

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN. DAN HIPOTESIS

#### 2.1 TINJAUAN PUSTAKA

Pada Tinjauan Pustaka ini dijelaskan berbagai pengertian *employee empowerment*, *employee engagement* dan kinerja karyawan dengan uraian yang menyangkut *employee empowerment*, *employee engagement* dan kinerja karyawan.

##### 2.1.1 *Employee Empowerment*

###### 2.1.1.1 Pengertian *Employee Empowerment*

*Employee Empowerment* diidentifikasi dengan banyak karakteristik dalam berbagai literatur. *Employee Empowerment* merupakan suatu proses dimana seorang individu diberdayakan untuk menyelesaikan suatu masalah dalam perusahaan dan mendorong karyawan tersebut untuk ikut terlibat dalam berbagai aktivitas yang memengaruhinya dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan yang nantinya mampu menumbuhkan rasa tanggung jawabnya. *Employee empowerment* merupakan salah satu langkah yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, yang memiliki kemampuan untuk menggunakan, mengembangkan, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta keterampilan manajerial dan kemampuan memecahkan berbagai masalah nyata yang terjadi di perusahaan (Priansa, 2019).

*Employee empowerment* adalah suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan “daya manusia” melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab

dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja sebagaimana diharapkan (Sedarmayanti, 2017: 311). Pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya (Hansen & Mowen dalam Zahara Tussoleha, 2021: 27).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *employee empowerment* adalah suatu usaha atau upaya untuk memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi dengan cara memberikan wewenang, tanggung jawab kepada karyawan untuk meningkatkan potensi yang dimiliki. Tujuan dari *empowerment* yaitu untuk memunculkan potensi dan modalitas yang ada pada diri karyawan dan memaksimalkannya sehingga karyawan menjadi mandiri dan dapat meningkatkan kinerjanya. Pada akhirnya *empowerment* dapat memberikan nilai manfaat bagi karyawan dan organisasi (Christian P Sakeru et al., 2019). Adapun beberapa tujuan lainnya (Sedarmayanti, 2014: 313) yaitu:

1. Karyawan memiliki kemampuan (*competency*).
2. Karyawan memiliki wewenang yang jelas.
3. Karyawan memiliki tanggung jawab (*responsibility*) yang akuntabel.

#### **2.1.1.2 Manfaat *Employee Empowerment***

Manfaat dari *Employee Empowerment* (Sedarmayanti, 2017: 313) yaitu:

1. Sebagai alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

2. Sebagai pembaharuan manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja Organisasi
3. Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi
4. Sebagai mediator terhadap pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi
5. Sebagai pemikir dalam rangka pengembangan organisasi.

Karyawan berpartisipasi dalam proses yang lebih kreatif, inovatif, dan penuh kemandirian, menjadikan *empowerment* sebagai strategi yang lebih bersifat kombinasi dari *top down* dan *bottom up*. Manfaat pemberdayaan (Priansa, 2019: 51) sebagai berikut.

1. Karyawan Berbakat

Pemberdayaan dapat mengungkapkan informasi penting tentang karyawan yang berbakat dalam perusahaan. Karyawan-karyawan berbakat akan muncul karena sistem yang dibangun dalam pemberdayaan, hanya memungkinkan karyawan berbakat yang akan mampu memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

2. Suplai Calon Pemimpin Perusahaan

Pemberdayaan dapat membantu organisasi memetakan kandidat penting yang akan memainkan peran penting di masa depan. Aktivitas ini suplai calon pemimpin potensial untuk posisi strategis yang akan dikosongkan oleh karyawan senior atau eksekutif perusahaan di masa depan. Upaya ini akan membantu organisasi mengatasi kekurangan kandidat yang kompeten.

### 3. Efektivitas Perusahaan

Pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena karyawan mampu memutuskan sendiri apa yang harus dilakukan. Tentu saja, ini disertai dengan tanggung jawab sehingga karyawan tidak melarikan diri ketika pekerjaan yang mereka lakukan tidak sesuai standar.

### 4. Pembelajaran Atas Risiko

Pembelajaran dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses pembelajaran perusahaan, serta pengambilan risiko dalam pekerjaan yang dilakukan, sehingga dapat menghasilkan pengalaman berharga dan pengembangan kemampuan yang berkelanjutan.

### 5. Pengalaman Mengemban Tugas Tertentu

Pemberdayaan memberikan pondasi yang penting bagi karyawan dalam melaksanakan tugas tertentu sehingga tugas tersebut memberikan pengalaman yang bermanfaat bagi dirinya dan dapat dijadikan sebagai pedoman dan acuan untuk tugas-tugas selanjutnya.

#### **2.1.1.3 Aspek-aspek atau Komponen *Employee Empowerment***

Aspek atau komponen yang butuh mendapatkan perhatian dalam bentuk *employee empowerment* (Sedarmayanti, 2019: 313) yaitu:

1. Kemampuan karyawan, mencakup : wawasan, keterampilan, dan sikap atau perilaku.
2. Karyawan ditempatkan sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan pada suatu perusahaan, artinya menempatkan karyawan pada jabatan yang senantiasa berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut.

3. Kewenangan yang jelas.
4. Tanggung jawab karyawan yang jelas.
5. Karyawan harus dipercaya.
6. Mendukung karyawan.
7. Kepemimpinan.
8. Motivasi.

#### **2.1.1.4 Faktor-Faktor Yang Mendukung *Employee Empowerment***

Faktor yang memengaruhi dan mendukung pelaksanaan *employee empowerment* (Priansa, 2019: 58) yaitu:

1. Pemimpin yang visioner dan transformasional

*employee empowerment* membutuhkan pemimpin yang visioner dan transformatif yang dapat mengkomunikasikan kepentingan masa depan melalui serangkaian program dan kegiatan pemberdayaan saat ini.

2. Tim kerja yang handal

*Employee empowerment* memerlukan tim yang dapat diandalkan karena tim tersebut adalah lingkungan utama dalam terjadinya kerja sama antar karyawan dan di dalamnya terjadi dinamika yang menentukan tingkat keberhasilan pemberdayaan.

3. Komunikasi yang efektif dan terbuka

*Employee empowerment* memerlukan sistem dan metode komunikasi yang efektif dan terbuka, sehingga setiap informasi baru dapat berhasil dibagikan dengan efektif ke semua karyawan yang menjadi bagian dari pemberdayaan.

Pergerakan dan kecepatan perusahaan dalam memberdayakan karyawannya akan dipengaruhi oleh efektivitas dan keterbukaannya.

4. Pemberian pelatihan yang tepat

*Employee empowerment* memerlukan pelatihan yang tepat disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Hal ini dimaksudkan agar melalui pelatihan, kemampuan teknis operasional yang sesuai dengan realitas pekerjaan dapat dikembangkan dengan baik.

5. Penyediaan mekanisme penilaian dan umpan balik

*Employee empowerment* memerlukan sistem penilaian yang efektif dan terukur, serta mampu memberikan umpan balik yang dapat ditindaklanjuti untuk perbaikan di masa yang akan datang.

6. Dukungan manajemen

*Employee empowerment* memerlukan dukungan manajemen yang berkelanjutan agar orang-orang termotivasi dan terdorong untuk mencapai yang terbaik. Karyawan akan merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik sebagai hasil dari dukungan ini, yang akan menghasilkan beberapa manfaat.

7. Pemberian wewenang dan tanggung jawab

*Employee empowerment* memerlukan pemberian wewenang dan tanggung jawab yang cukup untuk memastikan bahwa pekerjaan yang dibebankan dilaksanakan dengan optimal. Pemberian wewenang akan mempermudah tahapan operasional pekerjaan yang dilakukan karyawan.

## 8. Aturan dan sistem yang *flexible*

*Employee empowerment* membutuhkan dukungan yang fleksibel dari peraturan dan sistem dalam perusahaan. Aturan yang fleksibel akan membantu pengambilan keputusan dan akan memungkinkan bisnis untuk lebih mudah menyesuaikan keberadaannya dengan lingkungan perubahan yang penuh dengan ketidakpastian dan daya kompetitif.

### 2.1.1.5 Indikator *Employee Empowerment*

Indikator *employee empowerment* (Onsardi, 2019) dapat dilihat sebagai berikut.

#### 1. *Choice or determination* (pilihan atau penentuan sendiri)

*Choice or determination* yaitu melibatkan tanggung jawab untuk setiap tindakan yang dilakukan. Seseorang dengan *self determination* yang rendah merasa kurang berkuasa dan konsekuensinya dia mempunyai kontrol yang kecil terhadap lingkungannya.

#### 2. *Competence* (kompetensi)

*Competence* merupakan keyakinan individu yang dimiliki. *Competency* mengacu pada sejauh mana seseorang dapat melakukan tugas dengan kompetensi yang dimiliki.

#### 3. *Meaningfulness* (makna kerja)

*Meaningfulness* menyangkut nilai tujuan atau tujuan tugas, dinilai dalam kaitannya dengan cita-cita atau standar individu.

#### 4. *Impact* (hasil kerja)

*Impact* mencakup pada efek atau hasil yang diperoleh setelah mengerjakan tugas sesuai dengan yang diharapkan organisasi. *Impact* menyatakan bahwa memahami kekuasaan dan pengaruh dalam organisasi penting bagi seseorang untuk mendapatkan sesuatu dapat terlaksana dalam organisasi. *Impact* dapat membuat individu untuk mempelajari dan melatih penggunaan kekuasaan melalui berbagai taktik memengaruhi apa yang diinginkannya. Karyawan bertanggung jawab atas wewenang yang diberikan kepada mereka, dengan tujuan untuk menetapkan peran, standar, dan tujuan penilaian kinerja karyawan secara konsisten dan jelas.

### **2.1.2 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas disini maksudnya adalah kehalusan, kebersihan, dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan (Sangadji, 2018: 350).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi tersebut (Sedarmayanti, 2018: 260). Kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti

berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang baik (Kasmir, 2019: 182).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan perbandingan hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan agar tujuan organisasi tercapai. Kinerja juga berarti hasil yang harus dipenuhi baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan.

#### **2.1.2.2 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Sopiah & Sangadji, 2018: 352) adalah:

1. *Personal Factor* (faktor individu)

Faktor ini berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain lain.

2. *Leadership Factor* (faktor kepemimpinan)

Faktor ini terkait dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan pemimpin, manajer, atau ketua kelompok kerja.

3. *Team Factor* (faktor kelompok/rekan kerja)

Faktor ini berkaitan dengan dukungan dari rekan kerja.

4. *System Factor* (faktor kerja)

Faktor ini terkait dengan dukungan yang diberikan oleh organisasi dan sistem prosedur kerja yang ada.

5. *Contextual / situational factor* (faktor situasi)

Faktor ini terkait dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik di dalam maupun di luar.

### 2.1.2.3 Tujuan Kinerja Karyawan

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan memberikan banyak manfaat, baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Tanpa penilaian kinerja tentu pihak manajemen akan sulit untuk menentukan, misalnya berapa gaji atau bonus, atau kesejahteraan lain yang pantas diberikan kepada karyawan. Kesulitan lain adalah sulit untuk menentukan jabatan seseorang, dalam arti untuk menaikkan atau menurunkan jabatan. Tujuan penilaian kinerja (Kasmir, 2019) yaitu:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui di mana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan. Dengan diketahui kelemahan ini segera untuk dilakukan perbaikan baik terhadap sistem yang digunakan maupun karyawan itu sendiri.

2. Keputusan penempatan

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit lain. Sebaliknya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu diperhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja sembari menunggu kebijakan perusahaan selanjutnya.

3. Perencanaan dan pengembangan karier

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan.

Sebaliknya bagi karyawan yang hasil penilaian kinerjanya terus memburuk tentu akan mengalami penurunan karier atau demosi.

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Tujuan kinerja untuk kebutuhan latihan dan pengembangan maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya. Melalui pengembangan, pengetahuan dan keahlian karyawan ditambah dan dipertajam. Dengan menambah pengetahuan secara otomatis akan dapat meningkatkan kinerjanya.

5. Penyesuaian kompensasi

Artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi apakah dengan meningkatkan gaji pokok, bonus, insentif atau tunjangan lainnya. Demikian pula bagi mereka yang berkinerja tidak baik tentu tidak akan memperoleh tambahan kompensasi.

6. Inventori kompensasi pegawai

Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan akan memiliki simpanan data karyawan. Data - data ini merupakan informasi mengenai kompetensi, *skill*, bakat, potensi seluruh karyawan. Artinya perusahaan memiliki peta tentang kekuatan dan kelemahan karyawan.

7. Kesempatan kerja adil

Dengan melakukan sistem kinerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan. Artinya dengan adanya penilaian kinerja maka seluruh karyawan merasa diberi kesempatan untuk berprestasi dengan sebaik mungkin. Penilaian kinerja membuktikan bahwa tidak ada perbedaan penilaian antara satu dengan yang lainnya, sehingga mampu memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan.

8. Komunikasi efektif antara atasan bawahan

Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap bawahan satu persatu. Dengan komunikasi yang seharusnya dilakukan, maka tentu akan memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang.

9. Budaya kerja

Artinya dengan ada penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak bisa bekerja dengan seenaknya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya.

10. Menerapkan sanksi

Penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun. Besarnya hukuman atau sanksi yang diterima tergantung dari tingkat kinerja telah diterima karyawan.

#### **2.1.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja**

Banyak manfaat yang didapat dari penilaian kinerja (Lewaherllina et al., 2021) yaitu:

1. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan atau karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaannya atau prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja adil

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja. Terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi.

5. Keputusan promosi dan demosi.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan; Kinerja yang buruk mungkin suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

#### **2.1.2.5 Indikator Kinerja**

Terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja (Sopiah & Sangadji, 2018: 351) yaitu:

1. Kualitas Kerja

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

## 2. Kuantitas Kerja

Merupakan jumlah yang dihasilkan, yang biasanya ditunjukkan dengan jumlah unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan.

## 3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang dilakukan untuk menyelesaikan tugas dalam waktu tertentu yang telah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu.

## 4. Efektivitas

Merupakan cara untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi (uang, tenaga, teknologi, dan bahan baku). Tujuannya adalah untuk meningkatkan hasil dari setiap unit yang menggunakan sumber daya tersebut.

## 5. Kemandirian

Merupakan tingkat di mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugasnya, dan komitmen kerja adalah tingkat dimana karyawan memiliki komitmen kerja, memiliki komitmen dengan perusahaan, dan memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan.

### **2.1.3 *Employee Engagement***

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

*Employee engagement* yaitu keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya secara fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional. *Employee engagement* merujuk pada perilaku karyawan yang bertindak atau melaksanakan pekerjaannya melebihi dari kewajiban yang digariskan kepadanya. Keterikatan secara emosional menunjukkan tekad yang kuat untuk

melaksanakan pekerjaan dengan kualitas terbaik yang mampu dilakukan karyawan kepada perusahaan (Muhdini, 2020: 5)

*Employee engagement* merupakan karyawan yang telah terikat memiliki karakter selalu ingin terlibat, memiliki antusiasme yang tinggi dan berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya dan yang berkontribusi terhadap organisasi tempat bekerja dalam perilaku yang positif. *Engagement* adalah pernyataan positif yang berhubungan dengan keinginan yang sungguh-sungguh untuk berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi (Adi & Fithriana, 2018: 4).

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* yaitu melibatkan karyawan dengan pekerjaannya agar berkontribusi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.3.2 Karakteristik *Employee Engagement***

Karyawan yang peduli dengan masa depan organisasinya pasti memiliki rasa keterikatan yang tinggi. Karyawan berdasarkan tingkat *engagement* terbagi menjadi 3 karakteristik (Tesavrita et al., 2019) yaitu:

#### **1. *Engaged* (Terikat)**

Karyawan yang *engaged* disebut sebagai “pembangun” yang ditunjukkan dengan perilaku antusias, semangat dan bergairah terhadap pekerjaan mereka, loyal, termotivasi, berkomitmen dan produktif. Mereka memiliki emosi yang kuat dan setia pada tempat kerja mereka dan terdorong untuk sukses.

## 2. *Not Engaged* (Tidak Terikat)

Para karyawan yang tidak terikat (*not engaged*) memiliki kecenderungan untuk hanya berfokus pada penyelesaian tugas tanpa memperhatikan proses ataupun *output* dari pekerjaan.

## 3. *Actively Disengaged* (Melepaskan Diri Secara Aktif)

Karyawan dalam kategori ini secara emosi dan kognitif tidak peduli dengan pekerjaan mereka dan cenderung menunjukkan emosi dan perilaku negatif.

### **2.1.3.3 Tujuan *Employee Engagement***

Ada beberapa tujuan dari *employee engagement* (Suryaningrum & Silvianita, 2018) 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.

#### **2.1.3.4 Faktor-faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement***

Faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* atau keterikatan karyawan (Kusuma & Prasetya, 2017: 146) diantaranya:

##### 1. *The Work Itself* (Pekerjaan itu sendiri)

Pekerjaan itu sendiri dapat membuat kepuasan kerja yang mengarah pada motivasi intrinsik dan peningkatan keterikatan karyawan. Faktor-faktor yang terlibat seperti adanya pekerjaan yang menarik dan menantang, tanggung jawab, kebebasan untuk bertindak, ruang lingkup untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan, ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan, dan kesempatan melakukan kemajuan.

##### 2. *The Work Environment* (Lingkungan Kerja)

Sehari-hari karyawan akan melakukan tugasnya dalam waktu yang lama, mereka memerlukan suasana lingkungan yang penuh akan penghargaan dari manajernya. Lingkungan kerja harus menciptakan kondisi untuk mendorong

kinerja yang tinggi. Lingkungan kerja didalamnya termasuk proses kerja, peralatan dan fasilitas, serta kondisi fisik dimana orang tersebut bekerja.

3. *Leadership* (Kepemimpinan)

Keterikatan karyawan pada pekerjaannya dan perilaku positif yang sangat tergantung pada cara pemimpin memegang kendali. Pemimpin dapat menguraikan pentingnya pekerjaan yang dilakukan orang-orang tersebut. Pemimpin dapat memberikan kesempatan pada orang-orang itu untuk mencapai dan mengembangkan potensinya, dan memberikan umpan baik yang menunjukkan pengakuan terhadap kontribusi mereka.

4. *Opportunities For Personal Growth* (Adanya Kesempatan untuk Melakukan Pengembangan Diri)

Kebanyakan orang selalu mempunyai rasa keinginan yang kuat untuk mendapatkan sesuatu. Mereka ingin selalu mengetahui akan hal baru dari lingkungan sekitarnya. Terlebih jika ada kesempatan untuk mengembangkan diri yang sesuai dengan potensi yang dimilikinya maka akan menimbulkan adanya rasa penghargaan dari perusahaan terhadap mereka.

5. *Opportunities to Contribute* (Kesempatan untuk berkontribusi/terlibat)

Keterikatan akan meningkat jika keinginan karyawan didengarkan. Hal tersebut memungkinkan mereka untuk memberikan ide-ide atau inovasi baru karena karyawan merasa mereka telah terlibat atau diberikan kesempatan untuk berkontribusi di dalam perusahaan.

### 2.1.3.5 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Terdapat tiga indikator *employee engagement* (Muhdini, 2020: 123) yaitu:

#### 1. *Vigor* (Semangat)

*Vigor* yaitu karakteristik yang dicirikan oleh tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk berusaha keras dalam pekerjaan, tidak mudah lelah, dan selalu tekun bahkan saat dalam menghadapi kesulitan.

#### 2. *Dedication* (Dedikasi)

*Dedication* yaitu karakteristik yang didasarkan pada rasa signifikansi atas sebuah tugas, dengan merasakan antusias, terinspirasi dan bangga terhadap sebuah pekerjaan dan tertantang oleh pekerjaan tersebut.

#### 3. *Absorption* (Menyatu)

*Absorption* yaitu karakteristik yang ditandai dengan konsentrasi secara penuh dalam suatu pekerjaan, merasakan waktu berlalu dengan cepat dan terkadang memiliki kesulitan melepaskan diri dari tempat kerja.

### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1

#### Penelitian Terdahulu

No	Penelitian/ Tahun/ Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Rahmantyo Pambi, Raflin Hinelo, Endi Rahman (2023)  Pengaruh <i>Empowerment</i> Dan <i>Self</i>	<i>Empowerment</i> dan kinerja karyawan	<i>Self Efficacy</i>	<i>Empowerment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air	Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis P-Issn 2620-9551 E-Issn 2622-1616

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Bone Bolango</i>			Minum (PDAM) Kabupaten Bone Bolango	
2.	Nwachukwu Ikechukwu Berharga, Pepple Christiana Ihuoma, Epelle Yehezkiel Sopirinye, Kalu, Livinus Achi dan Pepple Margaret Sotonye (2019)  <i>Staff Empowerment as a Tool for Increasing Organizational Performance: A Study of Non-Academic Junior Staff in Federal Polytechnic of Oil and Gas Bonny</i>	<i>Empowerment dan kinerja</i>		<i>Empowerment pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai politeknik</i>	International Journal of Engineering and Management Research e-ISSN: 2250-0758 p-ISSN: 2394-6962 Volume- 9, Issue- 4 (August 2019) www.ijemr.net <a href="https://doi.org/10.31033/ijemr.9.4.7">https://doi.org/10.31033/ijemr.9.4.7</a>
3.	Sri Endarti Halim (2022) Efek <i>Empowerment, Self efficacy dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</i>	<i>Empowerment dan kinerja</i>	<i>Self efficacy dan Motivasi Kerja</i>	Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa <i>Empowerment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	SEIKO : Journal of Management & Business ISSN : 2598-831X (Print) and ISSN : 2598-8301

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4.	Dhita Hafizha Asri (2020)  Pengaruh <i>Employee Empowerment Terhadap Employee Performance Dengan Employee Engagement</i> Sebagai Mediasi	<i>Employee Empowerment, Employee Performance, Employee Engagement</i>		<i>Employee engagement memediasi hubungan antara employee empowerment terhadap employee performance</i>	(Online) Volume 5 Jurnal Rekaman, Vol. 4, No.2, Juni 2020  e-ISSN: 2598:8107 p-ISSN: 2620-9500
5.	Nidhi Shridhar Natrajan (2019)  <i>Achieving Job Performance From Empowerment Through The Mediation Of Employee Engagement: An Empirical Study</i>	<i>Employee Empowerment, Employee Performance, Employee Engagement</i>		<i>Employee engagement memediasi hubungan antara employee empowerment terhadap employee performance</i>	Independent Journal Of Management & Production (Ijm&P)  <a href="http://www.ijmp.jor.br">http://www.ijmp.jor.br</a> ISSN: 2236-269X DOI: 10.14807/ijmp.v10i3.891
6.	Emmanuel Erastus Yamoah & Deborah Afful (2019)  <i>An Investigation of the Effect of Employee Empowerment on Job Performance in Ghana</i>	<i>Employee Empowerment, Job Performance</i>		Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee empowerment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	International Journal of Business and Management; Vol. 14, No. 12; 2019 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					Science and Education
7.	M.Imron, Encep Syarifudin, Rijal Firdaus (2024) <i>Coaching, Development, and Employee Empowerment and Their Influence on Employee Performance at The Cilegon City BAZNAS Office</i>	<i>Employee Empowerment, Job Performance</i>	<i>Coaching, Development</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee empowerment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Refleksi: Pendidikan dan Wawasan Pedagogis, 2024: 1(4), 193-202   <a href="http://firstci.erapublisher.com">http://firstci.erapublisher.com</a> ISSN Daring: 2988-3636 ISSN Cetak: 2988-4659
8.	Denta Umihastanti (2022)  Pengaruh Dukungan Organisasi Dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah	<i>Employee Engagement, Kinerja</i>	Pengaruh Dukungan Organisasi	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Jurnal Ilmu Manajemen Volume 10 Nomor 1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya
9.	Ashley Y. Metcalf, Marco Habermann, Timothy D. Fry & James K. Stoller (2018)  <i>The impact of quality practices and employee empowerment in the performance</i>	<i>Employee Empowerment in the Performance</i>	<i>Quality Practices</i>	<i>Employee Empowerment</i> berpengaruh Positif terhadap kinerja karyawan	International Journal of Production Research  ISSN: 0020-7543 (Print) 1366-588X (Online)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>the performance of hospital units</i>				
10.	Ni Putu Widya Darmayanti (1) Gede Agus Dian Maha Yoga (2) Pengaruh Kompetensi, <i>Empowerment</i> dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gianyar	<i>Empowerment</i> , Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	<i>Empowerment</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Januari 2024, Vol. 4 (No.1): Hal 59-68 e-ISSN 2774-7085

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia menjadi aspek yang paling utama bagi organisasi. Suatu organisasi atau instansi dapat dikatakan baik apabila memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia menjadi penggerak sekaligus penentu keberhasilan suatu organisasi. Sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, organisasi atau instansi pemerintah dituntut untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Selain itu instansi pemerintah dituntut lebih profesional dalam menjalankan tugasnya agar menghasilkan kinerja yang baik. Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah *employee empowerment*.

*Employee Empowerment* merupakan suatu proses dimana seorang individu diberdayakan untuk menyelesaikan suatu masalah dalam perusahaan dan

mendorong karyawan tersebut untuk ikut terlibat dalam berbagai aktivitas yang memengaruhinya dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan yang nantinya mampu menumbuhkan rasa tanggung jawabnya (Priansa, 2018: 223). *Employee empowerment* menjadi salah satu upaya yang harus dilakukan agar terciptanya karyawan yang berkualitas, memanfaatkan kemampuan yang dimiliki, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, juga dapat meningkatkan percaya diri seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. *Employee empowerment* dapat meningkatkan kinerja karyawan serta dapat mengembangkan bakatnya secara penuh.

Ada empat indikator yang memengaruhi *Choice or determination* (pilihan atau penentuan sendiri), *Competence* (kompetensi), *Meaningfulness* (makna kerja), *Impact* (hasil kerja) (Onsardi, 2019). *Employee empowerment* yang diberikan organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan dapat meningkatkan komitmen. Hal ini sejalan dengan penelitian menunjukkan bahwa *empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja, makna dari koefisien positif menunjukkan bahwa semakin ideal *empowerment* yang dilakukan perusahaan kepada karyawan maka akan semakin tinggi pula capaian kinerja karyawan (Pambi et al., 2023). Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, *employee empowerment* memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Yamoah & Afful, 2019).

Selain itu, faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan keterlibatan, kepuasan dan antusiasme karyawan dengan pekerjaan yang (Fitria & Linda, 2020). Terdapat

tiga indikator untuk mengukur *employee engagement* yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), *absorption* (menyatu) (Muhdini, 2020). Karyawan yang sangat puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka biasanya menunjukkan tingkat keterikatan yang tinggi. Karyawan yang terikat bersedia untuk bekerja dalam meningkatkan keberhasilan organisasi melalui interaksi yang positif dengan karyawan lain dalam suatu organisasi. Dengan adanya *employee engagement* yang tinggi pada karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan dalam perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* secara langsung dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Mubarok, 2020).

*Employee engagement* juga berhubungan dengan *employee empowerment* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Saat karyawan merasa diberdayakan di sebuah perusahaan, mereka merasa bahwa mereka dianggap oleh perusahaan dan akan membuat karyawan lebih terikat dengan perusahaan. *Employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, yang berarti jika *employee empowerment* meningkat maka meningkatkan nilai *employee engagement* (Julianto Firman & Turangan, 2021).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi tersebut (Sedarmayanti, 2018: 260). Terdapat lima indikator dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian (Sopiah & Sangadji, 2018: 351).

Penerapan *employee empowerment* dan *employee engagement* di organisasi membuat karyawan cenderung lebih berkomitmen, mereka merasa terlibat dan bersemangat untuk pekerjaannya. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara *employee empowerment* dengan *employee performance*. Dengan begitu dapat dinyatakan bahwa *employee empowerment* berdampak pada kinerja karyawan, melalui karyawan yang terlibat dalam suatu aktifitas dan pekerjaan (Asri, 2020). Berdasarkan uraian diatas dapat digambarkan suatu kerangka teoritis yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *employee empowerment* dan *employee engagement*.

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

- H1 *Employee empowerment* berpengaruh terhadap *employee engagement* di instansi ATR/BPN – Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya.
- H2 *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di instansi ATR/BPN – Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya.
- H3 *Employee engagement* memediasi hubungan antara *employee empowerment* terhadap kinerja karyawan di instansi ATR/BPN – Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya.