

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka merupakan hasil penelitian teoritis yang diperoleh dari berbagai sumber yang digunakan sebagai bahan acuan untuk melakukan penelitian atau menulis artikel ilmiah dalam bidang penelitian yang sangat relevan dengan proyek penelitian yang sedang dilakukan. Menurut Moh. Toharudin (2021:40-41) kajian Pustaka ialah suatu aktivitas yang memiliki tujuan menyelidiki tentang teori-teori serta konsep-konsep yang berkaitan dengan suatu tema yang akan diteliti, peran dari kajian pustaka sebagai salah satu cara untuk menyampaikan sumber-sumber informasi. Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh peneliti pada bab sebelumnya, permasalahan yang akan diangkat terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *employee engagement* dan kinerja pegawai.

2.1.1 Manajemen

Manajemen adalah kegiatan menghubungkan suatu kegiatan dengan kegiatan lainnya. Kegiatan ini tidak hanya melibatkan pengelolaan orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi tetapi juga mencakup perencanaan, pengoorganisasian, memimpin dan mengendalikan tindakan yang diambil untuk mengidentifikasi dan mencapai tujuan organisasi melalui penggunaan sumber daya yang tersedia. Rangkaian ini disebut proses manajemen dan prinsip-prinsip

manajemen suatu organisasi yang mengatur bagaimana kegiatan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen secara etimologis berasal dari Bahasa Prancis kuno dan Bahasa Italia. Dalam Bahasa Prancis kuno *management* berarti seni mengatur dan melaksanakan, sedangkan dalam Bahasa Italia *meneggiare* yang maksudnya mengatur. Adapun definisi manajemen yang dikemukakan para ahli sebagai berikut

Robbins dan Coulter (2020:6) menyebutkan, *“Management is the coordination and oversight of the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively.”* Artinya manajemen adalah koordinasi dan pengawasan terhadap aktivitas kerja orang lain agar aktivitas tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Menurut George R. Terry (2020:8), *“Management is a process consisting of planning, organizing, directing and controlling activities carried out to achieve set goals through the use of human resources and other sources”*. Artinya: Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan melalui penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Sedangkan Ricky W Griffin (2021:5) menyatakan, *“Management is the process of planning, organizing, directing, and controlling organizational resources to achieve goals effectively and efficiently.”* Artinya: Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan berbagai pendapat ahli tersebut, dijelaskan bahwa manajemen merupakan gabungan antara seni dan ilmu dalam merencanakan, mengatur, memimpin dan mengontrol sumber daya manusia maupun non-manusia untuk mencapai tujuan tertentu dengan cara yang efektif dan efisien dengan Tindakan konkret melalui kolaborasi, pengawasan dan penyesuaian yang berkelanjutan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Robbins and Coulter alih bahasa oleh Sabran & Putera (2020:38) fungsi manajemen ialah elemen-elemen utama yang senantiasa ada dan terlibat dalam proses manajemen yang menjadi acuan bagi pengelola dalam melaksanakan aktivitas untuk meraih sasaran organisasi. Fungsi dalam manajemen diidentifikasi sebagai planning, organizing, actuating and controlling atau yang dikenal dengan istilah POAC, fungsi manajemen ialah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan tahapan untuk menetapkan sasaran organisasi, merancang strategi untuk meraihnya, serta Menyusun kegiatan kerja. Perencanaan merupakan tahap awal yang selalu dilakukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi arah dan sasaran yang akan datang.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan untuk mengatur atau mendistribusi sumber daya organisasi dalam struktur organisasi sesuai dengan sasaran organisasi yang dinyatakan dalam visi dan misi organisasi. Proses ini mencakup pembagian kerja, pembuatan struktur organisasi, koordinasi antar bagian, serta penetapan tanggung jawab dan wewenang bagi setiap individu atau kelompok.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Fungsi yang dilakukan oleh manajer untuk bekerja dengan anggota organisasi guna mencapai tujuan. Tugas manajer mencakup memotivasi bawahan, menyelesaikan konflik dalam kelompok kerja, mempengaruhi individu atau tim, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, serta menangani masalah perilaku karyawan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan salah satu aktivitas dalam tahapan manajemen yaitu proses pengawasan dan perbaikan terhadap penyimpangan agar kegiatan berjalan sesuai rencana dan mencapai sasaran.

Manajemen adalah proses mengarahkan dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengoorganisasian, pengarahan dan pengawasan merupakan komponen penting yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Dengan memahami dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen, manajer dapat membuat keputusan yang tepat, mengatasi tantangan, dan memanfaatkan peluang yang ada.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen mencakup faktor-faktor krusial yang mendukung keberhasilan dalam pelaksanaan manajemen, secara umum untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, unsur-unsur manajemen menurut Robbins and Coulter (2020:63) alih bahasa oleh Sabran & Putera yaitu:

1. Manusia (*Man*)

Dalam manajemen, elemen manusia merupakan yang paling berpengaruh dan

manusia menetapkan sasaran dan manusia juga melakukan proses untuk meraih tujuan. Kesuksesan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, sangat bergantung pada kualitas dan kinerja manusianya.

2. Uang (*Money*)

Uang adalah salah satu elemen yang tidak dapat diabaikan. Uang berfungsi sebagai media pertukaran dan alat uji nilai. Besar kecilnya hasil dari suatu aktivitas dapat dinilai melalui total uang yang beredar (*cashflow*) didalam organisasi, sehingga uang berfungsi sebagai alat (*tools*) yang signifikan untuk mencapai target, karena segalanya perlu dipertimbangkan dengan logis ini akan berkaitan dengan dana yang perlu disiapkan untuk proses operasi kerja, membayar gaji karyawan, kebutuhan bahan utama dan lain-lain

3. Mesin (*Machine*)

Dalam beroperasi, mesin sangat diperlukan. Pemanfaatan mesin akan memberikan kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi, serta menciptakan efisiensi dalam bekerja. Produktivitas akan meningkat seiring dengan hadirnya teknologi canggih yang menggantikan tenaga manusia yang terbatas dan biasanya memiliki biaya yang lebih tinggi.

4. Bahan (*Material*)

Bahan merupakan salah satu unsur utama dalam proses produksi yang berfungsi sebagai input fisik yang akan diolah menjadi produk jadi atau jasa, terdiri dari bahan setengah jadi serta bahan yang sudah jadi. Dalam dunia bisnis, untuk memperoleh hasil yang optimal selain memiliki sumber daya manusia yang kompeten juga perlu memanfaatkan material dan bahan baku sebagai salah satu

alat. Karena bahan dan manusia tidak bisa dipisahkan. bahan bukan hanya elemen fisik, tetapi juga faktor strategis dalam menentukan kualitas dan keberhasilan suatu produk atau layanan.

5. Pasar (*Market*)

Dalam dunia bisnis, pasar memiliki peran yang sangat penting dan strategis. Pemasaran berperan sebagai garda terdepan dalam aktivitas bisnis, karena disitulah bisnis dapat meraih keuntungan. Bisnis selalu memprioritaskan konsumen dan pasar, sebagai pelaku bisnis yang ingin berkembang dan maju. Perusahaan yang dapat memahami kebutuhan dan keinginan pasar akan bertaham dan mampu bersaing dalam iklim persaingan yang ketat.

6. Metode (*Method*)

Dalam menjalankan suatu pekerjaan, diperlukan adanya metode atau sistem kerja yang jelas. Sebuah sistem yang efisien akan mempermudah pelaksanaan tugas-tugas yang ada. Metode atau sistem kerja ini sangat penting untuk mendukung semua aktivitas operasional organisasi. Sistem ini berfungsi sebagai panduan dalam sikap dan perilaku, sehingga diharapkan pelaksanaannya sesuai dengan alur dan peraturan yang berlaku di organisasi tersebut.

Setelah menganalisis perspektif ahli mengenai unsur-unsur manajemen, dijelaskan bahwa manajemen merupakan suatu disiplin yang rumit dan selalu berubah. Variasi dalam penekanan dan rincian dari setiap unsur mencerminkan keunikan serta kompleksitas dari setiap situasi manajerial. Oleh karena itu, pemahaman terhadap elemen-elemen manajemen dan interaksi antar elemen tersebut sangat krusial untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang ilmu dan peran dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mengelola sumber daya manusia demi mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Manajemen Sumber Daya Manusia suatu proses yang sistematis dan terencana untuk mengelola sumber daya pegawai dalam sebuah organisasi agar dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia meliputi beragam kegiatan yang terkait dengan rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja hingga pengelolaan hubungan kerja. Dengan kata lain manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk menanggulangi berbagai isu yang berkaitan dengan pegawai dan manajer demi mendukung aktivitas organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia suatu pendekatan strategis dan terstruktur dalam mengelola individu yang bekerja dalam suatu organisasi, sangat penting bagi organisasi, karena sumber daya manusia merupakan penggerak dan pemegang kendali atas setiap aktivitas serta kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa tenaga kerja, suatu organisasi akan menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuan dengan optimal, efisien dan efektif. Berikut adalah definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli.

Menurut Armstrong M (2020:5), *“Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations”*. Artinya: Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola dan dikembangkan dalam suatu organisasi.

Hasibuan (2020:10) mendefinisikan, Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat

Sedangkan Dessler G (2020:2) menyatakan, “*Human resource management is the process of training formal systems in an organization to ensure the effective and efficient use of human talent to achieve organizational goals*”. Artinya: Manajemen sumber daya manusia adalah proses pelatihan sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli yang diuraikan menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang mengatur proses pengelolaan sumber daya manusia dengan tujuan agar lebih efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan individu maupun organisasi dan guna memberikan reaksi terhadap lingkungan disekitarnya menjadi pedoman bersama dalam memecahkan suatu masalah internal dan eksternal.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi di sektor sumber daya manusia tentunya menginginkan untuk mempertahankan sdm berkualitas tinggi secara konsisten, memastikan sumber dayanya memenuhi kompetensi yang diperlukan untuk mewujudkan visi dan mencapai tujuan organisasi. Fungsi serangkaian aktivitas atau peran utama dalam mengelola sumber daya manusia. Menurut Hasibuan (2020:21), Manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai fungsi meliputi perencanaan, pengoorganisasian,

pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pendisiplinan dan pemberhentian. Berikut fungsi:

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang paling dasar dan sekaligus yang paling penting karena merupakan proses merencanakan sumber daya manusia atau tenaga kerja agar dapat beroperasi dengan lebih efektif dan efisien, dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

2. Pengoorganisasian

Pengoorganisasian merupakan suatu proses yang mengatur semua pegawai dengan cara menetapkan pembagian tugas, hubungan antar pekerja, serta koordinasi didalam organisasi agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Pengorganisasian yang baik akan meningkatkan efisiensi kerja dan dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

3. Pengarahan

Pengarahan proses memberikan petunjuk, instruksi, dan bimbingan kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk memandu seluruh pegawai bekerja efektif dan efisien.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan satu fungsi utama dalam manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana, pengelolaan seluruh tenaga kerja agar mematuhi dan melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi.

5. Pengadaan

Proses pengadaan mencakup serangkaian langkah, mulai dari penarikan dan seleksi, perjanjian kerja sama, penempatan hingga orientasi dan pembinaan dan yang bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.

6. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, pemahaman konseptual serta etika pegawai melalui berbagai bentuk Pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi merujuk pada pemberian imbalan baik secara langsung maupun tidak langsung kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

8. Pengintegrasian

Integrasi merupakan proses yang bertujuan untuk menyatukan kepentingan organisasi dengan kebutuhan pegawai guna menciptakan kolaborasi yang harmonis dan saling menguntungkan. Hal ini penting untuk menjaga motivasi, loyalitas, dan produktivitas kerja pegawai.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan suatu aktivitas yang bertujuan untuk menjaga dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai untuk tetap terjaga. Upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menjaga kondisi pegawai sehingga mereka tetap loyal, produktif, dan dapat berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan

10. Kedisiplinan

Kedisiplinn merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini mencerminkan niat dan kesadaran individu untuk mengikuti peraturan organisasi serta norma-norma sosial yang berlaku untuk menjamin pekerjaan berjalan sesuai fungsinya.

11. Pemberhentian

Pemberhentian merujuk pada akhir periode kerja seorang individu pada sebuah organisasi. Proses pemberhentian ini dapat terjadi karena Keputusan pegawai, Keputusan organisasi, pemutusan kontrak kerja, pensiun serta berbagai alasan lainnya.

Berdasarkan fungsi manajemen yang telah dijelaskan memberikan pemahaman yang mendalam mengenai cara pengelolaan organisasi yang efektif. Dengan pelaksanaan semua fungsi ini secara sinergis, organisasi tidak hanya akan meraih tujuan yang telah ditentukan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah Untuk meningkatkan kontribusi produktif karyawan terhadap organisasi dengan cara yang strategis, etis, legal dan bertanggung jawab. Dessler,G. (2020:25) alih bahasakan oleh Eli Tanner dan Benyamin Molan, menyebutkan terdapat lima tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia

1. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar dapat digunakan secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Pengembangan Potensi Karyawan: Membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka melalui pelatihan dan pengembangan.
3. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan.
4. Mencapai Tujuan Organisasi: Memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia selaras dengan strategi dan tujuan organisasi secara keseluruhan.
5. Menjaga Hubungan Industrial yang Harmonis: Membangun hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis.

Berdasarkan tujuan utama manajemen sumber daya manusia yang telah dipaparkan, penting untuk menjamin adanya keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar keduanya tumbuh secara berkelanjutan.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi individu agar bersedia melaksanakan tugas sesuai dengan harapan pemimpin. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Dengan demikian kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin dapat menginspirasi, memotivasi yang meningkatkan semangat kerja, memberikan bimbingan dan dukungan kepada setiap anggota tim sesuai dengan kebutuhan mereka.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang menginspirasi dan mendorong para pengikutnya untuk meraih tujuan organisasi. Tujuan utama dari kepemimpinan ini adalah menciptakan perubahan yang berkelanjutan. Pemimpin yang menerapkan gaya ini berupaya menciptakan suasana kerja yang efisien serta mendorong perkembangan bersama. Berikut pengertian kepemimpinan transformasional menurut beberapa ahli.

Menurut Bernard M Bass (2021:121), *“Transformational leadership is a condition in which the followers of a transformational leader feel trust, admiration, loyalty, and respect for the leader, and they do more than they initially expected”*. Artinya: Kepemimpinan transformasional adalah suatu kondisi dimana para pengikut pemimpin transformasional merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpinnya, dan mereka melakukan lebih dari yang mereka harapkan pada awalnya.

Robbins & Judge (2021:4) mendefinisikan, *“Transformational leadership is a leader who inspires his followers to put aside their personal interests for the good of the organization and is able to have an extraordinary influence on his followers”*. Artinya: Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Sedangkan P.G.Northouse (2021:8) menyatakan, *“Transformational leadership is a process in which leaders seek to change and inspire their followers*

through a strong vision, attention to individual needs, encouraging innovation, and being a trustworthy role model". Artinya: Kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana para pemimpin berusaha untuk mengubah dan menginspirasi para pengikutnya melalui visi yang kuat, perhatian terhadap kebutuhan individu, mendorong inovasi, dan menjadi panutan yang dapat dipercaya.

Berdasarkan penjelasan mengenai gaya kepemimpinan yang telah disampaikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi kinerja pegawai. Pendekatan ini dilakukan dengan cara memotivasi pegawai agar meningkatkan kinerja mereka dan menciptakan energi positif di dalam organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai dengan optimal.

2.1.3.2 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Prinsip kepemimpinan transformasional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi, motivasi dan perubahan yang konstruktif dalam suatu organisasi. Menurut P.G.Northouse (2021:13) ada 7 prinsip di dalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

1. Simplikasi

Keberhasilan kepemimpinan dimulai dengan adanya visi yang berfungsi sebagai cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan untuk menyampaikan visi dengan jelas, praktis dan tentunya bersifat transformasional

2. Motivasi

Kemampuan untuk memperoleh komitmen dari setiap individu yang terlibat terhadap visi yang telah dijelaskan merupakan langkah kedua yang perlu di

ambil. Ketika seorang pemimpin transformasional mampu menciptakan sinergi dalam organisasi, seharusnya juga dapat mengoptimalkan, memotivasi dan memberikan energi kepada setiap pengikutnya.

3. Fasilitasi

Kemampuan untuk secara efisien memfasilitasi proses “pembelajaran” yang berlangsung didalam organisasi, baik secara kelembagaan, kelompok, individu

4. Inovasi

Kemampuan dengan berani dan bertanggung jawab melaksanakan perubahan dan menjadi tuntutan dari situasi yang ada. Setiap individu yang terlibat harus mampu mengantisipasi perubahan dan tidak seharusnya merasa takut terhadap perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespons perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah di bangun.

5. Mobilitas

Pengakolasian seluruh sumber daya yang tersedia untuk memperkuat setiap individu yang terlibat dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan senantiasa berupaya untuk menghasilkan pengikut yang penuh tanggung jawab.

6. Siap Siaga

Kemampuan untuk senantiasa bersedia belajar mengenai diri sendiri, menerima perubahan dengan cara pandang baru yang positif.

7. Tekat

Niat yang kuat untuk mencapai tujuan akhir serta tekad yang mantap untuk

menyelesaikan setiap tugas dengan baik dan menyeluruh. Untuk mewujudkannya diperlukan dukungan melalui pengembangan disiplin.

Kepemimpinan transformasional yang bertujuan untuk menginspirasi dan memberdayakan pengikut agar mencapai potensi terbaik mereka. Prinsip-prinsip tersebut meliputi, simplikasi, motivasi,faslitasi, inovasi, mobilitas, siap siaga, dan tekak. Pemimpin transformasional harus fokus pada pencapaian tujuan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Setiap pemimpin memiliki pendekatan kepemimpinan yang unik menjadi hal yang membedakannya dari pemimpin lainnya. Pendekatan kepemimpinan ini merupakan karakteristik khas yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggota timnya. Kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan menentukan efektivitas pemimpin dalam menginspirasi serta mentransformasi individu maupun suatu organisasi dapat memengaruhi produktivitas, loyalitas, dan semangat kerja pegawai. Menurut P.G.Northouse (2021:16) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timnya, yaitu:

1. Pengalaman Pribadi

Pengalaman hidup dan pekerjaan seseorang dapat berpengaruh terhadap cara mereka memimpin. Pengalaman sebagai bagian dari menhadapi tantangan dalam kepemimpinan serta pembelajaran dari pemimpin yang pernah ada sebelumnya dapat membentuk preferensi dan pendekatan kepemimpinan pada suatu organisasi.

2. Nilai Dan Kepercayaan

Nilai-nilai dan keyakinan individu turut mempengaruhi gaya kepemimpinan.

Aspek-aspek seperti integritas, keadilan, dan keberlanjutan dapat berdampak pada keputusan seseorang dalam membentuk gaya sejalan dengan nilai-nilai.

3. Kepribadian Dan Karakteristik Pribadi

Karakteristik individu memainkan peranan yang signifikan dalam menentukan gaya kepemimpinan. Ciri-ciri kepribadian seperti rasa percaya diri, ekstroversi, kebijaksanaan, serta fokus pada tugas atau hubungan dapat mempengaruhi pendekatan kepemimpinan seseorang dalam memimpin suatu instansi.

4. Konteks Dan Tugas Kepemimpinan

Konteks organisasi, tanggung jawab kepemimpinan, serta sifat tim yang dipimpin turut berperan dalam menentukan gaya kepemimpinan yang dipilih dalam situasi yang menuntut keputusan yang cepat.

Kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya adalah pengalaman pribadi, nilai dan kepercayaan, kepribadian dan karakteristik pribadi serta konteks dan tugas kepemimpinan. Faktor-faktor ini berkontribusi dalam menciptakan pengaruh yang positif, mendorong perubahan, dan meningkatkan kinerja serta komitmen anggota organisasi.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya dimana pemimpin memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi dengan tujuan mencapai tujuan organisasi, terdapat lima dimensi terhadap kepemimpinan transformasional menurut Bernard M Bass (2021:126) yaitu :

1. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Merupakan elemen emosional dalam kepemimpinan, perilaku pemimpin yang

memberikan visi dan misi dan pengaruh ideal yang akan menggambarkan pemimpin yang berperan sebagai panutan yang kokoh bagi para pengikutnya.

Adapun indikatornya yaitu:

- a. Rasa hormat terhadap pegawai
- b. Kepercayaan terhadap pemimpin
- c. Dapat menjadi contoh

2. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Faktor ini menggambarkan seorang pemimpin yang menyampaikan harapan yang tinggi kepada para pegawai, mendorong mereka melalui motivasi untuk berkomitmen dan berkontribusi. Adapun indikatornya yaitu:

- a. Motivator
- b. Penetapan target yang jelas

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Hal ini melibatkan dorongan bagi pengikut untuk berperilaku kreatif dan inovatif sejalan dengan nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh pemimpin serta organisasi. Adapun indikatornya yaitu:

- a. Merangsang ide kreatif
- b. *Problem solver*

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Faktor ini mencerminkan pemimpin yang mendukung kebutuhan setiap anggota. Pemimpin berperan sebagai penasihat berupaya membantu pegawai untuk mewujudkan keinginan secara nyata. Adapun indikatornya yaitu:

- a. Menciptakan lingkungan kerja yang baik .

- b. Memiliki hubungan baik dengan pegawai.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya melalui empat dimensi utama, Pemimpin dengan pengaruh ideal menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya, sementara motivasi inspirasi ditunjukkan melalui visi yang jelas. Stimulasi intelektual mendorong kreativitas serta pemikiran kritis, dan pertimbangan individual menunjukkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan serta pengembangan setiap individu. Keempat dimensi ini bekerja sinergis untuk menciptakan perubahan positif dan meningkatkan kinerja organisasi.

2.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang merupakan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip fundamental yang menjadi dasar bagi organisasi. Budaya ini mencerminkan pola keyakinan dan nilai-nilai yang dihayati serta diterapkan oleh organisasi, sehingga menciptakan makna tersendiri dan menjadi pedoman dalam berperilaku di dalam organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada serangkaian asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka beradaptasi dengan tantangan eksternal dan melakukan integrasi internal dalam suatu organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat dan positif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan adaptif. Budaya ini

berfungsi sebagai sistem makna kolektif yang dimiliki oleh para anggotanya,.

Berikut ini beberapa pengertian budaya organisasi dari beberapa ahli.

Menurut Robbins and Judge (2020:335):

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi dan kendali yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2020:336) mendefinisikan:

Budaya organisasi adalah sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.

Sedangkan Davis (2020:336) menyatakan bahwa:

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli, dijelaskan bahwa budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, norma, dan kebiasaan yang melekat dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman perilaku anggota dalam menjalankan aktivitasnya. Budaya ini memengaruhi cara berinteraksi, pengambilan keputusan, serta respon terhadap perubahan dan berperan penting dalam membentuk identitas organisasi.

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Kesinambungan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya yang ada di dalamnya. Budaya organisasi berperan sebagai pengikat dalam menyelaraskan persepsi atau pandangan anggota terhadap berbagai permasalahan, sehingga dapat menjadi kekuatan kolektif dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins alih

bahasakan oleh Moeheriono (2020:337) mengemukakan beberapa fungsi dari budaya organisasi, antara lain:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas atau jati diri bagi anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan pegawai.
5. Budaya sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai dan memotivasi kerja yang baik.

Penjelasan fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan tindakan pegawai dalam melaksanakan aktivitas mereka. Oleh karena itu, nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi harus ditanamkan sejak awal kepada setiap anggota.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Penting bagi setiap organisasi untuk memperhatikan semua faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi. Budaya organisasi yang terjaga dengan baik akan berimplikasi positif terhadap kinerja pegawai Tosi & Rizzo alih bahasakan oleh Moeheeriono (2020:337) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu :

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat

dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.

2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada dimasyarakat, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi, selalu berinteraksi dengan lingkungan, dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

Budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor utama seperti pengaruh umum dari luar yang luas, pengaruh dari nilai-nilai dimasyarakat, dan faktor-faktor spesifik dari organisasi. Faktor-faktor ini saling berinteraksi membentuk pola perilaku, akhirnya menentukan bagaimana bagaimana organisasi beroperasi dalam menghadapi berbagai tantangan.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2020:338) dimensi budaya organisasi mencakup beberapa aspek penting yang membentuk cara kerja dan interaksi di dalam sebuah organisasi. Budaya ini membentuk identitas organisasi dan menjadi panduan dalam pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, dan hubungan antar pegawai. dimensi dan indikator yang mempengaruhi budaya organisasi terdiri dari 6 dimensi utama. Dimensi-dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko

Pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko.

Indikator nya meliputi:

- a. Memiliki keterampilan dalam bekerja
- b. Tolereansi terhadap resiko

2. Orientasi Pada Tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukan berdasar pada individu. Indikator nya meliputi:

- a. Saling menghargai
- b. Kerja sama dalam tim

3. Orientasi Pada Hasil

Dimana manajemen fokus kepada hasil atau manfaat dari pada sekedar teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil. Indikator nya meliputi : mampu mencapai target. Indikator nya meliputi:

- a. Mencapai target
- b. Berkualitas

4. Stabilitas

Sejauh mana organisasi mendorong para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat bukannya bersantai-santai. Indikator nya meliputi:

- a. Saing berkompetisi
- b. Bekerja dengan cepat dan efisien

Dimensi budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, kepercayaan, dan perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang membentuk cara mereka bekerja, berinteraksi, serta mengambil keputusan. Budaya ini memengaruhi efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan, membentuk identitas perusahaan, dan

menentukan tingkat adaptasi terhadap perubahan. Dengan memahami dimensi budaya organisasi, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang selaras dengan visi dan misi perusahaan serta mendorong kinerja optimal.

2.1.5 *Employee Engagement*

Dalam ilmu sumber daya manusia *employee engagement* atau keterlibatan karyawan adalah istilah yang relatif baru. Keterlibatan karyawan mencerminkan sikap pegawai yang penuh semangat terhadap pekerjaan mereka dalam rangka mencapai keberhasilan organisasi. Konsep ini menilai sejauh mana loyalitas pegawai dalam melaksanakan tugas, yang tidak hanya berfokus pada penyelesaian tepat waktu, tetapi juga pada kualitas hasil kerja yang sesuai dengan harapan organisasi. Sehingga Tingkat *engagement* yang tinggi berdampak positif pada produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan dinamis.

2.1.5.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement adalah tingkat keterlibatan, komitmen, dan kepuasan pegawai terhadap pekerjaan mereka, organisasi, dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang terlibat secara emosional dan psikologis merasa memiliki hubungan yang positif dengan pekerjaannya, sehingga mereka termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Adapun beberapa pengertian terkait *Employee engagement* menurut para ahli sebagai berikut.

Menurut Kumar & Sharma (2020:12), “*Employee engagement is a positive psychological state involving energy, dedication, and full emotional, mental, and*

physical involvement in work". Artinya: Keterlibatan karyawan adalah suatu kondisi psikologis positif yang melibatkan energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh secara emosional, mental, dan fisik dalam pekerjaan.

Saks (2021:24) menyatakan, "*Employee engagement is the extent to which employees are involved in, enthusiastic about, and committed to their work and workplace.*" Artinya: Keterlibatan karyawan adalah sejauh mana karyawan terlibat, antusias, dan berkomitmen terhadap pekerjaan dan tempat kerja mereka.

Sedangkan Shuck & Zigarmi (2022:37) menyebutkan, "*Employee engagement is a psychological state that leads to the intentional investment of personal energy into work roles*". Artinya: Keterlibatan karyawan adalah kondisi psikologis yang mengarah pada investasi energi pribadi yang disengaja ke dalam peran pekerjaan.

Berdasarkan definisi yang diberikan oleh para ahli, *Employee engagement* dapat diartikan sebagai suatu kondisi dimana pegawai menunjukkan sikap positif dan antusiasme terhadap pekerjaan mereka. Hal ini tercermin dalam keterlibatan mereka secara fisik, kognitif, dan emosional, yang ditandai dengan karakteristik seperti *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

2.1.5.2 Karakteristik *Employee Engagement*

Employee engagement atau keterlibatan karyawan mengacu pada tingkat dimana karyawan merasa terlibat, termotivasi, dan berkomitmen terhadap pekerjaan serta organisasi yang mereka jalani serta timbulnya perasaan antusias saat ikut membantu organisasi dalam pencapaian tujuan. Beberapa ciri utama menurut Hary Febriansyah & Henndy Ginting (2020:12) yang mendefinisikkan *employee*

engagement antara lain:

1. Sebagai Rasa Dedikasi

Sebagai bentuk komitmen, *employee engagement* mencerminkan dedikasi dan emosional serta intelektual mereka terhadap pekerjaan serta organisasi. Dedikasi ini terwujud dalam loyalitas yang kuat, konsentrasi pada tujuan, dan partisipasi aktif. Keterlibatan ini sangat penting karena dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, dan mendukung organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang.

2. Memiliki Dorongan Dan Kegembiraan Yang Kuat

Dorongan dan semangat yang tinggi dapat diartikan sebagai antusiasme. Antusiasme adalah suatu sikap positif yang tercermin melalui semangat, motivasi, dan energi dalam melaksanakan tugas atau kegiatan tertentu. Elemen antusiasme ini sangat penting dalam meningkatkan produktivitas.

3. Bertahan Dalam Tugas Yang Menantang

Menjalani tugas yang penuh tantangan dikenal sebagai ketahanan atau persistensi. Ketahanan ini mencerminkan kemampuan seseorang untuk tetap konsentrasi, gigih, dan tidak menyerah meskipun harus menghadapi berbagai rintangan, tekanan, atau kesulitan dalam melaksanakan tugas. Kemampuan untuk bertahan dalam situasi yang menantang sangat krusial karena mencerminkan dedikasi dan komitmen yang pada gilirannya mendukung keberhasilan individu dalam organisasi.

4. Melampaui Ekspektasi

Melampaui ekspektasi dapat diartikan sebagai usaha untuk memberikan lebih

dari yang diharapkan, yang sering disebut sebagai kinerja luar biasa. Hal ini mencerminkan dedikasi individu untuk melebihi tuntutan yang ada, baik dalam aspek kualitas hasil kerja, kontribusi, maupun komitmen terhadap tugas yang diterima.

5. Menunjukkan Inisiatif

Mengambil inisiatif merupakan langkah proaktif untuk melakukan suatu tindakan tanpa harus diminta sebelumnya. Hal ini mencerminkan rasa tanggung jawab, kreativitas, serta keinginan untuk memberikan kontribusi lebih dalam menyelesaikan tugas atau mengatasi masalah. Inisiatif mencerminkan komitmen untuk memberikan yang terbaik, baik dalam konteks pekerjaan maupun situasi lainnya. Dilingkungan kerja hal ini sangat dihargai karena berkontribusi pada perkembangan organisasi dan pencapaian lainnya.

Employee engagement adalah kondisi emosional dan psikologis. Karakteristik utama dari *employee engagement* meliputi adanya komitmen tinggi terhadap tujuan perusahaan, rasa memiliki, motivasi intrinsik, serta keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik. Karyawan yang *engaged* cenderung lebih produktif, loyal, dan bersedia melampaui ekspektasi dalam menjalankan tugasnya.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* mencakup berbagai elemen yang dapat berdampak pada tingkat komitmen, keterlibatan, dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi yang mereka jalani. Secara umum, faktor-faktor ini dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori utama. Menurut Hary Febriansyah & Henndy Ginting (2020:19) terdapat beberapa faktor

pendorong yang berkontribusi terhadap *employee engagement*.

1. Energi (Fisik dan Psikis)

Menggambarkan semangat, vitalitas, dan kekuatan yang dimiliki karyawan baik secara fisik (misalnya antusiasme dalam melakukan pekerjaan, tidak cepat lelah) maupun psikis (misalnya bersemangat, tidak mudah frustrasi atau putus asa). Karyawan akan kerja maksimal jika semangat dan konsistensi yang baik.

2. Kebanggaan terhadap Institusi

Mengacu pada perasaan bangga dan positif terhadap tempat kerja. Karyawan merasa bahwa organisasinya memiliki nilai, reputasi, dan kontribusi yang patut dihargai. Kebanggaan ini mendorong loyalitas dan keterikatan emosional terhadap perusahaan.

3. Intensi untuk Tetap Bertahan di Perusahaan

Menunjukkan keinginan dan niat karyawan untuk tidak berpindah kerja, serta memilih tetap berkontribusi di organisasi saat ini. Hal ini mencerminkan Tingkat retensi dan komitmen afektif yang tinggi dari pegawai terhadap organisasi.

4. Daya Tahan

Merupakan kemampuan karyawan untuk bertahan menghadapi tekanan kerja, beban tugas yang berat, dan tantangan yang kompleks tanpa mudah menyerah. Daya tahan menunjukkan sikap resilien dan kemampuan mengelola stres kerja secara sehat.

5. Sikap Proaktif

Mengacu pada inisiatif dan keinginan karyawan untuk bertindak lebih dari

yang diminta atau ditugaskan. Karyawan tidak hanya menunggu perintah, tetapi juga mencari cara untuk memperbaiki pekerjaan atau proses kerja. Proaktivitas ini menciptakan inovasi dan efisiensi di lingkungan kerja.

6. Kritik Membangun

Kemampuan pegawai untuk menyampaikan pendapat atau masukan secara konstruktif demi perbaikan organisasi, bukan untuk menjatuhkan. Kritik membangun menunjukkan keterlibatan intelektual dan kepedulian terhadap kemajuan organisasi.

7. Mempromosikan Institusi

Karyawan secara sukarela mempromosikan citra positif organisasi, baik kepada pihak internal maupun eksternal (misalnya kepada keluarga, teman, atau publik di media sosial). Ini menandakan adanya kebanggaan dan keterikatan emosional terhadap perusahaan, yang membuat karyawan menjadi *brand ambassador*.

Employee engagement dipengaruhi oleh berbagai faktor. Ketika faktor-faktor tersebut terpenuhi, karyawan cenderung merasa lebih termotivasi, terikat secara emosional dengan organisasi, dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi untuk berkontribusi pada perkembangan organisasi dan pencapaian lainnya.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator *Employee Engagement*

Dimensi dan indikator *employee engagement* merujuk pada elemen-elemen penting yang digunakan untuk menilai sejauh mana pegawai terlibat dalam organisasi. Berdasarkan pendapat Saks (2021:33) dimensi dan indikator *employee*

engagement pegawai meliputi:

1. Semangat (*Vigor*)

Kekuatan dan ketahanan mental yang kuat dalam lingkungan kerja, keinginan untuk berusaha dengan sepenuh hati, serta kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi tantangan adalah karakteristik yang menunjukkan kesiapan memberikan dedikasi dalam pekerjaan. Ini mencerminkan upaya untuk tetap termotivasi dan kecenderungan untuk terus berjuang meskipun menghadapi kesulitan atau kegagalan. Terdapat indikator yang mendukung hal ini.

1. Semangat kerja
2. Keinginan untuk berusaha
3. Kegigihan dan ketekunan

2. Dedikasi (*Dedication*)

Ditandai dengan perasaan yang mendalam, penuh inspirasi, dan rasa bangga, pengorbanan tenaga, pikiran, menunjukkan kesungguhan, loyalitas, ketekunan serta waktu untuk mencapai keberhasilan dalam suatu usaha seseorang dalam menjalankan tugasnya diukur melalui indikator.

1. Rasa tanggung jawab
2. Bangga atas pekerjaan
3. Rasa antusiasme

3. Penghayatan (*Absorbtion*)

Ditandai oleh keadaan dimana seseorang sepenuhnya terfokus pada pekerjaannya, dengan minat yang mendalam dan konsentrasi yang tinggi, waktu seolah berlalu dengan cepat, dan individu merasa kesulitan untuk terlepas dari

tugas yang diadapi. Hal ini dapat diukur melalui indikator.

1. Konsentrasi dalam bekerja
2. Keseriusan bekerja
3. Menikmati pekerjaan

Employee engagement merupakan tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi serta tujuan kerjanya, yang tercermin dalam semangat, dedikasi, dan penghayatan. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung lebih produktif, loyal, dan berperan aktif dalam mendukung keberhasilan perusahaan. Keseluruhan dimensi ini penting untuk menciptakan memotivasi karyawan agar berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan.

2.1.6 Kinerja Pegawai

Istilah kinerja berasal dari frasa *job performance*, yang merujuk pada prestasi kerja yang diraih oleh individu.. Kinerja dapat diartikan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaan sebagai perbandingan antara hasil kerja yang diperoleh oleh pegawai dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila kinerja yang dihasilkan memenuhi atau melebihi standar yang ditentukan, maka kinerja individu tersebut dapat dianggap baik.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merujuk pada sejauh mana seorang pegawai berhasil untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh organisasi. Kinerja ini mencerminkan seberapa efektif, efisien, dan produktif individu dalam mencapai sasaran organisasi. Kinerja yang juga dikenal

sebagai kegiatan atau kebijakan dilaksanakan untuk mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi, yang diatur dalam perencanaan strategis organisasi. Kinerja ini mencakup kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, serta efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Jhon Shields (2020:47) menyebutkan, *“Performance or employee is the ability and work results shown by an employee in carrying out his duties at work”*. Artinya: kinerja atau performa karyawan adalah kemampuan dan hasil kerja yang diperlihatkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas ditempat kerja.

Menurut Jhon Miner (2021:67) menyatakan, *“Employee performance is the result of an employee's efforts, which includes aspects of quality and quantity, which are obtained in carrying out tasks in accordance with their functions and the responsibilities given”*. Artinya: Kinerja pegawai adalah hasil usaha seorang pegawai yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas, yang diperoleh dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan fungsinya serta tanggung jawab yang diberikan.

Sedangkan James H. Donnelly (2023:18) mendefinisikan, *“Performance is the level of success of a person in carrying out tasks and the ability to achieve predetermined goals”*. Artinya: Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa teori-teori pendapat ahli kinerja pegawai ialah sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas dalam suatu organisasi, mencakup aspek kualitas dan kuantitas dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dengan fungsinya serta tanggung

jawab yang diberikan.

2.1.6.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh sejumlah elemen atau aspek yang berperan dalam menentukan sejauh mana individual tau organisasi dapat mencapai tujuan dan melaksanakan tugas secara efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dilingkungan kerja baik internal maupun eksternal. Menurut Busro (2020:95) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah:

1. **Kepemimpinan Intelektualitas**

Kemampuan atau keterampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam menjalankan aktivitas sehari-hari dengan cara berpikir yang rasional dan berlandaskan pada ilmu pengetahuan. kepemimpinan intelektual ini yang sangat dibutuhkan untuk mendorong inovasi, meningkatkan efektivitas kerja.

2. **Disiplin Kerja**

Pegawai menunjukkan kesadaran dan kesiapan untuk mengikuti semua peraturan organisasi serta norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja mencerminkan tingkat tanggung jawab dan komitmen seseorang terhadap pekerjaannya memastikan semua pekerjaan berjalan sesuai jadwal dan rencana.

3. **Kepuasan Kerja**

Kepuasan pegawai adalah tingkat sejauh mana seorang pegawai merasa puas dan senang terhadap pekerjaannya serta lingkungan kerja secara keseluruhan suatu ukuran yang mencerminkan tingkat kepuasan pekerja terhadap pekerjaan mereka, yang berkaitan dengan karakteristik tugas yang dilaksanakan, hasil

yang dicapai, serta minat terhadap pekerjaan yang ditekuni.

4. Motivasi Pegawai

Dalam rangka menunjukkan kesediaan untuk memberikan upaya yang tinggi demi mencapai tujuan organisasi. Motivasi dapat dipengaruhi oleh kebutuhan finansial, penghargaan, atau keinginan untuk berkembang. Hal ini tergantung pada kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan para pegawai.

5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin ditentukan oleh pola perilaku yang mereka tunjukkan saat mempengaruhi pegawai, termasuk pilihan tindakan yang diambil dan cara mereka berperilaku dalam berinteraksi dengan anggota tim.

6. Lingkungan Kerja

Berbagai faktor yang terdapat disekitar pegawai dapat mempengaruhi cara ini mereka menjalankan tugas yang diberikan, seperti penggunaan air conditioner (AC), pencahayaan yang baik, dan lain-lain.

7. Kompensasi

Kompensasi yang diberikan, baik dari segi jumlah maupun komposisi, akan semakin terperinci sejalan dengan pekerjaan yang mendapatkan penghargaan. .

Kinerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang saling berhubungan. Untuk mencapai hasil yang maksimal, sangat penting untuk menciptakan keseimbangan antara faktor-faktor internal dan eksternal serta memastikan bahwa setiap kendala dapat diminimalkan.

2.1.6.3 Manfaat Kinerja Pegawai

Manfaat dari kinerja pegawai mencakup berbagai keuntungan yang

dirasakan oleh organisasi, individu, dan masyarakat, yang dihasilkan dari kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Kinerja yang baik tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi, kinerja pegawai yang unggul juga mendukung pencapaian secara keseluruhan dan membuka peluang pengembangan karier bagi individu. Menurut Mangkunegara (2021:15) manfaat kinerja pada dasarnya terdiri dari:

1. Meningkatkan Prestasi Pegawai

Produktivitas serta masalah yang dihadapi oleh pegawai dapat didefinisikan melalui hasil kerja yang mereka capai. Dengan adanya umpan balik dari penilaian tersebut, pegawai memiliki kesempatan untuk memperbaiki kesalahan atau meningkatkan performa dimasa mendatang untuk peningkatan dalam prestasi.

2. Standar Kompensasi Yang Layak

Jumlah upah atau kompensasi yang pantas bagi pegawai dapat ditentukan berdasarkan hasil evaluasi kinerja yang dilakukan. Keputusan dalam memberi gaji, bonus, insentif, atau bentuk kompensasi lainnya yang adil dan sesuai sangat dipengaruhi oleh hasil penilaian kinerja.

3. Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Promosi, mutasi, transfer, dan demosi pegawai adalah hal yang wajar terjadi pada waktu-waktu tertentu. Untuk mengurangi kemungkinan kesalahan.

4. Pelatihan Dan Pengembangan

Merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil evaluasi

prestasi yang diterima dapat memberikan indikasi apakah pelatihan dan pengembangan diperlukan. Apabila hasil evaluasi menunjukkan nilai yang kurang memuaskan atau terdapat banyak kekurangan, maka perlu diadakan program pelatihan dan pengembangan untuk pegawai lama maupun baru.

5. Jenjang Karir

Proses evaluasi kinerja memberikan kesempatan bagi manajer untuk merancang jalur karir pegawai sesuai dengan pencapaian yang telah diraih. Jenjang karir mencerminkan peluang untuk naik ke posisi yang lebih tinggi dan lebih baik.

6. Penataan Staf

Penataan staf yang efektif mencerminkan kemampuan manajemen dalam hal mengelola sumber daya manusia yang terlibat dari hasil evaluasi prestasi yang baik maupun sebaliknya.

Manfaat kinerja pegawai mencakup berbagai aspek, baik untuk organisasi, individu, maupun masyarakat. Oleh karena itu, penting untuk terus mendukung pengembangan kinerja pegawai melalui pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja untuk menciptakan peningkatan produktivitas pegawai.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dimensi dan indikator kinerja pegawai merupakan konsep yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana seorang pegawai berhasil mencapai tujuan atau standar kerja yang telah ditentukan. Terdapat beberapa dimensi dan indikator dalam penilaian kinerja, berdasarkan Jhon Miner (2021:70) yaitu:

1. Kualitas Kerja

Pekerjaan ini berfokus pada pelaksanaan tugas yang telah sesuai dengan

ketentuan atau persyaratan yang ditetapkan. Adapun indikator nya yaitu:

- a. Ketelitian
- b. Keberhasilan
- c. Kerapihan

2. Kuantitas Kerja

Pekerjaan merujuk pada jumlah target hasil yang dicapai oleh pekerja dalam satu jam kerja, serta melaksanakan tugas sesuai dengan jumlah ketentuan aktivitas yang perlu diselesaikan. Adapun indikator nya yaitu:

- a. Kesesuaian Target
- b. Ketepatan Waktu

3. Tanggung Jawab

Komitmen seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan oleh organisasi harus dilakukan secara professional, sesuai dengan standar yang berlaku, serta menghasilkan kinerja yang memuaskan.

Adapun indikator nya yaitu:

- a. Rasa Tanggung Jawab
- b. Pengambilan Keputusan

4. Kerja Sama

Salah satu faktor penting yang menggambarkan kemampuan individu untuk berkolaborasi, berkomunikasi, dan bekerja dengan baik bersama rekan kerja, tim atau departemen lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator nya yaitu:

- a. Kekompakan

b. Jalinan Kerja Sama

5. Inisiatif

Berkaitan dengan kemampuan dan motivasi seorang pegawai untuk mengambil langkah-langkah proaktif tanpa menunggu perintah atau bimbingan dari atasan. Pegawai yang memiliki inisiatif umumnya lebih mandiri. Adapun indikator nya yaitu:

a. Kemandirian

b. Kemauan Bekerja

Dimensi kinerja pegawai mencerminkan sejauh mana individu dapat untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan cara yang efektif dan efisien. Kinerja yang baik ditunjukkan melalui pencapaian target kerja, kualitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu, serta kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja sama dalam tim.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berlandaskan pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Tujuan utamanya untuk mengavaluasi hasil-hasil yang diperoleh peneliti sebelumnya, serta membandingkan sehingga dapat memberikan dukungan bagi penelitian sejenis. Penelitian sebelumnya memiliki peranan penting dalam penelitian empiris dan berfungsi sebagai dasar untuk menghubungkan variabel yang digunakan peneliti sebelumnya dengan variabel dalam penelitian ini. Penelitian ini digunakan sebagai referensi atau landasan teori untuk membandingkan temuan dalam penelitian yang sedang dilakukan. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya

organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut disajikan dalam bentuk tabel berikut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian, Judul Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Yustinus (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Iklim Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pertanian Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat Jurnal Manajemen Vol 10 No 2, Desember 2021 DOI:http://repository.nobel.ac.id/id/eprint/476/	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian meneliti variabel Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja serta tidak menggunakan Variabel Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i>
2.	Rosada (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Ogan Kabupaten Ogan Ilir Jurnal Ekonomi Vol 2, No 1: Agustus 2021 DOI:https://repository.unsri.ac.id/56055/1/RAMA_61201_01011281722080.pdf	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian dan tidak menggunakan Variabel Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Penelitian, Judul Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3.	Ayuzzahra Yandri, Nazaruddin Aziz (2021) Pengaruh Budaya Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPKAD Kota Padang Jurnal MANAJEMEN Vol 16, No 2 (2021) DOI:https://doi.org/10.37301/jmubh.v16i2.19036	Hasil penelitian membuktikan jika Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian, meneliti Variabel Beban Kerja dan tidak menggunakan Variabel Kepemimpinan Transformatio-nal dan <i>Employee Engagement</i>
4.	Firman Syah Noor (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformatio-nal dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pengadilan Negeri Jambi Jurnal Ilmiah Ekonomi Vol 12, No 1 (2021) DOI:http://dx.doi.org/10.33087/eksis.v12i1.218	Hasil penelitian Menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatio-nal dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan simultan terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformatio-nal- Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian Meneliti Vaiabel Motivasi dan tidak menggunakan Variabel <i>Employee Engagement</i>
4.	Firman Syah Noor (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformatio-nal dan Budaya Organisasi	Hasil penelitian Menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatio-nal dan Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformatio-nal- Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian Meneliti Vaiabel Motivasi dan tidak

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Penelitian, Judul Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pengadilan Negeri Jambi Jurnal Ilmiah Ekonomi Vol 12, No 1 (2021) DOI:http://dx.doi.org/10.33087/eksis.v12i1.218	berpengaruh positif dan simultan terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional-Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	menggunakan Variabel <i>Employee Engagement</i>
5.	Mohamad Akbar, dkk (2022) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis. Vol 5, No 1 (2022) DOI: https://doi.org/10.37479/jimb.v5i1.14893	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian dan tidak meneliti variabel Kepemimpinan Transformasional dan <i>Employee Engagement</i>
6.	K Runtuwene (2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, <i>Employee Engagement</i>, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Langowan Timur Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen 2022, Vol3	Hasil penelitian menunjukan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> secara simultan berpengaruh positif dan signifikan	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Penelitian, Judul Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	DOI: https://doi.org/10.59603/projemen.10i4.75	terhadap Kinerja Pegawai		
7.	Riansyah Kiki (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis - Vol 6 No 1 Maret 2023 DOI: http://repository.binadarma.ac.id/id/eprint/7836	Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi <i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja pegawai	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian
8.	Kadek Pioni (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar Jurnal Manajemen Kewirausahaan dan Pariwisata Januari 2023, Vol.3 Hal 22 DOI: https://doi.org/10.32795/vol4wamrtno1th24	Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian dan tidak meneliti variabel <i>Employee Engagement</i>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Penelitian, Judul Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9.	Ratu Erlina Gentari, dkk (2023) Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Pegawai pada UPTD Pengelolaan Prasarana Perhubungan Cilegon. Jurnal Manajemen MAMEN Vol. 2 No 1 (2023) DOI: https://doi.org/10.55123/mamen.v2i1.1375	Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian, meneliti Variabel Kepuasan Kerja dan tidak menggunakan Variabel Kepemimpinan Transformatif
10.	Laila Dian Maslina, dkk (2023) Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Employee Engagement</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil(DISPENDUKC APIL) Kota Malang Jurnal Ilmiah Riset Manajemen Vol. 12 No.02 (2023) DOI: https://jim.unism.ac.id/index.php/jrm/article/view/22578/16	Budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai <i>Employee Engagement</i> cenderung tidak memberikan pengaruh pada Kinerja Pegawai	Budaya Organisasi, <i>Employee Engagement</i> , dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian, meneliti Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan tidak menggunakan Variabel Kepemimpinan Transformatif
11.	Ridwan Ikhwanun (2024)	Hasil penelitian menunjukkan	Kepemimpinan Transformatif	Lokasi Penelitian,

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Penelitian, Judul Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Barat Jurnal Manajemen Library Vol. 02, No 05 (2024) DOI:https://digilib.uin SGD.ac.id/90557/	bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	dan Kinerja Pegawai	meneliti variabel Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi, serta tidak meneliti variabel Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i>
12.	Amelia Resty (2024) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi: Studi pada Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat Jurnal Manajemen Vol. 09 No.07 (2024) DOI:https://digilib.uin SGD.ac.id/id/eprint/90550	<i>Employee Engagement</i> Memberikan pengaruh secara signifikan pada Kinerja Pegawai	<i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian, meneliti Variabel Kepuasan Kerja, dan tidak menggunakan Variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi
13.	Iska Nanda (2025) Pengaruh <i>Knowledge Management</i>, <i>Employee Engagement</i>, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Dinas Pemberdayaan Perempuan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	<i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian, meneliti Variabel <i>Knowledge Management</i> dan Disiplin Kerja serta tidak menggunakan Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Penelitian, Judul Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Jember) Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan Vol: 6, No 1, 2025, Page: 1-13 DOI:https://doi.org/10.53697/emak.v6i1.2173			Budaya Organisasi
14.	Musytari (2025) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Lampung Tengah Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Jurnal Manajemen Ekonomi, Vol 17 No.5 (2025) DOI: https://doi.org/10.2324/xab2mf46	Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja sebagai variabel intervening, Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian dan meneliti variabel Kepuasan Kerja serta tidak meneliti variabel <i>Employee Engagement</i>
15.	Heri Swandana (2025) Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> memiliki dampak	Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi <i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Penelitian, Judul Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	dan <i>Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kabupaten Lamongan Jawa Timur</i> Jurnal Manajemen Ekonomi dan Akuntansi. Vol 9 No 1 (2025) DOI: https://doi.org/10.31955/mea.v9i1.5308	baik dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai		
16.	Nelson Lajuni (2020) <i>The Effect of Transformational Leadership on Employees' Performance in Malaysia's Public Sector</i> <i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i> DOI: http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i11/8363	Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai publik	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian, dan tidak menggunakan variabel Kepemimpinan Transformasional dan <i>Employee Engagement</i>
17.	Ronal Regen (2021) <i>The Influence Of Organizational Culture, Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance</i> <i>Journal Of</i>	Budaya Organisasi, mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian, meneliti variabel Motivasi dan Kepuasan Kerja serta tidak menggunakan variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Penelitian, Judul Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Educational and Learning Studies. Vol 4</i> DOI: https://doi.org/10.32698/01662			dan <i>Employee Engagement</i>
18.	Jufrizen (2021) <i>Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture On Organizational Commitment and Employee Performance</i> <i>International Journal of Business Economics (IJBE)</i> Vol, 2 Issue 2, pp 86-98, March - August 2021 DOI: https://doi.org/10.30596/ijbe.v2i2.6710	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bersifat positif dan signifikan	Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian meneliti variabel Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi dan tidak menggunakan Variabel Kepemimpinan Transformatif dan <i>Employee Engagement</i>
19.	Benjamin Otchere (2022) <i>Performance Management and Employee Engagement in Public Institutions: A Developing Country Perspective</i> Jurnal: <i>International Journal of Human Resource Studies</i> , Vol. 12 No. 1 (2022) DOI: http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v12i1.19	<i>Employee Engagement</i> mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	<i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian, tidak menggunakan variabel Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No	Nama Penelitian, Judul Peneliti, Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
20.	Christian Y Rumissing, (2024) <i>The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance at the Department of Culture and Tourism of North Toraja Regency</i> <i>Journal of Business Finance and Economic (JBFE)</i> Volume 5, Nomor 1, Juni 2024 DOI: https://doi.org/10.32585/jbfe.v5i1.4985	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan.	Budaya Organisasi, <i>Employee Engagement</i> , dan Kinerja Pegawai	Lokasi Penelitian dan tidak menggunakan Variabel Kepemimpinan Transformasional

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sepenuhnya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan ini memiliki potensi untuk mendorong perubahan dan motivasi, dalam konteks tertentu. Budaya organisasi yang kuat menciptakan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang selaras dengan tujuan organisasi. Sementara itu, *employee engagement* meningkatkan rasa memiliki, antusiasme, dan komitmen pegawai terhadap tugas-tugasnya, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kualitas dan produktivitas kerja.

Penelitian ini memiliki sejumlah keunggulan yang membedakannya dari studi-studi sebelumnya. Salah satu keunggulan utama adalah fokus kajian yang spesifik pada Dinas Perkebunan, sebuah lembaga yang selama ini relatif kurang

menjadi subjek penelitian dibandingkan dengan dinas lainnya. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan tiga variabel penting secara bersamaan, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement* dalam menganalisis dampaknya terhadap kinerja pegawai. Dengan cakupan variabel yang luas dan fokus pada konteks organisasi yang spesifik, memiliki implikasi praktis yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan menggambarkan hubungan antara variabel-variabel. Pemahaman mengenai pembahasan penelitian akan menjadi lebih muda, paradigma penelitian memberikan gambaran lebih terperinci mengenai hubungan antara variabel yang diteliti. Peneliti bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependent. Yaitu pengaruh antar kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Pegawai

Kepemimpinan transformasional ialah suatu model yang menekankan peran pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk mencapai tingkat kinerja yang baik. Seorang pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menginspirasi timnya, bukan sekedar memberikan instruksi. Inspirasi yang diberikan serta kemampuan untuk menawarkan solusi kepada pengikut menjadi

pembelajaran bagi pegawai. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai telah banyak diteliti dan umumnya menunjukkan korelasi positif.

Penelitian dari Nelson Lajuni (2020) Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Penelitian diukur dengan 286 set kuesioner. kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi sebesar 43,2% terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor layanan publik Malaysia.

Selanjutnya penelitian Yustinus (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,811, hal ini berarti bahwa sebesar 81% kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya sebesar 19% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Diperkuat penelitian dari Kadek Pioni (2023) Berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar. kepemimpinan transformasional berkontribusi sebesar 35,2%, sedangkan budaya organisasi menyumbang 25,3%. Sisanya 39,5% dipengaruhi oleh faktor lain Berarti bahwa kinerja pegawai meningkat atau berubah secara positif ketika dipimpin oleh seorang pemimpin dengan gaya transformasional.

Berdasarkan hasil berbagai penelitian sebelumnya, dapat dijelaskan bahwa

kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Pemimpin transformasional yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dukungan individu, serta mendorong inovasi terbukti dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Konsistensi temuan ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh dalam berbagai jenis organisasi.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merujuk pada keyakinan dan norma-norma yang dipegang oleh anggota suatu organisasi. Ketika budaya ini dikelola dengan baik dan dapat memberikan dampak positif bagi organisasi, hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Budaya organisasi merupakan elemen krusial yang akan mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas dengan efektif dan mencapai tujuan organisasi dan dibuktikan dari beberapa penelitian.

Penelitian dari Jufrizen (2021) temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika dilihat secara parsial, budaya organisasi menjelaskan 35 %. Budaya organisasi bukan sekadar suasana kerja, tetapi adalah faktor strategis yang memengaruhi seluruh aspek operasional dan kinerja organisasi.

Selanjutnya penelitian Mohamad Akbar (2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,4081, artinya budaya organisasi menjelaskan 40,8%

variasi kinerja pegawai. Berarti jika budaya organisasi positif, maka kinerja pegawai cenderung meningkat.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian dari Christian Y Rumissing, (2024) Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda untuk menguji dan membuktikan hipotesis yang diajukan, menggunakan aplikasi SPSS versi 26. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. secara parsial, budaya organisasi sebesar 42,2% sedangkan *employee engagement* sebesar 24,3% dan sisanya dipengaruhi variabel lain.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diatas budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karena nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut organisasi membentuk perilaku karyawan, meningkatkan motivasi, kerja sama tim, serta efektivitas kerja, yang pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja optimal

2.3.3 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai

Employee Engagement merujuk pada sejauh mana karyawan terlibat, bersemangat, dan berkomitmen terhadap pekerjaan, tim, serta organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi menunjukkan dedikasi yang kuat terhadap tugas mereka, merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan, dan menunjukkan loyalitas kepada organisasi. *Employee Engagement* juga mencerminkan perasaan emosional secara keseluruhan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, seperti yang pada penelitian sebelumnya.

Penelitian dari Benjamin Otchere (2022) Secara keseluruhan, 156 karyawan

PLTD berpartisipasi. Hasilnya menunjukkan hubungan yang signifikan antara keterlibatan karyawan di tempat kerja dan kinerja karyawan di PLTD. *Employee engagement* menjelaskan sebesar 47,3% dari variasi kinerja pegawai. Ini berarti bahwa semakin banyak karyawan terlibat dengan pekerjaan mereka, semakin baik mereka bekerja di tempat kerja.

Selanjutnya penelitian dari Amelia Resty (2024) Penelitian ini dilatar belakangi pentingnya peran pegawai dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dibuktikan dengan nilai thitung ($6,849$) > ttabel ($1,989$) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Secara parsial, kontribusi variabel *employee engagement* dijelaskan sebesar 42,3%, Menunjukkan peran penting *employee engagement* terhadap kinerja pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian dari Iska Nanda (2025). Penelitian ini menerapkan metode pengujian regresi linier berganda. Sampel yang diteliti terdiri dari 57 pegawai. *Employee engagement* memberikan kontribusi sebesar 45,1% terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil dari penelitian mengindikasikan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, dapat dijelaskan dari *employee engagement* memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih besar, motivasi kerja yang lebih kuat, serta kualitas kerja yang lebih baik. Mereka juga lebih proaktif dalam menyelesaikan

tugas, berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam konteks lingkungan kerja yang terus berubah, peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus utama bagi organisasi, termasuk Lembaga pemerintahan seperti Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat. Faktor-faktor eksternal seperti, Kepemimpinan transformasional yang memiliki visi yang jelas, budaya organisasi yang kokoh, serta tingkat *employee engagement* yang tinggi dapat menciptakan suasana kerja yang produktif dan inovatif. Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan kinerja pegawai, antara lain sebagai berikut :

Penelitian dari K Runtuwene (2022), Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif atau penelitian hubungan, yang dimaksudkan untuk menghubungkan variabel bebas dengan variabel terkait. Secara parsial, kepemimpinan transformasional berkontribusi 15,4%, *employee engagement* sebesar 21,2%, dan budaya organisasi sebesar 24,5%. Sisanya 38,9% dijelaskan oleh faktor lain. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan selanjutnya budaya organisasi, dan *employee engagement* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja.

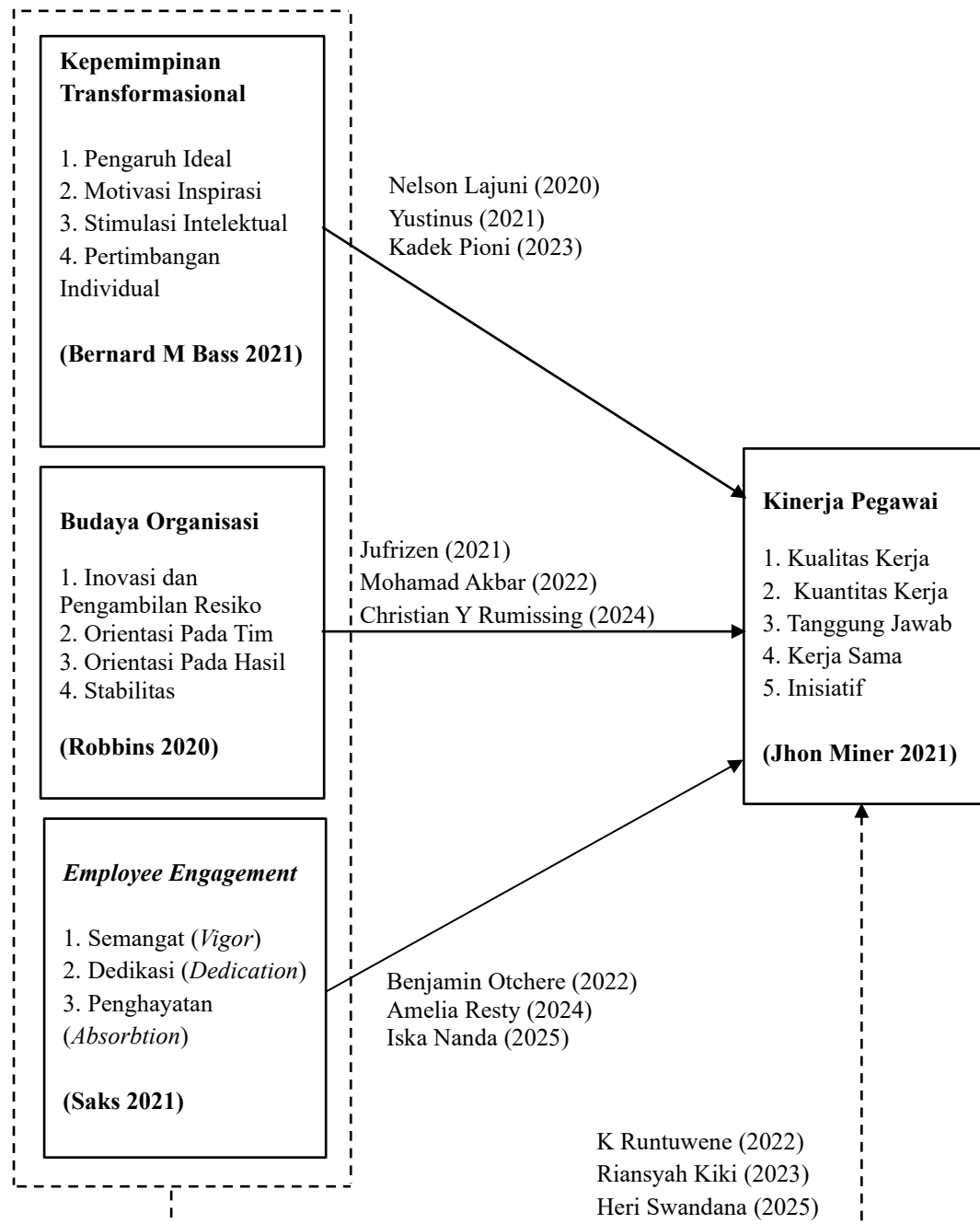
Hal ini diperkuat dengan penelitian Riansyah Kiki (2023). Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi *employee engagement* terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dalam analisis

SEM-PLS (hipotetik), variabel kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh sebesar 22,5%, budaya organisasi sebesar 27,3% dan *employee engagement* sebesar 18,6% terhadap kinerja. Yang berarti ketiga faktor tersebut saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Penelitian lain dari Heri Swandana (2025). Riset ini menggunakan teknik sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi yang berjumlah 70 pegawai diikutsertakan sebagai sampel. Secara parsial, kepemimpinan transformasional menyumbang sebesar 18,3% budaya organisasi sebesar 26,3% dan *employee engagement* sebesar 16,2% terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis mengindikasikan bahwa setiap variabel dalam model penelitian memberikan dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasi serta kinerja pegawai yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja di dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *employee engagement* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan visi yang kuat, inspirasi dan motivasi. elain itu, budaya organisasi yang positif yang mencerminkan nilai, norma, dan perilaku yang mendukung. Sementara itu, *employee engagement* berperan sebagai penguat yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja.

2.4 Paradigma Penelitian



Keterangan :

—————→ : Berpengaruh secara parsial.

- - - - -→ : Berpengaruh secara simultan.

Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang diajukan atas rumusan penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya. Hipotesis dibuat atas dasar rumusan masalah yang berlandaskan pada teori-teori dan penelitian terdahulu. Berdasarkan penjelasan kerangka penelitian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat Pengaruh Antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai.
- b. Terdapat Pengaruh Antara Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai
- c. Terdapat Pengaruh Antara *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai.