

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Definisi Kinerja Karyawan

Campbell (1999) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kemampuan individu dalam memanfaatkan dan mengarahkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan motivasi ketika menyelesaikan suatu tugas. Adapun menurut Singh *et al.* (1996), kinerja karyawan merupakan sejauh mana seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Lepine *et al.* (2002) mengidentifikasi perilaku dalam peran dan diskresi sebagai dua dimensi yang penting dari kinerja karyawan. Dimensi kinerja pekerjaan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang diuraikan dalam deskripsi pekerjaan. Sedangkan, dimensi diskresi atau kinerja peran ekstra adalah perilaku sukarela yang membantu orang lain tanpa ada kewajiban formal yang menyertainya.

Menurut Viswesvaran & Ones dalam Watanabe *et al.* (2020), kinerja karyawan mencakup seluruh kegiatan yang dilakukan oleh karyawan, yang membantu mencapai tujuan organisasi, baik sebagian maupun keseluruhan. Kinerja karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan dalam memenuhi persyaratan pekerjaan mereka. Dalam manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi, kinerja karyawan dianggap sebagai konstruksi penting dan bersifat dinamis (Campbell & Wiernik, 2015). Kinerja karyawan dapat ditetapkan sebagai

hasil yang diharapkan dari tingkah laku karyawan yang diamati selama jangka waktu tertentu (Bozionelos & Singh, 2017). Karyawan yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik sangat penting bagi organisasi karena kinerja karyawan menjadi penentu keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada individu dan kinerja mereka. Karyawan yang merasa puas dan memiliki keberanian untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka, menunjukkan kinerja yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Para karyawan ini menikmati rasa percaya diri dan keahlian mereka (Bandura *et al.*, 1999; Carter *et al.*, 2018).

2.1.2 Dimensi Kinerja Karyawan

Borman & Motowidlo (1993) menyatakan bahwa kinerja karyawan memiliki dua dimensi luas, yaitu:

1. Dimensi pertama adalah perilaku dalam peran (*in-role behaviors*). Dimensi ini mencakup perilaku yang langsung terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan individu.
2. Dimensi kedua adalah perilaku di luar peran (*extra-role behaviors*). Dimensi ini mencakup perilaku-perilaku yang tidak secara langsung terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan individu.

2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diperoleh seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang memiliki empat indikator, yaitu:

1. Kualitas kerja, seorang karyawan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik.

2. Kuantitas kerja, seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu hari. Hal tersebut dapat ditunjukkan dari kecepatan kerja setiap karyawan.
3. Pelaksanaan tugas, seberapa mampu seorang karyawan dalam mengerjakan tugas pekerjaannya secara akurat.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, kesadaran yang dimiliki oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

2.2 Keterlibatan Karyawan

2.2.1 Definisi Keterlibatan Karyawan

Konsep keterlibatan karyawan pertama kali diperkenalkan pada tahun 1990 oleh William A. Kahn, yang menjelaskan keterlibatan karyawan adalah ketika anggota dalam organisasi menggunakan diri mereka secara aktif untuk menjalankan peran pekerjaannya, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional selama melaksanakan tugas-tugas pekerjaan (Kahn, 1990). Byrne dalam Pattnaik & Sahoo (2020) menyatakan bahwa ketika karyawan terlibat, mereka menggabungkan aspek emosional dan kognitifnya dalam menghadapi tugas-tugas kerja dan aktivitas spesifik yang kemudian mereka transformasikan menjadi pencapaian yang memiliki makna bagi mereka. Karyawan yang terlibat menunjukkan tingkat intensitas kerja yang tinggi untuk jangka waktu yang lebih lama. Mereka secara aktif memberikan perhatian ekstra dan fokus pada tanggung jawab mereka, serta memiliki keterhubungan emosional yang lebih kuat dengan tugas-tugas yang membentuk peran mereka (Rich *et al.*, 2010). Keterlibatan ini menghasilkan emosi positif pada karyawan, yang meningkatkan konsentrasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Shantz *et al.*, 2013).

Karyawan yang lebih terlibat dengan organisasi cenderung membangun hubungan yang lebih kuat, saling percaya, dan berstandar tinggi (Saks, 2019). Karyawan yang terlibat menyelesaikan tugas mereka dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang lebih tinggi dan berhasil mencapai tujuan mereka. Karyawan yang terlibat menunjukkan tingkat komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Mereka memiliki keberanian untuk mengambil risiko dan menghadapi tantangan. Mereka dianggap dapat diandalkan oleh organisasi dan menyelesaikan tugas mereka untuk kepentingan organisasi, bukan hanya kepentingan pribadi. Mereka juga merasakan kebebasan dan otonomi dalam melakukan pekerjaan mereka di dalam organisasi (Anwar *et al.*, 2022).

Menurut Saks (2006), tingkat keterlibatan seorang karyawan dapat diukur dari seberapa besar perhatian yang mereka berikan pada pekerjaan. Keterlibatan ini adalah sikap baik yang dipertahankan oleh karyawan terhadap perusahaan (Robinson *et al.*, 2004). Keterlibatan karyawan menjadi ukuran yang menentukan seberapa erat hubungan pekerja terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (Vazirani dalam Ajitha, 2023). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kular *et al.* (2008) menunjukkan bahwa pekerja yang terlibat secara aktif hampir tiga kali memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan, dibandingkan dengan pekerja yang tidak terlibat secara aktif. Keterlibatan karyawan dianggap sebagai strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menghadapi ketidakpastian pasar (Rashid *et al.*, 2011).

2.2.2 Dimensi Keterlibatan Karyawan

Schaufeli *et al.* (2006) berpendapat bahwa keterlibatan karyawan merupakan keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang memiliki 3 dimensi, yaitu:

1. Semangat, mencerminkan tingkat energi dan ketekunan yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan.
2. Dedikasi, mengacu pada tingkat komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi.
3. Penyerapan, mencerminkan kemampuan karyawan untuk benar-benar terfokus dan tenggelam dalam pekerjaannya, hingga melupakan waktu dan lingkungan sekitarnya.

2.2.3 Jenis Keterlibatan Karyawan

Crabtree (2004) membagi keterlibatan karyawan menjadi 3 jenis, yakni:

1. *Engaged*, adalah seorang karyawan yang selalu terus-menerus menunjukkan kinerja yang tinggi dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya.
2. *Not engaged*, adalah seorang karyawan yang hanya berfokus pada tugas dibandingkan dengan pencapaian pada tugas tersebut, sehingga karyawan tersebut cenderung hanya menyelesaikan tugasnya sesuai dengan porsi mereka.
3. *Actively disengaged*, adalah seorang karyawan yang tidak terlibat dan menunjukkan ketidakpuasan dan ketidakbahagiaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

2.3 Kreativitas

2.3.1 Definisi Kreativitas

Zhou & George (2001) menyatakan bahwa kreativitas di tempat kerja dapat diartikan sebagai penciptaan ide-ide baru yang bermanfaat dan menghasilkan solusi-solusi baru. Banyak organisasi menganggap kreativitas karyawan sebagai faktor penting dalam mencapai kesuksesan (Shafi *et al.*, 2020), dan mendorong kreativitas karyawan untuk mencapai daya saing organisasi di pasar (Kremer *et al.*, 2019). Menurut Barron dalam Anwar *et al.* (2022), kreativitas merupakan kemampuan dalam menanggapi secara fleksibel kebutuhan akan produk baru dan peluang baru. Sesuatu yang baru umumnya merupakan keluaran yang diciptakan dari proses yang dimulai oleh individu. Kreativitas karyawan merujuk pada perilaku yang mempromosikan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi (Oldham & Cummings, 1996).

Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru yang relevan untuk suatu pekerjaan atau tugas. Ide-ide ini dapat menjadi solusi dalam menyelesaikan tantangan dan kesulitan. Penciptaan proses, ide, prosedur, produk, atau layanan baru yang berguna untuk organisasi adalah yang ditekankan oleh kreativitas. Karyawan yang kreatif mampu untuk menghasilkan solusi baru pada tantangan dan masalah pekerjaan (Anwar *et al.*, 2022). Kreativitas sebagai produksi ide, mengacu pada proses pembangkitan ide atau pemecahan masalah (Amabile *et al.*, 2005).

Menurut Hughes *et al.* (2018), kreativitas didefinisikan sebagai sesuatu yang melibatkan proses pikiran dan tindakan yang digunakan dalam upaya menciptakan ide-ide baru. Kreativitas adalah kemampuan individu dalam

menciptakan ide-ide baru sebagai jawaban terhadap suatu masalah. Kreativitas karyawan memainkan peran penting terhadap pencapaian kinerja organisasi dalam lingkungan yang kompetitif (George & Zhou, 2002), karena karyawan yang memiliki kreativitas mampu menerapkan pendekatan-pendekatan baru dalam menangani tantangan dan permasalahan yang terkait dengan pekerjaan. Dengan demikian, karyawan cenderung meningkatkan kinerja dan mengungguli pesaing melalui proses pembangkitan ide-ide baru yang dilakukan oleh karyawan yang kreatif (Amabile, 2018).

2.3.2 Teori Komponen Kreativitas

Amabile (1983) menyajikan teori komponen kreativitas yang mencakup tiga unsur utama, yaitu:

1. *Expertise* merujuk pada pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang relevan dalam suatu bidang kreatif tertentu.
2. *Creative thinking skill* bergantung pada karakteristik kepribadian yang berkaitan dengan kemandirian, pengambilan resiko, disiplin, keterampilan, dan pengambilan perspektif baru terhadap masalah.
3. *Task motivation* terdiri dari motivasi intrinsik yaitu motivasi untuk melakukan sesuatu atau menyelesaikan suatu masalah karena hal tersebut menarik, memuaskan, ataupun menantang secara pribadi, dan motivasi ekstrinsik yang timbul dari imbalan, penghargaan, ataupun pengakuan.

2.3.3 Indikator Kreativitas

Menurut Guilford dalam Munandar (2016), kreativitas memiliki empat indikator, sebagai berikut:

1. Kelancaran, kesiagapan individu dalam mencetuskan pemikiran atau ide secara cepat dan ditekankan pada kuantitas.
2. Keluwesan, kemampuan individu dalam menggunakan berbagai cara untuk mengatasi masalah, kemampuan dalam mencari alternatif yang bermacam-macam, ataupun memiliki cara berpikir/pendekatan yang berbeda-beda.
3. Keaslian, kemampuan individu dalam menciptakan ide-ide unik atau menghasilkan ide yang orisinal/asli.
4. Elaborasi, kemampuan individu dalam menambahkan, mengembangkan, memperluas, ataupun memperkaya suatu gagasan sehingga menjadi lebih atraktif.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Ismail *et al.* (2019) yang berjudul “*Employee Engagement and Job Performance in Lebanon: The Mediating Role of Creativity*”. Penelitian yang dianalisis menggunakan metode regresi berganda dan bootstrapping, menunjukkan bahwa *employee engagement* secara signifikan mempengaruhi *job performance*, *employee engagement* secara signifikan mempengaruhi *creativity*, *creativity* secara signifikan mempengaruhi *job performance*, dan *creativity* telah sepenuhnya memediasi pengaruh antara *employee engagement* dan *job performance*.

Penelitian berjudul “*The Impact of Employee Engagement on The Job Performance by The Mediating Role of Creativity: The Moderating Role of Leader-Member Exchange*” yang dilakukan oleh Anwar *et al.* (2022). Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode regresi berganda dan bootstrapping yang

memperoleh hasil adanya pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap *job performance*, adanya pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap *creativity*, adanya pengaruh signifikan *creativity* terhadap *job performance*, dan *creativity* telah sepenuhnya memediasi pengaruh antara *employee engagement* dan *job performance*, serta *leader-member exchange* tidak memoderasi pengaruh antara *creativity* dan *job performance*.

Penelitian berjudul “*Explicating Intrinsic Motivation’s Impact on Job Performance: Employee Creativity as a Mediator*” yang dilakukan oleh Jnaneswar & Ranjit (2022). Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode analisis regresi dan bootstrapping yang menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*, *intrinsic motivation* berpengaruh signifikan terhadap *employee creativity*, *employee creativity* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*, dan *employee creativity* secara parsial memediasi pengaruh antara *intrinsic motivation* dan *job performance*.

Penelitian berjudul “*Job Meaningfulness, Employee Engagement, Supervisory Support and Job Performance: A Moderated-Mediation Analysis*” yang dilakukan oleh Panda *et al.* (2022). Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* melalui software AMOS 25, *ordinary least squares* menggunakan SPSS, dan Preacher & Hayes (2008) menggunakan SPSS *process* yang menunjukkan bahwa *job meaningfulness* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*, *job meaningfulness* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*, *employee engagement* secara parsial memediasi pengaruh antara *job meaningfulness* dan *job performance*, *supervisory support*

memoderasi pengaruh antara *job meaningfulness* dan *job performance*, dan *supervisory support* memoderasi pengaruh antara *job meaningfulness* dan *employee engagement*.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Analisis	Hasil Penelitian
<i>Employee Engagement and Job Performance in Lebanon: The Mediating Role of Creativity</i> Ismail et al. (2019)	Regresi berganda dan bootstrapping	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> 2. <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>creativity</i> 3. <i>Creativity</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> 4. <i>Creativity</i> telah sepenuhnya memediasi pengaruh antara <i>employee engagement</i> dan <i>job performance</i>
<i>The Impact of Employee Engagement on The Job Performance by The Mediating Role of Creativity: The Moderating Role of Leader-Member Exchange</i> Anwar et al. (2022)	Regresi berganda dan bootstrapping	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> 2. <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>creativity</i> 3. <i>Creativity</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> 4. <i>Creativity</i> secara parsial memediasi pengaruh antara <i>employee engagement</i> dan <i>job performance</i> 5. <i>Leader-member exchange</i> tidak memoderasi pengaruh antara <i>creativity</i> dan <i>job performance</i>
<i>Explicating Intrinsic Motivation's Impact on Job Performance: Employee Creativity as a Mediator</i> Jnaneswar & Ranjit (2022)	AMOS (23), Analisis regresi, dan bootstrapping.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Intrinsic motivation</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> 2. <i>Intrinsic motivation</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee creativity</i>

Judul dan Peneliti	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		3. <i>Employee creativity</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> 4. <i>Employee creativity</i> secara parsial memediasi pengaruh antara <i>intrinsic motivation</i> dan <i>job performance</i>
<i>Job Meaningfulness, Employee Engagement, Supervisory Support and Job Performance: A Moderated-Mediation Analysis</i> Panda <i>et al.</i> (2022)	<i>Confirmatory factor analysis</i> melalui AMOS 25, <i>ordinary least squares</i> menggunakan SPSS, dan Preacher & Hayes (2008) menggunakan SPSS <i>process</i> .	1. <i>Job meaningfulness</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> 2. <i>Job meaningfulness</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> 3. <i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> 4. <i>Employee engagement</i> secara parsial memediasi pengaruh antara <i>job meaningfulness</i> dan <i>job performance</i> 5. <i>Supervisory support</i> memoderasi pengaruh antara <i>job meaningfulness</i> dan <i>job performance</i> 6. <i>Supervisory support</i> memoderasi pengaruh antara <i>job meaningfulness</i> dan <i>employee engagement</i>

2.5 Pengembangan Hipotesis

Truss *et al.* (2013) menyatakan bahwa individu dapat terlibat secara personal dalam pekerjaan mereka, menyalurkan semangat, dan pikiran yang positif ke dalam kinerja peran mereka. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi menunjukkan antusiasme terhadap pekerjaan, memahami pentingnya pekerjaan, dan menunjukkan kesetiaan terhadap organisasi, dibandingkan dengan karyawan yang tidak terlibat (Ismail *et al.*, 2019).

Stairs & Galpin (2009) menjelaskan bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi terbukti mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Anwar *et al.* (2022), menemukan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Disisi lain, Gorgievski *et al.* (2010) melakukan penelitian terhadap 2.162 karyawan selama 1,5 tahun, menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Ismail *et al.* (2019) juga menemukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pembahasan di atas, maka hipotesis pertama dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang memiliki kreativitas memiliki peran yang penting dalam kinerja karyawan (Anwar *et al.*, 2022). Karyawan yang kreatif mampu mengembangkan solusi baru terhadap masalah pekerjaan, yang memungkinkan mereka untuk bekerja dengan lebih efektif dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Ismail *et al.*, 2019). Karyawan yang kreatif meningkatkan kinerja karyawan dengan mengadopsi pendekatan dan strategi baru dalam mengatasi berbagai tantangan di lingkungan kerja (Jnaneswar & Ranjit, 2022).

Suh & Shin (2005) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara kreativitas dengan kinerja karyawan. Demikian pula dengan Taboli & Zaerizadeh (2016), juga menyatakan bahwa

kreativitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Janssen & Giebels (2013) di industri elektronik juga menunjukkan bahwa kreativitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Ismail *et al.* (2019), yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kreativitas dengan kinerja karyawan. Berdasarkan pembahasan di atas, maka hipotesis kedua dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Kreativitas berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

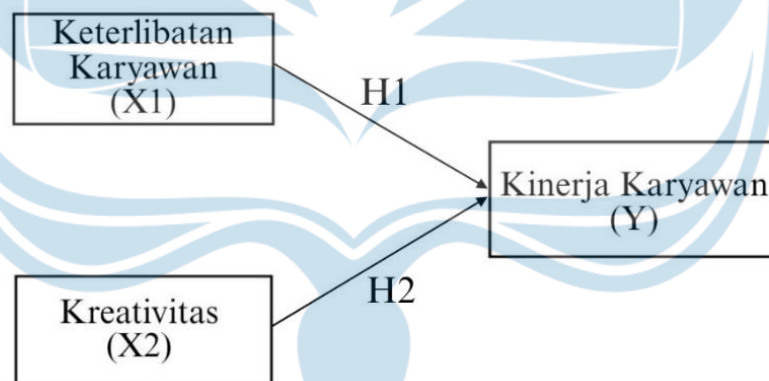
2.6 Kerangka Penelitian

Keterlibatan karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat, menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa keterlibatan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ismail *et al.* (2019) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan secara positif dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pernyataan ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anwar *et al.* (2022) yang juga menyatakan bahwa keterlibatan karyawan secara positif dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain keterlibatan karyawan, kreativitas juga secara positif dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pernyataan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Jnaneswar & Ranjit (2022) yang menyatakan bahwa kreativitas secara positif dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang kreatif

mampu menyelesaikan tugas pekerjaan secara efektif serta mampu meningkatkan kinerjanya karena memiliki keahlian dalam menghasilkan solusi baru untuk mengatasi masalah. Ketika karyawan menunjukkan kreativitas, mereka memecahkan masalah dengan solusi yang kreatif, yang akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan (Amabile & Kramer, 2015).

Dalam penelitian ini, peneliti mengangkat topik mengenai Pengaruh Keterlibatan Karyawan dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan. Keterlibatan karyawan dalam penelitian ini merupakan variabel independen (X1), dan kreativitas sebagai variabel independen (X2), serta kinerja karyawan merupakan variabel dependen (Y). Berdasarkan tinjauan teori, maka dapat disusun suatu kerangka penelitian, seperti dibawah ini:



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian