

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Manajemen**

Secara umum manajemen adalah ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan organisasi tercapai dengan baik apabila sumber daya yang dimiliki dapat dikelola dan dikembangkan dengan mengatur dan memberikan tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada setiap orang, kelompok atau organisasi. Membentuk kerjasama dalam sinergi yang berkelanjutan, karena manajemen merupakan kegiatan dimana pencapaian tujuan terjadi melalui kerjasama antar manusia. Manajemen adalah alat atau cara bagi seorang manajer untuk mencapai tujuan organisasi.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen menurut bahasa Inggris "*to manager*" yang artinya mengendalikan, mengatur, mengusahakan dan memimpin. Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu artinya manajemen memenuhi kriteria sebagai ilmu dan metode ilmiah yang menekankan pada konsep, teori, prinsip dan teknik manajemen. Manajemen sebagai seni berarti bahwa kemampuan mengelola sesuatu adalah seni penciptaan. Ini

adalah keterampilan itu sendiri, yang berarti penerapan pengetahuan bersifat artistik. Oleh karena itu, manajemen sangat penting karena berkaitan erat dengan pencapaian tujuan.

Berikut beberapa definisi manajemen yang diberikan oleh para ahli, diantaranya:

Menurut Afandi (2018:1) menyatakan:

“Manajemen bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyiapan staf atau personel (*personnel*), pengarahan dan memimpin (*management*)”.

Menurut Firmansyah (2018:4) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah seni dan ilmu merencanakan, mengorganisasikan, menyusun staf, mengarahkan dan mengendalikan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Menurut Burhanudin (2019) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah sebuah proses untuk mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dengan cara bekerja sama memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.”

Berdasarkan penjelasan definisi manajemen oleh beberapa ahli, penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni optimalisasi sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan yang direncanakan dengan menggunakan sumber daya manusia dengan cara yang sebaik-baiknya.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen**

Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari seberapa baik manajemen dalam organisasi tersebut. Manajemen memiliki sejumlah aktivitas dalam

pelaksanaannya yang merupakan unsur utama dari proses manajemen yang digunakan manajer sebagai acuan dalam pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuannya. Menurut Sarinah dan Mardalena (2018:7) dalam bukunya Pengantar Manajemen, fungsi manajemen meliputi:

1. Perencanaan (*Planning*)

Proses mengantisipasi kecenderungan masa depan dan menentukan strategi dan upaya yang tepat untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

2. Organisasi (*Organizing*)

Proses bagaimana strategi dan upaya yang dirumuskan dalam perencanaan dirancang dalam struktur organisasi yang tepat dan ketat, sistem dan lingkungan organisasi yang memfasilitasi dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Proses implementasi agar dapat dilaksanakan oleh semua pihak dalam organisasi dan proses motivasi agar semua pihak dapat menunaikan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pelaksanaan proses memastikan bahwa semua kegiatan yang direncanakan, diselenggarakan dan dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Meskipun berbagai perubahan sedang terjadi di lingkungan bisnis saat ini.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang telah diuraikan di atas, penulis

memahami bahwa fungsi manajemen pada hakekatnya adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dimana semua bidang berjalan dengan baik dan diatur dengan monitoring dan evaluasi yang baik untuk menghasilkan kegiatan yang dapat mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah bidang yang terutama mempelajari hubungan dan peran dalam organisasi. Unsur-unsur manajemen sumber daya manusia adalah orang-orang yang menjadi pegawai organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, dan mengevaluasi semua personel yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah penerapan manajemen berbasis misi untuk mendapatkan sumber daya manusia terbaik bagi organisasi atau bisnis yang akan dikelola dan bagaimana mempertahankan dan mempertahankan sumber daya manusia terbaik sehingga tujuan dan sasaran organisasi atau bisnis perusahaan. Menurut beberapa ahli, pengertian SDM adalah:

Menurut Bintaro dan Daryanto (2018:15) adalah sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia yang disingkat HRM adalah ilmu atau cara yang secara efektif dan efisien mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu

dan mampu menggunakan secara optimal sehingga tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat akan tercapai dengan sebaik mungkin.”

Menurut Hasibuan dalam bukunya (2019:10) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengelola hubungan manusia dan seni pengaturan dan peran tenaga kerja sehingga secara efektif dan efisien mewujudkan tujuan perubahan, pegawai dan masyarakat.”

Menurut Eri Susan (2019), menyatakan bahwa:

“MSDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), agar keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

### **2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuanyang telah ditetapkan sebelumnya.

Fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2019:21) adalah sebagai berikut:

#### **1. Fungsi Manajerial**

##### **a. Perencanaan**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

##### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atau upah yang di berikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun

operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan pegawai sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

### **2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen SDM adalah untuk meningkatkan kontribusi efektif orang-orang di perusahaan dengan cara yang strategis, etis, dan bertanggung jawab secara sosial. Tujuan umumnya berbeda-beda dan bergantung pada tahapan perkembangan masing-masing organisasi. Tujuan HRM tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen puncak, tetapi juga harus menyeimbangkan organisasi, fungsi SDM dan orang-orang yang dipengaruhinya. Strategi mengelola pegawai oleh Arif Yusuf Hamali (2018:16-18), ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia :

#### **1. Tujuan Sosial**

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

#### **2. Tujuan Organisasional**

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut :

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien.

- c. Mengembangkan kualitas kerja.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak pegawai.
- e. Mesosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua pegawai.

### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

### 4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Pegawai akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyadari bahwa tujuan manajemen SDM adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang di perusahaan dalam beberapa cara strategis, etis dan bertanggung jawab secara sosial, dan ada empat tujuan utama, yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan operasional, dan yang terakhir adalah tujuan individu dari pegawai itu sendiri.

## **2.3 Kepemimpinan**

Kepemimpinan selalu menjadi topik penting karena organisasi dan bisnis terus berjuang untuk menjadi lebih kompetitif. Kepemimpinan adalah fungsi manajemen penting yang membantu memaksimalkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan telah dijelaskan oleh posisi, kepribadian, tanggung jawab, proses mempengaruhi pencapaian tujuan, perilaku (Limsila dan Ogunlana, 2007, Suwarno dan Rizky, 2019).

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja atau keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan adalah seni yang sangat istimewa yang dimiliki seseorang. Mewujudkannya membutuhkan visi besar dari seseorang yang menjadi pemimpin. Potensi kepemimpinan visioner seorang pemimpin dapat diperoleh dari seni dan potensi pengembangan kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari konsep pemimpin yang komprehensif.

### **2.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Secara istilah atau kata, kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasi. Istilah transformasi, atau transformasi, berarti perubahan penampilan (bentuk, karakter, fungsi, dll). Bahkan ada yang berpendapat bahwa kata transformasi berasal dari kata "*to transform*" yang berarti mengubah atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mengubah visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Jadi, transformasi berarti sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Paradigma ini menunjukkan

bahwa model mentransformasikan sesuatu menjadi sesuatu yang lain merupakan kerja atau kerja yang esensial dalam suatu organisasi. Perubahan dalam konteks ini merupakan perubahan yang sangat mendasar dan membawa organisasi pada posisi kompetitif.

Bass dan Avolio (2018:132) yang diperkuat oleh jurnal Saraswati Ratna, (2020:372) mengatakan:

*“Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared”.*

Dengan kata lain, pemimpin transformasional mengubah nilai-nilai pribadi pengikutnya untuk mendukung visi dan tujuan organisasi dengan mengembangkan lingkungan di mana hubungan dapat dibangun dan iklim kepercayaan di mana visi dapat dibagikan.

Sedangkan Tracy and Hinkin Gill dkk (2018:3) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai:

*“The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives”.* Artinya, Proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi atau tujuan organisasi.”

Pengertian kepemimpinan transformational menurut Robbins & Judge (2018:383) dalam Saraswati Ratna (2020) adalah:

*“Transformational leadership—are leaders able to motivate followers to perform above expectations, inspire followers to transcend their selfinterests for the good of the organization and can have an extraordinary effect on their follower”.*

Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang dapat memotivasi para pengikutnya untuk tampil melebihi

harapan, menginspirasi para pengikutnya untuk mengatasi kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan memberikan pengaruh yang luar biasa bagi para pengikutnya.

Menurut Wibowo (2019), menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan mencontohkan visi untuk organisasi atau unit kerja dan menginspirasi pegawai untuk berusaha mencapai visi tersebut.”

Dengan demikian, peneliti memiliki pemahaman bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang dapat menginspirasi, memiliki pengaruh dan dapat memotivasi para pengikutnya untuk melakukan pekerjaan yang produktif, mengesampingkan kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.3.2 Fungsi Kepemimpinan Transformasional**

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai dan Sagala Jauvani Ella (2018 :34), yaitu:

#### **1. Fungsi Instruksi Kepemimpinan**

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan

dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

## 2. Fungsi Konsultasi Kepemimpinan

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

## 3. Fungsi Partisipasi Kepemimpinan

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta keikutsertaan pemimpin.

## 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

## 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau

efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan transformasional memberikan motivasi, arahan, dan bimbingan untuk secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi dan membantunya mencapai tujuannya.

### **2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mendukung guna mencapai transformasi yang sukses, menurut de Waal (2018: 164), ada delapan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Pemimpin manajerial harus memverifikasi dan mengkomunikasikan perlunya transformasi pada anggota organisasi lainnya.
2. Pemimpin manajerial harus mengembangkan strategi dan tujuan untuk mengimplementasikan transformasi.
3. Pemimpin manajerial harus membangun dukungan internal untuk transformasi.
4. Pemimpin manajerial harus mendapat dukungan dari pemangku kepentingan.
5. Transformasi membutuhkan sumber daya yang cukup dan penempatan ulang atau pengalihan sumber daya organisasi yang langka menuju

kegiatan baru.

6. Manajer dan pekerja harus efektif melembagakan dan menanamkan transformasi, memasukan prosedur dan inovasi baru kedalam rutinitas mereka.
7. Pemimpin manajerial harus mengembangkan kemampuannya terhadap transformasi untuk mencapai kesesuaian.
8. Dukungan manajemen puncak dan komitmen terhadap transformasi

Dengan demikian, faktor kepemimpinan transformasional yang disebutkan diatas merupakan parameter untuk mencapai transformasi perusahaan yang sukses.

#### **2.3.4 Tujuan Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Sim & Lee (2018: 186), tujuan dari *transformational leadership* adalah:

1. Untuk mengubah tujuan dan nilai – nilai dari pengikut.
2. Memotivasi mereka untuk melakukan diluar harapan mereka dengan menginspirasi kepercayaan mereka.

#### **2.3.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass dan Avolio (2018:132) mengemukakan dimensi dan indikator- indikator dalam kepemimpinan transformasional. Terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Atribut Kharisma (*Attributed Charisma*)

Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari pada kepentingan dirinya sendiri. Ia sebagai pemimpin perusahaan

bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan dan menimbulkan kesan kepada bawahannya, bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Bawahan memiliki rasa bangga dan merasa tenang berada dekat dengan pemimpinnya. Pemimpin juga dapat merasa tenang menghadapi situasi yang kritis dan yakin dapat berhasil mengatasi permasalahan tersebut. Adapun indikatornya yaitu: (a) Keteladanan, (b) Kejujuran, (c) Berwibawa, (d) Memiliki Semangat

2. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*)

Pemimpin dengan karakter ini adalah pemimpin yang memiliki kharisma dengan menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan serta memiliki visi dan *sense of mission*. Adapun indikatornya yaitu: (a) Rasa hormat dari pegawai, (b) Kepercayaan terhadap pemimpin, (c) Dapat menjadi contoh

3. Motivasi Inspirasi (*Inspirational motivation*)

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan memiliki antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Adapun indikator-indikatornya yaitu: (a) Motivator, (b) Penetapan target yang jelas

4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*)

Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam

menyelesaikan permasalahan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dengan menggunakan intelegensi dan alasan-alasan yang rasional. Adapun indikator-indikatornya sebagai berikut: (a) Merangsang ide kreatif, (b) *Problem solver*.

#### 5. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*)

Pemimpin memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya. Pemimpin harus memiliki kemampuan berhubungan baik dengan bawahannya (*human skill*) dan berupaya untuk pengembangan karir bawahan. Adapun indikator-indikatornya yaitu: (a) Menciptakan lingkungan kerja yang baik, (b) Memiliki hubungan yang baik dengan pegawai.

### **2.4 Employee Engagement (Keterlibatan Pegawai)**

*Employee engagement* adalah situasi dimana pegawai terlihat bersungguh-sungguh dan antusias dalam bekerja dengan tujuan ingin memberikan yang terbaik pada organisasi. Pegawai yang memiliki engagement ini biasanya memiliki keterikatan yang kuat pada pekerjaan mereka dan memiliki sifat *positive vibes*, baik lingkungan organisasi maupun pegawai sekitarnya yang secara tidak langsung membuat pegawai lain pun merasakan semangat dalam bekerja dan menciptakan lingkungan atau kondisi kerja yang nyaman dan positif. Selain dari segi lingkungan organisasi, *employee engagement* membuat pegawai lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya di dalam organisasi.

### 2.4.1 Pengertian *Employee Engagement*

*Employee engagement* adalah penerapan diri anggota organisasi untuk tugas-tugas pekerjaan mereka, menggunakan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional dalam kinerja peran mereka. organisasi Berikut beberapa pendapat para ahli tentang definisi *employee engagement*, yaitu:

Menurut Robbins & Judge, (2018:77) menyatakan bahwa:

*“Employee engagement is an individual’s involvement with satisfaction with, and enthusiasm for, the work she does.”*. Artinya, *Employee engagement* adalah keterlibatan individu dengan kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang dia lakukan.

Menurut Agung Nugroho Adi dan Noora (2018:49) menyatakan bahwa:

*“Employee engagement* adalah karakter personal yang stabil dimana mempresentasikan kecenderungan untuk hidup dan bekerja dengan antusiasme tinggi”.

Menurut Schaufeli dan Bakke (2018:74) menyatakan bahwa:

*“Employee engagement can defined as a unique positive, fulfilling, work related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption.* Hal di atas menjelaskan bahwa keterlibatan pegawai dapat didefinisikan sikap positif, penuh makna, dan motivasi yang tinggi pada anggota organisasi terhadap pekerjaan yang dikarakteristikkan dengan vigor (tingkatan energi yang tinggi, keinginan berusaha yang kuat), dedication (antusias terhadap pekerjaan, pengabdian pada cita-cita), dan absorption (konsentrasi yang penuh pada pekerjaan)”.

Menurut Zeng dan Han (2015) yang diperkuat dalam jurnal Debora (2022) menyatakan bahwa:

*“Keterlibatan pegawai memiliki keadaan emosional dan motivasi yang tahan lama, siap mengabdikan diri untuk bekerja setiap saat, dan ditemani dengan pengalaman yang menyenangkan, membanggakan dan menggembirakan saat bekerja”*.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Employee engagemnet* adalah keterikatan pegawai terhadap perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja. Pegawai yang merasa terlibat adalah mereka yang merasa benar-benar terlibat dan bersemangat dengan pekerjaan dan organisasinya.

#### **2.4.2 Tingkat *Employee Engagement***

Terdapat beberapa kategori pegawai yang dapat dibedakan berdasarkan tingkat *employee engagement* pada organisasi, menurut Sheridan (2018: 155) terdapat tiga tipe pegawai tersebut yaitu:

##### **1. Terlibat Secara Aktif (*Actively Engaged*)**

Pegawai yang *actively engaged* memiliki ciri seperti:

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

##### **2. Ambivalent (*Not engaged*)**

Pegawai yang *ambivalent/not engaged* memiliki ciri seperti:

- a. Tidak suka bekerja lebih banyak, hanya melakukan apa yang diminta.

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

### 3. Terputus Secara Aktif (*Actively disengaged*)

Pegawai yang *actively disengaged* memiliki ciri seperti:

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

Kategori dari *employee engagement* memiliki perbedaan yang signifikan, organisasi memiliki keuntungan lebih jika pegawai berkategori *actively engaged* karena dapat melancarkan operasional organisasi dan tujuan dari organisasi itu sendiri dibandingkan dengan kategori *ambivalent* atau *actively disengaged*.

#### **2.4.3 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement***

*Employee engagement* dapat dibedakan menjadi beberapa karakteristik atau

dimensi. Menurut Schaufeli and Bakker (2018:74) terdapat tiga dimensi employee engagement yaitu:

1. Semangat (*Vigor*)

*Vigor* merupakan level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, persistensi tidak mudah lelah. Indikator semangat sebagai berikut:

- a. Peningkatan kadar energi
- b. Ketahanan mental
- c. Usaha yang kuat
- d. Ketekunan dalam pekerjaan

2. Dedikasi (*Dedication*)

*Dedication* merupakan keterlibatan yang kuat yang ditandai dengan rasa antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi. Indikator dedikasi sebagai berikut:

- a. Merasa bermakna
- b. Antusiasme
- c. Kebanggaan
- d. Tantangan

3. Penghayatan (*Absorption*)

*Absorption* merupakan keadaan terjun total (*total immersion*) pada pegawai yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu yang berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya. Indikator penghayatan sebagai berikut:

- a. Menyatu dalam pekerjaan
- b. Berkonsentrasi dan fokus
- c. Rasa senang terhadap pekerjaan
- d. Merasa terikat dengan pekerjaan

Dimensi *employee engagement* tersebut dikarakteristikan dan digambarkan dari diri personal pegawai ketika sedang bekerja dan hanya dirasakan oleh pegawai itu sendiri di dalam organisasi maupun perusahaan.

## **2.5 Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai sebuah organisasi merupakan salah satu elemen integral, baik di lembaga publik maupun lembaga swasta. Kinerja dalam suatu organisasi sebagai hasil tugas atau kegiatan seseorang atau kelompok, yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor, untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Tugas atau fungsi kerja yang direncanakan adalah pelaksanaan hasil kerja atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab orang tersebut dalam organisasi.

### **2.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Mangkunegara (2018:220) menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah kehendak seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan suatu tindakan dan memenuhi tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Artinya seseorang dalam perusahaan dapat mencapai hasil kerja sesuai tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan perusahaan tanpa melanggar moral dan etika.

Menurut Sedarmayanti (2019:451) mengemukakan bahwa:

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Menurut Dessler (2019) berpendapat bahwa:

“Kinerja (prestasi kerja) pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja pegawai sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari pegawai tersebut terhadap pegawai lainnya.”

Menurut Armstrong (2021:323) dalam Wibowo (2019) adalah:

“tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi bagi organisasi.”

Berdasarkan pengertian sebelumnya, penulis menyimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari prestasi kerja pegawai, yang mengacu pada pekerjaan yang dilakukan dengan baik atau buruk dalam perubahan sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Rivai dan Sagala (2018:562) ada beberapa jenis penilaian kinerja, yaitu :

1. Penilaian hanya oleh atasan : dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh Z yang bertindak sebagai peninjau yang independen

misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.

4. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

### **2.5.3 Manfaat Kinerja Pegawai**

Menurut (Sahidah & Anwar, 2020: 110) ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja pegawai yaitu:

1. Koreksi terhadap kinerja yang memberikan peluang kepada pegawai untuk memperbaiki dan meningkatkan melalui umpan balik yang diberikan perusahaan.
2. Perusahaan melakukan penyesuaian gaji dengan perusahaan lainnya agar pemberian kompensasi kepada pegawai dapat dibagikan secara adil dan sesuai sehingga pegawai termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik.
3. Melaksanakan penilaian kinerja dengan program *development and training* agar dapat menemukan kelemahan-kelemahan pegawai pada saat bekerja.
4. Mengidentifikasi kelemahan pegawai dalam proses penempatan. Kinerja pegawai yang kurang baik dapat ditemukan kelemahan dalam penempatan posisi sehingga dapat diubah.
5. Membantu perusahaan dalam menemukan kekurangan desain pekerjaan terutama dalam perencanaan penempatan jabatan.
6. *Feedback* pada aktualisasi *human resource management*, yaitu seberapa baik atau tidak baiknya fungsi manajemen sumber daya manusia dilakukan dalam perusahaan.

#### **2.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

## 7. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan

### 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dibangun atas penelitian sebelumnya. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan membandingkan serta mendeskripsikannya, yang nantinya dapat mendukung kegiatan penelitian serupa. Penelitian terdahulu berguna dalam penelitian empiris dan bermanfaat sebagai pendukung dan konfirmasi dalam melakukan penelitian atau sebagai dasar hubungan variabel yang digunakan peneliti sebelumnya dengan variabel yang digunakan peneliti. Selain itu, penelitian ini dapat membentuk hipotesis atau menguji jawaban dari penelitian sebelumnya. Berikut beberapa penelitian terdahulu terkait pengaruh *employee engagement* dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian terdahulu tersebut ditabulasikan dan gambaran umum dari penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu:

Tabel 2.1

## Penelitian Terdahulu

No	Penelitian, Tahun, Judul, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Octsa Khairus dkk, (2020) Pengaruh Keterlekatan Pegawai dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Start-Up Company  Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 13, No. 1	Adanya hubunganyang signifikan antara Keterlekatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai	Keterlekatan Pegawai dan Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi dan Lokasi Penelitian
2	Hari Sucahyowati dkk.(2020) Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai pada PT. MK Semarang  Jurnal Sains, Vol. 02, No.2	Adanya hubunganyang signifikan antara Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai	Employee Engagement dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian
3	Debora dkk, (2022) Pengaruh Transformasional Leadership dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. MitraKencana Manado.  Productivity, Vol. 3 No.03	Adanya hubunganyang signifikan antara Transformasional Leadership dan Keterlibatan Kerjaterhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan transformasional, Keterlibatan Kerja, dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian
4	Edi Sugiono dkk.(2018) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai PT. Rafa Topaz Utama Jakarta  Jurnal Manajemen, Volume 14, No.0 2.	Adanya hubunganyang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai	Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik dan Lokasi Penelitian
5	Latifah, dkk (2018) Pengaruh KeterlibatanKerja,	Adanya hubunganyang signifikan antara	Kepemimpinan Transformasional , Keterikatan dan	OCB dan Lokasi Penelitian

No	Penelitian, Tahun, Judul, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional dan OCB terhadap Kinerja Pegawai Sinokor Merchant Marine</p> <p>Jurnal Manajemen Vol.14, No. 1.</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Kinerja Pegawai</p>	
6	<p>Kenneth D. Wijaya dkk (2020)</p> <p>Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai pada Distro Green Light Kota Bandung.</p> <p>Productivity, Vol. 1, No. 05</p>	<p>Adanya hubunganyang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement</p>	<p>Lokasi Penelitian</p>
7	<p>Astri Ayu Purwati dan Indra Wijaya, (2019)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas, Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT. Golden Riau Jaya Pekanbaru</p> <p>Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, Vol. 16, No. 02</p>	<p>Adanya hubunganyang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Integritas, Kompetensi dan Komitmen Organisasi dan Lokasi Penelitian</p>
8	<p>Irwandi, (2020)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Kerja dan Kompensasi pada Kinerja Pegawai PT. Panca Buana Plasindo Medan.</p> <p>Jurnal Manajemen Vol. 04, No.1</p>	<p>Adanya hubunganyang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Komitmen Kerja, Kompensasi dan Lokasi Penelitian</p>

No	Penelitian, Tahun, Judul, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
9	<p>Nurul Laily, (2018)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT. Agung Automall Pekanbaru</p> <p>Jom FISIP Vol. 4, No 02</p>	<p>Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Komitmen Organisasi dan Lokasi Penelitian</p>
10	<p>Ayu Giyanisa (2021)</p> <p>Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Victory Busana Kabupaten Bandung</p> <p>Journal of Administration and Educational Management, Vol. 04, No. 01</p>	<p>Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement</p>	<p>Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Lokasi Penelitian</p>
11	<p>Cindy Angela Santoso dan Roy Setiawan, (2018)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Ilwi Abadi Indonesia</p> <p>AGORA Vol. 5, No. 1</p>	<p>Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Transaksional, Motivasi Kerja dan Lokasi Penelitian</p>
12	<p>Engkus, Sandi dkk, (2020)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Industri Garment di Sukabumi</p> <p>Jurnal Ekonomak Vol. 6 No.2</p>	<p>Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Budaya Organisasi dan Lokasi Penelitian</p>

No	Penelitian, Tahun, Judul, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
13	Agnes Wahyu Handoyo dkk. (2018)  Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai PT. Tirta Rejeki Dewata.  AGORA Vol. 5, No.1	Adanya hubungan yang signifikan antara Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai	Employee Engagement dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian
14	Muhammad Agus (2019)  Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi PT. Indo Putra Harapan Makmur  Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 07, No. 01	Adanya hubungan yang signifikan antara Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai	Employee Engagement dan Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi dan Lokasi Penelitian
15	Ahmad Rivai (2020)  Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai  Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 3, No. 2	Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi dan Lokasi Penelitian
16	Retno Ravia, et al (2020)  <i>The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction and Employee Engagement</i>  International Journal of Bussiness, Economis and Law, Vol. 21, Issue 5	Adanya hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan keterikatan pegawai terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan transformasional, Keterlibatan Kerja, dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian
17	Khan, H, Rehmat, M, But, T. H, et al.  <i>Impact of Transformational Leadership on Work Performance, Burnout, and social loafing: a mediation</i>	Adanya hubungan antara Kepemimpinan Transformasional yang dapat meningkatkan hasil Kerja	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian

No	Penelitian, Tahun, Judul, Sumber	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<i>model</i> Future Business Journal, Vol. 06 (40)	Pegawai.		
18	Sikandar Ali Qalati (2022) <i>Employee performace under transformational leadership and organization citizenship behavior: a mediated model.</i> Heliyon, Vol. 08, Issue 11	Adanya hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi dan Lokasi Penelitian
19	Fong-Yi Lai (2020) <i>Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement</i> Sage Journals, Vol. 10, Issue 1	Adanya hubungan antara Kepemimpinan Transformasional yang dapat meningkatkan Keterlibatan Kerja	Kepemimpinan Transformasional	Lokasi Penelitian
20	Isabel Buil (2019) <i>Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Odentification, Engagement and Proactive Personality.</i> International Journal of Hospitality Management, Vol 77: 64-75	Adanya antara Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement	Lokasi Penelitian

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh parsial antara variabel *Employee Engagement* dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan pemikiran dasar yang disintesis melalui

observasi adalah kerangka acuan gagasan dalam literatur. Kerangka pemikiran dibangun atas dasar beberapa konsep dan hubungan dan beberapa konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian sebelumnya di atas dapat diketahui bahwa banyak peneliti yang telah melakukan penelitian tentang kepemimpinan transformasional dan keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai. Seperti yang telah dikemukakan pada penelitian sebelumnya, pembahasan berikut membahas tentang hubungan antar variabel.

### **2.7.1 Pengaruh Kepimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Pemimpin yang efektif adalah yang dapat menginspirasi bawahannya, bukan hanya memberi perintah. Inspirasi yang mampu menginspirasi dan memberikan solusi atau solusi kepada pengikut menjadi pembelajaran efektif yang memberdayakan seluruh organisasi.

Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh fleksibilitas yang lebih besar, sehingga dapat menawarkan peluang kreativitas yang lebih besar kepada pegawai, termasuk melalui kemandirian. Karena pegawai diberi lebih banyak kesempatan untuk menjadi kreatif, pegawai lebih mampu menghasilkan dan mengembangkan ide mereka sendiri untuk perusahaan, dan pegawai ini berkontribusi lebih banyak kepada perusahaan. Hasilnya, kinerja pegawai meningkat. Hal ini diperkuat dengan penelitian Mubarak dan Darmanto (2018), Mondiani (2018), Tuncunani et al. (2018) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

### **2.7.2 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai**

*Employee engagement* dapat berpengaruh besar dalam meningkatnya kinerja pegawai yang juga berpengaruh positif bagi perusahaan, karena pegawai yang telah merasa bernilai, menikmati pekerjaan dan percaya pada pekerjaan yang dilakukan pekerja, itu akan mendorong inovasi dan kemajuan organisasi. *Employee Engagement* merupakan kontribusi yang sangat penting dalam kepentingan suatu perusahaan (Hari Sucahyowati dan Andi Hermawan, 2020).

Perbedaan akan terlihat pada saat keterlibatan pegawai sudah mulai berjalan dengan baik, yang akan mendorong kinerja perusahaan pada tahap optimal. Itu dipengaruhi oleh pemikiran pegawai yang merasa dihargai sehingga akan menimbulkan rasa empati lebih untuk bekerja dengan keras dan giat untuk kebaikan dirinya dan perusahaan. Oleh karena itu sangat penting perusahaan dalam menyadarkan pegawainya bahwa pegawai sangat-sangat dihargai di mata perusahaan. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Kenneth D. Wijaya, Dkk (2020), Muhammad Agus (2019), Marzuki (2019) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.7.3 Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

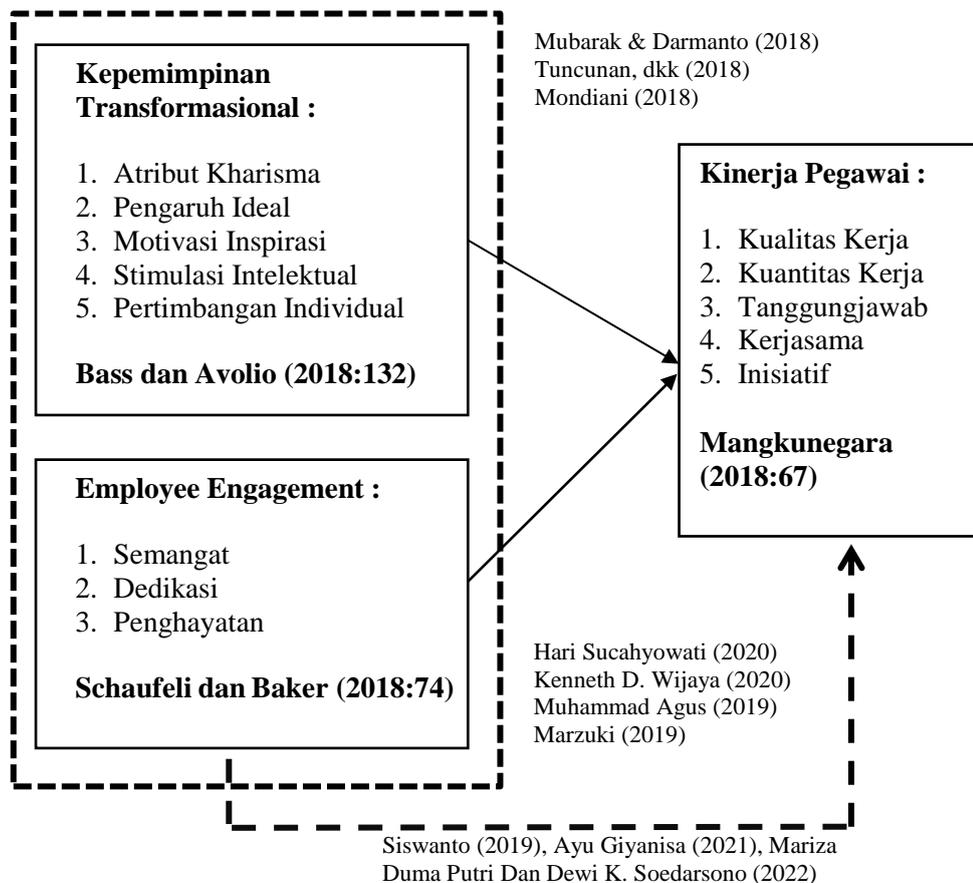
Gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan *employee engagement*, seorang pegawai akan bekerja secara optimal bila ia mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan (keterikatan) yang tinggi. Tinggi rendahnya *engagement* tersebut akan terlihat dalam keterlibatan kerja, kepuasan kerja, komitmen yang

tertanam serta advokasi. Dalam penelitian Putri & Soedarsono (2018) menjelaskan bahwa terkait kepemimpinan transformasional dan employee engagement tinggi, hal ini menggambarkan bahwa apabila kedua variabel digabung menghasilkan hasil yang tinggi yang sejalan dengan pengolahan data deskriptif untuk kinerja yang menghasilkan nilai tinggi juga.

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Ayu Giyanisa (2021), Mariza Duma Putri Dan Dewi K. Soedarsono (2022), dan Putri Esti Cahyani, Siswanto (2019) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement* berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

## **2.8 Paradigma Penelitian**

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar berikut:

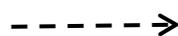


**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

Keterangan:



= Berpengaruh secara parsial



= Berpengaruh secara simultan

## 2.9 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah tanggapan sementara terhadap perumusan masalah penelitian, oleh karena itu bentuk penelitian biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori yang relevan dan bukan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2018:96).

Berdasarkan pada latar belakang dan permasalahan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

“Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai”.

2. Hipotesis Parsial

a. Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.

b. Terdapat pengaruh antara *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai.