi terlebih dahulu adalah *basic needs*, kemudian *management support*, lalu *teamwork*, dan yang terakhir adalah *growth*. Keempat kebutuhan dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Basic needs*: karyawan membutuhkan pemahaman yang jelas mengenai keunggulan yang harus dimiliki dalam menjalankan peran mereka agar karyawan bisa berhasil menjalankan peran mereka. Di tahap ini karyawan memiliki ekspektasi dalam pekerjaan mereka dan memiliki peralatan yang dapat mendukung pekerjaan mereka.
- b. *Management support* atau *individual needs*: tahap di mana karyawan ingin mengetahui seperti apa kontribusi individu yang ingin dilakukan dan seberapa berharga mereka dalam organisasi. Di tahap ini karyawan mendapatkan kesempatan, pengakuan, kepedulian, dan dukungan dari organisasi atau atasan.
- c. *Teamwork*: tahap di mana karyawan memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari suatu tim dan cocok dengan tim mereka. Di tahap ini karyawan ingin merasa pendapatnya didengarkan, pekerjaan yang dilakukan bermanfaat, dan memiliki sahabat serta tim yang mendukung keberhasilan organisasi.
- d. *Growth*: tahap terakhir di mana karyawan menginginkan pertumbuhan. Karyawan membutuhkan tantangan baru untuk mempelajari hal-hal yang baru. Di tahap ini karyawan merasa selama ini sudah diberikan kesempatan untuk belajar dan bertumbuh serta ada karyawan yang memperhatikan *progress* mereka selama ini.

2.8.4 Pentingnya *Employee Engagement*

Menurut KPMG (2017), *employee engagement* adalah hal yang penting karena dapat mempengaruhi:

1. *Employee satisfaction*: karyawan yang *engaged* menginvestasikan keberhasilan perusahaan dan cenderung memiliki tingkat komitmen dan loyalitas yang tinggi.
2. *Productivity*: karyawan yang *engaged* biasanya menjadi *top performers* karena mereka berkomitmen untuk melakukan lebih dari *job description* mereka untuk mencapai keberhasilan perusahaan.
3. *Recruitment and Retention*: karyawan yang *engaged* secara signifikan mengurangi resiko *employee turnover* di perusahaan sehingga akan lebih sedikit uang yang diinvestasikan untuk *recruiting* dan *retaining* karyawan baru.
4. *Innovation*: karyawan yang *engaged* memiliki *passion* dan ketertarikan yang lebih besar terhadap pekerjaannya sehingga meningkatkan inovasi seperti inovasi produk.
5. *Profitability*: karyawan yang *engaged* secara natural lebih produktif dan efisien sehingga memengaruhi profitabilitas dalam perusahaan.

2.9 Employee Performance

2.9.1 Definisi Employee Performance

Salah satu aspek dalam manajemen sumber daya manusia adalah memastikan bahwa karyawan dalam suatu perusahaan memiliki kinerja yang baik serta menghasilkan produktivitas yang optimal. Kinerja karyawan biasa disebut juga dengan *employee performance*. *Employee performance* adalah keseluruhan *value* atau nilai yang diharapkan oleh organisasi untuk dimiliki individu dalam jangka waktu

tertentu (Motowidlo dan Kell, 2012). *Employee performance* mencakup seluruh tindakan yang dilakukan karyawan untuk berkontribusi terhadap tujuan perusahaan, di mana seluruh tindakan tersebut dapat diukur dan diberikan penilaian (Lin et al., 2008) dalam Liao et al. (2012). Menurut J. (2014), *employee performance* dapat dikatakan sebagai hasil finansial dan nonfinansial karyawan yang memiliki hubungan langsung dengan *performance* organisasi dan keberhasilan perusahaan.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas dapat dilihat bahwa *employee performance* merupakan hal yang sangat penting karena tingkat *employee performance* yang tinggi dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, *employee performance* harus dikelola dengan baik melalui suatu proses yang bernama *performance management*.

Definisi *employee performance* yang digunakan oleh penulis adalah definisi menurut Lin et al. (2008) di mana *employee performance* diartikan sebagai seluruh tindakan yang dilakukan karyawan untuk berkontribusi terhadap tujuan perusahaan, di mana seluruh tindakan tersebut dapat diukur dan diberikan penilaian.

2.9.2 Performance Management

Performance management terdiri dari proses berkelanjutan yang mencakup pengidentifikasian, pengukuran, dan pengembangan *performance* individu dan tim, serta menyesuaikan *performance* mereka dengan tujuan strategis perusahaan (Aguinis, 2013). Penilaian *performance* biasa disebut sebagai *performance appraisal*. Melalui *performance appraisal*, perusahaan dapat melihat tingkat efektivitas

karyawan selama bekerja dan apakah karyawan tersebut sejalan dengan tujuan perusahaan (Arslan dan Roudaki, 2018).

Selain untuk melihat produktivitas karyawan, *performance appraisal* juga dapat digunakan untuk melihat apakah organisasi adil dalam memberikan *reward* dan *punishment* yang dapat meningkatkan moral karyawan (Dresang, 2002). Evaluasi ini kemudian digunakan sebagai fondasi bagi para manajer untuk mengalokasikan karyawan, melakukan perancangan program pelatihan, pemberian promosi, dan pengembangan karyawan (Liao et al., 2012). Hasil dari *performance appraisal* dapat dijadikan alat manajemen untuk menentukan pemberian promosi, redundansi, penghargaan (*reward*), hukuman, pemberian ulasan, serta penyesuaian gaji (Liao et al., 2012).

2.9.3 Pendekatan Pengukuran *Performance Appraisal*

Menurut Aguinis (2013), terdapat 3 pendekatan pengukuran *performance appraisal*, diantaranya:

1. *Behavior Approach*

Pendekatan ini mengarah pada pendekatan berbasis perilaku untuk menilai *employee performance*. Penilaian ini didasarkan pada pekerjaan apa yang dilakukan karyawan dan bagaimana karyawan melakukannya.

2. *Result Approach*

Pendekatan ini mengarah pada pendekatan berbasis hasil untuk menilai *employee performance*. Pendekatan ini merupakan pendekatan *bottomline* yang tidak peduli dengan bagaimana pekerjaan dilakukan selama hasil

spesifik tertentu diperoleh. Penekanan pada hasil bermanfaat karena dapat mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan cara yang kreatif dan cara inovatif.

3. *Trait Approach*

Pendekatan ini mengarah pada pendekatan berbasis sifat untuk menilai *employee performance*. Pendekatan ini menekankan sifat-sifat individual yang stabil yang dimiliki individu selama hidupnya (seperti *personality*). Pendekatan ini paling tepat digunakan ketika organisasi mengantisipasi perubahan struktural yang drastis.

2.9.4 Kegunaan *Performance Appraisal*

Menurut Mondy dan Martocchio (2016), hasil dari *performance appraisal* sangat bermanfaat karena dapat digunakan untuk:

1. *Human Resources Planning*

Data yang didapatkan dari *performance appraisal* dapat digunakan untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk dipromosikan atau untuk informasi hubungan internal karyawan. Melalui *performance appraisal* dapat ditemukan sejumlah pekerja yang tidak siap memasuki level manajemen sehingga perlu diberikan pengembangan oleh manajemen. *Succession planning* adalah hal yang sangat diperlukan perusahaan untuk menyiapkan individu mengisi posisi kunci di masa depan.

2. *Training and Development*

Performance appraisal harus mengungkapkan kebutuhan spesifik karyawan terhadap *training* dan *development* yang dapat mengembangkan potensi karyawan. Menentukan kebutuhan *training* dan *development* akan menjadi lebih akurat ketika data *performance appraisal* tersedia.

3. *Career Planning dan Development*

Career planning adalah proses terus menerus di mana seorang individu menentukan tujuan karir dan mengidentifikasi cara untuk mencapainya. Sedangkan, *career development* adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia ketika dibutuhkan. Hasil dari *performance appraisal* dapat digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan karyawan serta digunakan untuk menentukan potensi karyawan untuk rencana karir kedepannya.

4. *Compensation Programs*

Hasil dari *performance appraisal* memberikan dasar untuk keputusan rasional manajemen mengenai penyesuaian pembayaran. Sebagian besar manajer percaya bahwa karyawan dengan performa terbaik harus diberikan *reward* secara nyata yaitu dapat berupa kenaikan gaji.

5. *Internal Employee Relations*

Data *performance appraisal* digunakan untuk membuat keputusan di beberapa bagian hubungan internal karyawan, termasuk promosi, demosi, terminasi, PHK, dan pemindahan karyawan.

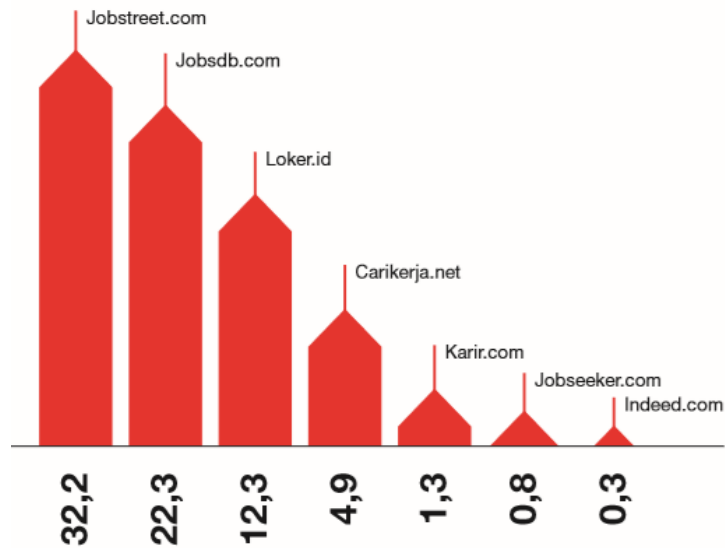
6. *Assessment of Employee's Potential*

Beberapa organisasi mencoba untuk menilai potensi karyawan ketika mereka melakukan *performance appraisal*. Terlalu menekankan keterampilan teknis dan mengabaikan keterampilan lain yang sama pentingnya adalah kesalahan umum dalam mempromosikan karyawan ke pekerjaan manajemen. Oleh karena itu, *performance appraisal* tidak hanya menilai kemampuan teknis karyawan tetapi juga melihat potensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

2.10 Demografi Tenaga Kerja

2.10.1 Karakteristik Generasi Milenial dalam Dunia Kerja

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teori generasi milenial yang dikemukakan oleh KPMG (2017) seperti yang tertera pada Tabel 1.1, di mana menurut teori tersebut generasi milenial adalah mereka yang lahir pada tahun 1980-1995. Setiap generasi memiliki karakteristik yang berbeda-beda dalam bekerja maupun dalam kehidupan sehari-hari. Berdasarkan penelitian Indonesia Millennial Report yang dilakukan oleh IDN Times (2019), generasi milenial adalah generasi yang *digital native*. Hal ini disebabkan karena generasi milenial merupakan generasi yang bertumbuh saat terjadinya kemajuan teknologi. Oleh karena itu, angkatan kerja generasi milenial cenderung melakukan segala sesuatu dengan bantuan internet. Salah satu contohnya adalah saat mencari kerja, angkatan kerja milenial cenderung mencari informasi melalui *website* pencari kerja *online* seperti Jobstreet.com, Jobsdb.com, dan Loker.id seperti yang tergambar pada Gambar 2.2 dibawah ini:



Sumber: IDN Times, 2019

Gambar 2. 2 Website Pencari Kerja yang Banyak Digunakan Generasi Milenial

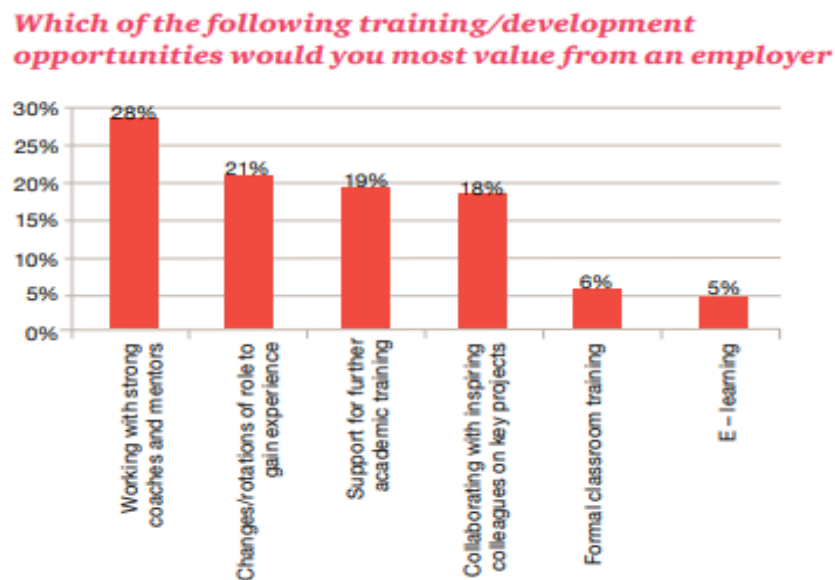
Which of the following things do you believe make an organisation an attractive employer?



Sumber: PWC, 2011

Gambar 2. 3 Hal yang Membuat Generasi Milenial Tertarik dengan Perusahaan

Selanjutnya, berdasarkan Gambar 2.3, faktor-faktor yang membuat milenial tertarik dengan suatu perusahaan adalah ketika perusahaan menawarkan kesempatan untuk berkarir yang tinggi (52%), gaji dan insentif yang kompetitif (44%), dan program *training* dan *development* yang baik (35%).

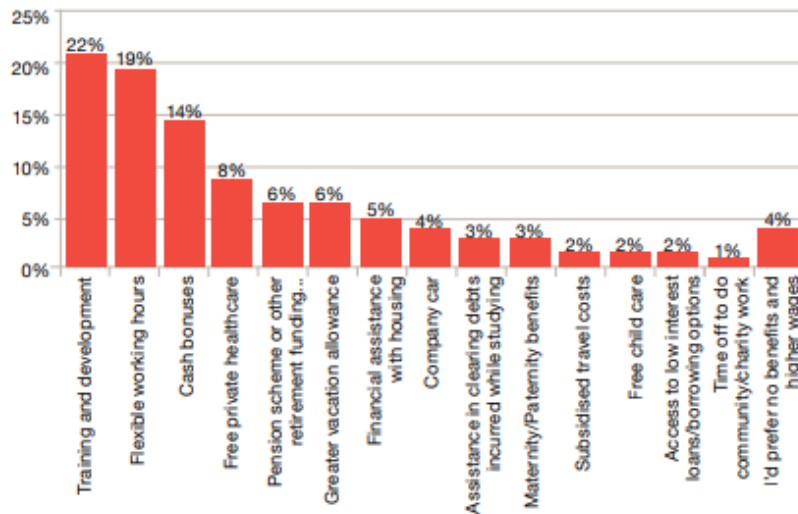


Sumber: PWC, 2011

Gambar 2. 4 Hal yang Paling Berharga bagi Karyawan Milenial

Menurut Gambar 2.4, terdapat faktor-faktor yang sangat berharga yang dapat diberikan perusahaan kepada karyawan milenial, diantaranya *training* dan *development*, jam kerja yang fleksibel, serta *cash bonus*. Hal ini membuktikan bahwa program-program *training* di perusahaan adalah suatu hal yang sangat berarti bagi karyawan milenial karena mereka sangat menginginkan pengembangan diri (22%). Selanjutnya, karyawan menginginkan kebebasan dalam memilih jam kerja (19%), serta menginginkan *compensation* yang kompetitif (14%).

**Which three benefits would you most value from an employer? –
% ranking each 1st place**



Sumber: PWC, 2011

Gambar 2. 5 Kesempatan *Training* dan *Development* yang diharapkan Karyawan Milenial

Kemudian berdasarkan Gambar 2.5, karyawan milenial sangat menginginkan kesempatan untuk bekerja dengan *mentor* dan *coach* (28%). Oleh karena itu, program *coaching* atau *mentoring* dapat dijadikan pertimbangan utama perusahaan sebagai salah satu cara untuk mengembangkan individu karyawannya. Selain itu, karyawan juga menginginkan adanya rotasi ke divisi atau peran yang lain untuk menambah pengalaman mereka (21%), dan diberlakukannya *academic training* (19%). Gambar 2.5 juga menunjukkan bahwa hanya sebesar 6% karyawan milenial yang merasa *formal classroom training* mengesankan. Sekalipun generasi milenial merupakan generasi yang sangat akrab dengan teknologi, ternyata hanya sebesar 5% karyawan milenial yang melihat *elearning* sebagai metode *training* yang menarik.

Penelitian yang dilakukan oleh KPMG (2017) menyatakan bahwa karyawan yang *engaged* adalah karyawan yang puas dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, terdapat beberapa faktor yang dapat meningkatkan *employee engagement* karyawan milenial:

1. *Social impact* merupakan hal yang penting.
2. Karyawan milenial suka bersosialisasi.
3. Karyawan milenial menginginkan *mentoring*.
4. Karyawan milenial menginginkan selebrasi keberhasilan.
5. Karyawan milenial suka bediskusi mengenai bisnis.
6. Karyawan milenial menginginkan manajer yang sesuai dengan mereka.

Selain itu, menurut penelitian yang dilakukan oleh Anitha J. dan Aruna (2016) karyawan milenial menginginkan *work environment* yang fleksibel dan tidak konvensional, adanya ruang yang dapat digunakan untuk berkolaborasi satu sama lain, aktivitas yang merelaksasi, koneksi teknologi dan sosial media yang baik, rekan kerja yang ramah, serta atmosfir kerja yang menyenangkan. Sehingga, *work environment* yang diharapkan karyawan milenial adalah tempat di mana mereka bisa belajar, berkolaborasi, serta bersosialisasi.

2.11 Pengaruh Antar Variabel

2.11.1 Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Engagement*

Anitha J. (2014) menyatakan bahwa *work environment* merupakan salah satu aspek yang menentukan tinggi rendahnya *employee engagement*. *Work environment* yang bermakna dapat membantu karyawan untuk fokus terhadap pekerjaannya. Selain

itu, keharmonisan juga dapat dikatakan sebagai salah satu faktor penentu tinggi rendahnya *employee engagement*. Sehingga, *work environment* yang positif akan sangat mempengaruhi atmosfir kerja para karyawan. Organisasi yang dapat menyediakan lingkungan yang nyaman bagi karyawan akan membuat karyawan merasa lebih semangat ketika bekerja dan merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan, sehingga akan membuat mereka ingin bertahan di perusahaan tersebut (Earle, 2003). Hanaysha (2016) mengemukakan bahwa *work environment* yang aman dengan fasilitas yang lengkap dapat membuat karyawan tertarik karena kebutuhan mereka terpenuhi. Oleh karena itu, *work environment* yang mendukung dan fleksibel merupakan prediktor terbaik *employee engagement* dan *employee retention* (Juhdi et al., 2013) dalam Kundu dan Lata (2017). Sedangkan, karyawan yang merasa tidak berdaya, tidak dihargai, dan tidak merasa aman, bisa saja datang untuk bekerja secara fisik, tetapi tidak terikat secara mental dan emosional, karena merasa aman membuat individu menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar, seperti bagian dari keluarga (Shuck et al., 2011).

Work environment dapat meningkatkan motivasi dan kreativitas karyawan, oleh karena itu mengeluarkan biaya untuk perbaikan tempat kerja akan lebih bermanfaat bagi perusahaan daripada memberikan gaji yang lebih tinggi untuk karyawan karena *work environment* yang nyaman dapat memberikan dampak yang lebih luas (Earle, 2003). Nanzushi (2015) menyatakan bahwa kualitas *workplace environment* adalah hal yang paling mempengaruhi level motivasi karyawan selama bekerja dan akan mempengaruhi *employee performance* di perusahaan tersebut.

Menurut Pech dan Slade (2006), saat ini *employee engagement* terus mengalami penurunan sehingga penting bagi perusahaan untuk menciptakan *work environment* yang secara positif dapat mempengaruhi motivasi dan fokus karyawan.

Berdasarkan paparan diatas maka hipotesis penelitian dibuat sebagai berikut:

H1: *Work environment* berpengaruh terhadap *employee engagement*.

2.11.2 Pengaruh *Training* terhadap *Employee Engagement*

Organisasi yang mendorong karyawan untuk memiliki komitmen yang tinggi dan mendukung adanya berbagai pembelajaran dapat meningkatkan *outcome* organisasi seperti meningkatkan *employee engagement* secara signifikan (Huselid, 1995) dalam (Shuck et al., 2011). Ketika karyawan mendapatkan banyak kesempatan untuk mempelajari hal baru, mereka akan tetap semangat untuk menghadapi keadaan apapun di tempat kerja. Selain itu, karyawan yang diberikan kesempatan untuk mengikuti program *training* akan memiliki kepercayaan diri yang bertambah (Anitha J., 2014). *Training* merupakan salah satu hal yang dapat memotivasi karyawan untuk menjadi lebih *engaged* terhadap pekerjaannya.

Training adalah suatu aktivitas yang sangat penting, oleh karena itu perusahaan harus fokus dalam meningkatkan pembelajaran dan memastikan terpeliharanya budaya pembelajaran terus-menerus. Menurut Hanaysha, (2016), *training* akan membantu organisasi dalam menghadapi permasalahan *organizational commitment* dan dapat meningkatkan daya saing karyawan. Hasil pembelajaran juga dapat dijadikan sebagai kunci untuk meningkatkan *performance* organisasi yang akan mendorong keberhasilan organisasi. Menurut Nawaz (2014), *training* dapat

membantu perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga *training* dapat dijadikan sebagai strategi perusahaan untuk mencapai *competitive advantage*.

Training dapat dikatakan sebagai investasi perusahaan karena dapat meningkatkan kompetensi karyawannya. Selain memberikan keuntungan bagi perusahaan, organisasi yang melakukan investasi pada pembelajaran akan membuat karyawan percaya bahwa iklim organisasi tersebut bersifat positif (Shuck et al., 2011). Dengan begitu, *training* dapat meningkatkan *employee engagement* bahkan mengurangi *employee turnover* yang terjadi dalam perusahaan.

H2: *Training* berpengaruh terhadap *employee engagement*.

2.11.3 Pengaruh *Compensation* Terhadap *Employee Engagement*

Compensation merupakan salah satu bentuk *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Ketika karyawan menerima *reward* dan *recognition* yang sesuai, mereka akan merasa berkewajiban untuk merespons dengan tingkat *engagement* yang tinggi (Saks, 2006). Oleh karena itu, menciptakan *compensation* yang kompetitif merupakan salah satu strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hoque et al. (2018) menunjukkan bahwa sistem *compensation* dapat meningkatkan *employee well-being* yang kemudian dapat meningkatkan *employee engagement*.

Menurut Larkin et al. (2015) dalam Feng et al. (2015), *compensation* moneter dapat meningkatkan *employee performance* dengan menarik dan mempertahankan karyawan potensial. Karyawan yang diberikan *compensation* yang tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya dan sedikit berkurang keinginannya untuk

meninggalkan perusahaan. Selain menginginkan *compensation* yang menarik, karyawan juga menginginkan kebijakan *compensation* yang adil yang berlaku bagi seluruh karyawan dalam perusahaan (Inayat, 2018). Menurut penelitian tersebut, selain dapat meningkatkan *employee engagement*, *compensation* juga dapat mendorong *employee performance* yang lebih baik.

Anitha J. (2014) berpendapat bahwa *compensation* merupakan atribut yang sangat penting untuk meningkatkan *employee engagement*. *Compensation* dapat memotivasi karyawan untuk mencapai lebih dan membuat karyawan lebih fokus dalam bekerja dan mengembangkan diri. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki strategi untuk memberikan *compensation* yang kompetitif agar karyawan tertarik dan memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Berdasarkan paparan diatas maka hipotesis penelitian dibuat sebagai berikut:

H3: *Compensation* berpengaruh terhadap *employee engagement*.

2.11.4 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance*

Banyak penelitian yang telah menguji pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Richman et al. (2008). Penelitian tersebut menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi biasanya memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan menciptakan *business results* yang lebih baik. Hal ini juga didukung oleh pendapat Anitha J. (2014) yang menyatakan bahwa salah satu cara yang sangat penting untuk meningkatkan *employee performance* adalah dengan fokus meningkatkan *employee engagement* terlebih dahulu.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ismail et al. (2019), *employee engagement* terbukti dapat meningkatkan kreativitas yang mempengaruhi *employee performance*. Karyawan yang dihargai, menganggap pekerjaannya bermakna, dan *engaged* secara emosional dengan pekerjaan akan bekerja lebih keras dan menginvestasikan usaha untuk mencapai bahkan melampaui apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka. Karyawan dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi adalah karyawan yang terikat secara fisik, kognitif, dan afektif dengan pekerjaannya (Buil et al., 2018). Oleh karena itu, karyawan yang *engaged* memiliki perbedaan dengan karyawan yang tidak *engaged*. Karyawan yang *engaged* cenderung menginvestasikan diri mereka ke dalam pekerjaan dan melakukan usaha yang lebih tinggi dari deskripsi pekerjaan mereka (Rich et al., 2010). Dengan begitu, *employee engagement* merupakan salah satu hal yang perlu menjadi fokus perusahaan karena dapat mempengaruhi *employee performance*.

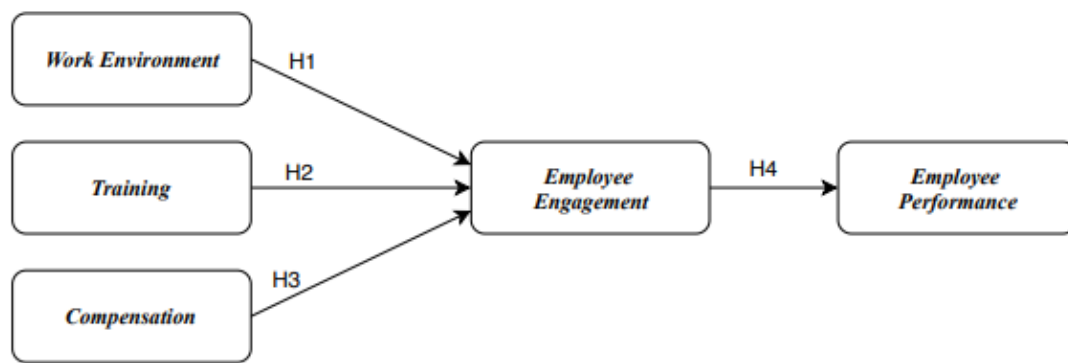
Menurut Bakker dan Demerouti (2008), terdapat empat alasan mengapa karyawan yang *engaged* menghasilkan *employee performance* yang lebih baik. Pertama, *engaged employee* biasanya memiliki emosi yang positif, yang terdiri dari kebahagiaan, keceriaan, dan antusiasme. Kedua, *engaged employee* memiliki kesehatan yang lebih baik. Ketiga, *engaged employee* menciptakan pekerjaan dan sumber daya pribadi mereka sendiri, dan yang terakhir *engaged employee* biasanya menyebarkan sikap *engaged* yang dimiliki kepada sekitarnya.

Berdasarkan paparan diatas maka hipotesis penelitian dibuat sebagai berikut:

H4: *Employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance*.

2.12 Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari jurnal yang berjudul “*Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*” yang ditulis oleh Anitha J. (2014).



Sumber: Anitha J., 2014

Gambar 2. 6 Model Penelitian

Berikut adalah hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini:

H1: *Work environment* berpengaruh terhadap *employee engagement*.

H2: *Training* berpengaruh terhadap *employee engagement*.

H3: *Compensation* berpengaruh terhadap *employee engagement*.

H4: *Employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance*.

2.13 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1.	Anitha J.	<i>Determinants of employee engagement and their impact on employee performance</i>	2014	<i>Work environment</i> yang dapat menciptakan keamanan secara fisik dan emosional akan meningkatkan motivasi karyawan untuk semakin <i>engaged</i> terhadap pekerjaan. <i>Work environment</i> seharusnya dapat mendukung karyawan untuk secara emosional saling terkoneksi satu sama lain. Sehingga, sangat penting untuk menciptakan <i>supportive working environment</i> .	Jurnal ini digunakan penulis dalam mendefinisikan <i>work environment</i> dan dalam merumuskan pengaruh antar variabel <i>work environment</i> terhadap <i>employee engagement</i> .
2.	C.Y. Tsai, J.S. Horng, Liu, C.H. Liu, D.C Hu	<i>Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations.</i>	2015	Perusahaan yang dapat menciptakan <i>work environment</i> yang menyenangkan memotivasi karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru. <i>Work environment</i> yang baik ditandai dengan tingginya tingkat motivasi, keadilan, ilmu, dan promosi di antara karyawan. Oleh karena itu, <i>work environment</i> terbukti dapat meningkatkan motivasi dan <i>engagement</i> karyawan dalam bekerja.	Jurnal ini digunakan penulis dalam mendefinisikan <i>work environment</i> .

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
3.	S. C. Kundu, K. Lata	<i>Effects of supportive work environment on employee retention. International Journal of Organizational Analysis</i>	2017	Penelitian ini membuktikan bahwa adanya hubungan positif antara <i>supportive work environment</i> dan <i>employee engagement</i> . Selain itu, <i>employee engagement</i> memediasi hubungan antara <i>supportive work environment</i> dan <i>employee retention</i> . Faktor-faktor yang menggambarkan <i>supportive work environment</i> dalam penelitian ini meliputi iklim organisasi, hubungan dengan atasan, interaksi antar rekan kerja, dan dukungan organisasi. Jika keempat faktor ini didukung dalam organisasi maka <i>employee engagement</i> akan meningkat. Ketika <i>supportive work environment</i> tercipta maka <i>employee retention</i> juga akan meningkat.	Jurnal ini digunakan penulis dalam menentukan pengaruh antar variabel yaitu <i>work environment</i> terhadap <i>employee engagement</i> .
4.	J. Hanaysha	<i>Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment.</i>	2016	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya pembelajaran dalam organisasi dapat dianggap sebagai salah satu faktor utama untuk memprediksi <i>employee engagement</i> . Perusahaan harus memastikan budaya belajar berkelanjutan di organisasi melalui <i>program training</i> , <i>knowledge sharing</i> , dan <i>work team</i>	Jurnal ini membantu penulis dalam mendefinisikan <i>work environment</i> dan dalam merumuskan pengaruh antar variabel <i>work environment</i> terhadap <i>employee engagement</i>

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
				<i>behavior.</i>	dan <i>training</i> terhadap <i>employee engagement</i> . Selain itu, jurnal ini memuat indikator <i>employee engagement</i> dan <i>work environment</i> yang digunakan penulis sebagai indikator dalam penelitian ini.
5.	M. Brad Shuck, T.S. Rocco, C.A. Alborno	<i>Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD.</i>	2011	Pembelajaran atau <i>learning</i> telah terbukti memainkan peran yang sangat besar untuk membangun <i>employee engagement</i> . Ketika karyawan mendapatkan kesempatan untuk belajar hal baru di setiap harinya, mereka akan tetap semangat untuk menghadapi keadaan apapun di tempat kerja. Oleh karena itu, pembelajaran adalah salah satu faktor yang menentukan <i>employee engagement</i> .	Jurnal ini membantu penulis dalam merumuskan pengaruh antar variabel yaitu pengaruh <i>training</i> terhadap <i>employee engagement</i> .
6.	Muhammad Saqib Nawaz, Masoodul Hassan, Saad Hassan, Sadia	<i>Impact of Employee Training and Empowerment on Employee Creativity Through</i>	2014	Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan <i>training</i> dan <i>empowerment</i> akan merasa perusahaan memperhatikan mereka. Merasa diperhatikan oleh perusahaan dapat	Jurnal ini digunakan penulis dalam merumuskan pengaruh <i>training</i> terhadap <i>employee engagement</i> .

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
	Shaukat, Muhammad Ali Asadullah	<i>Employee Engagement: Empirical Evidence from The Manufacturing Sector of Pakistan</i>		membuat karyawan menjadi <i>engaged</i> serta meningkatkan kreativitas karyawan. Sehingga, manajer perlu menyediakan <i>training</i> dan <i>empowerment</i> untuk meningkatkan <i>employee engagement</i> .	
7.	Abu Shams Mohammad Mahmudul Hoque, Zainudin Bin Awang, Benazir Ahmed Siddiqui, Malam Salihu Sabiu	<i>Role of Employee Engagement on Compensation System and Employee Performance Relationship among Telecommunication Service Providers in Bangladesh</i>	2018	Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem <i>compensation</i> dapat meningkatkan <i>employee well-being</i> yang mengakibatkan akan mendorong <i>employee engagement</i> . Selain itu, <i>employee engagement</i> menjadi mediasi antara <i>compensation</i> dengan <i>employee performance</i> .	Penelitian ini membantu penulis dalam merumuskan pengaruh <i>compensation</i> terhadap <i>employee engagement</i> .
8.	Asma Inayat	<i>Impact of Compensation on Employee Engaegment: (Evidence from Telecom Sector of Pakistan)</i>	2018	Penelitian ini membuktikan adanya hubungan positif yang signifikan antara <i>employee compensation</i> dan <i>employee engagement</i> . Organisasi sebaiknya menetapkan kebijakan yang menunjukkan keadilan <i>compensation</i> diantara para karyawannya. Kebijakan <i>compensation</i>	Penelitian ini digunakan penulis untuk merumuskan pengaruh <i>compensation</i> terhadap <i>employee engagement</i> .

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
				yang adil selain dapat meningkatkan <i>engagement</i> juga dapat meningkatkan <i>performance</i> karyawan untuk menjadi lebih baik.	
9.	Pamela F. Resurreccion	<i>Performance Management and Compensation as Drivers of Organization Competitiveness: The Philippine Perspective.</i>	2012	Penelitian ini menemukan bahwa <i>performance management</i> , <i>compensation</i> , dan <i>employee benefit</i> merupakan prediktor yang secara signifikan dapat mempengaruhi daya saing organisasi.	Jurnal ini memuat indikator <i>compensation</i> yang diadopsi penulis untuk dijadikan sebagai indikator dalam penelitian ini.
10.	Isabel Buil, Eva Martinez, dan Jorge Matute.	<i>Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement, and proactive personality</i>	2018	<i>Employee engagement</i> memainkan peranan yang penting dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan <i>employee performance</i> . <i>Engaged employee</i> terbukti memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja lebih dari <i>job description</i> mereka. Sehingga, semakin tinggi <i>employee engagement</i> , semakin tinggi <i>employee performance</i> yang dihasilkan.	Jurnal ini digunakan penulis untuk merumuskan pengaruh antar variabel yaitu pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>employee performance</i> .

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
11.	H.N. Ismail, A. Iqbal, L. Nasr	<i>Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity.</i>	2019	Terdapat hubungan positif antara <i>engagement</i> dan <i>performance</i> . <i>Employee engagement</i> terbukti dapat meningkatkan kreativitas yang mempengaruhi <i>employee performance</i> . Karyawan yang dihargai, menganggap pekerjaannya bermakna, dan <i>engaged</i> secara emosional dengan pekerjaan akan bekerja lebih keras dan menginvestasikan usaha untuk mencapai bahkan melampaui apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka.	Jurnal ini digunakan penulis untuk merumuskan pengaruh antar variabel yaitu pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>employee performance</i> .
12.	Lin CC, Wang SC, Kan TC, Teng CW	<i>Correlation among Leisure, Life Quality, Work Stress and Job Performances of Employees of State-Run Universities in Taiwan.</i>	2008	<i>Employee performance</i> diartikan sebagai seluruh tindakan yang dilakukan karyawan untuk berkontribusi terhadap tujuan perusahaan, di mana seluruh tindakan tersebut dapat diukur dan diberikan penilaian.	Jurnal ini digunakan penulis untuk merumuskan definisi <i>employee performance</i> yang digunakan dalam penelitian ini.

Sumber: diolah oleh peneliti, 2019