

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Landasan Teori**

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

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

Menurut Afandi (2018) manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya. Sedangkan Hasibuan (2018) menjelaskan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sehingga berdasarkan kedua definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kemampuan untuk mengelola dan mengatur sumber daya yang tersedia di suatu organisasi secara efektif dan efisien dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam manajemen terdapat orang-orang terpilih untuk melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pada organisasi.

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

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Afandi, 2018). Widodo (2015) menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan SDM, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan

cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi di mana SDM itu berada.

Adapun oleh Marwansyah (2014) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar (Sinambela, 2016), sebagai berikut:

- a. Sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.
- b. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis.
- c. Kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.
- d. Manajemen SDM berhubungan dengan integrasi, yakni semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

### 2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia oleh Hasibuan (2018) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Masing-masing fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu

terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organizational chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

c. Pengarahan

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

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah proses pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma- norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur dalam undang- undang No. 12 Tahun 1964.

## 2.1.2. Kinerja Karyawan

### 2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat mempengaruhi kelangsungan operasi organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan, semakin besar juga peluang karyawan memberikan kontribusi bagi perkembangan organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab dan masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Moeheriono, 2014).

Menurut Robbins (2016), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Dessler (2017) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Mangkunegara (2014) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh



seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan hasil yang diperoleh karyawan yang secara kualitas maupun kuantitas dicapai dan diperoleh oleh karyawan sebagai tolak ukur untuk mampu mendapatkan atau mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan Mathis dan Jackson (2016) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Berdasarkan pendapat diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan pada periode waktu tertentu berdasarkan pada perilaku dan tindakan serta tugas dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

### **2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Mathis dan Jackson (2016) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Karyawan seseorang adalah sebagai berikut:

- a) Kemampuan Karyawan
- b) Motivasi
- c) Dukungan atau dorongan yang diterima
- d) Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
- e) Hubungan dengan organisasi atau perusahaan

Berdasarkan apa yang telah disampaikan oleh Mahmudi (2015), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari lima faktor, yakni sebagai berikut:

- a) Faktor personal/individual, yang meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, yang meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c) Faktor tim, yang meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

- d) Faktor sistem, yang meliputi: sistem kerja, upah kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor kontekstual (situasional), yang meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal karyawan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2014) faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

a) Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Hal ini menunjukkan bahwa penempatan karyawan haruslah sesuai dengan keahlian atau kemampuan yang dimiliki.

b) Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi menggerakkan diri karyawan secara terarah untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditentukan. Oleh karena itu motivasi kerja sangat penting bagi hasil kinerja Karyawan pada sebuah perusahaan.

### 2.1.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut Robbins (2016) ada enam indikator, yaitu:

a. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f. Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### 2.1.3. Kepemimpinan

#### 2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kesanggupan ataupun kemampuan untuk mengatas orang-orang yang sedemikian rupa agar mencapai hasil yang sebesar-besarnya dengan kemungkinan konflik sekecil kecilnya dan sebesar mungkin terjadinya kerja sama, hal ini dijelaskan oleh Edward Lyman Munson dalam (Hutahaean, 2021). Menurut Handoko (2015) berpendapat bahwa “Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran”. Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins & Judge, 2015). Definisi dari kepemimpinan menurut Robbins (2016) kepemimpinan secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, untuk bekerja dengan sungguh- sungguh untuk meraih tujuan kelompok.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan kepemimpinan adalah suatu seni atau kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain atau suatu kelompok untuk bekerja dengan memaksimalkan hasil dan meminimalkan resiko dalam prosesnya mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

#### 2.1.3.2 Teori Kepemimpinan

Toha (2014) menjelaskan tentang beberapa teori kepemimpinan. Teori-teori tersebut yaitu :

a) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani Kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, tidak dibuat. Teori *The Great Man* menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin ia akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin.

b) Teori Kelompok

Teori kelompok pada kepemimpinan ini dasar perkembangannya berakar pada psikologis sosial dan teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan agar kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

c) Teori Situasional dan Model Kontijensi

Dimulai pada sekitar tahun 1940-an ahli-ahli psikologisosial memulai meneliti beberapa situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya.

d) Model Kepemimpinan Kontijensi dari Fiedler

Untuk menguji hipotesa yang telah dirumuskan dari penelitian-penelitian terdahulu, Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan Model Kontijensi Kepemimpinan yang Efektif (*A Contingency Model of Leadership Effectiveness*). Model ini berisi tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan.

Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi empiris berikut ini:

1) Hubungan pemimpin-anggota

Hal ini merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.

2) Derajat dari struktur tugas

Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.

3) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal



Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga di dalam situasi yang menyenangkan.

e) Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Adapun teori *path-goal* versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

1) Kepemimpinan direktif

Kepemimpinan direktif Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan mengetahui apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

2) Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*)

Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

3) Kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya, namun pengambilan keputusan masih ada padanya.

4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

### 2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Suwatno (2013) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Faktor genetik

Adalah faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.

2. Faktor sosial

Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa mnejadi pemimpin. Setiap orang memiliki kemungkinan untuk menjadi sesorang pemimpin, dan

tersalur sesuai lingkungannya.

### 3. Faktor bakat

Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

#### 2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan

Siagian (2015) berpendapat, tujuh indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

##### 1. Iklim saling mempercayai

Hubungan saling mempercayai akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memberlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggung jawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

##### 2. Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi tempat bekerja.

##### 3. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

##### 4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

##### 5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperhatikan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan.

6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahannya akan tercapai.

7. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan profesional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

#### **2.1.4. *Employee Engagement***

##### **2.1.4.1 *Pengertian Employee Engagement***

*Employee Engagement* merupakan sikap karyawan dengan perasaan semangat terhadap pekerjaannya untuk mencapai keberhasilan organisasi. Karyawan dengan loyalitas tinggi memiliki keterikatan yang tinggi pula pada organisasi, mereka tidak bekerja hanya untuk gaji atau hanya untuk promosi saja akan tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi. Hal ini dapat memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi untuk mempercepat tujuan yang akan dicapai.

Menurut Schaufeli dalam (Chandra & Remiasa, 2018) menyatakan bahwa *Employee engagement* merupakan keadaan dimana karyawan merasa positif dan puas terhadap pekerjaannya. Menurut Macey & Schneider dalam (Muliawan, et al., 2017)

berpendapat *Employee engagement* merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi sehingga dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela. Menurut Robbins & Judge (2017) mengemukakan *employee engagement* merupakan keterlibatan, kepuasan dan antusiasme karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Pendapat dari Maylett dan Warner (2014) mendefinisikan bahwa “*Employee Engagement is a condition or situation where employees are excited, passionate, energetic, and committed to their work*”, yang artinya *employee engagement* adalah kondisi atau keadaan dimana karyawan bersemangat, bergairah, energik, dan berkomitmen dengan pekerjaannya

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berarti melibatkan karyawan dalam pekerjaannya agar mempunyai sikap komitmen dan usaha yang lebih untuk mewujudkan tujuan perusahaan dan mengetahui perannya saat bekerja.

#### 2.1.4.2 Karakteristik *Employee Engagement*

Karyawan yang peduli dengan masa depan organisasinya pasti memiliki rasa *engaged* yang tinggi. Menurut Sheridan (2012), karyawan berdasarkan tingkat *engagement* terbagi menjadi 3 karakteristik yaitu:

##### 1. *Actively Engaged*

Karyawan yang *actively engaged* memiliki ciri seperti:

- a. Karyawan sering kali melakukan lebih dari apa yang diminta.
- b. Bangga mendukung dan mewakili *company's brand*.
- c. Bergairah mengenai misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
- d. Memiliki kepedulian dan komitmen personal terhadap *engagement* mereka.
- e. Memiliki motivasi diri dan berkinerja dalam tingkat tinggi.
- f. Menerima dengan baik dan mendukung pekerja baru.
- g. Memberikan kontribusi gagasan baru.
- h. Menyesuaikan dan memfasilitasi perubahan.
- i. Optimistik dengan masa depan mereka dalam organisasi.

##### 2. *Not engaged*



Karyawan yang *not engaged* memiliki ciri seperti :

- a. Tidak suka bekerja lebih banyak, hanya melakukan apa yang diminta.
- b. Jarang mengerjakan pekerjaan secara sukarela untuk pekerjaan ekstra.
- c. Menunjukkan energi lebih rendah dan kurangnya kinerja.
- d. Fokus seperti yang diperbolehkan.
- e. Sering merasa tidak dihargai atau tidak penting.
- f. Bekerja hanya untuk mendapatkan bayaran.
- g. Lebih mungkin memiliki catatan kedatangan yang tidak teratur dan ingin cepat selesai.
- h. Tidak tertarik dengan situasi pekerjaan.

### 3. *Actively disengaged*

Karyawan yang *actively disengaged* memiliki ciri seperti :

- a. Memiliki sikap negatif tentang *employeer* mereka dan tugas pekerjaan.
- b. Tidak senang, terkadang menunjukkan kebencian mereka saat bekerja.
- c. Fokus pada persoalan.
- d. Lebih banyak melukai daripada berperilaku baik.
- e. Tidak secara personal diiventasikan dalam keberhasilan organisasi.
- f. Mengatakan keburukan supervisor di belakang punggung manajer mereka baik di pekerjaan atau pada teman dan keluarga.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa tingkat tertinggi *employee engagement* dinamakan *actively engaged* yaitu kondisi dimana karyawan memiliki antusias yang tinggi terhadap organisasi dan pemegang peran dalam mencapai tujuan organisasi, *not engaged* berarti karyawan tidak terlalu *engaged* maksudnya adalah karyawan hanya bekerja sesuai dengan porsi mereka dan sesuai organisasi bayar kepada mereka, dan *actively disengaged* merupakan tipe karyawan yang tidak terikat dengan karyawan dengan organisasi. Berdasarkan dari setiap tipe yang berbeda tentunya hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk menjadi bahan pengevaluasian dan pengembangan setiap keterikatan karyawan.

### 2.1.4.3 Tujuan *Employee Engagement*

Menurut Schieman dalam (Suryaningrum & Silvianita, 2018), ada beberapa tujuan dari *employee engagement* yaitu:

1. Pertumbuhan dan Pengembangan

Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sehingga dapat menciptakan perbedaan besar dalam hal menjaga talenta-talenta terbaiknya.

2. Pengakuan

Pengakuan terhadap eksistensi seorang karyawan dapat meningkatkan semangatnya dalam bekerja. Semangat penting untuk menghargai karyawan yang telah mencapai tujuan-tujuan penting.

3. Keterlibatan

Karyawan akan merasa terikat kepada perusahaan tempatnya bekerja jika mereka terlibat didalamnya. Bentuk keterlibatan ini bisa berasal dari peran yang diberikan kepada setiap individunya.

4. Supervisor

*Supervisor* atau pemimpin dapat menentukan tingkatan keterikatan dalam sebuah tim atau bahkan menghancurkannya. *Supervisor* dapat menjadi inspirasi yang kuat bagi karyawannya dan dapat memberikan semangat kepada karyawannya.

5. Pengalaman Sukses

Pengalaman sukses ini akan menumbuhkan kepercayaan diri karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

### 2.1.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* atau keterikatan karyawan menurut Amstrong dalam (Kusuma & Prasetya, 2017) sebagai berikut:

1. Organisasi

Organisasi dapat menimbulkan keterikatan didalam diri karyawan dikarenakan terdapat budaya organisasi, visi, dan nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan. Nilai keadilan dan kepercayaan karyawan pada organisasi dapat memiliki dampak yang positif dalam menciptakan

keterikatan ini yang dapat menimbulkan persepsi kepada karyawan bahwa mereka mendapatkan dukungan dari perusahaan.

## 2. Kepemimpinan

Konsistensi pemimpin dalam membina karyawan dapat menimbulkan keterikatan karyawan, pemimpin organisasi diharapkan dapat memiliki beberapa keterampilan seperti keterampilan dalam berkomunikasi, keterampilan dalam memberikan *feedback*, dan keterampilan dalam mengevaluasi pekerjaan yang baik untuk para karyawan.

## 3. *Working Life*

Kondisi lingkungan kerja yang nyaman yang mungkin dapat menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi adanya keterikatan karyawan.

### 2.1.4.5 Indikator *Employee Engagement*

Imperatori (2017) membagi dimensi *employee engagement* kedalam tiga indikator:

1. *Vigor* (Semangat), merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan kekuaran fisik dan mentalnya, ketika melakukan pekerjaan melibatkan tingkat tinggi, *energy* dan ketahanan mental saat bekerja. *Vigor* artinya tingkat *energy* dan ketahan mental yang tinggi saat bekerja dan kegigihan dalam kesulitan.
2. *Dedication* (Dedikasi), merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* yang berarti arti penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
3. *Absorption* (Penyerapan), artinya terkonsentrasi penuh, berada dalam keadaan mengalir yang ditandai dengan perhatian terfokus, pikiran jernih, konsentrasi tanpa usaha, kehilangan kesadaran diri, distrosi waktu dan kenikmatan intrinsic.

## 2.1.5. *Teamwork*

### 2.1.5.1 Pengertian *Teamwork*

Kerjasama tim (*teamwork*) yang terdiri atas dua kata *team* dan *work*, sehingga kerjasama tim adalah sekumpulan orang yang berakal yang terdiri dari 2 hingga 20 orang dan memenuhi syarat terpenuhinya kesepahaman sehingga terbentuk sinergi

antara berbagai aktivitas yang dilakukan anggotanya, hal ini dikemukakan oleh Siagian dalam penelitian Farica dan Renwarin (2022). Menurut Robbins dan Timothy dalam penelitian Simanjuntak et al. (2018), tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Kemudian ada pendapat lain menurut Kreitner dan Angelo dalam penelitian Simanjuntak et al. (2018), kerjasama adalah orang-orang yang bekerjasama saat usaha mereka secara sistematis digabungkan untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa *Teamwork* adalah sekumpulan orang berakal yang terdiri dari dua orang atau lebih, berkelompok, memenuhi syarat dengan bekerja bersama secara harmonis dimana anggotanya bekerja dengan melakukan berbagai aktivitas dan usaha-usaha mereka digabungkan secara sistematis untuk menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual untuk mencapai tujuan bersama.

#### 2.1.5.2 Jenis-Jenis *Teamwork*

Menurut Daft dalam penelitian Cholid & Harwanto (2020) jenis kerjasama tim terdiri dari 6 jenis, yaitu:

1. Tim Formal

Tim formal adalah sebuah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.

2. Tim Vertikal

Tim vertikal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa orang bawahannya dalam rantai komando organisasi formal.

3. Tim Horizontal

Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hirarki yang hampir sama tetapi berasal dari area keahlian yang berbeda.

4. Tim dengan Tugas Khusus

Tim dengan tugas khusus adalah sebuah tim yang dibentuk di luar organisasi formal untuk menangani sebuah proyek dengan kepentingan atau kreativitas khusus.



#### 5. Tim Mandiri

Tim Mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari lima hingga dua puluh orang pekerja dengan beragam keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.

#### 6. Tim Pemecahan Masalah

Tim pemecahan masalah biasanya terdiri dari lima hingga dua belas karyawan yang dibayar perjam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

### 2.1.5.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi *Teamwork*

Faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan suatu tim atau *teamwork* menurut Dejanaz dalam penelitian Abdul Azis (2018), sebagai berikut:

#### 1. Tujuan yang jelas

Kurang jelasnya tujuan dari suatu kumpulan kerja biasanya menjadi penyebab utama kegagalan kelompok. Saat tujuan kelompok dikatakan dengan jelas pada masing-masing anggota, maka ada semangat untuk bergerak maju dan keinginan untuk bertahan di waktu sulit, serta bagaimana menanggulangi halangan-halangan.

#### 2. Struktur tim atau kelompok kerja yang saling mendukung

Untuk menjangkau suatu struktur yang saling mendukung, orang yang bertanggung jawab dalam menyusun tim/kelompok mesti membubuhkan perhatian kepada faedah kelompok, peran anggota tim, tanggungjawab dan tingkat keterampilan anggota, stabilitas dan besar kecilnya suatu kumpulan serta peran kepemimpinan dalam tim/kelompok.

#### 3. Dukungan yang kuat

Salah satu urusan yang dapat mengakibatkan kegagalan ialah kurangnya dukungan secara organisasi terhadap anggota. Dukungan dalam format pelatihan, pemantauan kerja dan diskusi secara rutin ialah bentuk dukungan yang dibutuhkan dalam kondisi kerja kelompok. Dukungan laksana ini memastikan bahwa masing-masing anggota bisa dengan bebas

mengeksplorasi kemampuannya dalam memajukan kumpulan secara terkoordinasi, tanpa mengakibatkan hambatan-hambatan yang terlampau berarti.

#### 4. Hubungan internal yang positif

Banyak kendala serta kelemahan anggota dalam tim yang dapat mengakibatkan ketegangan yang dapat mengakibatkan ketegangan dalam hubungan dan hadir kepermukaan sebagai sikap yang buruk, kurang percayaan dan perebutan kekuasaan. maka hubungan internal yang positif sangat mempengaruhi keefektifan suatu tim.

#### 2.1.5.4 Indikator *Teamwork*

Indikator *teamwork* menurut West (2012) terdapat 3 indikator yang menjadi aspek, meliputi :

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

#### 2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk melihat *gap* antar penelitian serta menemukan kebaruan atas penelitian ini, peneliti berupaya meninjau hasil-hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, *employee engagement*, dan *teamwork* yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penjabaran dari hasil penelitian terdahulu dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rahayu Saputri, Nur Rahmah Andayani	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Departemen Production di PT Cladtek BI-Metal Manufacturing Batam	X1 : Kepemimpinan X2 : Motivasi Kerja Y : Kinerja Pegawai	Secara simultan : Variabel kepemimpinan dan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial : 1. Variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Inge Victoria, Edy Rahardja	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Non Medis RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Semarang)	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Motivasi Kerja X3 : Employee Engagement Y : Kinerja Karyawan	Secara simultan : Secara bersama – sama variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, Employee engagement berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara Parsial : 1. Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2. Variabel motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Variabel employee engagement berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Lamtiur Simanjuntak, Darwin Lie, Efendi, Ady Irawan	Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian daerah Kota Pematang Siantar.	X1: Kepemimpinan X2 : Kerjasama Tim Y : Kinerja Pegawai	Secara simultan : Variabel kepemimpinan dan kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial : 1. Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Variabel kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Lanjutan tabel 2.1

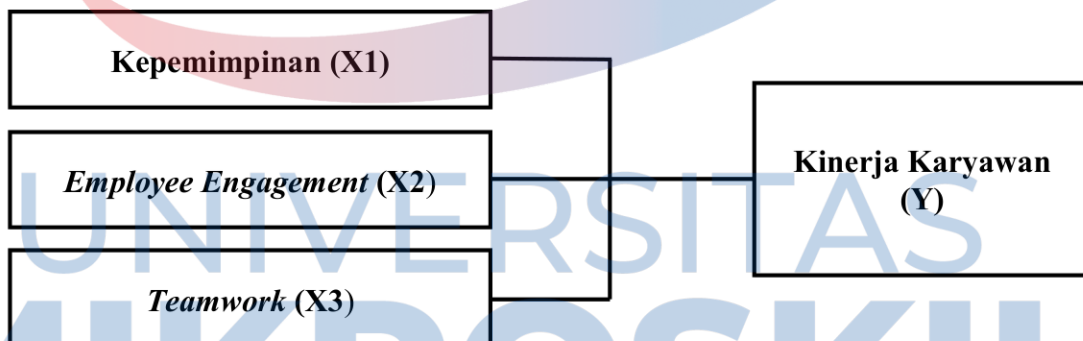
No	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
4	Tri Rahmadalena	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Asam, TBK Unit Dermaga Kertapati Palembang	X1 : <i>Employee Engagemnet</i> X2 : Karakteristik Pekerjaan Y : Kinerja Karyawan	Secara simultan : Secara bersama – sama variabel <i>employee engagement</i> dan karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara Parsial: 1. <i>Employee engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan..
5	Pramita Trisnaning Cahyandani	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Surabaya	X1 : Kepemimpinan Transformasiona l X2 : <i>Employee Engagement</i> Y : Kinerja Karyawan	Secara simultan : Secara bersama- sama Variabel kepemimpinan transformasional dan <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial : 1. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Employee engagement</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Ade Irma Suryani, Riwayani, Tengku Aziddin, Bayu Safri Ananda, Ratna Dewi	Pengaruh <i>Teamwork</i> , Komitmen Organisasi dan Pengembangan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Sibolga.	X1: <i>Teamwork</i> X2: Komitmen Organisasi X3: Pengembangan Y: Kinerja Pegawai	Secara simulltan : Variabel komitmen organisasi, <i>teamwork</i> , dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial : 1. Variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Variabel <i>teamwork</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel pengembangan berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap kinerja.



No	Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
7	Thalia Farica, Joseph M.J Renwarin	Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kerjasama Tim dan Komunikasi Tim Pada PT. MAB	X1: Kerjasama Tim X2: Komunikasi Tim Y: Kinerja Karyawan	Secara simultan : Variabel kerjasama tim dan komunikasi tim berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Secara parsial: 1. Variabel kerjasama tim tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Variabel Komunikasi tim berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori yang telah diterangkan dapat digambarkan kerangka konsep sebagai landasan dalam pemahaman. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Penulis, 2023

### 2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis berkaitan erat dengan teori. Hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada perumusan masalah penelitian. Dikatakan jawaban sementara oleh karena jawaban yang ada adalah jawaban yang berasal dari teori. Dengan kata lain, jika teori menyatakan bahwa A berpengaruh terhadap B, maka hipotesis adalah sesuai dengan apa yang dikatakan teori tersebut yakni A berpengaruh terhadap B. Jawaban sesungguhnya hanya baru ditemukan apabila

peneliti telah melakukan pengumpulan data dan analisis data penelitian (Juliandi et.al, 2014). Hubungan antara variabel dalam penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut.

#### **2.4.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Pemimpin memiliki peran dalam meningkatkan kemampuan, komitmen, keterampilan, pemahaman nilai-nilai pada organisasi dan kerjasama tim untuk memperbaiki kinerja dalam organisasi. Sebagaimana ditegaskan juga oleh Yukl (2015) bahwa adanya kesesuaian antara kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja merupakan tingkat dari pencapaian dan keberhasilan seseorang dalam suatu kegiatan didalam organisasi untuk dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan target yang ditetapkan.

Lai et al. (2020), di tempat kerja pemimpin memengaruhi perilaku karyawan, karena mereka dipandang sebagai perwakilan organisasi dan memiliki wewenang untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal.

Kepemimpinan dan kinerja karyawan saling terkait, oleh karenanya seorang pemimpin harus bisa mengkoordinasi, memotivasi, serta memiliki sikap yang patut dijadikan pedoman, sebab pemimpin mempunyai wewenang kuat dalam organisasi. Kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin jika tepat terhadap karyawan yang dibawahinya maka berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, begitu pula terhadap kinerja dari perusahaan maupun organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Simanjuntak et al. (2018) menemukan bahwa hipotesis dalam penelitian ini telah terbukti kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan non medis RS Murni Teguh MH Medan.

#### 2.4.2. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan bisnis perusahaan, tenaga kerja, serta termasuk juga *employee engagement*. *Employee engagement* adalah bagian dari komitmen karyawan, yaitu perasaan terikat dan ingin terlibat kepada atasannya. *Employee engagement* adalah kesediaan karyawan secara naluriah bersatu dengan pekerjaannya, rela menginvestasikan waktu, menyediakan kekuatan, kemampuan, dan semangatnya kepada pekerjaan seakan pekerjaan itu adalah prioritas dalam hidup karyawan tersebut. *Employee engagement* juga digambarkan dengan rasa antusias dan positif karyawan terhadap pekerjaannya. Setiap karyawan yang *engaged* kepada pekerjaannya dapat meminimalisir *turnover* karyawan pada perusahaan ataupun secara emosional karyawan tidak akan berpikir untuk keluar dari perusahaan, meningkatkan efisiensi dan produktifitas perusahaan, juga meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri.

Menurut Schaufeli et al., dalam Chandra (2018), *engagement* merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan perhatian penuh. Bakker dan Demerouti (2017) dalam (Setiawan & Widjaja., 2018), menyatakan bahwa karyawan yang terikat akan bekerja dengan keras dengan pikiran yang positif, maka dari itu mereka lebih cepat atau lebih banyak menyelesaikan hal-hal lain di tempat kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Victoria dan Rahardja (2018) dan Cahyandani (2021) menemukan bahwa hipotesis dalam penelitian ini telah terbukti *employee engagement* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H<sub>2</sub> : *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan non medis RS

Murni Teguh MH Medan.

#### 2.4.3. Pengaruh *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan

Sebuah tim sebagai sekelompok berisi orang giat yang bekerja bersama dengan baik dan menikamti, dan menghasilkan hasil kualitas tinggi merupakan definisi *teamwork* (Azis, 2018). Harry A. Cosgriffe dan Richard T. Daile dalam penelitian Azis (2018) menyatakan bahwa *teamwork* merupakan perbuatan dua orang atau lebih yang bekerja sama ke arah tujuan umum, saling membagi waktu, bakat, dan pengetahuan dan menggunakan metode yang cocok untuk semua anggota tim.

Dalam penelitian Nofritar & Mahmudin (2022) menurut Sari dan Wibowo *teamwork* (kerja tim) adalah kegiatan terpenting dalam kelancaran sebuah organisasi. Hal itu dikatakan sebab pekerjaan yang dikerjakan secara tim akan memiliki dampak positif yang sangat baik, antara lain pekerjaan akan menjadi cepat selesai dan tepat waktu, beratnya pekerjaan akan menjadi ringan terutama pekerja di bidang lapangan. *Teamwork* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, *teamwork* dapat terjadi dan berhasil jika karyawan mampu untuk berkonsentrasi dan memiliki keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan maupun permasalahan (Octavia, 2021). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H<sub>3</sub> : *Teamwork* berpengaruh terhadap kinerja karyawan non medis RS Murni Teguh MH Medan.

#### **2.4.4. Pengaruh Kepemimpinan, *Employee Engagement*, dan *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan sebagai media untuk menentukan apa, mengapa, bagaimana, kapan, di mana perintah harus dilaksanakan dalam periode waktu yang tepat secara efektif. Kepemimpinan efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah dan meningkatkan kinerja karyawan (Hasibuan, 2018). Kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang akan meningkatkan kinerja karyawan. Pentingnya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah.

Adi dan Fithriana dalam (Bustomi, Pradhanawati, & Nugraha, 2022) mengemukakan bahwa karyawan yang ter-*engage* lebih efektif dalam menjalankan tugasnya dan menjalankan pekerjaan diluar tugas yang diwajibkan, serta mempunyai pemikiran yang inovatif. Kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam melaksanakan berbagai tugas yang diberikan, dan kinerja merupakan perwujudan kemampuan karyawan dalam bentuk karya nyata (Priansa, 2017). Karyawan yang berkinerja baik, secara keseluruhan dapat memengaruhi kinerja perusahaan.

Peran *teamwork* dalam meningkatkan kinerja sangat penting. Salah satu gagasan yang dikemukakan Pandelaki dalam penelitian Octavia (2021) *teamwork*



dilakukan oleh beberapa karyawan yang memiliki kesamaan tujuan dan strategi dalam pencapaian target perusahaan. Karyawan akan lebih efektif dan produktif dalam mencapai tujuan perusahaan dengan bekerja bersama. Dengan bersama individu dalam kelompok akan banyak membuka peluang dan menambah pengalaman dari hal-hal positif baru yang dipelajari. Tim juga jadi lebih kompak dan bergerak cepat. Setia et al. dalam penelitian Octavia (2021) mengatakan *teamwork* adalah salah satu cara menyelesaikan pekerjaan dengan berkelompok melalui keterampilan dan komitmen sehingga hasil pekerjaan lebih baik dari kinerja individu. Maka dibanding bekerja sendiri dengan kinerja yang biasa saja, individu dapat meningkatkan kinerjanya dengan bekerja bersama-sama.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H<sub>4</sub> : Kepemimpinan, *employee engagement*, dan *teamwork* kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan non medis RS Murni Teguh MH Medan

UNIVERSITAS  
MIKROSKIL