

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Teori Ilmu Manajemen (*Grand Theory*)**

###### **2.1.1.1 Pengertian Ilmu Manajemen**

Kata manajemen bersumber dari bahasa Inggris yaitu “*manage*” yang berarti mengatur, merencanakan, mengelola, mengusahakan, dan memimpin. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), manajemen adalah menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran, menurut Pangesthi (16/04/2022) dalam situs brilio.net menyebutkan, beberapa pendapat para ahli terkait dengan pengertian manajemen, sebagai berikut:

Menurut George. R Terry dalam Aditama (2020: 1) menyatakan bahwa:

Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia lainnya.

Menurut Henry Fayol dalam Manullang (2001:10) mengartikan bahwa :

“manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.” Menurut James A. F. Stoner (1996:5) mengartikan bahwa : “manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Oey Liang Lee (1987:19) mengartikan bahwa : “manajemen adalah ilmu atau seni dalam perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan

pengendalian terhadap sumber daya yang ada untuk capaian tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan.” Hilman (2000:3) mengartikan bahwa : “manajemen adalah fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui perantara kegiatan orang lain serta mengawasi usaha-usaha setiap individu guna mencapai tujuan yang sama.” Ricky W. Griffin (2005:8) mendefinisikan bahwa : “manajemen adalah sebuah perencanaan, proses organisasi, proses koordinasi, dan proses kontrol terhadap sumber daya untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.”

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan manajemen adalah ilmu dan seni untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

#### **2.1.1.2 Sarana Manajemen**

Menurut Zulkifli (2020) dalam situs Dosenung.ac.id menyebutkan bahwa, objek atau sumber daya yang menjadi kajian dalam manajemen ada 7 (tujuh), yaitu:

1. *Man* (manusia) Unsur terpenting yang perlu dikelola dalam manajemen. Manusia sebagai faktor penggerak dan menjalankan organisasi. Manusia disebut juga sumber daya manusia (SDM), yang akan menjalankan seluruh aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan. Pengelolaan yang biasa dilakukan misalnya, dengan mengorganisasikan sumber daya manusia dengan melihat apa yang menjadi keahlian atau kompetensi serta minat dan bakat mereka, agar mereka dapat menjalankan tugas dengan profesional. Jika SDM ditempatkan pada pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian atau kompetensi serta minat dan bakat, maka hasil kerja yang dicapai tentu tidak akan memuaskan. Berdasarkan hal itu, tugas manajemen yang akan mengatur agar para SDM menghasilkan kinerja baik.
2. *Money* (uang) atau modal sebagai sumber utama dalam pendanaan atau pembiayaan kegiatan organisasi, tanpa memiliki keuangan yang cukup dapat menghambat jalannya atau aktivitas organisasi atau perusahaan. Namun demikian, uang atau modal harus dapat dikelola dengan efisien sehingga tidak terjadi pemborosan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk mengelola keuangan perusahaan maka dibutuhkan manajemen agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat dicapai.
3. *Materials* (bahan) materi sebagai bahan baku dalam menjalankan kegiatan dalam menghasilkan produk. Material juga tidak kalah pentingnya dengan

sumber daya yang lainnya. Oleh karena itu, manajemen memiliki peran penting untuk dapat mengelola material dengan baik agar tidak terjadi banyak barang yang rusak sehingga memberi keuntungan dan akhirnya tujuan perusahaan dapat dicapai.

4. *Methods* (metode) merupakan cara yang digunakan dalam menjalankan aktivitas atau kegiatan organisasi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. Dengan metode kerja yang baik dan terstandar, dapat membuat pekerja memahami dan mudah dalam menjalankan aktivitas kerja mereka. Dengan metode pekerja dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu (efektif). Manajemen memiliki peran yang sangat penting agar metode yang digunakan dapat mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
5. *Machines* (mesin) sebagai alat pendukung dalam kegiatan perusahaan untuk menghasilkan produk. Pengelolaan mesin bertujuan untuk mendukung proses kegiatan supaya dapat digunakan sebaik mungkin dan tidak cepat mengalami kerusakan. Untuk orang yang mengelola mesin biasanya harus orang yang paham cara mengoperasikan dan merawat mesin dengan baik. Manajemen memiliki peran penting agar mesin dapat dijalankan dengan baik dan menghasilkan produk sesuai dengan yang diharapkan.
6. *Markets* (Pasar) adalah sejumlah pembeli aktual dan juga potensial dari sebuah produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Besarnya pasar tergantung pada jumlah orang yang punya kebutuhan dan mau melakukan transaksi. *Markets* sebagai sarana untuk menyalurkan produk yang dihasilkan organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, peran manajemen menjadi penting agar perusahaan dapat meraih pangsa pasar yang lebih banyak.
7. *Minutes* atau waktu perlu dikelola dengan baik. Karena, waktu kerja bagi para pekerja sangat terbatas, sehingga perlu pengelolaan yang baik supaya waktu kerja menjadi lebih efektif. Dengan waktu yang efektif perusahaan dapat mencapai tujuan.

### **2.1.1.3 Fungsi – Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen, yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Secara umum, fungsi manajemen merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan yang dimulai dengan merencanakan, mengorganisasikan, mengatur sumber daya

manusia (SDM), sampai dengan mengendalikan. Dalam manajemen terdapat fungsi fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya.

Menurut George R. Terry (2006:9), fungsi manajemen terdiri dari empat aspek utama yang sering disingkat dengan POAC, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*) merupakan fungsi pertama dari fungsi manajemen. Secara umum, perencanaan (*planning*) dapat diartikan suatu proses dalam menentukan sesuatu yang ingin dicapai yaitu, tujuan di masa yang akan datang serta menentukan berbagai tahapan yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan tersebut, dapat juga dimaknai perencanaan adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber daya yang dimiliki.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan fungsi kedua dari fungsi manajemen. Pengorganisasian (*organizing*) dapat diartikan sebagai proses kegiatan dalam menyusun organisasi sesuai dengan tujuan, sumber daya, dan lingkungannya. Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi melalui struktur organisasi.
3. Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi ketiga dari fungsi manajemen. Pelaksanaan (*actuating*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.

Pelaksanaan adalah proses penggerakan orang orang untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan sehingga terwujud efisiensi proses dan efektivitas hasil kerja.

*Actuating* juga dapat diartikan pengarahan, pengarahan sangat diperlukan pembagian tugas terhadap setiap individu atau kelompok dalam perusahaan sesuai dengan bidang masing-masing. Pengarahan dapat dilakukan dengan memberikan bimbingan, konsultasi yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing individu atau kelompok. Jadi, Pelaksanaan (*actuating*) dalam manajemen memiliki peran yang sangat penting, karena dengan pelaksanaan maka organisasi

atau perusahaan dapat merealisasikan sebuah rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.1.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan dalam Hartatik (2014:13), ‘manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur keterkaitan dan peran antar tenaga kerja agar efektif dan efisien agar dapat mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat’.

Menurut Mangkunegara (2016:2),

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Flippo seperti yang dikutip Hasibuan (2016:11),

*Personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished, artinya: Manajemen personalia ialah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat.*

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia, yang bertugas mengelola unsur manusia agar diperoleh tenaga kerja.

### 2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki dua tujuan penting yaitu tujuan utama dan tujuan khusus. Tujuan utama memastikan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten untuk mendukung jalannya usaha organisasi. Tujuan khusus terdiri atas empat hal meliputi tujuan sosial atau kemasyarakatan (*societal objective*), tujuan organisasi (*organizational objective*), tujuan fungsional (*functional objective*) dan tujuan pribadi (*personal objective*). Huzain (2021:12)

Tujuan dan kegiatan pendukung Menurut Huzain (2021:12) sebagai berikut:

1. Tujuan Kemasyarakatan/sosial. Tujuan social manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.
2. Tujuan Organisasional. Tujuan organisasional departemen sumber daya adalah sasaran (target) formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara berikut : Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
  - a. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif seraya mampu mengendalikan biaya tenaga kerja.
  - b. Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kerja (*work life*) dengan membuka kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri karyawan.
  - c. Memastikan bahwa perilaku organisasi sesuai dengan undangundang ketenagakerjaan dengan menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang aman dan perlindungan terhadap hak karyawan.
  - d. Membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan Fungsional. Tujuan fungsional merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia semakin dituntut menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan, pengembangan yang inovatif serta menemukan pendekatan manajemen yang akan menahan dan memotivasi orang-orang terbaik.
4. Tujuan Pribadi. Tujuan pribadi adalah tujuan dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis, karyawan

barangkali memilih manarik diri dari perusahaan. Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran dan bahkan sabotase. Agar setiap tujuan perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tujuan perusahaan harus diterima dulu oleh kalangan karyawan.

### **2.1.3 Employee Engagement**

#### **2.1.3.1 Pengertian *Employee Engagement***

*Employee engagement* adalah konsep dalam manajemen SDM yang menggambarkan tingkat keterlibatan, antusiasme, dan dedikasi seorang karyawan terhadap pekerjaan dan tempat kerjanya. Karyawan yang terlibat tidak hanya bekerja demi gaji atau promosi, tetapi benar-benar peduli dengan pekerjaan mereka dan kinerja perusahaan. Hal ini membuat karyawan merasa usahanya berdampak signifikan. Karyawan yang *engaged* cenderung menggunakan usaha diskresioner. Artinya, mereka bersedia melakukan lebih dari yang diharapkan, bahkan tanpa diminta. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif.

Penelitian Towers Perrin menunjukkan bahwa perusahaan dengan karyawan yang *engaged* memiliki margin laba bersih 6% lebih tinggi. Selain itu, menurut penelitian Kenexa, perusahaan dengan karyawan yang *engaged* punya pengembalian saham lima kali lebih tinggi dalam lima tahun.

Andrian Noviardy (2020) juga mengemukakan pendapat bahwa :

para karyawan akan secara penuh terlibat dan antusias terhadap pekerjaan mereka. Para karyawan yang *engaged* peduli dengan masa depan perusahaan dan mereka rela untuk menginvestasikan karya terbaiknya untuk kesuksesan organisasi tempat mereka bekerja.

Upik Sri Sulistyawati (2020:514) menyatakan bahwa “*Employee Engagement is an employee's attitude and behavior at work by expressing himself in totality both physically, cognitively, affective, and emotionally.*” Pengertian

diatas dapat diartikan: Keterikatan karyawan adalah sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif, dan emosional”.

Solomon Markos (2010:89) mengemukakan pendapat bahwa : “*Engaged employees are emotionally attached to their organization and highly involved in their job with a great enthusiasm for the success of their employer, going extra mile beyond the employment contractual agreement.* Diartikan: Karyawan yang terlibat terikat secara emosional dengan organisasi mereka dan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka dengan antusiasme yang besar untuk kesuksesan perusahaan mereka, bekerja lebih keras melampaui perjanjian kontrak kerja”.

Vipul Saxena (2015) berpendapat juga bahwa: “*Employee engagement is an essential activity to achieve organisational goal.* Pengertian diatas diartikan: Keterikatan karyawan adalah aktivitas penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa uraian para ahli diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan keterlibatan seorang karyawan, dengan rasa antusias yang tinggi untuk kesuksesan pimpinan atau perusahaan mereka”.

Dari pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan suatu kondisi psikologis positif di mana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi keberhasilan organisasi. Dengan kata lain, *employee engagement* mencerminkan keterlibatan penuh dan rasa tanggung jawab

karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaannya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas kerja.

### **2.1.3.2 Faktor – Faktor keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)**

Menurut Agnes Wahyu Handoyo (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan (*employee engagement*) : Indikator Motivasi Kerja

1. *Work Environment* (lingkungan kerja),
2. *Leadership* (kepemimpinan),
3. *Team and Co-worker* (tim dan hubungan rekan kerja),
4. *Training and Career Development* (pelatihan dan pengembangan karir),
5. *Compensation* (kompensasi),
6. *Organizational Policies, procedures, structures and systems* (kebijakan organisasi, prosedur, struktur, dan sistem),
7. *Workplace well-being* (kesejahteraan kerja)

Berdasarkan uraian teori, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan (*employee engagement*) meliputi berbagai aspek internal maupun eksternal yang mendukung kenyamanan dan motivasi kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut antara lain lingkungan kerja yang kondusif, kepemimpinan yang efektif, hubungan antar rekan kerja yang baik, pelatihan dan pengembangan karier, kompensasi yang adil, kebijakan organisasi yang jelas, serta kesejahteraan di tempat kerja. Kombinasi dari faktor-faktor tersebut mendorong karyawan untuk lebih bersemangat, loyal, dan berkomitmen dalam menjalankan pekerjaannya.

### **2.1.3.3 Dimensi Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)**

Menurut Nabilah Ramadhan (2014:25) terdapat beberapa dimensi yaitu :

- a. Kepemimpinan dan Nilai-nilai
- b. Penghargaan dan Kompensasi
- c. Pengembangan dan Peluang Masa Depan
- d. Keseimbangan Kerja

- e. Kualitas Pekerjaan
- f. Lingkungan Pekerjaan.

#### **2.1.3.4 Indikator Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)**

Menurut Andrian Noviardy (2020:4) yang dibagi menjadi 3 indikator :

1. Kekuatan (*Vigor*) ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi (kemampuan untuk beradaptasi) mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.
2. Dedikasi (*Dedication*) ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor dedication yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang.
3. Penyerapan (*Absorption*) ditandai dengan adanya dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu di sekitarnya.

#### **2.1.4 Produktivitas Kerja**

##### **2.1.4.1 Pengertian Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja merupakan salah satu ukuran penting untuk menilai sejauh mana karyawan mampu menghasilkan kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Ndruru (2022:64), “produktivitas adalah sikap mental karyawan yang mencerminkan kemampuan dalam melakukan pekerjaan serta hasil yang diperoleh berdasarkan sumber daya yang digunakan”. Pendapat ini menekankan bahwa produktivitas tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada sikap dan upaya individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Dinanda (2023:15), “produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input).” Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar hasil yang diperoleh dengan

penggunaan sumber daya secara efisien, maka semakin tinggi tingkat produktivitas kerja yang dicapai.

Winarsih, Veronica, dan Anggraini (2020:41) mengemukakan bahwa:

Produktivitas kerja merupakan hasil berkesinambungan antara individu tenaga kerja dengan lingkungan di luar pekerjaan, termasuk lingkungan fisik, sosial, budaya, dan psikologis. Hal ini berarti produktivitas tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung.

Menurut Sutrisno (2019:87), “produktivitas kerja merupakan perbandingan terbaik antara hasil yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan secara efektif dan efisien.” Pandangan ini menegaskan pentingnya keseimbangan antara kualitas hasil kerja, kuantitas pekerjaan, serta efisiensi waktu dalam proses pelaksanaan tugas.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan seseorang atau kelompok dalam menghasilkan output kerja secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal. Produktivitas tidak hanya menggambarkan hasil kerja, tetapi juga mencerminkan sikap mental positif untuk terus memperbaiki kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan.

#### **2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas kerja**

Rohim dan Irayanti (2022) menyatakan bahwa, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, adalah:

1. Motivasi kerja, yaitu pemberian motivasi oleh seorang pimpinan yang baik akan membimbing dan melatih karyawannya. Memotivasi setiap karyawan tidaklah mudah, sebab setiap karyawan mempunyai latar belakang, pengalaman, harapan dan keinginan yang berbeda.

2. Komunikasi, yaitu dengan komunikasi yang baik dengan pihak eksternal akan meningkatkan penjualan produk dari organisasi. Begitu juga dengan komunikasi yang baik tercipta di dalam organisasi, akan menciptakan lingkungan Kerja yang nyaman bagi anggota team untuk berkarya dan meningkatkan produktivitas Kerja sehingga pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Disiplin kerja, yaitu suatu sikap dan perilaku seseorang yang taat dan patuh pada peraturan maupun norma norma yang berlaku pada perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis.
4. Etika kerja, yaitu sikap dan etika menjadi pedoman dalam berperilaku saat bekerja agar karyawan menjadi produktif dalam menjalankan pekerjaan.
5. Pendidikan, yaitu tingkat kecerdasan karyawan dilihat dari tingkat pendidikannya. Semakin tinggi pendidikan semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan tujuan ke jenjang yang lebih baik. Oleh karena itu, pendidikan berhubungan dengan produktivitas kerja staf dan karyawan.
6. Keterampilan, pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Pegawai akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*) yang cukup. Pengalaman dan kecakapan yang baik yang dimiliki pegawai menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki keterampilan yang baik juga. Sehingga dengan keterampilan yang dimiliki pegawai maka pegawai akan mampu bekerja dan menggunakan fasilitas kerja dengan baik.
7. Manajemen, yaitu manajemen disini dapat berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan staf/bawahannya. Apabila manajemennya tepat maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang produktif. Apabila sistem yang diterapkan oleh pimpinan tepat dalam mengelola pegawai akan menimbulkan semangat kerja tinggi yang dimiliki karyawan sehingga secara otomatis akan mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja.
8. Hubungan industrial pancasila, yaitu menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas dapat meningkat. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas. Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.
9. Tingkat penghasilan, yaitu apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Tingkat penghasilan disini dapat di artikan sebagai kompensasi. Tingkat penghasilan yang memadai dapat meningkatkan semangat dan konsentrasi kerja sehingga produktivitas kerja akan meningkat.

10. Gizi dan kesehatan, yaitu apabila pegawai dapat dipenuhi kebutuhan gizinya dan berbadan sehat, maka akan lebih kuat bekerja, apalagi bila mempunyai semangat yang tinggi maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Salah satu yang mempengaruhi produktivitas kerja ialah gizi dan kesehatan. Seorang pegawai yang memiliki kecukupan gizi akan memiliki angka kesehatan yang tinggi akan mampu bekerja dengan maksimal.
11. Jaminan sosial, yaitu jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi maka akan dapat menimbulkan kesenangan bekerja, sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.
12. Lingkungan dan iklim kerja, lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai agar senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan produktivitas.
13. Sarana produksi, yaitu mutu sarana produksi berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Apabila sarana produksi yang digunakan tidak baik, kadang dapat menimbulkan pemborosan bahan yang dipakai.
14. Teknologi, yaitu tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi, jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu, memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa. dengan demikian, maka penerapan teknologi dapat mendukung peningkatan produktivitas.
15. Kesempatan berprestasi, yaitu pegawai yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karier/pengembangan potensi pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

#### **2.1.4.3 Indikator Produktivitas Kerja**

Rohim dan Irayanti (2022) menyatakan bahwa indikator yang dapat mengukur produktivitas kerja, yaitu:

1. Kemampuan, yaitu mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai, yaitu berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. Semangat kerja, yaitu ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari

kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam suatu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan diri, yaitu senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.
5. Mutu, yaitu selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang baik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri
6. Efisiensi, yaitu perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan

### 2.1.5 Penelitian terdahulu Yang Relevan

Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan kajian analisa penulis yang disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Yang di Teliti	Metode Penelitian Yang di gunakan	Hasil Penelitian
1	Dede Sopian (2024)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Produktivitas Kerja: Studi Kasus pada Industri Kreatif di Kota Mataram	<i>Employee Engagement (Vigor, Dedication, Absorption)</i> dan Produktivitas Kerja	Kuantitatif, studi kasus	Dimensi <i>Vigor</i> berpengaruh signifikan terhadap produktivitas; <i>Dedication</i> dan <i>Absorption</i> tidak berpengaruh signifikan

2	Septian Ragil Anandita dkk. (2023)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan UD. Wahyu Abadi	<i>Employee Engagement</i> , Kepuasan Kerja, dan Produktivitas Kerja	Kuantitatif	Secara simultan <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan; secara parsial tidak
3	Siti Jumaidah & M.I. Padli Nasution (2023)	Meningkatkan Produktivitas Melalui Keterlibatan Karyawan: Tinjauan dalam MSDM	Keterlibatan Karyawan ( <i>Engagement</i> ) dan Produktivitas Kerja	Tinjauan literatur/kajian pustaka	Komunikasi, pengakuan, dan partisipasi meningkatkan keterlibatan dan produktivitas
4	Yunita Sari dkk. (2024)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. X Kabupaten Landak	<i>Employee Engagement</i> dan Produktivitas Kerja	Kuantitatif	<i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan sebesar 52,3% terhadap produktivitas kerja

5	Firdya Febriyanti dkk. (2024)	<i>Engagement</i> Karyawan Generasi Z: Strategi untuk Meningkatkan Produktivitas	<i>Employee Engagement</i> dan Produktivitas Kerja	Studi kualitatif/deskriptif	Keterlibatan meningkat dengan fleksibilitas kerja, pengakuan, dan pengembangan pribadi
---	-------------------------------	--	--	-----------------------------	--

Sumber: Diolah Penulis

Berdasarkan tabel 2.2 penulis tentunya memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu yang relevan, penulis membandingkan dengan maksud untuk mengkaji permasalahan dan teori-teori penelitian yang relevan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka penelitian ini menghubungkan antara variabel independen yaitu: *Employee Engagement* (X) terhadap variabel dependen Produktivitas Kerja (Y).

Peran *Employee Engagement* Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Peningkatan produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis semata, tetapi juga oleh faktor psikologis dan emosional yang berkaitan dengan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya dan tempat kerjanya. Dalam konteks ini, *employee engagement* (keterlibatan karyawan) menjadi konsep penting yang layak untuk dikaji secara mendalam.

Menurut Schaufeli et al. (2002:74), *employee engagement* adalah kondisi psikologis positif yang ditandai oleh antusiasme, dedikasi, dan penyerapan individu terhadap pekerjaannya. Karyawan yang terlibat (*engaged*) akan menunjukkan energi yang tinggi, komitmen yang kuat, serta fokus yang intens dalam menyelesaikan tugas – tugas pekerjaan. Mereka juga cenderung memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi serta bersedia memberikan kontribusi lebih demi pencapaian tujuan bersama.

*Employee Engagement* dapat terbentuk melalui berbagai aspek seperti kejelasan peran, hubungan kerja yang positif, dukungan manajerial, serta peluang pengembangan diri. Keterlibatan yang tinggi memungkinkan karyawan untuk merasa dihargai dan diperhatikan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi semangat kerja serta kinerja yang lebih optimal.

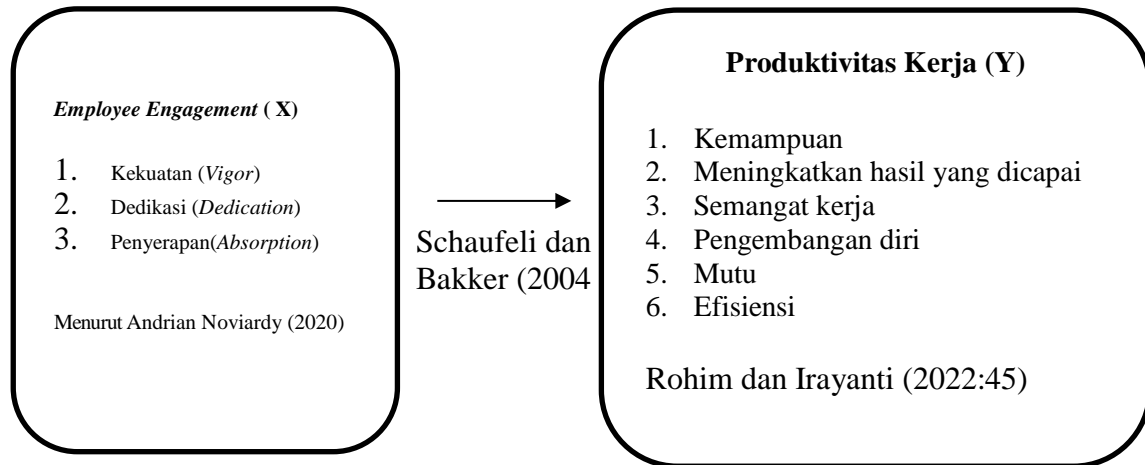
Produktivitas kerja sendiri didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam menghasilkan output kerja secara efektif dan efisien dalam kurun waktu tertentu (Sedarmayati, 2017:13). Dalam berbagai penelitian, telah dibuktikan bahwa keterlibatan karyawan memiliki korelasi positif terhadap peningkatan produktivitas. Karyawan yang merasa terlibat akan memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi, yang berdampak pada kualitas dan kuantitas hasil kerja.

Jose dan Mampilly (2012) menyatakan bahwa tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dipengaruhi oleh kepuasan karyawan, komitmen, dan loyalitas, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas dan profitabilitas organisasi. *Engagement* menjadi sumber keunggulan kompetitif dan indikator penting efektivitas organisasi.

Harter et al. (2002) menemukan bahwa tingkat *employee engagement* unit kerja berhubungan sangat erat dengan hasil kinerja unit, termasuk produktivitas, profitabilitas, kepuasan pelanggan, dan pengurangan kesalahan kerja. Hal ini menegaskan bahwa engagement bukan hanya fenomena psikologis individu, melainkan berdampak nyata terhadap capaian kinerja organisasi.

Dengan demikian, secara konseptual dapat disusun sebuah pemikiran bahwa ketika organisasi mampu membangun lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan, maka secara langsung akan mendorong peningkatan produktivitas kerja. Dalam rangka ini, *employee engagement* diposisikan sebagai variabel independen sementara produktivitas kerja menjadi variabel dependen. Hubungan antara kedua variabel ini dapat dijelaskan melalui teori motivasi kerja dan teori keterikatan organisasi yang menekankan pentingnya peran emosional dan psikologis dalam kinerja.

Berdasarkan Schaufeli dan Bakker (2004:295), maka dapat disusun sebuah kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. 1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2013: 93) berpendapat bahwa : “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah di kemukakan di atas dan penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu maka hipotesis peneliti adalah **terdapat Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Produktivitas Kerja.**