

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Deskripsi Konseptual

2.1.1. *Job Performance*

2.1.1.1. Pengertian *Job Performance*

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi potensial yang nyata. Optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik.

Dalam penelitian manajemen, kinerja sering dianggap merangkum tujuan kesatuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan kebutuhan mutlak dalam mencapai tujuan organisasi. Kebutuhan untuk menetapkan hubungan antara perencanaan, keputusan, tindakan, dan hasil telah menimbulkan minat yang besar dalam pengukuran kinerja organisasi.

Kinerja atau *job performance* merupakan eksekusi dan evaluasi perilaku karyawan yang selaras dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Chambell dalam Nazeer et al, 2014). Kinerja juga didefinisikan sebagai catatan hasil yang dihasilkan dari aktivitas atau fungsi kerja yang spesifik selama periode waktu tertentu Bernardin & Russel dalam Azzahra et al. (2019). Kemudian menurut Colquitt dkk. dalam Wibowo (2016) kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *job performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi dengan melaksanakan fungsi tugas atau aktivitas

spesifik menurut standar, kriteria dan dalam periode waktu tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya agar tujuan organisasi yang ditetapkan dapat tercapai.

2.1.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Job Performance*

Kinerja atau *job performance* dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang berasal dari internal individu ataupun eksternal individu. Menurut Armstrong (2021), kinerja dipengaruhi oleh tingkat keterampilan, kompetensi, motivasi, kepemimpinan, kepercayaan tim, kompensasi dan budaya organisasi. Kemudian menurut Nickols (2016), kinerja karyawan dipengaruhi oleh kejelasan tujuan, komitmen, kompetensi, kerja sama, koneksi (kemampuan menghubungkan tindakan dengan hasil yang diharapkan), dan kondisi pekerjaan. Selain itu menurut Ali & Qun (2019), kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi, lingkungan kerja, upah, sistem *human resource management professional* (HRMP), dan promosi. Lebih luas, *job performance* juga dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti karakteristik organisasi, lingkungan kerja dan karakter pekerja (Deadrick et al. dalam Fogaça et al., 2018).

Menurut Siagian dalam Ameliawati & Nugraheni (2015) bahwa, “kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (*motivation*), disiplin kerja, kepuasan kerja, motivasi”. Selain itu faktor energi manusia yang meliputi energi fisik, mental, emosional, dan spiritual juga mempengaruhi kinerja karyawan (Cross et al., 2003). Fritz et al. (2011) tidak memasukkan energi emosional ke dalam faktor yang mempengaruhi energi di tempat kerja, dan menggantikan faktor tersebut menjadi energi relasional.

Berdasarkan beberapa literatur tersebut, peneliti menyimpulkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *job performance* atau kinerja karyawan di organisasi secara umum menjadi sebagai berikut.

1. Faktor individual. Faktor-faktor individual yang berpengaruh terhadap *job performance* atau kinerja pekerjaan adalah:
 - a. Energi manusia. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Cross et al. (2003), energi berhubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian tersebut membuktikan bahwa posisi

- seseorang dalam jaringan energi berhubungan penting terhadap kinerja yang diukur dengan peringkat sumber daya tahunan. Selain itu, menurut Suwardianto & Setiawan (2021), kelelahan yang berpengaruh terhadap penurunan energi dapat menurunkan kinerja.
- b. Motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang muncul dari dalam individu manusia karena ingin mencapai kepentingannya sendiri. Motivasi mempengaruhi seseorang untuk melakukan tugasnya guna mencapai tujuan organisasi dan untuk memenuhi kebutuhan mereka (Van Niekerk dalam Ali & Qun, 2019). Studi membuktikan, karyawan dengan motivasi tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerjanya (Ali & Qun, 2019)
 - c. Kepemimpinan. Menurut Ahda & Hidayah (2021) kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja organisasi melalui gaya kepemimpinan transformasional, otentik dan kepemimpinan diri. Duchon & Plowman (2005) mengatakan bahwa kepemimpinan spiritual akan meningkatkan kerja spiritual unit yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pekerjaan unit.
 - d. Pengetahuan dan keterampilan. Sri Susanty dalam Putra et al., (2015) mengatakan bahwa pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain pengetahuan, keterampilan yang baik akan menghasilkan tugas-tugas pekerjaan yang baik (Irianto, 2001 dalam Putra et al., 2015)
 - e. Tingkat stres. Dalam bekerja, terdapat sembilan stresor yang dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*). Stresor-stresor tersebut dibagi menjadi dua kategori, pertama *challenge stressor*; beban kerja, kompleksitas pekerjaan, lingkungan kerja baru dan evaluasi kinerja. Kedua, *hindrance stressor*; konflik interpersonal, kendala organisasi, dan bahaya di tempat kerja. Dari kedua kategori tersebut, *challenge stressor* berpengaruh positif meningkatkan kinerja pekerjaan. Sebaliknya, *hindrance stressor* berpengaruh negatif terhadap kinerja pekerjaan (Liu et al., 2013).

2. Faktor sosial dan organisasi

- a. Sistem kompensasi dan promosi. Menurut sebuah studi terhadap perawat, promosi berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan di ruang kerja. Dengan adanya sistem promosi yang baik, maka akan membuat para pekerja khususnya perawat dapat bekerja dengan lebih baik (Ali & Qun, 2019). Kemudian, Paarsch dan Shearer dalam Ali & Qun (2019) menyatakan bahwa terdapat korelasi positif antara gaji dan produktivitas kerja, serta usaha dan kepuasan kerja. Gaji yang adil dan pemberian kesempatan pengembangan karir melalui promosi, akan meningkatkan motivasi karyawan, yang akan berdampak pada kinerja karyawan termasuk perawat.
- b. Lingkungan kerja. Salah satu lingkup organisasional yang mempengaruhi kinerja pekerjaan adalah lingkungan kerja. Menurut Ali & Qun (2019), lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan, khususnya perawat. Semakin baik lingkungan kerja di Rumah Sakit, maka semakin baik pula kinerja perawat di lingkungan tersebut.
- c. Beban kerja. Jain dan Kaur dalam Ali & Qun (2019), menyatakan bahwa beban kerja yang berlebih akan menurunkan kinerja pekerjaan termasuk perawat. Beban kerja yang menurut Liu et al. (2013) dikategorikan sebagai challenge stressor, merupakan keadaan yang apabila dapat dikelola dengan baik, akan meningkatkan kinerja pekerjaan. Sehingga manajer harus memperhitungkan dengan baik pengelolaan beban kerja yang diterima perawat agar kinerja pekerjaan dapat meningkat.

2.1.1.3. Penilaian *Job Performance*

Penilaian atau evaluasi bagi suatu pekerjaan sangat penting. Menurut Harvard Business Essentials dalam Wibowo (2016), penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal,

memotivasi kinerja baik, memberikan *feedback* konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif. Menurut The Advisory, Conciliation and Arbitration Service dalam Wibowo (2016), penilaian kinerja secara reguler mencatat pengukuran kinerja pekerja, potensi dan kebutuhan pengembangan.

Kemudian penilaian kinerja perawat merupakan suatu metode untuk mengevaluasi kinerja perawat klinis dalam memberikan pelayanan keperawatan secara utuh bagi pasien guna mendukung kinerja pelayanan kesehatan di rumah sakit secara maksimal (Marwiati & Fahrurrozi, 2021). Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, dan potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan.

Selanjutnya Bernardin dan Russel dalam Azzahra et al. (2019) mengemukakan bahwa terdapat 6 kriteria dalam mengukur kinerja, yaitu: *quality, quantity, time liness, cost effectiveness, need for supervision, dan interpersonal impact*,. Kemudian menurut Koopmans et al. (2011) pengukuran kinerja dapat diukur melalui empat dimensi, yaitu: *task performance, contextual performance, adaptive performance, dan counterproductive work behaviour*.

2.1.1.4. Job Performance Tenaga Kesehatan

Rumah sakit seperti organisasi lain yang tidak dapat bekerja tanpa kinerja sumber daya manusia yang efektif. Perawat adalah kelompok tenaga kerja terbesar dalam sistem perawatan kesehatan dan kinerja mereka memengaruhi kualitas hasil dan layanan perawatan kesehatan. Sehingga rumah sakit perlu membangun kinerja perawat yang baik untuk mampu bersaing dengan industri layanan kesehatan lainnya.

Tenaga perawat memiliki kedudukan penting dalam menghasilkan kualitas layanan kesehatan di rumah sakit, karena pelayanan yang diberikannya berdasarkan pendekatan bio-psiko-sosial-spiritual merupakan pelayanan yang unik dilaksanakan selama 24 jam dan berkesinambungan merupakan kelebihan

tersendiri dibanding pelayanan lainnya. Sehingga perawat perlu memiliki kinerja yang baik terhadap pekerjaannya agar kepuasan perawatan pasien dapat meningkat dan terjaga. Tentu hal tersebut berlaku kepada semua profesi tenaga kesehatan di rumah sakit tersebut. Peran krusial dalam membentuk kinerja profesional adalah dengan membentuk kepemimpinan keperawatan dan prosedur pengambilan keputusan yang rasional (Platis et al., 2015). Maka, diperlukan pengevaluasian hubungan yang erat antara kinerja pekerjaan tenaga kesehatan dengan jadwal kerja, kepegawaian, dan karakteristik epidemiologi dari populasi yang dilayani. (Trinkoff et al., 2011).

Kinerja tenaga kesehatan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi tenaga kesehatan, promosi dan kompensasi (gaji, bonus, tunjangan), lingkungan organisasi dan HRMP (Ali & Qun, 2019). Kemudian Sharma & Dhar (2016) menyatakan bahwa kinerja tenaga kesehatan khususnya perawat dapat dipengaruhi oleh prosedur yang berkeadilan, dukungan organisasi yang diterima atau *perceived organizational support* (POS), dan burnout yang dapat dipengaruhi oleh ketersediaan energi yang lemah (Elizabeth, 2017).

2.1.2. Work Engagement

2.1.2.1. Pengertian *Work Engagement*

Frasa mengenai keterikatan mengacu pada keterlibatan, komitmen, semangat, antusiasme, penyerapan, upaya terfokus, semangat, dedikasi, dan energi. Kamus Merriam-Webster menggambarkan keadaan terikat sebagai "keterlibatan atau komitmen emosional". Bab ini berfokus pada keterikatan di tempat kerja, kondisi yang diinginkan bagi karyawan serta bagi organisasi tempat mereka bekerja. Meskipun biasanya "keterikatan karyawan" dan "keterikatan kerja" digunakan secara bergantian, bab ini lebih memilih yang terakhir karena lebih spesifik. Keterikatan kerja mengacu pada hubungan karyawan dengan pekerjaannya, sedangkan keterikatan karyawan juga dapat mencakup hubungan dengan organisasi. Seperti yang akan kita lihat di bawah, dengan menyertakan hubungan dengan organisasi, perbedaan antara keterikatan, konsep tradisional seperti komitmen organisasi dan perilaku peran ekstra akan menjadi kabur.

Meskipun makna keterikatan di tempat kerja mungkin tampak jelas pada pandangan pertama, melihat lebih dekat ke dalam literatur mengungkapkan ketidakjelasan konsep tersebut. Seperti banyak istilah psikologis lainnya, keterikatan kerja mudah dikenali dalam praktiknya namun sulit untuk didefinisikan. Meskipun banyak menuai perdebatan mengenai definisi keterikatan karyawan dengan pekerjaannya, Macey dan Schneider dalam Schaufeli, (2013) mencatat bahwa terdapat banyak definisi konstruksi, tetapi mereka semua setuju bahwa keterikatan karyawan diinginkan, memiliki tujuan organisasi, memiliki aspek psikologis dan perilaku yang melibatkan energi, serta antusiasme, dan usaha terfokus.

Roberts dan Davenport (2002) menyatakan bahwa *job engagement* adalah rasa antusias pada diri seseorang dan ia terlibat dengan pekerjaannya. *Work engagement* atau keterikatan kerja adalah suatu keadaan positif yang berkaitan dengan pemenuhan kerja melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli, 2013). Semangat atau *vigor* digambarkan sebagai tingkat energi yang tinggi, ketahanan mental, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam

pekerjaan seseorang, dan ketekunan meskipun ada kesulitan. Dedikasi mengacu pada "rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan". Individu yang memiliki *dedication* terdapat rasa bangga dan antusias dalam dirinya (Albrecht, 2010 dalam Daniswara, 2012). Penyerapan atau *absorption* mengacu pada konsentrasi penuh, senang hati dan asyik dalam pekerjaan seseorang (Schaufeli dan Bakker, dalam Keyko et al., 2016).

Bakker & Leiter (2010) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai sebuah konsep motivasi di mana ketika karyawan merasa terikat, karyawan akan merasa terdorong untuk bekerja keras mencapai tujuan yang menurutnya menantang. Leiter dan Maslach memandang keterikatan sebagai kutub kebalikan dari kelelahan. Mereka mendefinisikan keterikatan sebagai "pengalaman terlibat yang energik dengan kegiatan pemenuhan pribadi yang meningkatkan rasa kemanjuran profesional anggota staf" dan menganggapnya terdiri dari energi, keterlibatan, dan efikasi (Leiter & Maslach, dalam Gruman & Saks, 2011).

Work engagement atau keterikatan kerja menangkap tingkat absorpsi dan dedikasi seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Bakker et al., 2008) yang mencerminkan sejauh mana karyawan menerapkan seluruh diri mereka untuk peran pekerjaan mereka (Rich et al., 2010). Peningkatan sumber daya psikologis yang ada dalam energi relasional kemungkinan akan dikaitkan dengan peningkatan keterikatan kerja. Kahn dalam Owens et al. (2016) menyarankan bahwa interaksi interpersonal yang ditandai dengan martabat, rasa hormat, dan penghargaan dari orang lain dalam lingkungan kerja dapat mendorong keterikatan kerja, tetapi dia tidak menggambarkan mekanisme spesifik yang menjelaskan hubungan ini. Selain itu, teori konservasi sumber daya (COR) menunjukkan bahwa kehadiran sumber daya kerja mendorong keterikatan kerja, sementara ketidakhadiran mereka mengakibatkan kelelahan (Saks, 2006 dalam Owens et al., 2016). Hal tersebut mendukung gagasan bahwa penerimaan sumber daya psikologis, seperti yang dihasilkan oleh energi relasional, akan dikaitkan dengan keterikatan kerja yang lebih besar.

Dalam penelitian kualitatif, ditemukan bahwa terdapat hubungan antara energi relasional dan keterikatan kerja. Misalnya, "Saat bekerja dengannya, saya lebih bersemangat untuk terlibat." Pernyataan wawancara juga mencerminkan anteseden lain dari keterikatan kerja (Kahn, 1990; Owens et al., 2016) termasuk kebermaknaan, kesesuaian nilai, dan perasaan keamanan psikologis di lingkungan (Owens et al., 2016). *Energizers* digambarkan sebagai mampu terlibat dengan orang lain dalam melakukan tugas yang membosankan menjadi menarik dan menyenangkan, seperti; "Saya bekerja lebih keras dengan dia karena dia membuat pekerjaan menjadi menyenangkan dan mudah". Pernyataan ini menunjukkan bahwa energi relasional dikaitkan dengan beberapa anteseden inti dari keterikatan kerja.

Keterikatan karyawan dengan pekerjaannya yang baik memiliki tingkat energi yang tinggi, *enthusiastic*, menginspirasi dan bangga terhadap pekerjaan mereka, serta merasa waktu berlalu dengan cepat ketika mereka bekerja (Breevaart et al., 2015). Memiliki keterikatan kerja pada situasi ekonomi saat ini dapat memberikan keunggulan kompetitif, karena keterikatan kerja merupakan keadaan aktif yang berhubungan positif dengan hasil penting seperti kinerja, komitmen, dan kesehatan kerja (Christian et. al dalam Breevaart et al., 2015).

2.1.2.2. Faktor Yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Beberapa model dan teori telah dikembangkan dalam literatur yang memberikan kerangka kerja bagaimana meningkatkan keterikatan karyawan. Misalnya, berdasarkan studi etnografinya, Kahn dalam Gruman & Saks (2011) mengemukakan bahwa tiga kondisi psikologis berfungsi sebagai anteseden keterikatan pribadi: kebermaknaan psikologis, keamanan psikologis, dan ketersediaan psikologis atau *psychological availability*.

Kebermaknaan psikologis mengacu pada keyakinan seseorang tentang betapa berartinya membawa diri sendiri ke kinerja peran. Hal ini terkait dengan insentif untuk terlibat dan persepsi bahwa seseorang menerima laba atas investasi dari "peranan diri" seseorang. Tiga faktor yang ditemukan Kahn

mempengaruhi kebermaknaan adalah karakteristik tugas, karakteristik peran dan interaksi kerja.

Keamanan psikologis melibatkan persepsi seseorang tentang seberapa aman dalam mencapai kinerja peran tanpa takut merusak citra diri, status, atau karier. Ini terkait dengan lingkungan sosial yang dapat diandalkan dan dapat diprediksi yang memiliki batasan yang jelas tentang perilaku yang dapat diterima di mana orang merasa aman untuk mengambil risiko ekspresi diri. Kahn (1990) menemukan bahwa empat faktor yang mempengaruhi keamanan psikologis adalah hubungan interpersonal, dinamika kelompok dan antarkelompok, gaya manajemen, dan norma.

Ketersediaan psikologis atau *psychological availability* berkaitan dengan persepsi seseorang tentang ketersediaan seseorang untuk membawa dirinya ke dalam suatu peran. Ini terkait dengan sumber daya fisik, emosional, dan psikologis yang dapat dibawa orang ke dalam pertunjukan peran mereka. Kahn (1990) mengemukakan bahwa empat gangguan mempengaruhi ketersediaan psikologis: penipisan energi fisik, penipisan energi emosional, ketidakamanan, dan kehidupan di luar.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kimberly dan Utoyo (2013), Aiello dan Tesi (2017), Manullang (2018) serta Tri et al., (2018) menyebutkan bahwa terdapat kesejahteraan psikologis memiliki hubungan positif yang signifikan dengan keterikatan kerja, di mana peningkatan kondisi kesejahteraan psikologi akan diikuti dengan peningkatan keterikatan kerja, hal ini disebabkan karena pegawai yang memiliki kesejahteraan psikologis akan mengembangkan potensi mereka, dapat memotivasi diri sendiri, dan meningkatkan kognisi diri untuk mencapai tujuan pribadi dan sosial. Kesejahteraan psikologis di tempat kerja juga mencakup sejauh mana karyawan mengalami emosi positif di tempat kerja, dan sejauh mana karyawan menemukan arti dan tujuan pekerjaan mereka (Robertson & Cooper dalam Tri et al., 2018).

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor terhadap keterikatan kerja di mana kepemimpinan pemberdayaan, kepemimpinan otentik, kepemimpinan

transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan etis, kepemimpinan spiritual, kepemimpinan rendah hati, yang berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Sementara gaya kepemimpinan *Laissez-faire* atau suatu kepemimpinan pasif di mana pemimpin lepas tangan membiarkan anggotanya melakukan keputusan sendiri, tidak memberikan saran serta kurang memperhatikan kekurangan dan kelebihan anggota, berpengaruh negatif terhadap keterikatan kerja (Ahda & Hidayah, 2021)

Kemudian terdapat faktor sumber daya individu berpengaruh terhadap keterikatan kerja, di mana efikasi, modal psikologis dan kesesuaian individu dengan pekerjaannya berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja (Ahda & Hidayah, 2021). Selain itu, sumber daya pekerjaan juga berpengaruh, di mana kewenangan keputusan dan area kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja (Ahda & Hidayah, 2021).

Manajemen energi juga berpengaruh terhadap keterikatan terhadap keterikatan kerja. Owens (2016) mengungkapkan bahwa relasional energi berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja di mana dukungan sosial dari pemimpin dan rekan kerja mampu menumbuhkan energi. Selain itu, karyawan dengan level energi (diidentifikasi sebagai dimensi *vigor* dalam keterikatan kerja) yang tinggi, memiliki banyak sumber daya yang tersedia dan tampak tampil lebih baik (Bakker et al., 2008).

2.1.1.3. Penilaian *Work Engagement*

Berdasarkan berbagai jenis konseptualisasi, berbagai instrumen telah diusulkan untuk menilai keterikatan kerja, baik untuk penelitian terapan dalam organisasi maupun untuk tujuan ilmiah. Pada bagian ini kualitas psikometri instrumen ini dibahas dalam hal reliabilitas dan validitas. Karena tidak ada data psikometrik yang tersedia dari kuesioner keterikatan yang telah digunakan oleh perusahaan konsultan dalam konteks bisnis, instrumen ini tidak dapat ditinjau. Namun, ada satu pengecualian: Audit Tempat Kerja (GWA) Gallup atau Q¹². Selain itu, perbedaan dapat dibuat antara kuesioner yang menilai keterikatan

kerja sebagai konstruksi terpisah dengan haknya sendiri dan kuesioner yang menilai keterikatan sebagai pola penskoran kebalikan dari kejenuhan.

a. Gallup Q¹²

Kuesioner Gallup dibuat pada tahun 1998. Dijuluki Q¹² karena mencakup 12 item. Sementara itu, Q¹² telah diberikan kepada lebih dari 7 juta karyawan di 112 negara (Harter et. al dalam Bakker & Leiter, 2010). Dalam pengembangan instrumen, pertimbangan praktis mengenai kegunaan Q¹² bagi manajer dalam menciptakan perubahan di tempat kerja menjadi prinsip utama. Dengan kata lain, Q¹² telah dirancang sebagai alat manajemen.

Melihat lebih dekat, pada isi item Gallup Q¹² mengungkapkan bahwa, alih-alih mengukur keterikatan dalam hal keterikatan karyawan, kepuasan, dan antusiasme, seperti yang diklaim oleh Harter et al. (2002), Q¹² memanfaatkan sumber daya pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan. Artinya, kuesioner Gallup dibuat untuk menilai tingkat sumber daya yang dirasakan dan bukan untuk mengukur tingkat keterlibatannya. Agak janggal bahwa dalam definisi Gallup, kepuasan kerja dianggap sebagai tanda keterlibatan, sedangkan Q¹² mengukur anteseden kepuasan kerja (Bakker & Leiter, 2010)

b. Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Berdasarkan definisi keterikatan kerja yang mencakup kekuatan/semangat (*vigor*), dedikasi, dan absorpsi, kuesioner tiga dimensi telah dikembangkan (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli et al., 2002b). Sementara itu, *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) tersedia dalam 21 bahasa dan terdapat *database* internasional yang saat ini menyertakan catatan keterikatan lebih dari 60.000 karyawan (lihat www.schaufeli.com). Selain UWES asli yang berisi 17 item, tersedia versi singkat dari 9 item (Schaufeli et al., 2006), serta versi pelajar. Item UWES diberi skor pada skala frekuensi 7 poin mulai dari 0 (tidak pernah) hingga 6 (selalu).

2.1.3. Manajemen Energi

2.1.3.1. Konsep Manajemen Energi

Manajemen energi adalah sumber daya organisasi yang meningkatkan kapasitas untuk bertindak dan motivasi, memungkinkan mereka untuk

melakukan pekerjaan dan mencapai tujuan (Quinn et al., 2012). Berdasarkan beberapa literatur, studi mengenai keterikatan, perkembangan, dan kekuatan, semua bergantung pada batas tertentu pada konsep energi manusia (Owens et al., 2016).

Di tempat kerja, energi merupakan sumber daya yang dapat diterapkan dalam pekerjaan. Konstruksi motivasi meliputi beberapa aspek energi, seperti bagaimana individu memilih di mana mereka akan mengeluarkan upaya mereka, intensitas atau berapa banyak energi yang dikeluarkan untuk melakukannya, dan berapa lama mereka akan terus melakukannya (Pinder, 2008 dalam Owens et al., 2016). Sejauh mana seseorang mengalami perasaan yang membangkitkan vitalitas, kekuatan, dan antusiasme yang berfungsi sebagai sumber bermanfaat, perasaan motivasi yang menarik, dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas kerja dan mencapai tujuan kerja.

Menurut Spreitzer dkk., (2012) mencirikan literatur energi sebagai interdisipliner dan beragam, dengan enam aliran penelitian. Lima dari enam aliran memeriksa energi di tingkat individu, di mana energi dianggap fisik atau psikologis. Beberapa ahli menyebut energi sebagai ketersediaan glukosa dalam aliran darah yang memungkinkan individu untuk mengatur diri sendiri perilaku (mis. Baumeister, 2002). Memang, dominasi kerja empiris dan pengembangan konseptual dalam manajemen literatur telah berfokus pada energi pada tingkat individu (Cole et al., 2012; Quinn et al., 2012 dalam Owens et al., 2016).

Terdapat beberapa domain yang perlu diperhatikan dalam melakukan pengukuran manajemen energi, yaitu domain afektif, kognitif dan perilaku (Cole et al., 2012). Energi afektif mengacu pada pengalaman bersama anggota tentang perasaan positif dan gairah emosional karena penilaian antusias mereka terhadap masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (Quinn & Dutton, dalam Cole et al., 2012). Energi kognitif mengacu pada proses intelektual bersama yang mendorong anggota untuk berpikir secara konstruktif dan terus mencari solusi untuk masalah yang terkait dengan pekerjaan, termasuk kemampuan mental untuk memusatkan perhatian, menutup gangguan, dan memiliki keinginan untuk membuat "hal-hal baik" terjadi (Lykken, dalam Cole

et al., 2012). Energi perilaku mencerminkan upaya bersama anggota yang dirancang untuk menguntungkan organisasi itu mencakup kecepatan, intensitas, dan volume yang dengannya anggota sengaja menginvestasikan sumber daya fisik (Spreitzer et al., 2005 dalam Cole et al., 2012).

2.1.3.2. Aliran Manajemen Energi

1. Teori Penipisan Ego

Aliran pertama adalah penelitian tentang teori penipisan ego, yang diajukan oleh psikolog sosial Roy Baumeister dan rekan-rekannya. Bagi ahli teori penipisan ego, energi adalah konstruksi fisik dan biologis: kapasitas untuk bertindak atau mengerahkan upaya, diaktualisasikan dalam penciptaan dan penghancuran ikatan kimia (terutama glukosa dan adenosin trifosfat (ATP) dalam tubuh manusia. Akibatnya, ahli teori penipisan ego berasumsi bahwa energi adalah sumber daya yang terbatas, terkuras melalui aktivitas yang membutuhkan "pengerahan kendali diri oleh diri sendiri" (Muraven & Baumeister, 2000, dalam Spreitzer et al., 2012).

Sebagian besar dilakukan dalam studi laboratorium, penelitian pengaturan diri menunjukkan bahwa energi tingkat tinggi dikonsumsi ketika individu terlibat dalam kegiatan pengendalian diri seperti menjaga stamina fisik, regulasi emosi, penekanan pikiran, mengatasi stres, ketekunan pada teka-teki yang tidak terpecahkan, dan resistensi impuls (Spreitzer et al., 2012). Jika energi seperti itu tidak diisi ulang atau jika tidak ada kesempatan untuk istirahat, subjek berkinerja lebih buruk pada tugas pengendalian diri berikutnya dan memberikan perilaku membantu yang lebih sedikit (Spreitzer et al., 2012)

Meskipun banyak sekali bukti tentang pentingnya energi untuk kegiatan pengendalian diri, hanya sedikit penelitian yang meneliti pengaruh pengendalian diri terhadap energi dalam konteks organisasi. Trougakos, Beal, Green, dan Weiss (2008) menemukan bahwa aktivitas istirahat yang tidak memerlukan pengaturan diri lebih cenderung menghasilkan tampilan afektif positif dengan pelanggan setelah istirahat.

Penelitian penipisan ego menunjukkan kepada kita bahwa energi, dalam bentuk glukosa dan ATP, terkuras untuk aktivitas yang membutuhkan kontrol diri tingkat tinggi dan keputusan pilihan. Dalam serangkaian 9 percobaan laboratorium, Gailliot et al. (2007) menunjukkan bahwa kegiatan pengendalian diri mengurangi glukosa dalam darah, dan penurunan glukosa darah tersebut dikaitkan dengan gangguan berikutnya pada kegiatan pengendalian diri. Studi-studi ini mengkonfirmasi bahwa energi fisiologis adalah bahan bakar penting untuk pengendalian diri (Spreitzer et al., 2012).

2. Teori *Attention Restoration*

Aliran penelitian energi kedua adalah teori pemulihan perhatian atau *Attention Restoration Theory* (ART), yang dikemukakan oleh psikolog lingkungan Steven dan Rachel Kaplan. Menurut *Attention Restoration Theory* (ART), energi bisa terkuras dengan dua cara. Pertama, mirip dengan penipisan ego, penghambatan gangguan seperti kekhawatiran, stres, dan pikiran yang tidak terkait berkontribusi pada kejernihan pikiran yang lebih besar tetapi menghabiskan energi yang menyebabkan kelelahan mental. Kedua, pemrosesan informasi juga menghabiskan energi dari waktu ke waktu (Kaplan dalam Spreitzer et al., 2012). Selama pemecahan masalah, individu memiliki akses ke sejumlah besar pengetahuan yang tersimpan, banyak di antaranya tidak relevan dengan solusi. Pemecahan masalah akan menuntut individu untuk mencari dan fokus pada sebagian kecil basis pengetahuan yang ada.

ART juga menjelaskan bagaimana energi dalam bentuk perhatian terarah dapat dipulihkan. Sedangkan teori penipisan ego menunjukkan bahwa salah satu cara untuk memulihkan energi adalah melalui konsumsi glukosa, Kaplan dalam Spreitzer et al. (2012) menawarkan empat cara tambahan untuk memulihkan energi yang terkuras melalui perhatian terarah: (1) menemukan daya tarik, (2) berada jauh (berada di tempat yang berbeda secara fisik dan mental dari lingkungan yang menuntut perhatian

terarah), (3) tingkat jangkauan dan koherensi, (4) kompatibilitas (terlibat dalam kegiatan yang konsisten dengan preferensi seseorang).

Penelitian empiris menunjukkan efek menguntungkan dari empat mekanisme restoratif yang terwujud dalam paparan terhadap lingkungan alam. Kaplan menemukan bahwa individu yang menghabiskan waktu di luar rumah, berjalan-jalan atau *hiking*, pergi ke taman, atau bersepeda atau jogging di lingkungan sekitar lebih cenderung mengindikasikan bahwa mereka merasa positif, fokus, efektif, dan waspada. Studi lain juga menunjukkan efek menguntungkan dari lingkungan alam dalam memulihkan energi dan mengarahkan perhatian (Kweon et al. dalam Spreitzer et al., 2012).

Penelitian empiris tentang ART di tempat kerja berfokus pada manfaat psikologis dari lingkungan kerja berjendela. Individu yang memiliki pemandangan alam melaporkan lebih sedikit penyakit daripada mereka yang memiliki pandangan perkotaan (Kaplan, dalam Spreitzer et al., 2012). Mereka yang memiliki pandangan terhadap alam juga memiliki perasaan yang lebih positif tentang pengaturan tempat kerja mereka termasuk pekerjaan dan kepuasan hidup mereka. Pekerjaan ini menunjukkan kesejajaran dengan literatur pemulihan yang dibahas di atas yang menunjukkan bahwa psikologis memprediksi hasil pekerjaan yang positif seperti kinerja pekerjaan dan perilaku proaktif (Sonnentag, dalam Spreitzer et al., 2012). Penelitian ART menguatkan temuan Teori Penipisan Ego yang mengarahkan perhatian, sebagai aktivitas yang diatur, mengubah energi potensial menjadi energi kinetik.

3. Teori *Self-Determination*

Self-Determination Theory atau SDT, memberi kita definisi energi yang lain: vitalitas atau perasaan antusias, semangat, dan energi positif (Quinn et al., 2012). SDT terbukti bahwa ketika individu termotivasi secara intrinsik akan membuat seseorang merasa lebih memiliki vitalitas dan hanya membutuhkan sedikit regulasi dalam beraktivitas. SDT berpendapat bahwa konteks sosial dapat berkontribusi pada perasaan

vitalitas dengan memuaskan kebutuhan psikologis individu akan keterkaitan, kompetensi, dan otonomi.

Penelitian SDT menegaskan bahwa orang merasa lebih vitalitas dalam aktivitas yang diarahkan sendiri daripada aktivitas yang diarahkan atau dikendalikan oleh orang lain (Nix et. al dalam Quinn et al., 2012). Ini menunjukkan bahwa meskipun tindakan manusia mengubah energi potensial (ATP) menjadi energi kinetik (aktivitas), orang masih dapat merasa berenergi terlepas dari kenyataan bahwa simpanan glukosa atau ATP mereka mungkin berkurang.

Vitalitas telah dikaitkan dengan kesejahteraan organisme termasuk kesehatan mental yang lebih baik dan lebih sedikit laporan gejala fisik (Ryan & Frederick dalam Spreitzer et al., 2012). Dalam studi, perasaan vitalitas yang berasal dari perilaku otonom terkait dengan berkurangnya gejala fisik, pemulihan lebih cepat dari kelelahan, dan peningkatan kinerja (Muraven et al., 2008). Para peneliti juga mulai mempelajari vitalitas dalam organisasi dan pekerjaan. Orang yang berkembang di tempat kerja (yaitu, mengalami vitalitas dan rasa belajar), mereka mengalami pertumbuhan pribadi dan rasa kemajuan ke depan. Konsekuensinya, ketika berkembang, individu lebih adaptif dan memiliki kinerja pekerjaan peran dan ekstra yang lebih baik seperti yang dilaporkan oleh atasan mereka (Porath et. al , dalam Spreitzer et al., 2012).

4. Energetic and Tense Activation

Aktivasi ketegangan dan energi adalah komponen subyektif dari dua "aktivasi sistem *biobehavioral*" (Watson et al., dalam Quinn et al., 2012). Thayer pada 1989 awalnya menyebut konstruksi ini sebagai gairah energik, tetapi psikolog modern cenderung lebih suka istilah "aktivasi" daripada gairah. Aktivasi energik dan aktivasi ketegangan penting dalam penelitian tentang emosi dan disposisi serta suasana hati. Fredrickson dalam Quinn et al., 2012) menemukan bahwa aktivasi energik yang menyertai emosi positif dapat mempercepat pemulihan kardiovaskuler setelah mengalami aktivasi ketegangan yang menyertai emosi negatif.

Aktivasi ketegangan memusatkan perhatian orang pada interupsi negatif yang dirasakan dan memotivasi orang untuk mengatasi interupsi tersebut (Mandler dalam Quinn et al., 2012). Ini adalah respons adaptif terhadap situasi yang tak terduga dan berpotensi mengancam. Aktivasi ketegangan menggulung sub sistem tubuh seperti pegas dalam persiapan untuk menanggapi ancaman, mengubah energi potensial fisik dengan cepat menjadi tindakan (Thayer dalam Quinn et al., 2012).

Penelitian tentang aktivasi energik dan aktivasi positif dan negatif berkontribusi pada pemahaman kita tentang bagaimana energi potensial, energi kinetik, dan pengalaman subjektif energi dalam bekerja sama dengan mengidentifikasi berbagai reaksi fisiologis yang melibatkan setiap jenis aktivasi (Spreitzer et al., 2012). Penelitian yang dilakukan Thayer (1987) membuktikan bahwa energi terkuras melalui olahraga, namun aktivasi energik ditingkatkan melalui olahraga. Individu dapat terlibat dalam perilaku pengaturan suasana hati untuk mengaktivasi energi mereka (Thayer et. al. dalam Spreitzer et al., 2012) termasuk manajemen stres (misalnya, terlibat dalam teknik relaksasi), interaksi sosial (misalnya, mengobrol dengan teman), dan, mungkin sebagian besar dominan, latihan fisik (Thayer, et. al. dalam Spreitzer et al., 2012).

Dalam lingkup kerja, aktivasi energetik manajer terkait dengan perubahan organisasi radikal, yang memungkinkan menangkap lebih banyak komitmen pengikut untuk perubahan besar (Huy, 2002), dan aktivasi energetik kolektif yang dirasakan karyawan tentang perubahan organisasi adalah ukuran momentum perubahan organisasi (Jansen, 2004). Selanjutnya, aktivasi energik dikaitkan dengan hasil kreatif, semangat kewirausahaan, kualitas kinerja, dan konvergensi suasana hati dan penalaran emosi dalam kelompok kerja (Quinn et al., 2012)

Penelitian mengenai aktivasi energi ini penting karena berbagai alasan, tetapi salah satu alasan terpenting adalah identifikasi antecedent aktivasi energik dapat membantu memahami kondisi organisasi yang cenderung mengarah pada efisiensi (dan, kebetulan, menyenangkan dan

kreatif) penggunaan energi manusia dalam pekerjaan yang dilakukan orang. Kegunaan dari konstruk ini tumbuh lebih jauh ketika para peneliti memperhitungkan penalaran kelompok kerja dan sifat momentum emosional dari aktivasi energik pada tingkat analisis yang lebih tinggi. Namun, ada lebih banyak penelitian dalam keilmuan organisasi, tentang konsekuensi dari aktivasi energik daripada anteseden organisasinya. Hal penting untuk penelitian masa depan, dan alasan untuk mengintegrasikan penelitian ini dengan aliran berikutnya, yang membantu kita melihat penyebab dan konsekuensi sosial dan organisasi dari aktivasi energik. (Spreitzer et al., 2012)

5. Teori *Interactional Ritual Chain* (IRC)

Teori IRC memfokuskan kita pada fungsi sosial dari aktivasi energik (atau vitalitas subjektif atau aktivasi positif) (Spreitzer et al., 2012). Aliran IRC berbeda dari aliran lain dalam fokusnya pada struktur sosial dan kognisi sosial. Teori *Self-Determination* memfokuskan sebagian besarnya kepada individu terhadap energi, melihat energi sebagai hasil yang dialami orang ketika kebutuhan mereka terpenuhi (Ryan & Deci, 2000). Sebaliknya, peneliti IRC, Collins (1993), melihat energi sebagai hasil dari ritual interaksi yang sukses (pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan terutama keterkaitan). Ritual interaksi yang sukses dapat dicapai bila adanya kehadiran bersama, memiliki batasan partisipasi dalam interaksi, berbagi fokus perhatian dan perasaan yang sama (Spreitzer et al., 2012). Ketika orang mengalami hal tersebut, energi individu mereka meningkat. Keinginan untuk mengalami kembali energi emosional tersebut memotivasi partisipasi orang dalam interaksi selanjutnya.

Para peneliti yang mempelajari teori keterikatan dan ilmu saraf sosial membuktikan bahwa manusia, pada kenyataannya, mendorong diri mereka sendiri ke ritme emosional satu sama lain, dan melepaskan hormon yang dapat menciptakan energi. Dalam psikologi klinis, Miller dan Stiver (1997) menemukan bahwa pasien mereka akan tumbuh sebagai manusia ketika mereka mengalami koneksi empatik yang kemudian akan

menghasilkan semangat, atau energi. Dutton dalam Spreitzer et al. (2012) berpendapat bahwa ketika seseorang berinteraksi interpersonal, energi mereka meningkat karena (1) mereka memperoleh hal berharga melalui interaksi tersebut, (2) menghasilkan identitas yang memberi makna dan harga diri, (3) lebih merasa berdaya, dan (4) membantu orang lain tumbuh dan berkembang. Untuk mendukung argumen Dutton dan Heaphy, Carmeli dan Spreitzer (2009) menemukan bahwa konektivitas meningkatkan energi.

Quinn et al., (2012) menunjukkan bahwa energi yang dibawa seseorang ke sebuah interaksi akan berpengaruh pada kualitas hubungan yang tumbuh dari interaksi tersebut. Teori meletakkan dasar untuk penelitian tentang jaringan energi karena hubungan jaringan berbasis energi mengasumsikan bahwa energi merupakan *input* dan *output* dari interaksi. Model Baker dan Quinn menunjukkan bahwa energi yang dirasakan orang dalam interaksinya dengan orang lain memengaruhi bentuk dan kepadatan hubungan yang berkembang dan kinerja jaringan organisasi. Baker et. al. dalam Spreitzer et al. (2012) menemukan bahwa kinerja seseorang pada berbagai metrik kinerja diprediksi lebih baik oleh seberapa bersemangat mereka terhubung dengan rekan-rekan mereka dalam jaringan organisasi daripada seberapa penting mereka terhadap jaringan informasi.

Aliran IRC sangat penting untuk memahami energi dalam organisasi. Aliran ini mengkaji hubungan antara energi dan bentuk spesifik dari organisasi sosial. Ini dilakukan dengan memperkenalkan mekanisme seperti tropisme energi, ritual interaksi, praktik, atributif, harapan, inklusi, dominasi, dan ideologi untuk mengikat pengalaman pribadi dan antarpribadi dengan struktur sosial (Spreitzer et al., 2012).

6. Teori *Conservation of Resources* (CoR)

Teori *Conservation of Resources* atau teori Konservasi Sumber Daya memosisikan energi di dalam konstruksi yang menjadi inti dari banyak teori organisasi sumber daya. Sumber daya yang dimaksud

mengacu pada objek, karakteristik pribadi, kondisi, atau energi individu. Manifestasi energi CoR diukur dengan skala 12 item yang mencakup item energi fisik, kognitif dan emosional. CoR telah melahirkan penelitian empiris pada keterikatan kerja dan *recovery*. Schaufeli dkk. melihat gagasan tenaga sebagai salah satu elemen kunci dari konstruksi keterikatan kerja yang lebih luas (Schaufeli, et.al. dalam Spreitzer et al., 2012). Schaufeli dkk. memperluas definisi tenaga melebihi energi untuk memasukkan ketahanan mental, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan. Hobfoll mengatakan bahwa merasa energik adalah sub-dimensi keterikatan kerja dan energi merupakan sumber daya utama untuk meminimalkan stres. (Hobfoll & Shirom dalam Spreitzer et al., 2012)

Tuntutan pekerjaan seperti beban kerja terbukti menguras tenaga sementara sumber daya pekerjaan seperti pengawasan dan dukungan rekan kerja, modal sosial, dan *feedback* kinerja telah ditemukan untuk meningkatkan tenaga (Spreitzer et al., 2012). Salanova, dkk. juga menemukan bahwa lebih banyak sumber daya organisasi (yaitu, pelatihan pengawasan, tingkat otonomi, dan kehadiran teknologi) meningkatkan kekuatan tingkat unit, yang pada gilirannya memprediksi kinerja layanan dan loyalitas klien.

Sonnentag dan Fritz dalam Spreitzer et al. (2012) mengidentifikasi empat dimensi pengalaman *recovery* yang membantu memulihkan tenaga, yaitu melepaskan diri dari pekerjaan selama periode tidak bekerja (cuti, *weekend*, malam hari), relaksasi, *mastery experiences* dan kontrol keahlian selama waktu senggang. Secara keseluruhan, penggunaan *framework* CoR dalam pengalaman *recovery*, memungkinkan individu mengisi kembali sumber daya energik yang terkuras yang akan berdampak menguntungkan pada kesejahteraan dan kinerja pekerjaan berikutnya. (Spreitzer et al., 2012).

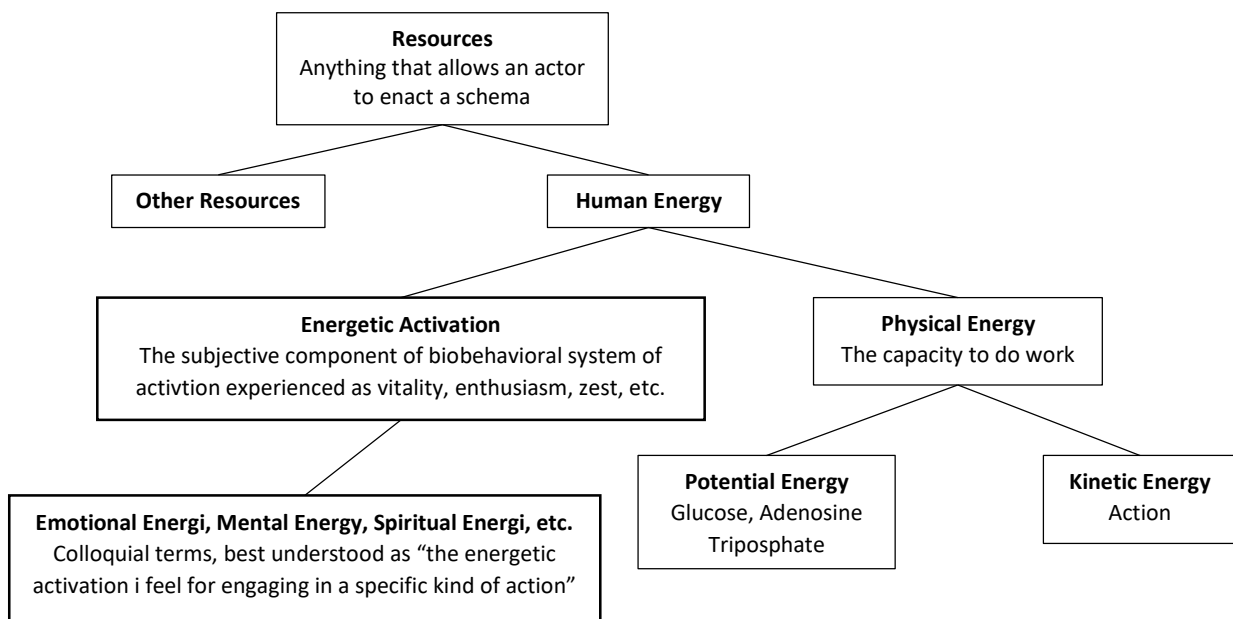
2.1.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Energi Manusia

Energi manusia berhubungan erat dengan empat dimensi energi, yaitu: fisik, emosional, mental, dan spiritual (Loeher & Schwartz, 2011). Untuk dapat mengelola energi dengan baik, diperlukan kemampuan mengelola empat dimensi tersebut. Perlu diingat bahwa selalu ada interaksi empat dimensi yang konstan layaknya gelombang dan perlu berfluktuasi. Hal yang bisa dilakukan adalah dengan meningkatkan kendali terhadap fluktuasi tersebut. Berikut ini merupakan dimensi energi menurut Loeher & Schwartz (2011).

- a. Energi fisik; dimensi ini merupakan fundamental untuk melanjutkan kehidupan. Energi fisik dihasilkan dari interaksi antara glukosa dan oksigen yang kemudian menghasilkan ATP. Beberapa faktor yang mempengaruhi energi fisik adalah tingkat aktivitas fisik, jumlah dan kualitas tidur, cukup hidrasi, nutrisi, dan berat badan.
- b. Energi mental; energi mental terbaik yang digunakan untuk keterikatan penuh adalah optimisme yang realistis dalam melihat dunia dengan apa adanya, tetapi selalu bekerja secara positif menuju hasil atau solusi yang diinginkan. Faktor energi mental berhubungan dengan persiapan mental, visualisasi, *self-talk* positif, manajemen waktu yang efektif dan kreativitas. Latihan fisik seperti marathons dan bersepeda dapat merangsang kapasitas kognitif. Kapasitas maksimal dapat diperoleh melalui keseimbangan pengeluaran dan pemulihan energi mental.
- c. Energi emosional: emosi yang positif sangat dibutuhkan untuk memperoleh performa terbaik. Meskipun emosi negatif juga diperlukan dalam kehidupan, tetapi hal tersebut tidak efektif jika digunakan dalam konteks kinerja. Faktor kunci untuk memenuhi emosi positif adalah kepercayaan diri, kontrol diri, efektivitas interpersonal, dan empati. Untuk mendapatkan emosi positif yang dapat meningkatkan kinerja, seseorang perlu menciptakan keseimbangan antara melatih faktor-faktor tersebut melalui tantangan, menghadapi stres, bagaimana bereaksi terhadap orang lain, meningkatkan kepercayaan diri dan bagaimana kontrol diri terhadap permasalahan yang muncul, dan kemudian sesekali mencari pemulihan.

- d. Energi spiritual; berasal dari keterhubungan nilai yang dipegang teguh dan tujuan di luar kepentingan kita. Energi Spiritual mencerminkan semangat, ketekunan dan komitmen. Ini termasuk perasaan dalam menilai diri dan bagaimana menyelaraskan dengan komitmen dan prioritas yang dimiliki, rasa keterkaitan, keyakinan pada kekuatan yang lebih tinggi dan rasa tujuan dan/atau pemenuhan. Keberanian, dan keyakinan untuk hidup dengan nilai-nilai terdalam merupakan kunci energi spiritual.

Menurut pendapat lain, seperti Fritz et al. (2011), dimensi energi di tempat kerja terbagi menjadi 4, yaitu energi fisik, mental, relasional, dan spiritual. Namun pendapat yang lebih baru seperti yang dikemukakan oleh Quinn et al. (2012), energi manusia dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu energi fisik dan aktivasi energi (lihat gambar 2.1). Berikut ini merupakan penjelasan dari konstruk energi menurut Quinn et al. (2012).



Gambar 2.1 Hierarki Konstruk Energi (Quinn et al., 2012)

- a. Energi fisik; merupakan konstruk yang berasal dari ilmu fisika dan biologi yang mengacu pada kapasitas untuk melakukan pekerjaan. Energi fisik dapat berwujud sebagai energi potensial (energi yang tersedia tetapi tidak terpakai) atau energi kinetik (energi yang dimiliki suatu benda karena

geraknya). Pada manusia, energi fisik disimpan sebagai energi potensial dalam ikatan kimia yang membentuk glukosa atau adenosin trifosfat (ATP). Energi potensial itu kemudian diubah menjadi energi kinetik ketika ikatan bahan kimia kompleks tersebut putus dan bahan kimia baru yang lebih sederhana terbentuk. Aktivitas yang menggunakan energi fisik dapat berupa disengaja (misalnya pikiran sadar, aktivitas yang disengaja, percakapan penuh perhatian, dan mendengarkan aktif) atau tidak disengaja (pernapasan, detak jantung, pikiran bawah sadar, dan respons otomatis). Jadi, energi fisiklah yang memungkinkan individu untuk bergerak, bertindak, dan berpikir.

- b. Aktivasi energi; merupakan komponen subjektif dari sistem biobehavioral yang dialami sebagai perasaan vitalitas, kekuatan, antusiasme. Hal tersebut dapat dimanifestasikan dalam emosi, *mood* ataupun disposisi. Berbeda dengan beberapa pendapat ahli lainnya, Quinn tidak mengategorikan energi berdasarkan jenis aktivitas yang dilakukannya dan membaginya dengan menambahkan kata sifat di belakangnya, seperti energi spiritual, energi sosial, energi mental, energi emosional, dll. Istilah tersebut cocok untuk digunakan dalam bahasa sehari-hari namun tidak dalam lingkup ilmiah dikarenakan akan menimbulkan ketidakbenaran bahwa berbagai energi digunakan dalam berbagai aktivitas. Energi bukan berupa “mental” atau “spiritual” sebaliknya, orang menginvestasikan energi fisik mereka, atau merasakan aktivasi energi tentang aktivitas emosional, mental, sosial, atau spiritual. Saat seseorang mengatakan “saya tidak memiliki energi sosial saat ini”, tentu mereka tidak mengukur ATP dalam tubuh yang digunakan dalam energi sosial melainkan seberapa banyak aktivasi yang mereka rasakan dalam aktivitas sosial. Aktivasi energi sangat berhubungan erat dan dipengaruhi oleh konstruk lain seperti *burnout*, motivasi, *flow*, usaha dan sumber daya.

2.1.3.4. Manajemen Energi Tenaga Kesehatan

Bayangkan bekerja di sebuah ruang operasi atau perawatan pasien di mana semua anggota staf bersedia melakukan tugas tambahan tanpa diminta (Spreitzer & Quinn dalam Weiss & Tappen, 2015), kembali lebih awal dari istirahat dan mendukung perawatan pasien dan menjunjung tinggi kualitas pemberian terapi. Maka hal tersebut merupakan impian setiap tenaga kesehatan untuk bergabung dalam tim tersebut. Setiap tenaga kesehatan perlu menuangkan energi yang dimilikinya untuk setiap pekerjaan yang ada agar hal tersebut dapat tercipta. Apabila hal tersebut dapat terwujud, maka akan terwujud lingkungan yang positif di unit tersebut. Lingkungan yang positif akan mempengaruhi ketersediaan energi seseorang karena akan mengurangi tingkat stres individu dan tim. Bila stresor dapat dikendalikan, maka energi yang ada akan dapat diminimalkan terbuang percuma.

Tenaga kesehatan memerlukan energi yang optimal untuk mampu merawat pasien. Kelelahan telah menjadi penyebab dalam bahaya/kesalahan keselamatan kerja dan kinerja yang buruk. Jelas energi merupakan hal yang penting. Energi tenaga kesehatan yang minim sehingga berakibat kelelahan, sulit fokus, dan menaikkan tingkat stres akan meningkatkan kesalahan dalam pemberian perawatan yang dapat berakibat fatal bagi pasien dan memungkinkan berakibat pidana bagi tenaga kesesatan tersebut.

2.2. Penelitian Relevan Terdahulu

Tinjauan empiris berisi tentang penelitian terdahulu yang relevan terhadap topik penelitian, yang berfungsi sebagai gambaran dan kerangka berpikir, serta untuk mempelajari berbagai metode analisis yang digunakan oleh penelitian sebelumnya. Beberapa penelitian relevan tersebut sebagai berikut.

Tabel 2.1. Penelitian Relevan Terdahulu

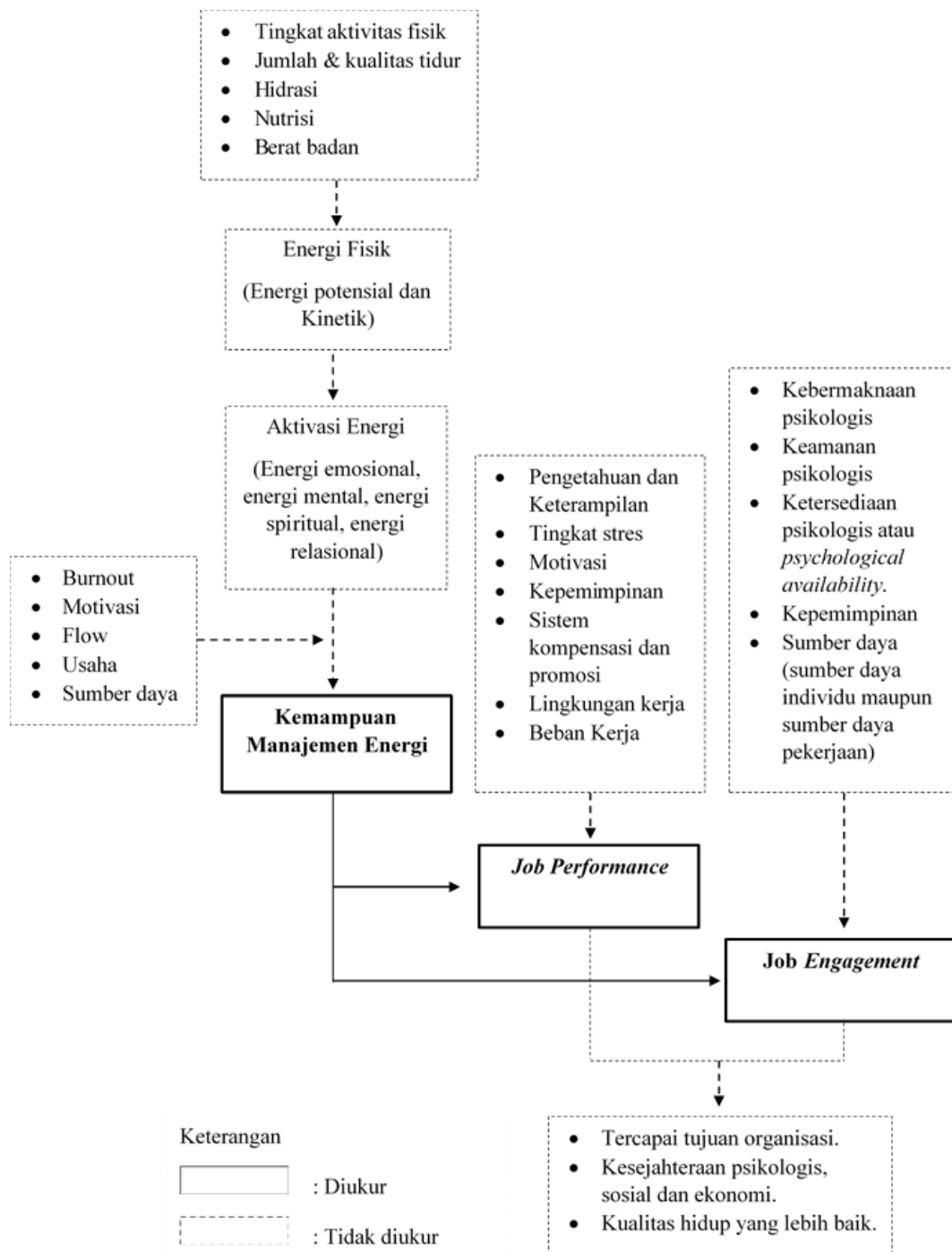
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Jurnal	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1	Shirom (2003)	<i>Feeling Vigorous At Work? the Construct of Vigor and the Study of Positive Affect in Organizations</i>	<i>Research in Occupational Stress and Well Being</i>	Kuantitatif	Terdapat hubungan antara <i>vigor</i> yang merupakan salah satu dimensi keterikatan kerja, dengan energi emosional
2	Sonnentag (2003)	<i>Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work</i>	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Kuantitatif	Memulihkan energi setelah bekerja dapat berimplikasi positif terhadap <i>work engagement</i> pada hari berikutnya dan meningkatkan inisiatif dan mengejar tujuan beajar dalam bekerja.
3	Bakker <i>et al.</i> (2008)	<i>Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology</i>	<i>Work and Stres</i>	Kuantitatif	Terdapat pengaruh antara karyawan dengan tingkat energi tinggi (termasuk dimensi <i>vigor</i> dalam keterikatan kerja) terhadap kinerja.

4	Spreitzer <i>et al.</i> (2012)	<i>Human Energy in Organizations: Implications for POS from Six Interdisciplinary Streams</i>	<i>The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship</i>	Kualitatif	Terdapat hubungan antara energi dan kinerja karyawan di tempat kerja.
5	Quinn <i>et.al</i> (2012)	<i>Building A Sustainable Model of Human Energi In Organizations: Exploring The Critical Role of Resources</i>	<i>The Academy of Management Annals</i>	Kualitatif	Terdapat koherensi antara energi dengan konteks kerja seperti <i>positive organization scholarship</i> (POS) yang dapat menumbuhkan kinerja individu.
6	Kinnunen <i>et al.</i> (2015)	<i>Patterns Of Daily Energy Management at Work: Relations to Employee Well-Being And Job Characteristics</i>	<i>Internasional Archive of Occupational Environment Health</i>	Kuantitatif	Terdapat perbedaan kemampuan manajemen energi karyawan <i>passive, average, casual</i> dan <i>active</i> dan hubungannya dengan <i>vigor</i> dalam keterikatan kerja
7	Owen <i>et. al</i> (2016)	<i>Relational Energy at Work: Implications for Job Engagement and Job Performance</i>	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Kuantitatif	Terdapat hubungan antara energi relasional terhadap <i>job performance</i> dan <i>job engagement</i>

8	Hakanen et al. (2019)	<i>Who is Engaged at Work?: A Large-Scale Study in 30 European Countries</i>	<i>Journal of Occupational and Environmental Medicine</i>	Kuantitatif	Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya, memiliki kemampuan manajemen energi yang tinggi.
9	Yang et. al (2019)	<i>Feeling Energized: A Multilevel Model of Spiritual Leadership, Leader Integrity, Relational Energy, and Job Performance</i>	<i>Journal of Business Ethics</i>	Kuantitatif	Terdapat hubungan antara kepemimpinan spiritual dan kinerja yang dimediasi oleh energi relasional
10	Suwardianto & Setiawan (2021)	Dampak Penurunan Energi Terhadap Kelelahan Perawat Pada Masa Bencana Pandemi Covid-19	Jurnal Ilmu Kesehatan	Kuantitatif	Terdapat hubungan antara penurunan energi terhadap kelelahan perawat yang dapat menurunkan kinerja.

2.3. Kerangka Teoretis

Kerangka teoretis adalah sebuah model konseptual tentang bagaimana seseorang berteori berhubungan dengan beberapa faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting yang bertujuan untuk membuat jawaban sementara (hipotesis) terhadap permasalahan penelitiannya (Priyono, 2008). Berdasarkan telaah pustaka maka dapat disusun suatu kerangka teoretis sebagai berikut.

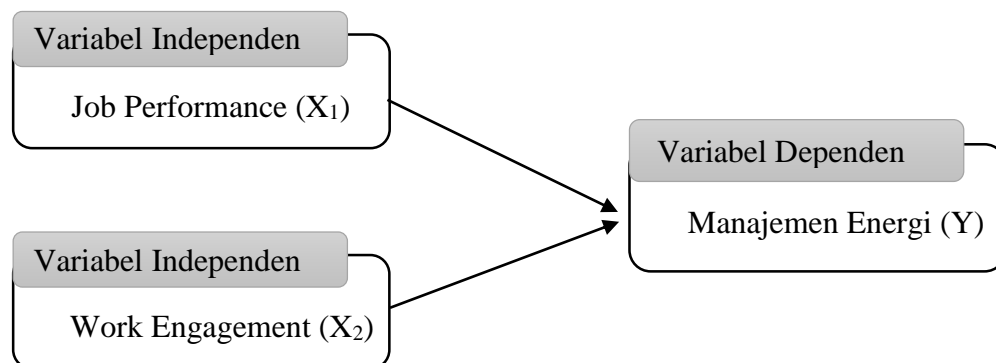


Gambar 2.2 Kerangka teoretis penelitian

Sumber: Cross et al. (2003), Quinn et al. (2012), Liu et al. (2013), Putra et al. (2015), Elizabeth (2017), Ali & Qun (2019), Ahda & Hidayah (2021), Krijghsheld et al. (2022), dan dikembangkan oleh peneliti.

2.4. Kerangka Konseptual

Dari model konsep teori maka dapat disusun suatu kerangka konseptual dalam penelitian. Kerangka konseptual adalah suatu uraian dan visualisasi tentang hubungan atau kaitan antar konsep atau antar variabel yang akan diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan (Notoatmodjo, 2012).



Gambar 2.3 Kerangka konseptual penelitian

Kerangka konseptual pada penelitian ini meliputi dua variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu yaitu *job performance* dan *work engagement*. Kemudian variabel dependen dalam penelitian ini adalah manajemen energi.

2.5. Hipotesis Penelitian

Dari model konsep di atas dapat dijabarkan ke dalam variabel penelitian. Agar variabel tersebut diamati dan diukur, maka perlu dijabarkan indikatornya ke dalam bentuk hipotesis. Menurut Sugiyono, (2013)., “Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Tinjauan dari hipotesis ini adalah sebagai tuntutan sementara terhadap perumusan sementara dalam penelitian untuk diuji kebenarannya, sehingga dapat diperoleh jawaban yang sebenarnya sesuai dengan teori yang ada.

Pada penelitian ini dapat digambarkan model hipotesis sebagaimana ditunjukkan ke dalam gambar berikut.

- H0₁ : Tidak terdapat hubungan antara *job performance* dengan manajemen energi perawat di RSUD Dr. H. Abdul Moeloek Provinsi Lampung.
- H0₂ : Tidak terdapat hubungan antara *work engagement* dengan manajemen energi perawat di RSUD Dr. H. Abdul Moeloek Provinsi Lampung.
- Ha₁ : Terdapat hubungan antara *job performance* dengan manajemen energi perawat di RSUD Dr. H. Abdul Moeloek Provinsi Lampung.
- Ha₂ : Terdapat hubungan antara *work engagement* dengan manajemen energi perawat di RSUD Dr. H. Abdul Moeloek Provinsi Lampung.