

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu Kepemimpinan Transaksional, *Employee Engagement* dan *Soft Skill* terhadap kinerja karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara khusus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam setiap organisasi. Sehingga manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi, tujuannya untuk mengkoordinasikan dari berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, oleh karena itu akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efektif

dan efisien tanpa manajemen semua usaha organisasi yang dilakukan akan sia-sia dan pencapaiannya tidak akan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi atau perusahaan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien.

Pengertian manajemen di dasari sebagai suatu seni karena seni itu sendiri memiliki beberapa fungsi, diantaranya untuk mewujudkan tujuan yang nyata dengan cara memberikan manfaat. Manajemen memberikan arti yaitu memimpin, mengusahakan, mengendalikan, mengurus, serta mengelola, Pengertian manajemen secara ilmu dapat disebut sebagai bagian dari disiplin ilmu yang mengenalkan serta mengajarkan tentang proses untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan organisasi. Terdapat beberapa pengertian manajemen dari beberapa ahli yaitu sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2020:10) manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya dan sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Menurut Dessler (2020:3) "*Management is an activity to achieve company goals by planning, organizing, staffing, leading, and controlling*". Artinya: "Manajemen adalah kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf (penyusunan personalia), pengarahan (memimpin), dan mengendalikan (pengawasan)".

Kotler & Armstrong (2021:12) menyatakan bahwa "*Management is the process of designing and maintaining an environment in which individualis,*

working together in groups, efficiently and accomplish selected aims". Artinya: Manajemen adalah proses merancang dan memelihara lingkungan di mana individu bekerja bersama-sama dalam kelompok, secara efisien dan mencapai tujuan yang dipilih.

Pendapat diatas dibantu oleh Menurut Taylor (2023:43) menyatakan bahwa: *"The principal object of management should be to secure maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for the employee."*. Artinya : Tujuan utama manajemen adalah menjamin kesejahteraan yang sebesar-besarnya bagi pemberi kerja dan juga kesejahteraan yang sebesar-besarnya bagi pekerja.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa manajemen adalah proses yang menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi dengan menggunakan pendekatan ilmiah, seni, keahlian dan pengalaman dengan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi ini dijadikan sebagai acuan untuk mengatur kegiatan di perusahaan agar berjalan dengan baik dan mencapai tujuan dengan efektif juga efisien. Menurut Terry dalam Hasibuan (2020:17) mengatakan bahwa fungsi manajemen meliputi *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan. Perencanaan sebagai penetapan apa yang harus dicapai, bila hal itu dicapai, dimana hal itu harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai, siapa yang bertanggung jawab dan penetapan mengapa hal itu harus dicapai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Dengan organizing dimaksud pengelompokan kegiatan yang diperlukan yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.

3. Pergerakan (*Actuating*)

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian, adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapainya tujuan yang sudah digariskan semula.

Berdasarkan penjelasan fungsi manajemen, bahwa dapat diketahui terdapat empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan kontrol. Dengan

adanya fungsi manajemen maka organisasi dapat melaksanakan kegiatannya secara efektif dan efisien.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Setiap organisasi harus memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik dan harmoni. Peranan unsur ini terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen, dimana apabila salah satu diantaranya tidak ada atau tidak berfungsi dengan baik, maka akan berdampak pada taraf pencapaian tujuan organisasi. berikut unsur-unsur manajemen menurut Hasibuan (2020:20-21), manajemen terdiri dari enam unsur (6M), yaitu: *Man, Money, Material, Machine, Method* dan *Market*.

1. Manusia (*Man*)

Manusia pada elemen ini merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, artinya sumber daya manusia yang sudah memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah mahluk kerja.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar dan alat pengukuran nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja,

alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. Material (*Materials*)

Material merupakan bahan mentah, bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/material-material sebagai salah satu sarana. Sebab material dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa material tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin (*Machines*)

Penggunaan mesin dalam proses produksi adalah hal yang mutlak. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. Metode (*Methods*)

Metode dapat diartikan sebagai suatu cara untuk melakukan kegiatan agar diperoleh hasil yang berkualitas, efektif dan efisien. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat memasarkan produk atau jasa. Bagi organisasi yang bergerak di bidang industri yang motifnya adalah keuntungan, maka pasar merupakan unsur manajemen yang penting. Dengan adanya pasar, maka produk yang diproduksinya dapat terjual dengan sukses.

Berdasarkan keenam unsur manajemen sangat menentukan usaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Semua unsur

tersebut saling melengkapi satu sama lain, dan jika salah satu diantara unsur tersebut tidak ada, bisa berdampak pada hasil keseluruhan pencapaian suatu organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Sumber daya manusia atau karyawan bagi perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka seperti waktu, tenaga, dan pikiran untuk perusahaan serta mendapat imbalan berupa gaji dari perusahaan tersebut.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai proses memperluas dari sudut pandang tradisional untuk mengelola organisasi secara efektif dan itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya. Untuk lebih memperjelas pengertian manajemen sumber daya manusia, berikut penulis mengutip definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Hasibuan (2020:11), menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan

masyarakat.”. Teori lain mengenai manajemen menurut Mangkunegara (2020:2), “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai)”. sedangkan menurut Menurut Agrawal & Gupta (2020) “*Management may be defined as the art of securing maximum result with a minimum of effort so as to secure maximum prosperity and happiness for both the employer and the employee and give the public the best possible service*”. Artinya: Manajemen dapat didefinisikan sebagai seni untuk mendapatkan hasil maksimal dengan usaha minimal sehingga menjamin kemakmuran dan kebahagiaan maksimal bagi pemberi kerja dan pekerja serta memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli, maka dapat dijelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur hubungan dan peran orang atau karyawan pada organisasi maupun perusahaan, dengan mengembangkan potensi sumber daya manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses-proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan, visi dan misi organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien. Penulis juga memahami bahwa manajemen sumber daya

manusia adalah suatu bagian dari ilmu manajemen yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar pekerjaan tersebut dapat terselesaikan secara efektif dan efisien

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen sumber daya manusia pasti terdapat fungsi manajemen sumber daya manusia, tujuan manajemen sumber daya manusia dan tujuan penilaian manajemen sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2020:11) terdapat 11 fungsi manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan digunakan untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat

untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan kontrol/evaluasi yang berguna untuk memastikan bahwa apa yang sudah direncanakan, disusun, dan dijalankan dapat berjalan sesuai dengan prosedur, dengan kata lain sebagai monitor kemungkinan ditemukannya penyimpangan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

6. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian (*Integrasion*)

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan dari hasil pekerjaannya.

8. Pemeliharaan (*Maintanance*)

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

9. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit terwujudkan tujuan yang maksimal.

10. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan pengertian yang telah dipaparkan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen terdiri dari fungsi secara manajerial dan secara operasional. Dimana fungsi manajerial terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*Directing*), dan pengendalian (*controlling*), pengadaan (*Procurement*), Pengembangan (*Development*), Kompensasi (*Compensation*), Pengintegrasian (*Integrasion*), Pemeliharaan (*Maintanance*), Kedisiplinan (*Discipline*), Pemberhentian (*Separation*).

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi. Sementara itu tujuan khusus manajemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif. Menurut Armstrong dan Taylor yang dialih bahasakan oleh Sofyan (2019:5) mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Memberikan dukungan pada organisasi dengan mendapatkan tujuan dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis.
2. Kontribusi terhadap pengembangan budaya yang memiliki performa tinggi.
3. Memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkemampuan dan dibutuhkan.
4. Menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan dan saling percaya.
5. Mendorong penerapan etika bisnis pada karyawan.

2.1.3 Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam mempengaruhi karyawan, gaya kepemimpinan mempunyai kekuatan aspirasional, semangat dan kekuatan moral yang kreatif untuk mempengaruhi para karyawan. Dalam hal ini kepemimpinan harus bisa menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga karyawan lebih berprestasi dan memiliki kreativitas dalam pekerjaannya.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transaksional cenderung untuk fokus pada tugas penyelesaian dan kepatuhan karyawan dan para pemimpin ini mengandalkan pada imbalan organisasi dan hukuman untuk mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan para pekerja termotivasi dengan gaya kepemimpinan transaksional yang digunakan. Menurut Bycio dan Koh (2019) Kepemimpinan transaksional juga merupakan gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang mengutamakan perhatiannya pada pertukaran informasi, ide, pendapat dan perasaan antara pemimpin dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran.

Adapun beberapa pengertian terkait kepemimpinan transaksional menurut para ahli diantaranya yaitu Menurut Jufrizen (2020:43) Gaya kepemimpinan transaksional sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Adapun juga Menurut Burhanudin & Kurniawan, (2020) Kepemimpinan transaksional adalah

kepemimpinan yang memberikan timbal balik berupa apresiasi bonus maupun kenaikan gaji kepada karyawan ketika memperoleh target atau tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. sehingga munculnya semangat dan kepercayaan diri yang tinggi oleh para karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pendapat serupa disampaikan menurut Nurjaya, (2021) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang melibatkan proses pertukaran yang menyebabkan bawahan menerima imbalan dan membantu bawahannya dalam mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan, seperti kualitas pembelanjaan yang lebih baik, peningkatan penjualan atau pelayanan karyawan, dan biaya produksi yang lebih rendah.

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan transaksional dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional dapat dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan kepada bawahan yang mencapai hasil yang diharapkan, dan bawahan mematuhi pemimpin karena imbalan tersebut.

2.1.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

Menurut Sepmady (2020:93) memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Imbalan Kontinjensi. Pemimpin transaksional menghubungkan tujuan dengan hadiah, mengklarifikasi harapan, menyediakan sumber daya yang diperlukan, menetapkan tujuan yang disepakati bersama, dan menyediakan berbagai jenis imbalan untuk kinerja yang sukses, mereka menetapkan tujuan *SMART* (*specific, Measurable, Attainable, realistic, and timely*) spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan tepat waktu untuk bawahan mereka.

2. Manajemen Aktif dengan Pengecaulian. Pemimpin transaksional secara aktif memantau pekerjaan bawahan mereka, mengawasi penyimpangan dari aturan dan standar dan mengambil tindakan korektif untuk mencegah kesalahan.
3. Manajemen Pasif dengan Pengecaulian. Pemimpin transaksional melakukan intervensi hanya ketika standar tidak terpenuhi atau ketika kinerja tidak sesuai harapan. Mereka bahkan dapat menggunakan hukuman sebagai respons terhadap kinerja yang tidak dapat diterima.

Dari penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik gaya kepemimpinan transaksional antara lain, pertukaran *reward* dengan usaha yang dikeluarkan, mengawasi dan mencari kesalahan terhadap aturan standar lalu mengambil tindakan korektif, dan mengintervensi jika standar tidak terpenuhi.

2.1.3.3 Faktor-faktor kepemimpinan transaksional

Menurut Bass dan Riggio dalam (Gani, 2020), mengidentifikasi kepemimpinan transaksional terbentuk oleh beberapa faktor, yakni:

1. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*), merupakan salah satu aspek dari kepemimpinan transaksional di mana karyawan diberikan arahan oleh pimpinan mengenai tugas dan target yang harus dicapai. Dalam konteks ini, karyawan diorientasikan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dengan harapan bahwa mereka akan diberi imbalan atau penghargaan jika berhasil menyelesaikan tugas-tugas tersebut dengan sukses. Pendekatan ini mencerminkan kontrak kerja yang jelas antara pemimpin dan pengikut, di mana penghargaan diberikan sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian yang memenuhi harapan dan standar yang telah ditetapkan. Seiring dengan itu,

penting bagi pemimpin untuk memastikan bahwa imbalan yang diberikan sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan oleh karyawan, sehingga dapat memotivasi mereka untuk terus berkinerja dengan baik.

2. Manajemen Eksepsi Aktif (*Active Management by Exception*), seorang pemimpin melakukan pengawasan langsung terhadap karyawan dengan tujuan untuk memastikan bahwa proses kerja berlangsung sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks kepemimpinan transaksional, pemimpin secara aktif mengevaluasi dan mengoreksi pekerjaan karyawan secara langsung. Pendekatan ini menekankan pada penggunaan intervensi langsung untuk memastikan bahwa karyawan beroperasi sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Selain itu, tujuan dari manajemen eksepsi aktif adalah untuk meminimalkan terjadinya kesalahan dan memastikan bahwa kinerja karyawan tetap sesuai dengan harapan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan bimbingan yang tepat waktu kepada karyawan agar mereka dapat terus meningkatkan kualitas kerja mereka serta memenuhi ekspektasi yang telah ditetapkan.
3. Manajemen Eksepsi Pasif (*Passive Management by exception*), seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional akan memberikan perhatian khusus ketika karyawan melakukan kesalahan dalam proses kerja. Meskipun secara umum bersikap pasif dalam pengawasan, namun pemimpin akan memberikan peringatan atau sanksi kepada karyawan yang melakukan kesalahan atau pelanggaran aturan. Pendekatan ini mencerminkan sikap pemimpin yang tetap memantau kinerja karyawan, meskipun tidak terlibat

secara aktif dalam pengawasan harian. Dengan memberikan peringatan dan sanksi secara konsisten, pemimpin dapat menjaga disiplin dan memastikan bahwa standar kinerja tetap dipertahankan di dalam organisasi.

Berdasarkan faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional tersebut digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu kerjanya.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transaksional

Menurut Robbins dalam (Jufizen dan Lubis 2020:60), dimensi dan indikator kepemimpinan transaksional meliputi:

1. Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*), pimpinan memberikan Imbalan kepada anggota yang telah menyelesaikan dengan teliti tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Indikator untuk dimensi ini antara lain:
 - a. Imbalan yang menjajikan bagi karyawan.
 - b. Kontrak imbalan atas upaya yang dilakukan pimpinan dengan karyawan.
 - c. Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar.
2. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi aktif (*Active Management by Exception*), adalah kondisi dimana pimpinan secara aktif akan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya sehingga mereka terhindar dari kesalahan-kesalahan. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Pemimpin memantau secara langsung kinerja agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.
 - b. Pimpinan secara aktif mengambil tindakan korektif setelah adanya suatu tindakan.
 - c. Melakukan tindakan korektif Ketika terjadi kesalahan sebelum mencapai target.
3. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi pasif (*Passive Management by Exception*), pimpinan baru bertindak setelah terjadinya kegagalan yang dilakukan oleh bawahannya, tindakan pemimpin tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator untuk dimensi ini antara lain:
- a. Pemimpin secara pasif menunggu adanya penyimpangan kesalahan.
 - b. Dilakukan intervensi apabila jika standar tidak terpenuhi.

Berdasarkan definisi diatas kepemimpinan transaksional adalah kemampuan mengidentifikasi keinginan bawahan dan membantunya mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi dengan memberikan imbalan yang memuaskan. Proses tersebut disertai pula dengan kejelasan tentang penyelesaian pekerjaan dan besarnya imbalan yang akan diterima. c

2.1.4 *Employee Engagement*

Dalam ilmu sumber daya manusia *employee engagement* atau keterikatan karyawan merupakan sebuah istilah baru. Dimana *employee engagement* merupakan sikap karyawan dengan perasaan semangat terhadap pekerjaannya untuk mencapai keberhasilan organisasi, *employee engagement* melihat bagaimana loyalitas yang dimiliki karyawan dalam bekerja yang tidak hanya selesai dengan

waktu yang tepat akan tetapi dengan kualitas sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

2.1.4.1 Pengertian Employee Engagement

Employee engagement merupakan salah satu faktor penting bagi kesuksesan suatu organisasi dan dapat memberikan *competitive advantage* bagi organisasi. Karyawan yang memiliki engagement yang tinggi, biasanya digambarkan dengan semangat, energi dan loyalitas yang tinggi, serta komitmen dan kebanggaan yang kuat terhadap organisasi.

Adapun beberapa pengertian terkait *employee engagement* menurut para ahli diantaranya yaitu Shuck (2019:81) “*Employee engagement is define as a positive, fulfilling work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”. Artinya: Keterikatan kerja didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan menyatu. Pendapat serupa disampaikan oleh Brammer & Rayton (2020:39) bahwa “*Employee engagement is the employee's willingness and ability to contribute to the company on an ongoing basis*”. Artinya Keterikatan karyawan adalah kemauan dan kemampuan karyawan untuk berkontribusi pada perusahaan secara berkelanjutan. Adapun pendapat lain disampaikan oleh Segalla (2021:41) bahwa “*Employee engagement is about how to achieve the company's strategic goals by creating developing human resources, and every level starting from staff, managers, and executives is fully activated in their work so they can give their best effort.*” Artinya: Keterlibatan karyawan adalah tentang bagaimana mencapai tujuan strategis perusahaan dengan menciptakan

sumber daya manusia yang berkembang, dan setiap level mulai dari staf, manajer, dan eksekutif sepenuhnya aktif dalam pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memberikan upaya terbaik mereka.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli dapat dipahami bahwa *employee engagement* adalah kesediaan atau kemampuan karyawan untuk memfokuskan energi dan bersinergi dalam menunjukkan usaha yang keras demi mencapai tujuan organisasi, selain itu bekerja dengan penuh konsentrasi dan merasa bangga karena telah menjadi karyawan dari perusahaan tersebut, serta merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan penting baginya. *Employee engagement* menandakan tingkat loyalitas dan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya di lingkungan pekerjaannya berada.

2.1.4.2 Karakteristik Employee Engagement

Employee engagement dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan lebih dari kewajiban serta dapat memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi. Menurut Cintani dan Noviansyah (2020:34) terdapat karakteristik tiga karyawan, yaitu:

- a. *Engaged*, Karyawan yang *engaged* (terikat) adalah seorang pembangun di dalam organisasi. Mereka cenderung akan selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. karyawan jenis ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan talenta mereka secara maksimal dalam bekerja agar organisasi berkembang.

- b. *Not Engaged*, Karayawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu. Mereka hanya mengerjakan tugas sesuai dengan porsi mereka dan sesuai apa yang organisasi bayar kepada mereka.
- c. *Actively Disengaged*, Karyawan tipe ini adalah karyawana yang tidak terikat atau secara aktif melepaskan diri. Mereka akan secara terbuka menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidapuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka juga akan secara konsisten menunjukkan perlawanan dan hanya melihay sisi negatif pada berbagai kesempatan yang ada. Setiap harinya, kinerja yang dihasilkan akan berbeda dengan teman kerja yang terikat (*engaged*).

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa terdapat jenis-jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement* yang dibagi menjadi tiga karakteristik yaitu *engaged*, *not engaged*, dan *actively disengaged*. Ketiganya memiliki tingkat keterikatan yang berbeda-beda dari semangat karyawan yang tinggi hingga tidak ada gairah dalam bekerja serta tingkat ketidaknyaman dalam bekerja.

2.1.4.3 Faktor-fakor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Shuck, (2019:90) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* pegawai diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja (*Work environment*).

Lingkungan kerja yang mendukung seperti rasa nyaman, aman dan *supportif* akan mendorong terciptanya *employee engagement* yang tinggi dan positif. Selain itu fasilitas-fasilitas penunjang yang dimiliki organisasi akan mempermudah pegawai dalam mengoptimalkan kemampuannya dalam

bekerja. Adapun lingkungan kerja yang berpengaruh terbagi menjadi dua jenis yaitu lingkungan kerja fisik (dimana semua keadaan yang berbentuk fisik diantaranya fasilitas, dan sarana prasarana yang diperuntukan pegawai) dan lingkungan kerja non-fisik (yaitu sesuatu hal berkaitan dengan hubungan kerja seperti keperdulian, kerja sama, kompensasi, asuransi).

2. Kepemimpinan (*Leadership*)

Konsistensi pemimpin dalam membina pegawai dapat menimbulkan keterikatan pegawai, pemimpin organisasi diharapkan dapat memiliki beberapa keterampilan seperti keterampilan dalam berkomunikasi, keterampilan dalam memberikan *feedback*, dan keterampilan dalam mengevaluasi pekerjaan yang baik untuk para pegawai, hal tersebut dapat berdampak kepada peningkatan *employee engagement* yang tinggi dan positif.

3. Tim dan hubungan kerja (*Team and co-worker*).

Tim dan hubungan kerja mencakup jalinan hubungan pegawai dengan rekan kerja lainnya di lingkungan kerja. Dalam ruang lingkup ini, rekan kerja yang dapat memberikan dukungan serta motivasi kepada rekan lainnya akan dapat menciptakan *employee engagement* yang baik dan positif.

4. Pelatihan dan pengembangan karir (*Training and career development*).

Ruang lingkup pelatihan dan pengembangan karir meliputi reward, jenjang karir, serta pengembangan diri. Pelatihan dan pengembangan karir yang diberikan perusahaan kepada pegawai dapat menciptakan hubungan baik yang memicu timbulnya *employee engagement* yang tinggi dan positif, yang tidak hanya baik untuk organisasi tetapi baik untuk individu pegawainya.

5. Kompensasi (*Compensation*).

Ruang lingkup kompensasi meliputi kewajiban yang harus dipenuhi perusahaan kepada pegawai. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawai dan tanggungjawabnya selama bekerja. Kompensasi meliputi gaji, tunjangan, serta fasilitas penunjang.

6. Kebijakan organisasi, prosedur, struktur dan system (*Organizational policies, procedures, structure and system*)

Ruang lingkup kebijakan organisasi meliputi design kerja yang dibuat perusahaan untuk pegawainya. Kebijakan organisasi tersebut memuat tentang kebebasan pegawai dalam bekerja serta aturan dan tututan dalam bekerja. Kebebasan yang dimaksud adalah apakah pegawai diizinkan untuk mengekspresikan diri dalam pekerjaannya.

7. Kesejahteraan kerja (*Workplace well-being*)

Ruang lingkup kesejahteraan kerja meliputi keadaan nyaman yang dirasakan oleh pegawai ketika berada pada lingkungan kerja.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli & Bakker dalam Sari (2020) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi dan indikator dalam *employee engagement* diantaranya sebagai berikut.

1. Semangat (*Vigor*) Ditandai dengan tingkatan energi yang tinggi, ketangguhan mental, berkeinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahananv dalam menghadapi kesulitan. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Semangat Kerja
 - b. Keinginan Untuk Berusaha
 - c. Kegigihan dan Ketekunan
2. Dedikasi (*Dedication*) Ditandai oleh rasa antusias dalam bekerja, karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya akan menjadikan pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga, inspirasi, dan tantangan. Indikator untuk dimensi ini antara lain:
- a. Pengorbanan, tenaga, pikiran, dan waktu
 - b. Rasa tanggung jawab
 - c. Antusiasme
 - d. Kebanggaan
3. Menyatu (*Absorption*) Ditandai dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap perusahaan dan serius dalam pekerjaannya. Dimana karyawan akan merasakan waktu cepat berlalu dan sulit memisahkan diri dari pekerjaannya. Indikator untuk dimensi ini antara lain:
- a. Konsentrasi
 - b. Keseriusan
 - c. Menikmati pekerjaan

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga dimensi *employee engagement* antara lain semangat yang ada pada diri karyawan, dedikasi yang dilakukan karyawan dan menyatu yaitu sebuah sikap yang ditunjukkan seorang karyawan. Yang mana karakter seorang karyawan tersebut dapat dijadikan sebagai

tolak ukur untuk mencapai tujuan organisasi baik di perusahaan maupun instansi pemerintahan.

2.1.5 *Soft Skill*

Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia *soft skill* atau keterampilan non-teknis merupakan kemampuan personal yang memungkinkan seseorang untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain dan menyelesaikan tugas secara mandiri. *Soft skill* seringkali berhubungan dengan bagaimana seseorang berinteraksi dengan orang lain, mengelola emosi, berkomunikasi, dan bekerja sama dalam tim.

2.1.5.1 Pengertian *Soft Skill*

Soft skills adalah keterampilan atau kemampuan non-teknis yang berfokus pada aspek interpersonal, sosial, dan kognitif. *Soft skills* berperan penting dalam meningkatkan hubungan interpersonal, mengoptimalkan kinerja tim, dan mencapai kesuksesan dalam berbagai situasi kehidupan. Banyak perusahaan saat ini juga menyadari pentingnya *soft skill* dalam mencari karyawan yang cocok, karena mereka dapat berkontribusi pada lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Adapun beberapa pengertian terkait *Soft Skill* menurut para ahli diantaranya yaitu Menurut Phillips & Ray (2020) mengatakan bahwa : “*Soft skill* merupakan keterampilan penting yang berhubungan dengan pekerjaan yang memerlukan sedikit atau bahkan tidak ada sentuhan dengan mesin atau hal-hal teknis”. Pendapat serupa disampaikan oleh LaFrance dalam Reni (2020:2), *soft skills* didefinisikan sebagai “*personal and interpersonal behaviour that develop and maximize human*

performance (e.g. confidence, flexibility, honesty, and integrity)” yang maksudnya adalah bahwa *soft skills* merupakan “Perilaku personal dan interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja seseorang terkait kepercayaan diri, fleksibilitas, kejujuran dan integritas diri”. Adapun pendapat lain di sampaikan oleh Setiawati, & Desi, (2021), *soft skill* adalah kemampuan intelektual dan teknis yang diutamakan pada kompetensi intrapersonal dan interpersonal. Misalnya, kemampuan berbicara di depan umum dan pengaturan emosi di tempat kerja.

Berdasarkan pendapat berbagai ahli, penulis menyimpulkan bahwa Secara keseluruhan, *soft skills* berperan penting dalam membentuk kepribadian yang kuat. *Soft skills* juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan berkontribusi pada keberhasilan dalam berbagai aspek kehidupan.

2.1.5.2 Jenis-jenis *Soft Skill*

Menurut Putri yang dikutip oleh Hardi (2019:39) mengemukakan bahwa *soft skill* dibagi ke dalam dua kategori diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Kualitas personal :

a. Dapat bertanggung jawab

Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melakukan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan arahan, tanggung jawab diyakini sebagai komponen karakter pribadi profesional yang memiliki peranan penting terhadap prestasi kerja.

b. Kepercayaan diri

Kepercayaan diri secara bahasa adalah percaya pada kapasitas kemampuan diri dan terlihat sebagai kepribadian yang menunjukkan positif. Salah satu

ciri kepercayaan diri adalah adanya perasaan kuat atau merasa yakin akan kemampuannya.

c. Mampu bersosialisasi

Sosialisasi sebagai proses dimana seseorang internalisasikan norma-norma kelompok tempat hidup sehingga berkembang menjadi satu pribadi yang unik. Sosialisasi juga merupakan proses dari seseorang dalam memperoleh kepercayaan sikap, nilai dan kebiasaan dalam kebudayaan.

d. Mampu mengatur diri sendiri

Manajemen diri adalah suatu prosedur yang menuntut seseorang untuk mengarahkan atau mengatur tingkah lakunya sendiri, strategi pertama dan utama dalam manajemen diri atau *self management* adalah berusaha mengetahui diri sendiri dari segala kelebihan dan kekurangan (kelemahan).

e. Integritas/kejujuran

Menurut nilai-nilai Kemenkeu, integritas diartikan sebagai berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral. Integritas adalah apa yang kita katakan, apa yang kita lakukan dan apa yang kita katakan kita lakukan. Seseorang dikatakan tidak memiliki integritas apabila tidak melakukan apa yang dikatakan.

2. Interpersonal skill

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain, baik seseorang atau sekelompok orang, agar berperilaku untuk mencapai

tujuan yang ditetapkan. Definisi ini menunjukkan : pertama, ada kegiatan mempengaruhi ialah usaha-usaha untuk membuat orang lain bertindak atau berperilaku.

b. Kemampuan bernegosiasi

Negosiasi atau perundingan adalah proses mencapai kepuasan bersama melalui diskusi dan tawar menawar. Seseorang berunding untuk menyelesaikan perselisihan, mengubah perjanjian atau syarat-syarat, atau menilai komoditi atau jasa, atau permasalahan yang lain.

c. Mampu bekerja sama dalam tim secara teoritis,

kerja tim adalah kemampuan untuk bekerja sama untuk menuju suatu visi dan misi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi. Dalam kerja sama tim, setiap anggota harus memperlihatkan kompetensi yang kuat untuk berkolaborasi dengan karakter, potensi, bakat, pengetahuan, dan motivasi dari masing-masing individu secara efektif.

d. Mau berbagi ilmu dengan orang lain

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode dalam knowledge management yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman, dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam

menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya.

- e. Dapat melayani klien atau pelanggan

Pelayanan pada dasarnya dapat dikatakan sebagai suatu tindakan dan perlakuan atau cara melayani orang lain untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhan dan keinginannya. Tingkat kepuasan konsumen atas suatu pelayanan dapat diukur dengan membandingkan antara harapan konsumen terhadap kualitas pelayanan yang diinginkannya dengan kenyataan yang diterimanya atau dirasakannya.

Soft Skill yang perlu diasah dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori, yaitu :

1. Keterampilan komunikasi lisan dan tulisan (*communication skill*)
2. Keterampilan bernegosiasi (*organizational skill*)
3. Kepemimpinan (*Leadership*)
4. Kemampuan berfikir kreatif dan logis (*logic and creative*)
5. Ketahanan menghadapi tekanan (*effort*).
6. Kerja sama tim dan interpersonal (*group skill*) dan etika kerja (*ethics*).

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Soft Skill*

Menurut Syah yang dikutip oleh Masriyadi (2021:33) faktor-faktor yang mempengaruhi *soft skill* adalah sebagai berikut :

1. Kecerdasan, adalah kemampuan individu untuk berpikir atau bertindak secara terarah dan menguasai lingkungan secara efektif.

2. Bakat, bakat adalah kemampuan terhadap suatu yang menunjukkan kemampuan atas rata-rata yang telah ada pada diri kita secara ilmiah dan perlu dilatih untuk mencapai hasil yang maksimal.
3. Sikap, sikap mempengaruhi dinamika hasil belajar yang dapat tercapai. Seseorang akan mengalami kesulitan jika mempunyai sikap negatif sebelumnya.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator *Soft Skill*

Dimensi dan indikator *soft skill* menurut Molan (dalam Cahyanti & Gede 2022:60) adalah sebagai berikut :

1. Kesadaran Diri, Indikatornya adalah:
 - a. bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang diberikan.
 - b. Kemampuan beradaptasi dalam pekerjaan
2. Manajemen diri, Indikatornya adalah:
 - a. memiliki rasa percaya diri dalam menyelesaikan masalah.
 - b. Kemampuan mengontrol diri dalam pekerjaan
3. Motivasi diri, Indikator adalah:
 - a. Memiliki motivasi kerja yang tinggi
 - b. Kemampuan mentaati segala peraturan yang berlaku
4. Empati, Indikatornya adalah:
 - a. Selalu empati pada kesulitan rekan kerja
5. Keterampilan sosial, Indikatornya adalah:
 - a. berbagai pengetahuan dengan orang lain mengenai pekerjaan

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat lima dimensi *soft skill* antara lain kesadaran diri, manajemen diri, motivasi diri, empati, keterampilan sosial. Kelima dimensi tersebut dikembangkan oleh beberapa indikator terkait antara lain bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan untuk dimensi kesadaran diri. memiliki rasa percaya diri dalam menyelesaikan masalah merupakan indikator manajemen diri. Dimensi motivasi diri dengan indikator Kemampuan mengatur diri sendiri dan Kemampuan mentaati segala peraturan yang berlaku. Lalu kemampuan dalam membina sosialisasi yang baik antar karyawan yang merupakan indikator untuk dimensi empati, serta dimensi keterampilan sosial dengan indikator berbagai pengetahuan dengan orang lain mengenai pekerjaan.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi yang memiliki pengertian dalam bahasa inggris yaitu *performance*. Kinerja merupakan hasil dari fungsi-fungsi suatu profesi pekerjaan dalam kurun waktu tertentu, keberhasilan suatu organisasi dapat ditentukan oleh diantaranya dengan pengelolaan kinerja karyawannya.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah tingkat capaian atau sebuah hasil kerja yang dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh organisasi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan, baik institusi maupun pemerintahan untuk mencapai tujuan baik individu, organisasi

maupun masyarakat. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Kinerja sendiri menurut John, (2019:28) yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa: “*Performance is the level of success of an employee in carrying out work in out the tasks assigned to him based on skills, experience and sincerity as well as time*”. Artinya : “ Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman dan keikhlasan serta waktu.” Adapun pendapat lain menurut Prawirosentono dalam (Harahap & Tirtayasa, 2020), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan juga tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika. Sedangkan menurut Ahmad, (2020:31) Kinerja atau *performance*, merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam setiap melakukan pekerjaan/tugasnya, dimana karyawan tersebut dapat menggunakan segenap kemampuan dan pengetahuan berbasis kompetensi, dimana kinerjanya dapat diukur berdasarkan kemampuan, keahlian, dan *attitude*-nya pada saat pelaksanaan tugasnya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2021:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil usaha yang maksimal dari karyawan, dihasilkan dengan kualitas dan kuantitas dalam rangka menggapai suatu prestasi kerja yang memuaskan. Artinya apabila suatu pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan hasil yang memuaskan akan memberikan dampak positif terhadap pribadi pekerja dan lingkungan tempat bekerja.

2.1.6.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar. Menurut Putri (2020) menyatakan bahwa menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah, sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skil yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan merupakan seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik.
3. Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
4. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.
5. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan
9. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.
11. Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.
12. Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.
14. Kompensasi berkaitan dengan harapan dan kenyataan terhadap sistem kompensasi

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan guna mempermudah perusahaan dalam menyusun dan mengambil langkah untuk perusahaan agar

tercapainya tujuan serta untuk tetap terus bisa mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan yang ada pada perusahaan.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi. Menurut John Miner yang dialih bahasakan oleh Mangkunegara (2019:67) kinerja dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, ketertarikan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator diantaranya yaitu:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil Kerja

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja menunjukkan banyak nya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator diantaranya yaitu:

- a. Kecepatan dalam bekerja
- b. Kemampuan dalam bekerja

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab antara lain:

- a. Tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan
- b. Tanggung jawab pengambilan keputusan dalam tugas

4. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam lingkungan perusahaan maupun diluar lingkungan perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan Kerjasama
- b. Kemampuan bekerja secara tim

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan. Indikator dari inisiatif adalah:

- a. Inisiatif dalam mengambil tindakan
- b. Pekerjaan diselesaikan secara mandiri

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa terdapat lima dimensi kinerja karyawan antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab,

kerjasama dan inisiatif. Kelima dimensi tersebut dikembangkan oleh beberapa indikator terkait antara lain Kerapihan, ketelitian dan hasil kerja merupakan indikator kualitas kerja. Kecepatan dalam bekerja, dan kemampuan dalam bekerja untuk dimensi kuantitas kerja. Tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan dan tanggung jawab pengambilan keputusan dalam tugas yang merupakan indikator untuk dimensi tanggung jawab, Lalu hasil dimensi kerja sama dengan indikator jalinan kerja dan Kemampuan bekerja secara tim. serta dimensi inisiatif dengan indikator Inisiatif dalam mengambil tindakan dan Pekerjaan diselesaikan secara mandiri.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk memperoleh pertimbangan sebagai bahan penyusunan sebuah penelitian. Tujuan dicantumkannya yaitu untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah dilakukan orang lain, sekaligus menjadi pembanding dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian yang sejenis. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu, penelitian terdahulu ini bersumber dari jurnal dan internet sebagai pembanding agar dapat diketahui terkait persamaan dan perbedaannya yaitu sebagai berikut pada tabel 2.1

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Kadek desi selviani & Putu agus adnyana (2024)	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dan gaya	Variabel yang digunakan kepemimpinan transaksional	a. Tempat dan objek penelitian berbeda.

No	Judul Penelitian, Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada kantor badan pertanahan nasional kabupaten buleleng</p> <p>Jurnal Ganec Swara Vol. 17, No.4</p>	<p>kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>dan kinerja karyawan.</p>	<p>b. Meneliti kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja</p>
2	<p><i>George Kay Kabiru Hannah Bula (2020)</i></p> <p><i>Influence of Transactional Leadership Style on Employee Performance at Selected Commercial Banks in Nairobi City County, Kenya</i></p> <p>International Journal of Research and Innovation in Social Science, Volume IV, Issue IX</p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan.</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda.</p>
3	<p>Nicky Nur Elita & Hermin Endratno (2023)</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, <i>Work Engagement</i> dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan Bank Jawa Tengah Cabang Purwokerto</p> <p>Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi</p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional, <i>work engagement</i>, dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan.</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Meneliti variabel <i>work engagement</i> dan motivasi ekstrinsik.</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	<p>Mariza Duma Putri dan Dewi Soedarsono (2018)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pacific Garment Bali</p> <p>(e-Proceeding of Management, Vol. 4, No.3)</p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan digunakan <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan.</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Meneliti variable kepemimpinan</p>
5	<p>Onku Dwi Setiawan, & Deborah Chritine Widjaja (2018)</p> <p>Analisa Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel intervening</p> <p>Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa</p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan digunakan <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan.</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Meneliti variable kepuasan kerja</p>
6	<p>Nabilah Ramadhan & Jafar Sembiring (2014)</p> <p>Pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan di <i>human capital center pt. telekomunikasi indonesia, tbk</i></p> <p>Jurnal manajemen indonesia Vol. 14 - No.1</p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan digunakan <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan.</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda.</p>
7	<p>Fauzan dan Markoni (2022)</p> <p><i>Employee engagement</i> dan</p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>employee engagement</i> dan <i>soft skill</i></p>	<p>Variabel yang digunakan digunakan <i>employee engagement, soft skill</i> dan</p>	<p>b. Tempat dan objek penelitian berbeda.</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>soft skill</i> serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan grage hotel kota Bengkulu <i>Creative research management journal</i>	terhadap kinerja karyawan.	kinerja karyawan.	
8	Cintani dan Noviansyah (2020) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja karyawan pada PT. Kencana Multi Lestari Jurnal Kolegal, Vol. 8, No.1	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.	Variabel yang digunakan <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan.	c. Tempat dan objek penelitian berbeda.
9	Chindy Chandra dan Marcus Remiasa (2018) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan di PT. Intiland Grande Jurnal AGORA, Vol. 6, No.1	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.	Variabel yang digunakan <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan.	d. Tempat dan objek penelitian berbeda.
10	Hari Sucahyowati dan Andi Hendrawan (2020) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. MK Semarang Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim Vol. 2, No.2	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan.	Variabel yang digunakan <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan.	e. Tempat dan objek penelitian berbeda.
11	Muhammad Agus Hali (2019) Pengaruh <i>Employee Engagement</i>	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>employee</i>	Variabel yang digunakan <i>employee engagement</i>	a. Tempat dan objek penelitian berbeda.

No	Judul Penelitian, Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 7, No. 1	<i>engagement</i> terhadap kinerja karyawan.	dan kinerja karyawan.	b. Meneliti variable komitmen organisasi
12	Wijayanti (2020) Pengaruh hard skill dan soft skill terhadap kinerja karyawan pada kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Giri Tirta Kabupaten Gresik Majalah Ekonomi 25(1):29-35 DOI: 10.36456/majeko.v o l25.no1.a2448	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> terhadap kinerja karyawan.	Variabel yang digunakan <i>soft skill</i> dan kinerja karyawan.	a. Tempat dan objek penelitian berbeda. b. Meneliti variable <i>Hard skill</i>
13	Setyanto Putro (2022) Pengaruh pemberdayaan, hard skill dan soft skill terhadap kinerja karyawan sanggar seni di Yogyakarta JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia) ISSN: 2502-079X (Print) ISSN: 2503- 1619 (Electronic) DOI: 10.29210/30031770 000	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pemberdayaan, <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> terhadap kinerja karyawan.	Variabel yang digunakan <i>soft skill</i> dan kinerja karyawan.	a. Tempat dan objek penelitian berbeda. b. Meneliti variable pemberdayaa n dan <i>hard skill</i>
14	Christine Vira Kirwelakubun (2023) Pengaruh Soft Skill Terhadap Kinerja Pegawai Aviation Security Di Bandar	Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Soft Skill</i> terhadap kinerja karyawan.	Variabel yang digunakan <i>soft skill</i> dan kinerja karyawan.	a. Tempat dan objek penelitian berbeda.

No	Judul Penelitian, Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Udara Internasional Mopah Merauke Papua</p> <p>Jurnal Mahasiswa Kreatif, 1(5), 23–33</p> <p>DOI: 10.59581/jmkwidya karya.v1i5.113 5</p>			
15	<p>Eka,et al., (2021)</p> <p>Pengaruh Hard Skill dan Soft Skill Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Galesong Utara di Kabupaten Takalar</p> <p>PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi 4(1):131-142</p> <p>DOI: 10.33096/paradoks.v 4i1.758</p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan digunakan <i>Soft Skill</i> dan kinerja karyawan.</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Meneliti variable <i>hard skill</i></p>
16	<p>Tangahu, Yantu, and Podungge (2022)</p> <p>Soft Skill Dan Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Kantor BPJS Kesehatan Gorontalo</p> <p>JAMIN Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi Bisnis 4(2):192</p> <p>DOI: 10.47201/jamin.v4i 2 .92</p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Soft Skill</i> terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan digunakan <i>soft skill</i> dan kinerja karyawan.</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda.</p>
17	<p>Sihombing (2017)</p> <p>Pengaruh <i>hard skill</i> dan soft skill terhadap kinerja</p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan digunakan <i>soft skill</i> dan kinerja karyawan.</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda.</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>karyawan pt. Telkom sumatera</p> <p>Jurnal PLANS : Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis</p> <p>DOI: 10.24114/plans.v12i2.9577</p>			<p>b. Meneliti variable <i>Hard Skill</i></p>
18	<p>Khairunnisa, K., & Suyuthie (2022)</p> <p>Pengaruh Soft Skill Terhadap Kinerja Karyawan Di Premier Basko Hotel Padang</p> <p>Jurnal kajian pariwisata dan bisnis perhotelan, 1(1), 1-6</p> <p>DOI: 10.24036/jkpbp.v1i1.2172</p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Soft Skill</i> terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan <i>soft skill</i> dan kinerja karyawan.</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda.</p>
19	<p>Niken Dwi Angraini , Muhammad Azis Firdaus, Rachmatullaily Tinakartika Rinda (2021)</p> <p>Pengaruh <i>soft skill</i> dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 4 No.3 Hal. 358-364</p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Soft Skill</i> dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan <i>soft skill</i> dan kinerja karyawan.</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Meneliti variable pengalaman kerja</p>
20	<p><i>Saihu Akla, Rhian Indradewa (2022)</i></p> <p><i>The Effect of Soft Skill, Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance</i></p>	<p>Penelitian ini diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>Soft Skill</i>, Motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan <i>soft skill</i> dan kinerja karyawan.</p>	<p>a. Tempat dan objek penelitian berbeda.</p> <p>b. Meneliti variable motivasi dan kepuasan kerja</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>through Organizational Commitment Budapest International Research and Critics Institut Journal Volume 5, No 1</i>			

Sumber: Kutipan Jurnal Penelitian dan Olah Data (2024)

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, penelitian ini menggunakan variabel Kepemimpinan Transaksional, *Employee Engagement*, dan *Soft Skill* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Persamaan dengan penelitian terdahulu di atas adalah yang juga melakukan penelitian menggunakan salah satu variabel bebas terhadap variabel terikat. Perbedaan penelitian ini belum ada penelitian yang dilakukan untuk menghubungkan ketiga variabel Kepemimpinan Transaksional, *Employee Engagement*, dan *Soft Skill* terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melihat dan mengetahui bagaimana pengaruhnya variabel bebas dengan variabel terikat tersebut. Perbedaan selanjutnya dengan penelitian sebelumnya adalah pada kaitan pembahasan yang difokuskan pada variabel bebas yaitu Kepemimpinan Transaksional, *Employee Engagement*, dan *Soft Skill* terhadap variabel terikat kinerja karyawan dengan penjelasan deskriptif dan verifikatif serta tempat dan waktu penelitian yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir adalah sebuah model konseptual yang kemudian dimanfaatkan sebagai teori yang berkaitan dengan beberapa faktor dalam penelitian atau yang sudah diidentifikasi sebagai suatu masalah penting.

Dalam penelitian ini model hubungan variabel independent yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1) *Employee Engagement* (X2) dan *Soft Skill* (X3) dengan variabel dependennya adalah Kinerja Karyawan (Y).

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) yang sangat menguntungkan (*mutual system of reinforcement*) yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut. Menurut Aqmarina menunjukkan hasil bahwa hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan adalah meningkatkan hasil kinerja karyawan didukung oleh rasa puas yang telah terpenuhi, melalui kepemimpinan yang diterapkan dan adanya timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan George Kay Kabiru Hannah Bula (2020) di *Nairobi City County*, Kenya, hasilnya penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Adapun penelitian yang telah dilakukan Nicky Nur Elita & Hermin Endratno (2023) di Bank Jawa Tengah Cabang Purwokerto, hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Serta

penelitian dari Kadek desi selviani & Putu agus adnyana (2024) di kantor badan pertanahan nasional kabupaten buleleng, hasilnya menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.2.2 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku yang membawa seseorang dan terikat terhadap pekerjaannya disebut juga *employee engagement*. Karyawan dengan keterikatan yang tinggi cenderung memiliki energi dan memiliki hubungan afektif dengan aktivitas pekerjaan mereka dan merasa mampu untuk menyelesaikan segala tuntutan pekerjaan yang diberikan. menurut Shuck (2019) *employee engagement* yaitu keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan yang dicirikan dengan semangat, dedikasi, dan menyatu.

Berdasarkan hasil penelitian dari Cintani dan Noviansyah (2018) di PT. Kencana Multi Lestari, hasilnya menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Adapun penelitian yang dilakukan Chindy Chandra dan Marcus Remiasa (2018) di PT. Intiland Grande, hasilnya penelitiannya menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Serta penelitian yang telah dilakukan Hari Sucahyowati dan Andi Hendrawann (2020) di PT. MK Semarang, hasil penelitiannya menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang cukup banyak dapat menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang tinggi. Menurut Shiddhanta dan Roy (2018:171) menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi organisasi salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan

berhubungan dengan kinerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan, maka penulis sepakat bahwa *employee engagement* merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja.

2.2.3 Pengaruh *Soft Skill* terhadap Kinerja Karyawan

Soft skill sangat dibutuhkan oleh seorang individu ketika didalam sebuah perusahaan atau organisasi, karena *soft skill* merupakan kompetensi dasar yang menggambarkan seseorang berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaan. *Soft skill* menggambarkan sejauh mana individu memiliki kemampuan untuk mengelola emosi diri sendiri dan ada sepuluh *soft skill* yang disukai manajer dalam bekerja yaitu komunikasi, kesopanan, fleksibilitas, integritas, kemampuan, interpersonal, sikap positif, profesionalisme, tanggung jawab, kerja sama, dan etika. *Soft skill* sangat penting dalam dunia kerja, karena tidak sedikit perusahaan yang menilai kinerja karyawan melalui *soft skill* yang dimiliki oleh tiap individu.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Christine Vira Kirwelakubun (2023) yang menunjukkan bahwa *soft skill* berpengaruh cukup tinggi terhadap kinerja karyawan, Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Khairunnisa, K., & Suyuthie (2022) menunjukkan bahwa *soft skill* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian dari Tangahu et al. (2022) yang berjudul menyatakan bahwa jika semakin baik *soft skill* maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.

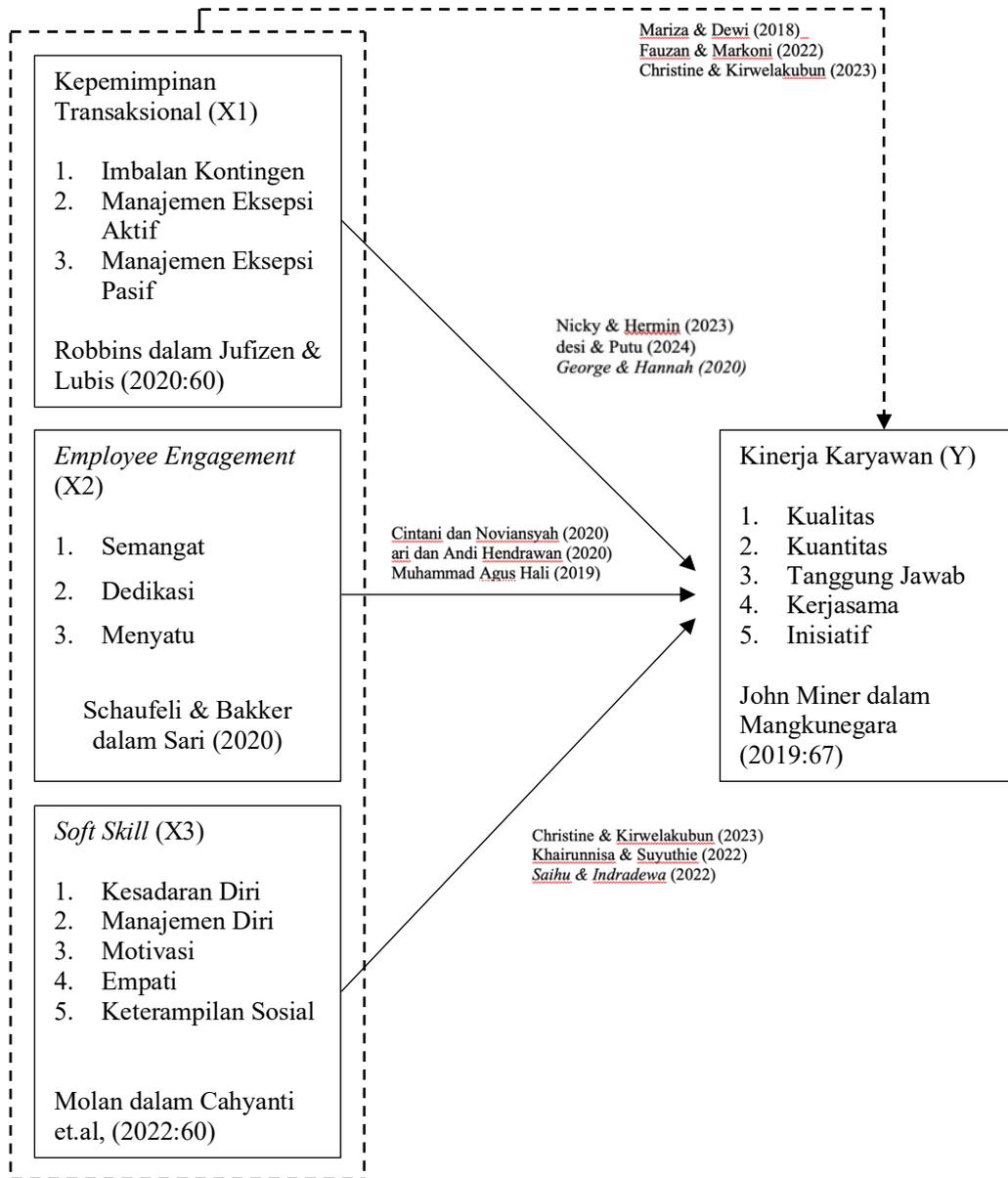
2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, *Employee Engagement*, dan *Soft Skill* terhadap Kinerja Karyawan.

Perusahaan tentunya membutuhkan berbagai strategi dan manajemen yang efektif untuk mencapai kesuksesan. Memiliki kinerja pegawai yang baik, yang merupakan salah satu aset, sangat penting untuk mencapai kesuksesan perusahaan. Namun, jika kinerja pegawai tidak sesuai dengan harapan, akan ada beberapa masalah. Oleh karena itu dengan rendahnya permasalahan Kepemimpinan Transaksional, *Employee Engagement* dan *Soft Skill* dapat meningkatkan kinerja pegawai yang baik dalam perusahaan serta dapat mendorong adanya sikap-sikap positif dalam bekerja yang dapat meningkatkan produktifitas.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Mariza Duma Putri dan Dewi Soedarsono (2018) di PT. Pasific Garmen Bali, menyatakan bahwa kepemimpinan dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Adapun penelitian yang dilakukan Fauzan dan Markoni (2022) di grage hotel kota Bengkulu menyatakan bahwa *employee engagement* dan *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Christine Vira Kirwelakubun (2023) di Bandar Udara Internasional Mopah Merauke Papua menyatakan bahwa *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan pada uraian di atas, penulis menduga adanya keterkaitan antara Kepemimpinan Transaksional, *Employee Engagement*, dan *Soft Skill* yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penulis mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain, maka penulis dapat menggambarkan sebuah paradigma

yang dapat dilihat pada sebuah paradigma penelitian seperti pada gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

Keterangan : (———) Parsial
(- - - -) Simultan

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara yang masih harus dicari kebenarannya. Menurut Sugiyono (2020:99) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan pada kajian pustaka, kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transaksional, *employee engagement* dan *soft skill* terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1) Hipotesis secara simultan

Kepemimpinan transaksional, *employee engagement*, dan *soft skill* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2) Hipotesis secara parsial

- a. Kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b. *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja.
- c. *Soft skill* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.