

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Pengertian SDM dapat dibedakan menjadi mikro dan makro; pengertian SDM secara mikro meliputi orang-orang yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau lembaga yang biasa disebut dengan pegawai, pekerja, buruh dan lain-lain; sedangkan pengertian SDM makro meliputi jumlah penduduk suatu negara yang telah memasuki pasar tenaga kerja, baik belum kerja maupun yang sudah kerja (Yusuf, 2016). Menurut Veithzal Rivai, sumber daya manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi (Hasibuan, 2000). Secara umum pengertian sumber daya manusia mencakup orang-orang yang berperan sebagai penggerak organisasi, baik dalam organisasi maupun bisnis dan bertindak sebagai aset yang keterampilannya perlu dilatih dan dikembangkan.

2.1.2 Pengertian Talenta Sumber Daya Manusia

Armstrong berpendapat, bahwa talenta adalah apa saja yang dimiliki oleh orang-orang ketika mereka menunjukkan *skills*, *ability* dan *aptitudes* yang dapat membuat mereka bekerja dengan efektif dalam menjalankan perannya. Dan proses untuk memastikan bahwa dalam suatu organisasi harus memiliki orang-orang bertalenta yang mereka bahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (dalam Zunaidah & Nabawi, 2020). Manajemen talenta muncul didasarkan pada beberapa faktor, yaitu; sumber daya manusia yang memiliki talenta yang tidak bisa ditiru oleh pesaing dapat menjadi sumber bersaing perusahaan; didalam organisasi terdapat sumber daya manusia atau karyawan yang memiliki talenta yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan (Rofaidah, 2018). Dapat disimpulkan, sumber daya manusia harus ditata sedemikian rupa sehingga memudahkan

pemosisian unik perusahaan, seperti talenta yang selaras, cakap, dan terlibat dengan strategi perusahaan.

2.2 *Employee Alignment, Employee Capability dan Employee Engagement*

2.2.1 *Pengertian Employee Alignment*

Menurut (Eckert, 2023), *employee alignment* atau keselarasan karyawan adalah ketika karyawan memahami, mendukung dan berkontribusi aktif terhadap visi dan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Yang berarti semua orang dalam organisasi akan mendayung ke arah yang sama. Menurut (Indria, 2020), individu yang menggabungkan kepentingan pribadi atas kepentingan organisasi mampu menunjang dan membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut (Helervik et al., dalam Thundiyil, 2015), suatu organisasi harus mampu mengubah karyawannya dengan cara tertentu untuk menghasilkan keselarasan dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, salah satu aspek mendasar dari setiap inisiatif perubahan organisasi atau perusahaan adalah penyelarasan karyawan.

Menurut (Schiemann, 2011), keselarasan digerakkan oleh sejumlah faktor penting, diantaranya;

1. Visi dan strategi yang jelas dan disepakati,
2. Penerjemahan visi dan strategi menjadi ukuran organisasi dan unit yang jelas,
3. Menyelaraskan dan mengkomunikasikan strategi dan tujuan,
4. Tujuan dan peran individu yang bermakna,
5. Penerimaan strategi dan tujuan yang rasional,
6. Umpan balik yang jelas dan tepat waktu dalam pencapaian tujuan,
7. Pelayanan pelanggan internal dan kolaborasi yang kuat,
8. Imbal jasa yang bermakna,
9. Keselarasan budaya.

Dari faktor-faktor diatas keselarasan diperlukan untuk tujuan organisasi, nilai-nilai organisasi dan harapan pelanggan. Dan salah satu hasil terburuk dari keselarasan yang rendah ialah waktu dan energi yang

terbuang. Ketika seseorang (tim atau unit) tidak selaras dengan visi, tujuan organisasi, atau apa yang diperlukan dan diinginkan pelanggan, diperlukan energi ekstra untuk mencapai tujuan karena waktu seringkali dialihkan ke aktivitas-aktivitas yang bernilai rendah.

2.2.2 Pengertian *Employee Capability*

Menurut (Khodir & Makmur dalam Maulana, 2023) kapabilitas atau kemampuan berasal dari kata dasar mampu dan mengacu pada kemampuan melakukan suatu tugas atau pekerjaan untuk menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan dalam kaitannya dengan suatu tugas atau pekerjaan. Kapabilitas sendiri juga merupakan suatu kata sifat dan keadaan yang mengacu pada kualitas seseorang yang mampu melakukan suatu tugas atau pekerjaan berdasarkan peraturan yang ada. (Wirawan dalam Adiputra & Mandala, 2017) menyatakan bahwa, selain kompetensi perusahaan juga dapat meningkatkan kemampuan atau kapabilitas perusahaan dalam mengelola sumber daya untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Kusumsari menyatakan, kapabilitas atau kemampuan sangat penting dimiliki organisasi, karena kemampuan diidentifikasi sebagai salah satu sumber utama bagi pembangkitan dan pengembangan kompetitif, ketidakpastian dan perubahan lingkungan menjadi alasan kapabilitas harus dimiliki oleh organisasi untuk berubah dan mengembangkan pra-syarat penting dengan cepat untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Azmi & Harti, 2021). Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa, kapabilitas karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi atau perusahaan untuk menumbuhkan nilai pelanggan.

Menurut (Schiemann, 2011), kapabilitas meliputi tiga faktor diantaranya;

1. Sumber daya,
2. Informasi,
3. Talenta.

Dapat disimpulkan bahwa kapabilitas merupakan kontributor utama terhadap hasil-hasil bisnis penting, khususnya terhadap kepuasan pelanggan, kesetiaan dan retensi. Dengan kata lain, karyawan dengan keterampilan rendah, dengan sumber daya yang miskin atau informasi yang kurang memadai akan menghadapi kendala untuk menghasilkan *volume output* berkualitas tinggi.

2.2.3 Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan perasaan individu terhadap tujuan dan energi terfokus jelas, bagi orang lain dalam tampilan inisiatif pribadi, kemampuan beradaptasi, usaha dan ketekunan yang diarahkan pada tujuan organisasi (Macey et al., dalam Arianti et al., 2020). Schaufeli dan Bekker menyatakan bahwa, keterikatan karyawan merupakan kontribusi yang diberikan oleh karyawan dalam bekerja sehingga terlibat fisik maupun kognitif (dalam Mawarni & Mulyana, 2020). Menurut Kruse, keterikatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya, komitmen emosional ini yang berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka, mereka tidak bekerja hanya untuk gaji atau promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (dalam Muliawan et al., 2017). Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa dengan meningkatkan keterikatan karyawan organisasi dapat meningkatkan kualitas, produktivitas dan efisiensi operasional lebih tinggi.

Menurut (Schiemann, 2011), terdapat tiga faktor untuk mencapai nilai positif keterikatan, diantaranya;

1. Kepuasan karyawan
2. Komitmen
3. Advokasi dan usaha ekstra

Dari tiga faktor diatas dapat ditraik kesimpulan, bahwa para karyawan meningkatkan level keterikatan keseluruhan mereka dengan terlebih dahulu merasa puas dengan pekerjaan dan perusahaan mereka, kemudian berkomitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan. Dan yang

terakhir, mereka akan mencapai keterikatan tertinggi, yaitu karyawan yang sangat bersemangat dan siap memberikan advokasi atas nama unit kerja atau perusahaan.

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil dari kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Melalui pencapaian masing-masing individu maka perusahaan dapat menghasilkan kinerja seutuhnya dan mencapai keberhasilan sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan (Putri & Endiana, 2020). Menurut Mahsun, kinerja merupakan pencapaian mengenai tingkat perencanaan suatu kegiatan dalam melaksanakan visi, misi, sasaran serta tujuan organisasi yang tercantum dalam strategik perencanaan organisasi (Indria, 2020).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, faktor dari dalam dan luar dirinya. Faktor dalam dirinya sendiri adalah pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang dimiliki, motivasi kerja, kepribadian, sikap dan perilaku yang mempunyai pengaruh kinerjanya (Lestary dan Harmon, 2017).

(Schiemann, 2011) dalam bukunya "*Reinventening Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace*" terdapat 3 faktor untuk mengoptimalkan kinerja karyawan, diantaranya;

1. Keselasaran (*Alignment*)
2. Kabapility (*Capability*)
3. Keterikatan (*Eengagement*)

Yang jika dikombinasikan, ketiga faktor tersebut dapat menjelaskan mengapa banyak terjadi perbedaan tajam dalam kinerja antar perusahaan dan mengapa begitu banyak menemukan keluhan karyawan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Pada penelitan ini, dicantumkan beberapa hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang dirasakan mempunyai keterkaitan dan dapat digunakan sebagai tinjauan pustaka, anatara lain;

Tabel 2.1 Daftar Penelitian yang Telah Dilakukan

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan
1.	Rusdin Tahir (2013)	Keterikatan Karyawan Dan Kontribusinya Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan	Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>)
Hasil Penelitian		Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Keterikatan karyawan pada BUMN di Indonesia menunjukkan kondisi yang baik, namun belum optimal.	
2.	Troy Pasion-Caiani (2014)	<i>Examination Of Employee Alignment as a Predictor Of Work Engagement</i>	<i>Employee Alignment</i>
Hasil Penelitian		Hasil penelitian ditemukan bahwa dukungan organisasi, perilaku pemimpin yang suportif, dan keselarasan karyawan semuanya memprediksi pekerjaan secara positif. Selain itu, penyelarasan karyawan terbukti memiliki prediktif aditif validitas di atas dan di luar persepsi dukungan organisasi dan perilaku pemimpin yang suportif.	
3.	Tomas George Thundiyil (2015)	<i>Employee Alignment: a Process for Understanding Individual Changeability</i>	<i>Employee Alignment</i>
Hasil Penelitian		Hasil penelitian dari sampel 189 karyawan restoran cepat saji, ditemukan dukungan parsial terhadap model penyelarasan. Tujuan garis pandang mempengaruhi tindakan garis pandang dan keselarasan perilaku.	
4.	Lyta Lestary dan Harmon (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan

Hasil Penelitian		Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kapabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, begitu pula dengan keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ini membuktikan jika sumber daya yang ada pada perusahaan seperti kompetensi dan kapabilitas dikelola dengan baik serta memiliki keunggulan kompetitif dapat meningkatkan kinerja perusahaan.	
5.	Kalista Sabbatho, Sri Mintarti & Tetra Hidayati (2020)	<i>Employee Engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi antara Talent Management, <i>Knowledge Sharing</i> dan <i>Employee Capability</i>	<i>Employee Capability</i> , <i>Employee Engagement</i>
Hasil Penelitian		Hasil pertama menunjukkan bahwa variabel keterikatan karyawan sebagai variabel yang memediasi pengaruh manajemen talenta dan kapabilitas karyawan, dengan kualitas mediasi secara parsial (positif dan signifikan). Kedua, <i>Employee Engagement</i> sebagai variabel yang memediasi pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> dan <i>Employee Capability</i> dengan kualitas mediasi secara parsial (positif dan signifikan).	
6.	John George Meier III (2021)	<i>The Relation Among Employee Alignment, Perceived Organizational Support, and Employee Engagement</i>	<i>Employee Alignment</i> , <i>Employee Engagement</i>
Hasil Penelitian		Hasil penelitian ditemukan hubungan positif antara <i>employee alignment</i> , dukungan organisasi yang dirasakan, dan <i>employee engagement</i> , serta kontribusi penyelarasan karyawan yang signifikan secara statistik menjelaskan varian unik dalam keterlibatan karyawan (yaitu, 23,4%).	

Sumber : Data diolah sendiri

2.5 Kerangka Berfikir

Terdapat dua variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu, Kinerja Perusahaan sebagai variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X) yaitu : *Employee Alignment*, *Employee Capability* dan *Employee Engagement*. Yang akan diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Employee Alignment* Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam sebuah studi yang dilakukan Metrus Institute oleh Kostman dan Schiemann dengan American Society for Quality (ASQ), yang melibatkan kurang lebih 2.000 perusahaan, menemukan bahwa dua pertiga dari perusahaan yang keselarasannya berada di kuartal puncak juga berada di puncak ketiga dalam hal kinerja finansialnya. Sebaliknya, bagi mereka yang keselarasannya berada di bawah, hanya dua dari lima perusahaan yang memiliki kinerja finansial kuat (Schiemann, 2011).

Dari teori dan penelitian diatas bahwa salah satu hasil buruk dari keselarasan rendah ialah waktu dan enrgi yang terbuang. Ketidakselarasan akan mempengaruhi tim terhadap kinerja dan juga akan membingungkan anggota tim atau unit kerja.

2. Pengaruh *Employee Capability* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pada konsep-konsep kerangka teoritik maka dapat diketahui bahwa *employee capability* (kapabilitas karyawan) merupakan salah satu faktor penting dalam memprediksi kesetiaan pelanggan, retensi dan nilai pelanggan dalam waktu yang lama. Kapabilitas juga berkaitan dengan sejauh mana organisasi secara efektif mengembangkan karyawan berbakat, informasi dan sumber daya untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dan kinerja bagi perusahaan. Dengan demikian diduga bahwa *employee capability* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

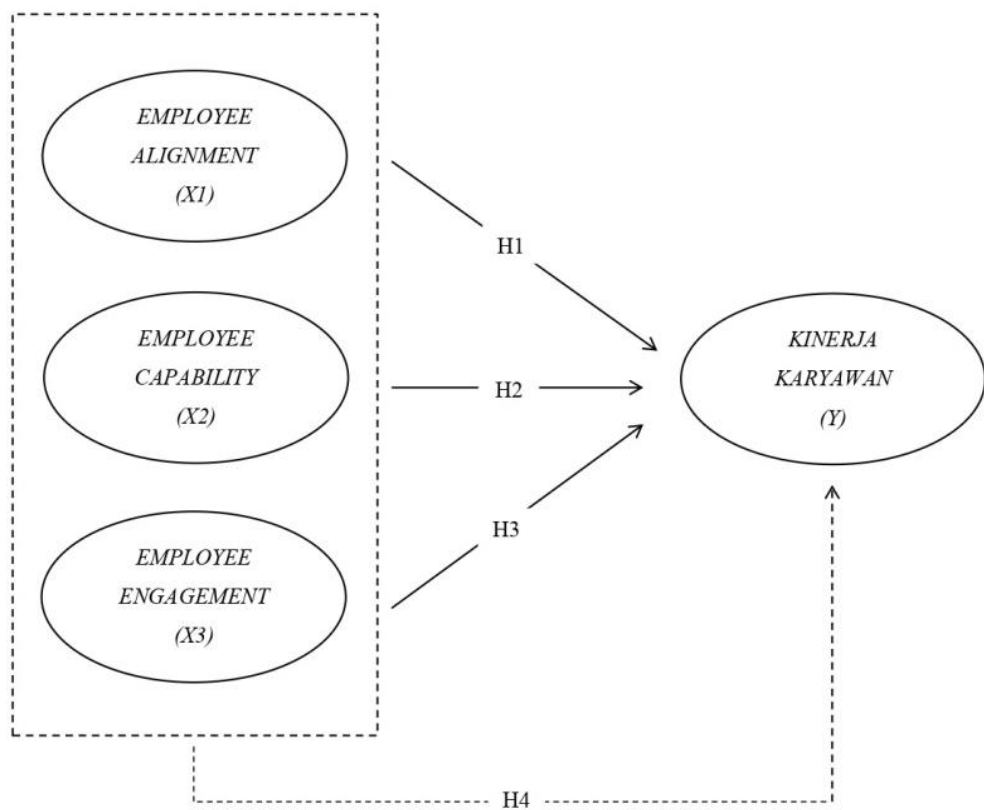
3. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pada konsep-konsep kerangka teoritik maka dapat diketahui bahwa, keterikatan karyawan dianggap penting karena ketika karyawan merasa terlibat dan terhubung dengan perusahaan, merka cenderung lebih produktif secara konsisten, sehingga menghasilkan tenaga kerja yang berkinerja lebih tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan meningkatkan keterikatan karyawan organisasi dapat meningkatkan kualitas, produktivitas dan efisiensi operasional lebih tinggi.

4. Pengaruh *Employee Alignment*, *Employee Capability* dan *Employee Engagment* Terhadap Kinerja Karyawan

Schiemann (2011) dalam bukunya *“Reinventening Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace”* menyebutkan bahwa dengan memahami pemicu dan pendorong keselarasan, kapabilitas dan keterikatan, pemimpin dapat secara efektif menargetkan sumber daya yang terbatas sampai ke akar penyebab yang tepat sehingga akan memperbaiki hasil atau kinerja bisnis

Adapun gambar kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber : Data diolah sendiri

Keterangan:

—————> = Efek Parsial

-----> = Efek Simultan

2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari suatu penelitian yang harus dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan permasalahan yang ada maka penulis berasumsi bahwa hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

H1 = *Employee alignment* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia.

H2 = *Employee capability* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia.

H3 = *Employee engagement* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia.

H4 = *Employee alignment, employee capability* dan *employee engagement* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia.