

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, penulis menyusun daftar referensi yang meliputi buku, jurnal, dan artikel yang relevan dengan masalah yang ditemukan selama penelitian. Referensi-referensi ini digunakan sebagai dasar teori, dimulai dari pemahaman umum hingga mendalami teori tertentu yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Kajian teori yang digunakan ini terdiri dari grand theory, middle theory dan applied theory. Grand theory yaitu teori manajemen. Middle theory yaitu manajemen sumber daya manusia. Sedangkan Applied theory yaitu kepemimpinan transformasional, kompetensi, employee engagement dan kinerja karyawan.

Pada 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 Pengertian Manajemen

Aktifitas manajemen pada organisasi ditujukan pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan manajemen dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis, membuat atau membangun konseptual kerja, kemudian melakukan identifikasi. Karena itu manajemen merupakan seluruh proses yang berkaitan

dengan keberadaan jenis lembaga, berbagai aktifitas posisi dalam organisasi dan pengalaman pada lingkungan yang terdapat berbagai macam persoalan kehidupan pada organisasi dan lingkungannya. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen. Selanjutnya para ahli atau para pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut. Berikut ini mengenai pendapat para ahli tentang manajemen.

Manajemen merupakan suatu cara atau alat bagi seorang manajer dalam mencapai tujuan, dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi kondisi dan pembawaan manajer itu sendiri. Banyak ahli yang memberikan definisi tentang manajemen, diantaranya peneliti mengemukakan pendapat manajemen menurut para ahli:

Menurut Griffin, (2021:4) menyatakan :

“management is a set of planning and decision making activities. Organizing, leading and controlling directed at organizational human, financial, physical and information resources with the aim of achieving organization goals in an efficient and effective manner”.

Kutipan tersebut dapat diartikan manajemen merupakan serangkaian kegiatan perencanaan dan pengambilan keputusan. Pengorganisasian, memimpin dan pengendalian yang diarahkan pada sumber daya organisasi manusia, keuangan, fisik, dan informasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Byrnes William J (2018:16) menyatakan, *“Management is the process of planning, organizing, directing, and controlling the activities of*

employees in combination with other resources to accomplish organizational goals”.

Dapat diartikan bahwa manajemen ada lah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas karyawan dikombinasikan dengan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Katarzyna Szczepanska-Woszczyna, (2020 : 16) menyatakan bahwa :

“Management is on the most important factors thar determine the efficient functioning of the organisation. It is expressed in initiating and coordinating individual activities in accordance whit team goals. Management is a complex and multi-entity process conducted by managers. They are responsible for providing and coordinating resources, which are important to the organization”.

Dapat diartikan bahwa manajemen merupakan salah satu aspek penting dalam suatu organisasi yang dapat menentukan seberapa efisiennya organisasi itu dapat berfungsi, adanya manajemen dapat mempermudah organisasi dalam mengelola dan mengontrol sumber daya yang tentunya memiliki penting dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Melayu S.P Hasibuan, (2020:2) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen mengandung arti berbagai elemen dasar yang ada dan sedang didalam proses manajemen itu sendiri yang menjadi sebuah patokan bagi manajer untuk melaksanakan tugasnya. Artian tersebutlah yang menyebabkan terkadang fungsi manajemen ini disebut juga sebagai unsur atau proses manajemen.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2020:17) mengatakan bahwa fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan berada dalam proses manajemen yang menjadi patokan bagi manajer dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi dalam manajemen dikenal dengan *planning, organizing, actualing, dan controlling* (POAC). Fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses yang mendefinisikan tujuan dari organisasi, membuat strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Dalam mengawali setiap aktivitas pada sebuah pekerjaan dalam organisasi bisnis, dibutuhkan fungsi perencanaan sebagai tahapan pertama untuk menentukan arah dan tujuan organisasi kedepan.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam bentuk struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan dan sumber daya organisasi. Selain itu juga pengorganisasian ialah proses membagi kerja

kedalam tugas - tugas kecil, membebankan tugas - tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan mengalokasikan sumber daya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

3. Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan merupakan proses implementasi dari segala bentuk rencana, konsep, ide dan gagasan yang telah disusun sebelumnya dalam rangka mencapai tujuan, yaitu visi dan misi perusahaan.

4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan pengendalian terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini memastikan bahwa apa yang sudah direncanakan, disusun, dan dijalankan berjalan sesuai dengan prosedur yang telah dibuat atau tidak. Fungsi pengendalian ini akan memonitor kemungkinan ditemukannya penyimpangan dalam pelaksanaan, sehingga bisa segera terdeteksi lebih dini untuk dapat dilakukan upaya pencegahan dan perbaikan.

Berdasarkan pengertian bahwa manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

2.1.1.2 Unsur-unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2020:30) manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu *man, money, method, materials, machines* dan *market*, berikut penjelasannya:

1. Manusia (*Man*) : Sarana utama bagi setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia.
2. Uang (*Money*) : Untuk melakukan berbagai aktivitas perusahaan uang adalah salah satu hal yang sangat diperlukan untuk biaya – biaya yang dikeluarkan.
3. Bahan – bahan (*Material*) : Bahan – bahan merupakan faktor pendukung utama dalam proses produksi, tanpa adanya bahan – bahan maka proses produksi tidak akan berjalan
4. Mesin (*Machine*) : Dengan kemajuan teknologi, penggunaan mesin – mesin sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.
5. Metode (*Method*) : Untuk melakukan kegiatan – kegiatan agar berdaya guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan.
6. Pasar (*Market*) : Pasar merupakan sarana yang tidak kalah penting dalam manajemen, agar bisa dipasarkan ke masyarakat luas dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan/laba.

Berdasarkan unsur – unsur manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa 6 unsur manajemen yaitu (*man, money, material, machine, method, and market*) merupakan alat pendukung didalam suatu perusahaan maupun organisasi untuk membantu terwujudnya suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Banyak para ahli yang mengemukakan mengenai sumber daya manusia dari segi yang berbeda, namun hampir sama satu dengan yang lainnya. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mempunyai arti proses, ilmu dan seni manajemen yang mengatur tentang sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan perlu dikelola dengan tepat, sehingga peran aktif manusia untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik dan optimal dapat tercapai. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya :

Menurut Mondy dan Martocchio, (2020:25) mengatakan :

“Human Resources Management is the use of individuals to achieve organizational objectives. Basically, all managers get things done through the efforts of others. Consequently, managers at every level must concern themselves with Human Resources Management”.

Dapat diartikan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, semua manajer menyelesaikan sesuatu melalui usaha orang lain. Oleh karena itu, manajer di setiap level harus memperhatikan Manajemen Sumber Daya Manusia”

Menurut A.K. Mishra (2020:355) mengatakan bahwa *“Human resource management is a develop quality improvement of human resouces with the participation of human resources in development through awareness without coercion”*.

Dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengembangan peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan peran serta sumber daya manusia dalam pembangunan melalui kesadaran tanpa Kerjasama.

Menurut Dessler (2020:3) mengatakan : *“Human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compesating employees, and attending to their labour relations, health, safety and fairness concerns”*.

Artinya, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses perolehan, pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan.

Sedangkan Menurut Melayu S. P. Hasibuan (2020:10) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni dan mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya

manusia (MSDM) memiliki pengertian suatu ilmu atau seni untuk mengatur, mengasah dan mengembangkan serta memelihara sumber daya manusia agar mampu menjadi potensial dan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Sehingga dengan demikian efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi utama yang penting untuk memastikan organisasi dapat mengelola SDM dengan efektif.

Menurut Melayu S.P Hasibuan (2020:10) menjelaskan bahwa fungsi manajemen terdapat dua fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial MSDM

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kekaryawanan. Program karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional MSDM

a. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan yang terdiri dari:

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Analisa jabatan
3. Penarikan pegawai
4. Penempatan kerja
5. Orientasi kerja.

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang

diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yaitu terdiri dari :

1. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
2. Pengembangan karir
3. Penilaian prestasi kerja
4. Sikap

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi, yang terdiri dari :

1. Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah inisiatif
2. Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari keuntungan (*benefit*) pelayanan atau kesejahteraan (*service*)

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan, yang mencakup sebagai berikut :

1. Kebutuhan karyawan
2. Motivasi kerja
3. Keputusan kerja
4. Disiplin kerja
5. Prestasi kerja

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun, pemeliharaan mencakup sebagai berikut :

1. Komunikasi kerja
2. Kesejahteraan dan keselamatan kerja
3. Pengendalian konflik kerja
4. Konseling kerja

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dari kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma norma sosial.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Dari pemaparan diatas dapat peneliti simpulkan bahwasanya fungsi manajemen sumber daya manusia ini sendiri memiliki tujuan agar proses manajemen nantinya akan membantu dalam mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Dari sebelas fungsi yang telah di kemukakan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian masing-masing fungsi memiliki

kontribusinya masing-masing serta berperan penting dalam penentuan kualitas sumber daya manusia.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja didalam sebuah perusahaan atau organisasi. Pada konteks ini, produktivitas diartikan sebagai nisbah dari output (keluaran) dari sebuah perusahaan terhadap inputnya (masukan) baik itu manusia, modal bahan baku, energi dan yang lainnya. dan sementara itu, tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional atau manajer lini supaya bisa mengelola seluruh pekerja dengan cara yang lebih efektif.

Menurut (Armstrong Michael & Taylor Stephen, 2023) menyebutkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut : Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan bekerja yang tinggi, memiliki pekerjaan yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara ilegal.

- a. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dari prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- b. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan straregi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- c. Memberikan dukungan dan kondisi yang yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya

- d. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan akan pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- e. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- f. Bertindak sebagai pemelihara standar organisational dan nilai dalam manajemen SDM.

Dari beberapa Tujuan manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memerhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Baik atau buruknya kinerja dinyatakan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sesuai harapan/target.

Menurut Jackson et.al (2021:378) mengatakan:

“Performance is a measure of actual behavior in the workplace which is multidimensional. Performance comes from the words job performance or actual performance, which means work performance or actual achievements achieved by someone”.

Dapat diartikan bahwa kinerja merupakan suatu ukuran perilaku aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional. Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi nyata yang dicapai oleh seseorang.

Menurut Armin Trost (2020:19) mengatakan bahwa :

“Employee performance is combined with the potential assessment, then the company is in a position to identify so-called high potential employees within the process of a so-called talent review”.

Artinya, kinerja karyawan dipadukan dengan penilaian potensi, maka perusahaan berada pada posisi untuk mengidentifikasi karyawan berpotensi tinggi yang telah dikumpulkan dalam proses peninjauan bakat yang telah dikumpulkan.

Menurut Mangkunegara (2020:9) mengatakan *“Performance or work achievement is the work results in terms of quality and quantity achieved by an employee in carrying out his duties in accordance with the responsibilities given to him”.*

Artinya, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Ahmad Rivai (2020) Kinerja atau performance, merupakan prestasi yang dicapai dalam setiap melakukan pekerjaan/tugasnya, dimana karyawan tersebut dapat menggunakan segenap kemampuan dan

pengetahuan yang berbasis kompetensi, dimana kinerjanya dapat diukur berdasarkan kemampuan, keahlian, dan attitudenya pada saat pelaksanaan tugasnya.

Dapat disimpulkan bahwa definisi kinerja Karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Ahmad, R. (2020) sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, dengan demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Merupakan kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.

5. Motivasi Kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong melakukan sesuatu dengan baik.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah 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. Motivasi

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Motivasi dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana.

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.

2.1.3.3 Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut Sahidah & Anwar (2020) manfaat kinerja karyawan yaitu:

1. Koreksi terhadap kinerja yang memberikan peluang kepada karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan melalui umpan balik yang diberikan perusahaan.
2. Perusahaan melakukan penyesuaian gaji dengan perusahaan lainnya agar pemberian kompensasi kepada karyawan dapat dibagikan secara adil dan sesuai sehingga karyawan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik.
3. Melaksanakan penilaian kinerja dengan program development and training agar dapat menemukan kelemahan-kelemahan karyawan pada saat bekerja.
4. Mengidentifikasi kelemahan karyawan dalam proses penempatan. Kinerja karyawan 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.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan Indikator kinerja menurut Mangkunegara A.P (2020:70) yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja (*Quality*)

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari dimensi kualitas kerja adalah kerapihan, hasil kerja dan ketelitian.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity*)

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan. Indikator dari kuantitas kerja adalah kecepatan dan kemampuan.

3. Kerjasama

Menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Indikator dari

dimensi kerjasama adalah jalin kerjasama dan kekompakan karyawan.

4. Tanggung Jawab

Menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Indikator dari tanggung jawab adalah dapat dilihat pada saat karyawan mengambil keputusan dan dapat dilihat dari hasil kerjanya.

5. Inisiatif

Yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

Menurut penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator kinerja karyawan itu memiliki lima dimensi yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif.

2.1.4 Kepemimpinan

Pemimpin memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dengan mengatur, membuat, rencana, memiliki tanggung jawab, selektif dan memberikan arahan kepada bawahannya. Kepemimpinan yang dapat meningkatkan motivasi karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dibutuhkan kepemimpinan dalam organisasi untuk dapat menciptakan semangat bekerja. Kepemimpinan selalu menjadi masalah penting karena organisasi dan perusahaan secara permanen berada dalam perjuangan terus-menerus untuk semakin kompetitif. Kepemimpinan adalah fungsi penting manajemen yang membantu memaksimalkan efisiensi dan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja atau keberhasilan organisasi. Kepemimpinan adalah sebuah seni yang sangat spesial yang dimiliki seseorang. Untuk melaksanakannya diperlukan visi yang besar dari seseorang yang menjadi pemimpin. Potensi kepemimpinan visioner seorang pemimpin dapat bersumber dari potensi mengembangkan seni dan kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dapat terlepas dari konsep pemimpin yang komprehensif.

Menurut Jufrizen, (2020) Kepemimpinan adalah sifat penerapan pengaruh oleh seorang anggota kelompok atau organisasi terhadap anggota lainnya guna mendorong kelompok atau organisasi mencapai tujuan.

Menurut Hadi, S.U (2020) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Timothy A. Judge (2019:217) menyatakan: *“Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals”*. Artinya kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan.

Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan, dari beberapa pengertian tersebut peneliti memiliki pengertian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk

bekerja sama dengan orang lain untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.4.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Secara istilah atau kata kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Adapun istilah transformasional atau transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan lain sebagainya). Bahkan ada yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata "*to transform*" yang memiliki makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Paradigma ini mengindikasikan bahwa pola mengubah sesuatu menjadi hal lain merupakan suatu pekerjaan atau garapan yang bersifat substantif dalam organisasi. Perubahan dalam konteks ini adalah perubahan yang sangat fundamental serta membawa organisasi pada keadaan yang kompetitif.

Menurut Bass dan Avolio, (2020:132) yang dikutip oleh Ratna Saraswati, (2020:372) menyatakan:

“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”.

Artinya, Pemimpin transformasional mengubah nilai-nilai pribadi pengikut untuk mendukung visi dan tujuan organisasi dengan membina lingkungan dimana

hubungan dapat dibentuk dan dengan membangun iklim kepercayaan dimana visi dapat dibagikan.

Menurut Robins yang dikutip oleh Wardani, (2020:27) mengatakan bahwa: *“Transformational leader is a leader who provides individualized consideration and intellectual stimulation to subordinates or followers”*.

Artinya, Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan pada para bawahan atau pengikut.

Sedangkan menurut Algadri, R. (2020) Kepemimpinan transformasional yaitu seorang pemimpin, kemampuannya tidak universal, tetapi dengan mencapai misi, mendorong anggota untuk belajar dan kemampuan untuk bertransformasi juga memberikan gagasan kepada bawahan untuk berbagai hal yang perlu dipahami dan diselesaikan.

Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (kharisma), motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Melihat kepemimpinan transformasional yang mampu diterapkan dengan baik oleh pimpinan dalam perusahaan akan memberikan motivasi bagi karyawan, sehingga tercapainya rasa kepuasan dalam bekerja, yang semua hal ini akan memberi dampak positif terhadap kinerja karyawan dalam mengambil tanggung jawab untuk kepentingan perusahaan, hal ini juga akan berdampak baik dalam mengurangi tingkat turnover karyawan yang akan memiliki rasa puas dan nyaman bekerja pada perusahaan. Dengan gaya kepemimpinan

transformatif para pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan.

Dengan demikian peneliti memiliki pengertian bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat memberikan inspirasi, mempunyai pengaruh dan dapat memberikan motivasi kepada pengikutnya agar dapat bekerja secara produktif dengan mengesampingkan kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.3 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 (Isabel Buil, 2021), 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 diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan transformasional memberikan motivasi, arahan, dan bimbingan untuk secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi dan membantunya mencapai tujuannya.

2.1.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mendukung guna mencapai transformasi yang sukses Menurut Algadri, R. (2020), ada delapan faktor :

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 memabangun dukungan internal untuk tranformasi.
4. Pemimpin manajerial harus mendapat dukungan dari pemangku kepentingan.
5. Transformasi membutuhkan sumber daya yang cukup dan penempatan ulang atau pengalihan sumber daya organsisasi 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 komtimen terhadap transformasi.

2.1.4.5 Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Menurut Pratama, G. and Elistia, E. (2020), tujuan dari kepemimpinan transformational adalah:

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

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio, (2020:132) mengemukakan dimensi dan indikator-indikator dalam kepemimpinan transformasional. Terdapat lima 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: keteladanan, kejujuran, berwibawa, dan 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: rasa hormat dari karyawan, kepercayaan, dan 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 indikatornya yaitu: motivator, dan penetapan target yang jelas

4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual simulation*)

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 indikatornya yaitu : merangsang ide kreatif, dan 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 yaitu: menciptakan lingkungan kerja yang baik, dan memiliki hubungan yang baik dengan karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, itu merupakan dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional terdiri dari lima dimensi yang mana dari setiap dimensi memiliki beberapa indikator yang mana dimensi dan indikator tersebut saling terikat satu sama lain.

2.1.5 Kompetensi

Kompetensi merupakan sesuatu yang seorang tunjukkan pada saat bekerja setiap hari. Fokusnya ialah sikap ditempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau keterampilan yang diluar dari tempat kerja. kompetensi secara etimologi dapat diartikan sebagai perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang baik.

2.1.5.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah aspek kepribadian seseorang yang telah melekat secara mendalam dan berlangsung dalam jangka waktu yang lama, serta mampu menjadi indikator perilaku individu dalam berbagai tugas dan situasi kerja. Kompetensi juga dapat diartikan sebagai kemampuan atau keterampilan yang tercermin dalam aktivitas sehari-hari dan bersifat berkelanjutan.

Karyawan suatu perusahaan sering mengalami penurunan kinerja, hal itu bisa saja terjadi karena adanya perbedaan kompetensi antara satu karyawan dengan karyawan yang lainnya, penurunan kinerja tersebut pasti akan mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi tersebut terhadap masyarakat dan instansi terkait lainnya. Berikut adalah pengertian kompetensi menurut beberapa ahli, diantaranya :

Menurut Kessler (2020:25) menyatakan “*Competency based performance reviews do a better job of addressing how employees do their work than other types of performance appraisal systems*”.

Artinya, “Tinjauan kinerja berbasis kompetensi lebih baik dalam menilai cara karyawan melakukan pekerjaannya dibandingkan jenis sistem penilaian kinerja lainnya”.

Menurut David (2019:41) menyatakan “*Competency is fundamental characteristic possessed by a person that has a direct effect on or can predict excellent performance*”.

Dapat diartikan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki oleh seseorang yang memiliki efek langsung pada atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik.

Menurut Spencer et.al (2021:144) menyatakan :

“Competency is a fundamental characteristic of an individual related to effectiveness in performing a job. Competency includes abilities, knowledge, skills, and attitudes that serve as guidelines in carrying out job responsibilities, thereby supporting the implementation of organizational strategies and adapting to environmental changes”.

Artinya: kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas dalam melaksanakan pekerjaan. Kompetensi mencakup kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang menjadi pedoman dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan sehingga dapat mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan menghadapi perubahan lingkungan.

Sedangkan menurut Veithzal R. (2021:36) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan sumber daya manusia untuk bekerja berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Berdasarkan dari beberapa pengertian yang dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan kompetensi adalah karakteristik yang berkaitan dengan efektivitas kinerja yang membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu perusahaan.

2.1.5.2 Tujuan Kompetensi

Terdapat beberapa pendapat dari para ahli yang mengemukakan tentang tujuan dari kompetensi agar suatu organisasi atau perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Para karyawanpun harus mengetahui apa tujuan dari kompetensi agar mereka terdorong untuk memberikan kontribusi yang optimal dan efektif kepada suatu perusahaan agar tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai.

Menurut Ratnawati (2020) kompetensi dalam suatu perusahaan pada umumnya bertujuan untuk :

a. Rekrutmen dan Seleksi

Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

b. Pembentukan Pekerjaan

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu perusahaan, hal-hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan perusahaan. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

c. Evaluasi Pekerjaan

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot dalam pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar dalam pembentuk kompetensi.

d. Pembentukan dan Pengembangan Perusahaan

Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif.

e. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Perusahaan

Peran kompetensi sangatlah diperlukan dalam hal membentuk dan mengembangkan nilai budaya organisasi,hal ini dapat terjadi apabila nilai budaya organisasi sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

f. Sistem Imbal Jasa

Pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan

oleh organisasi secara keseluruhan.

g. Pembelajaran Organisasi

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

h. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi Karyawan

Kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi menciptakan pengembangan karir bagi karyawan untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

2.1.5.3 Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi merupakan faktor kunci dalam menunjang kinerja individu. Menurut Veithzal, R. (2021:41) kompetensi dasar seorang individu terdiri atas lima hal, yaitu :

- a. Watak (traits), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakagorang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu.
- b. Motif (motive), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan.
- c. Konsep Diri (self-concept), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai yang dimiliki.
- d. Pengetahuan (knowledge), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada arena tertentu.

- e. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang memengaruhi kinerja seseorang. Menurut Veithzal, R. (2021:41) aspek yang terkandung dalam dimensi kompetensi sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, karyawan tahu bagaimana mengidentifikasi pembelajaran dan bagaimana melakukan pembelajaran yang benar, tergantung pada kebutuhan organisasi.

2. Kemampuan/keterampilan (*Skill*)

Yaitu pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Misalnya, kemampuan seorang pegawai untuk memilih cara kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

3. Sikap (*Attitude*)

Yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.

2.1.5.5 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk mencapai standar kinerja yang ditetapkan, menurut Veithzal, R. (2021) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu :

1. Keyakinan dan Nilai-Nilai Keyakinan Orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir kedepan.
2. Keterampilan Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.
3. Pengalaman Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.
4. Karakteristik Kepribadian Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
5. Motivasi Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.
6. Isu Emosional Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang

mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.
8. Budaya Organisasi Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:
 - a. Praktik rekrutmen dan seleksi.
 - b. Sistem penghargaan mengomunikasikan pada pekerja.
 - c. Praktik pengambilan keputusan.
 - d. Filosofi organisasi misi, visi, dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
 - e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
 - f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang kepemimpinan.

2.1.6 *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.

2.1.6.1 Pengertian *Employee engagement*

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

Employee engagement diperkenalkan pertama kali oleh William Khan (1990) yang mengemukakan bahwa *engagement* merupakan pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan peran mereka di dalam organisasi. Berikut merupakan pendapat dari beberapa para ahli mengenai definisi *employee engagement* yaitu:

Menurut Shuck, (2019:81) menyatakan “*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.

Menurut Segalla, (2021:41) menyatakan:

“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.”

Dapat diartikan bahwa keterlibatan karyawan adalah tentang bagaimana mencapai tujuan strategis perusahaan melalui pengembangan sumber daya manusia, dan setiap level mulai dari staf, manajer, dan eksekutif diaktifkan sepenuhnya dalam pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memberikan upaya terbaik mereka.

Menurut Debora, et.al (2022) menyatakan *“Employee engagement can defined as a unique positive, fulfilling, work related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption.”*

Artinya: Bahwa keterlibatan karyawan dapat didefinisikan sikap positif, penuh makna, dan motivasi yang tinggi pada anggota organisasi terhadap pekerjaan yang dikarakteristikan 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).

Sedangkan menurut Schaufeli dan Bakker (2020:74) *“Employee engagement is the employee's willingness and ability to contribute to the company on an ongoing basis”*.

Dapat diartikan bahwa keterlibatan karyawan adalah kemauan dan kemampuan karyawan untuk berkontribusi terhadap perusahaan secara berkelanjutan.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Keterlibatan Karyawan (*Employee engagement*) adalah keterikatan karyawan dengan perusahaan tempat dimana karyawan tersebut bekerja. Karyawan yang merasa terikat adalah yang merasa benar-benar terlibat dan memiliki antusias akan pekerjaan dan organisasinya.

2.1.6.2 Tingkat *Employee engagement*

Terdapat beberapa kategori karyawan yang dapat dibedakan berdasarkan tingkat *employee engagement* pada organisasi, menurut Cintani dan Noviansyah (2020:34) terdapat tiga tipe karyawan tersebut yaitu:

1. Terlibat Secara Aktif (*Actively Engaged*)

Karyawan yang *actively engaged* memiliki ciri seperti:

- a. Karyawan 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.
- 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*)

Karyawan 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.
- h. Tidak tertarik dengan situasi pekerjaan.

3. Terputus Secara Aktif (*Actively disengaged*)

Karyawan 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. Lebih banyak melukai daripada berperilaku baik.
- d. Tidak secara personal di inventasikan dalam keberhasilan organisasi.
- e. 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 karyawan berkategori actively engaged karena dapat melancarkan operasional organisasi dan tujuan dari organisasi itu sendiri dibandingkan dengan kategori ambivalent atau actively disengaged.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator *Employee engagement*

Employee engagement adalah keterikatan emosional dan intelektual karyawan terhadap organisasi. Menurut Debora, et.al (2022), menyebutkan ada tiga dimensi atau karakteristik dari keterlibatan karyawan, diantaranya yaitu:

1. Semangat (*Vigor*)

Keadaan yang penuh dengan level energi yang tinggi dan mental yang Tangguh dalam melakukan pekerjaan. Adapun Indikatornya sebagai berikut: memiliki energi yang tinggi, memiliki ketangguhan mental, memberikan usaha terbaik, dan bertahan meghadapi kesulitan.

2. Dedikasi (*Dedication*)

Perasaan yang signifikan terhadap pekerjaan, penuh perhatian, dan penuh ketertarikan dalam mengerjakan pekerjaan. Adapun indikatornya sebagai berikut: rasa antuas tinggi, memberikan inspirasi, merasa bangga, dan menyukai tantangan.

3. Penghayatan (*Absorption*)

Gambaran perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaan dan terlibat disuatu pekerjaan. Adapun indikatornya sebagai berikut: Menyatu dengan pekerjaan, berkonsentrasi penuh, senang dilibatkan dalam pekerjaan, dan merasa waktu cepat berjalan.

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

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, serta sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis, penelitian ini bisa menjadi dasar untuk membangun pengetahuan baru, menguji hipotesis atau mengeksplorasi lebih lanjut topik yang sama. Berikut ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan *Employee engagement* terhadap Kinerja Karyawan. sesuai dengan latar belakang yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari beberapa jurnal untuk mendukung penelitian yang saat ini sedang dilakukan:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Kenneth D. Wijaya dkk (2020) Kepemimpinan Transformasional dan <i>Employee engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan Hotel Plaza Manado. <i>Productivity, Vol. 1, No. 05</i> https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/31309	Kepemimpinan Transformasional <i>Employee engagement</i> dan Kinerja karyawan	Lokasi Penelitian	Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan <i>Employee engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan
2	Rivai, A. (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	Budaya organisasi dan Lokasi Penelitian	Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	<p>Terhadap Kinerja Karyawan. <i>Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3(2), 213-223</i></p> <p>Doi: https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5291</p>			
3	<p>Debora dkk, (2022)</p> <p>Pengaruh Transformasional Leadership dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Kencana Manado. <i>Productivity, Vol. 3 No. 03</i> https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/40406</p>	<p>Transformasional Leadership, Keterlibatan Kerja, dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Lokasi Penelitian</p>	<p>Adanya hubungan yang signifikan antara Transformasional Leadership dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan</p>
4	<p>Irwadi., (2020)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Kerja dan Kompensasi pada Kinerja Karyawan PT. Panca Buana Plasindo Medan. <i>Jurnal Manajemen Vol. 04, No.1</i> http://stmb-multismart.ac.id/ejournal/index.php/JMBA/article/view/80</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Komitmen Kerja, Kompensasi dan Lokasi Penelitian</p>	<p>Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan</p>
5	<p>Saudin L. , K. D. , & I. F. D. L. (2022)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional Kompetensi dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Lokasi Penelitian</p>	<p>Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Banggai. <i>YUME Journal of Management</i> , 5(3) Doi: https://journal.sticamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/2772			terhadap Kinerja Karyawan
6	Sukmawati, A. (2023) Pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 9 No.1, Januari 2023 Doi: http://dx.doi.org/10.17358/jabm.9.1.285	Kompetensi dan Kinerja	Budaya organisasi	Adanya hubungan yang signifikan antara Kompetensi terhadap Kinerja sumber daya manusia
7	Ayu Giyanisa (2021) Kepemimpinan Transformasional, <i>Employee engagement</i> , Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Victory Busana Kabupaten Bandung. <i>Journal of Administration and Educational Management</i> , Vol. 04, No. 01 Doi: https://doi.org/10.31539/alignment.v4i1.2254	Kepemimpinan Transformasional, <i>Employee engagement</i> , kompetensi dan Kinerja karyawan	Kepuasan Kerja dan Lokasi Penelitian	Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional, <i>Employee engagement</i> dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan
8	Engkus, Sandi dkk, (2020) Pengaruh Kepemimpinan	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi dan Lokasi Penelitian	Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	<p>Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Industri Garment di Sukabumi. <i>Jurnal Ekonomak Vol. 6 No. 2.</i> Doi:https://ejournal.sti.epgri.ac.id/index.php/ekonomak/article/view/185</p>			Karyawan
9	<p>Agustine Pariesti et al., (2022) Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. <i>Journal of Environment and management, 3(1), 35-45.</i> Doi:https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284</p>	Kompetensi, Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	Motivasi dan Lokasi Penelitian	<p>Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, namun dengan melalui motivasi kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dalam hubungan ini motivasi merupakan variabel mediasi penuh (<i>full mediator</i>) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui motivasi. Variabel motivasi dalam hubungan ini merupakan variabel mediasi parsial (<i>partial mediator</i>).</p>
10	<p>Junaidi, A. M (2024) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di PERUSAHAAN MANUFAKTUR. <i>Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi Bisnis dan Teknologi Informatika, Vol (1), 1-7.</i> Doi:</p>	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian	<p>Hasil tinjauan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi timnya cenderung meningkatkan efektivitas kerja dan inovasi di tempat kerja.</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	https://ijemabetsos.com/index.php/JEMABI/TEK/article/view/1			
11	<p>Pramita Trisnaning Cahyandani, (2021)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan PT Taspen Surabaya. <i>Jurnal Ilmu Manajemen Volume. 9 No. 1 (2021)</i> Doi: https://doi.org/10.26740/ijim.v9n1.p19-27</p>	Kepemimpinan Transformasional <i>Employee engagement</i> dan Kinerja karyawan	Lokasi Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Taspen Surabaya.
12	<p>Ardianto N. K. et al (2021)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan <i>Employee engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan Humas Fraksi PKS DPR RI <i>Jurnal of Applied Management Research. Vol.1, No. 2 (2021)</i> Doi: https://doi.org/10.36441/jamr.v1i2.354</p>	Kompetensi, <i>Employee engagement</i> dan Kinerja karyawan	Lokasi Penelitian	Hasil penelitian menemukan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Employee engagement</i> secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan atau bersama-sama kompetensi dan <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	<p>Krisnawati (2021)</p> <p>“Pengaruh pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja Karyawan di PT Sapta Prima Cargo.”</p> <p><i>Bisma: Jurnal Manajemen, Vol.7 No.</i> Doi: http://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm</p>	Kompetensi dan Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian	Hasil penelitian menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
14	<p>Hasrizal & Donard Games, (2023)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman.</p> <p><i>Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi 9.5 (2023)</i></p> <p>Doi: https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i5.1395</p>	Kompetensi dan Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi dan Lokasi Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara kompetensi dengan motivasi kerja atau antara kompetensi dengan kinerja.
15	<p>(Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio, 2020)</p> <p><i>Transformasional Leadership And Organizational Culture International Journal of Public Administration</i></p> <p>Doi: https://doi.org/10.1080/01900699408524907</p>	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi dan Lokasi Penelitian	Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan
16	<p>Retno Ravia, et al (2020)</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction and Employee Engagement. International Journal of Bussiness, Economis and Law, Vol. 21, Issue 5</i></p>	Kepemimpinan transformasional, <i>Employee engagement</i> dan Kinerja karyawan	Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi dan Lokasi Penelitian	Adanya hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan <i>Employee engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Doi: https://www.ijbel.com/wp-content/uploads/2020/06/IJBEL21_257.pdf			
17	Khan et al., (2020) <i>Impact of Transformational Leadership on Work Performance, Burnout, and social loafing: a mediation model</i> <i>Future Business Journal, Vol. 06 (40)</i> Doi: https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja karyawan	Kelelahan dan Kemalasan Sosial	Adanya hubungan antara Kepemimpinan Transformasional yang dapat meningkatkan hasil Kerja karyawan
18	Sikandar Ali Qalati et al (2022) <i>Employee performace under transformational leadership and organization citizenship behavior: a mediated model.</i> <i>Heliyon, Vol. 08, Issue 11</i> Doi: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022026627	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	Perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai variabel mediasi	Adanya hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan
19	Wijayanto Benediktus, et al (2021) <i>The Influence of Work Competency and Motivation on Employee Performance</i> <i>Society, 9 (1), 83-93, 2021</i> Doi: 10.33019/society.v9i1.290	Kompetensi dan Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja	Adanya hubungan antara Kompetensi yang dapat meningkatkan Kinerja karyawan
20	Isabel Buil (2021) <i>Transformational Leadership and</i>	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja karyawan	Peran identifikasi, keterlibatan dan kepribadian	Adanya hubungan antara Kepemimpinan Transformasional

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul dan Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	<p><i>Employee Performance: The Role of Odentification, Engagement and Proactive Personality. International.</i></p> <p><i>Journal of Hospitality Management, Vol 77: 64-75</i></p> <p>Doi: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014</p>		proaktif internasional.	terhadap Kinerja Karyawan

Sumber: Berbagai Jurnal dan data diolah untuk penelitian, (2025)

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh parsial antara variabel Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan *Employee engagement* terhadap Kinerja Karyawan. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan pemikiran dasar yang disintesis melalui 49 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, kompetensi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Seperti yang telah dikemukakan pada penelitian sebelumnya, pembahasan berikut membahas tentang hubungan antar variabel.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang dapat memberikan inspirasi kepada bawahannya dan bukan hanya sekedar memerintah. Sebuah inspirasi yang mampu menggugah dan memberikan jalan keluar atau solusi bagi pengikutnya akan menjadi suatu proses pembelajaran yang efektif untuk pemberdayaan seluruh organisasinya. Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi para bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan yang lebih tinggi untuk aktualisasi diri dari pada hanya untuk mencapai minat pribadi. Gaya kepemimpinan transformasional mengkonsentrasikan usaha bawahan kepada tujuan jangka panjang, menempatkan nilai dan menekankan pada pengembangan visi, melakukan perubahan atau meluruskan sistem yang telah ada, serta melatih para bawahan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk perkembangan mereka sendiri juga perkembangan orang lain.

Kepemimpinan transformasional berkarakteristik lebih fleksibel, sehingga dapat memberi peluang yang lebih luas bagi karyawan untuk berkreasi, termasuk melalui otonomi. Oleh karena karyawan diberi peluang yang lebih luas untuk berkreasi, karyawan akan lebih mampu menciptakan serta mengembangkan gagasannya bagi perusahaan, sehingga karyawan tersebut akan lebih berkontribusi bagi perusahaan. Akibatnya, kinerja karyawan akan meningkat. Adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Isabel Buil (2021) bahwa kepemimpinan

transformatif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin transformatif mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi yang jelas, memberikan tantangan yang bermakna, dan mengembangkan potensi individu. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian oleh Khan et al., (2020) dengan dapat dinyatakan bahwa pemimpin organisasi harus memiliki atribut transformatif dengan mendapatkan informasi yang baik tentang karyawan mereka karena pemimpin transformatif dapat menginspirasi karyawan untuk mencapai hasil yang diantisipasi atau signifikan. Kemudian, penelitian selanjutnya yang dikemukakan oleh Rivai, A. (2020) bahwa kepemimpinan transformatif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformatif mendorong karyawan untuk melampaui ekspektasi, bekerja lebih produktif, dan memberikan kontribusi maksimal bagi keberhasilan organisasi.

2.2.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh kompetensi organisasi terhadap kinerja karyawan dapat sangat signifikan. Kompetensi mencakup kemampuan dalam mengelola sumber daya, mengimplementasikan strategi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh seberapa baik organisasi dapat menyediakan pelatihan, pengembangan karir, dan dukungan untuk meningkatkan

kemampuan karyawan. Jadi, semakin tinggi kompetensi semakin besar kemungkinan kinerja karyawan juga meningkat.

Kompetensi merupakan suatu hal yang berkaitan dengan kemampuan, wawasan/pengetahuan dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan. Menurut Veithzal R. (2021:36) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Menurut Krisnawati (2021) turut mendukung pendapat diatas, bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai, maka akan meningkatkan terbentuknya kinerja pegawai yang baik juga. Penelitian yang dilakukan Saudin, L., Kune, D., & Izaak, F. D. L. (2022) juga turut mendukung pendapat tersebut bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Individu yang termotivasi dalam diri akan merasakan kebanggaan atas organisasi atau instansinya yang memberikan kesempatan pengembangan diri.

Kemudian diperkuat penelitian oleh Wijayanto et al, (2021) bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian-penelitian tersebut adalah bahwa kompetensi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana individu yang termotivasi secara internal merasa bangga terhadap organisasinya yang mendukung pengembangan diri mereka. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh *Employee engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Schaufeli dan Bakker (2020:81) menyebutkan ada tiga dimensi atau karakteristik dari keterlibatan karyawan, diantaranya yaitu : menjelaskan dimensi *employee engagement* , yaitu: (1) *Vigor*, merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan, (2) *Dedication*, merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermanaan, anusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan, (3) *Absorption*, dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Penelitian oleh Retno Ravia, et al (2020) bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang engaged merasa lebih termotivasi untuk bekerja dengan efisien dan efektif, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Keterlibatan ini mengarah pada konsentrasi yang lebih baik, fokus pada tugas-tugas penting, dan komitmen untuk mencapai hasil optimal. Selain itu, *employee engagement* mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka demi mencapai tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan Ayu Giyanisa (2021) hasilnya *employee engagement* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama juga dilakukan oleh Agustine Pariseti et al., (2022) menunjukkan bahwa peningkatan engagement dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan, termasuk produktivitas, kualitas kerja, inovasi, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi menyatakan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan *Employee engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya Kepemimpinan erat kaitannya dengan Kompetensi dan *Employee engagement*, seorang karyawan akan bekerja secara optimal bila ia mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan (keterikatan) yang tinggi. Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan cara mendorong motivasi dan komitmen. Menurut Bass dan Avolio (2020), pemimpin transformasional mampu menciptakan visi yang inspiratif dan memfasilitasi pengembangan individu, yang berujung pada peningkatan kinerja tim. Penelitian oleh Pramita Trisnaning Cahyandani, (2021) menunjukkan bahwa ketika pemimpin memberikan dukungan emosional dan intelektual, karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk meningkatkan efektivitas kerja dan inovasi di tempat kerja guna mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil, tetapi juga pada pengembangan potensi karyawan.

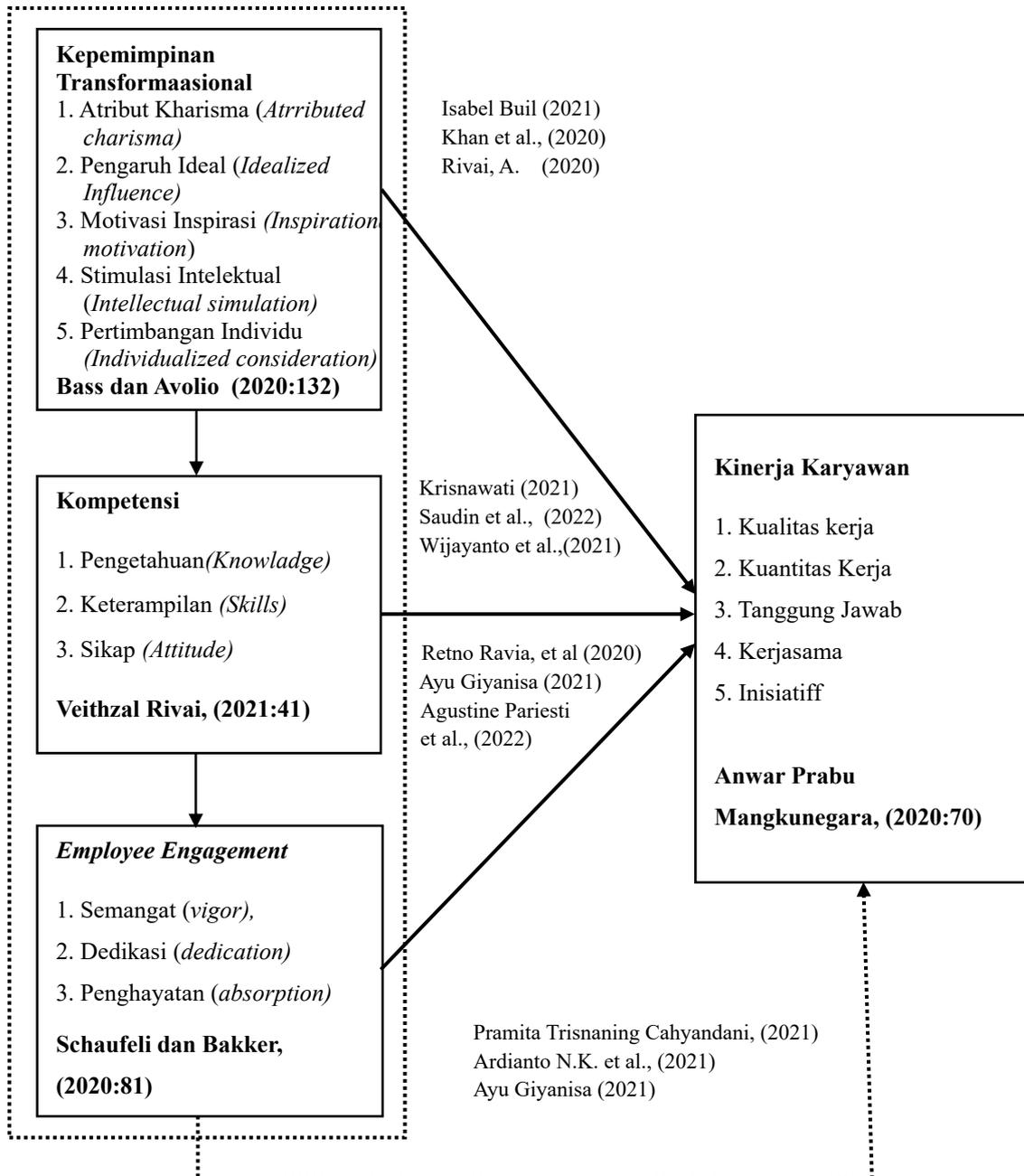
Kompetensi karyawan juga menjadi faktor kunci dalam menentukan kinerja. Kompetensi yang tinggi berhubungan langsung dengan tingkat engagement karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas. Ketika karyawan merasa memiliki keterampilan yang memadai dan didukung oleh lingkungan kerja yang positif, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Ardianto N. K. et al., (2021) yang menegaskan bahwa *employee engagement* yang tinggi dapat meningkatkan inovasi dan efektivitas kerja. Dengan kombinasi kepemimpinan transformasional dan kompetensi yang kuat, organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal.

Tinggi rendahnya *engagement* tersebut akan terlihat dalam keterlibatan kerja, kepuasan kerja, komitmen yang tertanam serta advokasi. Diperlukan Gaya kepemimpinan yang tepat untuk memimpin suatu organisasi untuk mengarahkan dan menumbuhkan rasa *engage* sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya, dengan memiliki *engage* yang tinggi karyawan akan menjadi sangat terlibat dan bangga untuk bekerja untuk organisasi mereka. Mereka akan memahami mengapa keberhasilan mereka penting untuk organisasi dan mereka akan merekomendasikan organisasi tersebut sebagai tempat yang baik untuk bekerja. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Ayu Giyanisa (2021) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional, *Employee engagement* dan Kompetensi berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.5 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

Sumber : Pengolahan data oleh peneliti, (2025)

Keterangan :

—————▶ : Pengaruh secara parsial

.....▶ : Pengaruh secara simultan

2.3 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, 2021:96).

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

1. Hipotesis Simultan

“Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan *Employee engagement* terhadap Kinerja Karyawan”.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan.
- c. Terdapat pengaruh *Employee engagement* terhadap Kinerja Karyawan.