

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini akan menjadi acuan dan referensi penelitian yang akan dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variable dependen dan independen yang ingin diteliti. Berikut adalah penelitian yang berkaitan dengan variable dan objek penelitian. Landasan teori ini akan menginterpretasikan teori-teori yang relevan dengan judul penelitian dan berhubungan dengan masalah penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya. Teori yang relevan akan digunakan sebagai pengantar perumusan hipotesis, penyusunan instrumen penelitian dan digunakan sebagai dasar dalam membahas hasil penelitian. Terdapat 30 jurnal penelitian terdahulu (terlampir).

B. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Menurut Moeheriono (2014) mengemukakan bahwa, kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Mangkunegara (2016) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Sandy (2015), kinerja merupakan sebuah prestasi yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang telah diberikan. Sedangkan menurut Sutrisno

(2016) kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja karyawan, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Robbin (2016) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Fahmi (2017) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.” Menurut Torang (2014) “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Dari definisi diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dihasilkan oleh karyawan berdasarkan standar pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja yang telah dihasilkan oleh karyawan akan berdampak pada keberlangsungan perusahaan yang dimana kinerja perusahaan ditentukan oleh kinerja yang dihasilkan karyawan baik secara individu maupun kelompok.

McGregor, (2007) berpendapat bahwa setiap karyawan mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka karyawan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Hal ini dikemukakan oleh McGregor (2007) dengan *Theory X is traditional set of assumption about people. Theory Y implies a more humanistic and supportive approach to managing people*. Dari teori tersebut terdapat dua macam sikap dasar dari setiap orang, yaitu:

- 1) Sikap dasar yang didasari oleh teori X. Dalam teori ini diasumsikan bahwa pada dasarnya manusia memiliki sifat malas, lebih senang kepadanya diberikan petunjuk-petunjuk praktis saja dari pada diberikan kebebasan berfikir dan memilih atau mengambil keputusan.
- 2) Sikap dasar yang didasari oleh teori Y. Berasumsi bahwa manusia pada dasarnya senang bekerja. Bekerja adalah faktor alamiah bagi orang dewasa. Oleh karena itu, sebenarnya dimanapun dan kapanpun setiap orang dewasa akan selalu mencoba untuk bekerja.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada saat melakukan pencapaian dapat disebabkan oleh beragam faktor, menurut Kasmir (2016) faktor tersebut antara lain:

1) Keahlian dan Kemampuan

Setiap orang baik atasan maupun bawahan harus memiliki kemampuan dan keahlian yang dapat dipakai untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Semakin ahli dan mampu seorang pekerja dalam menyelesaikan tugasnya dengan tepat semakin ringan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat, oleh sebab itu melalui kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang akan berpengaruh pada kinerja setiap orang.

2) Pengetahuan

Seseorang yang memiliki output pekerjaan yang baik itu disebabkan karena seseorang tersebut mempunyai kemampuan yang lebih detail akan bidang tersebut. Sebaliknya, jika seseorang tidak memiliki kemampuan tentang pekerjaannya yang memadai maka hasil output yang didapatkan cenderung rendah.

3) Rancangan Kerja

Suatu faktor di mana karyawan dimudahkan dalam menjalankan tanggung jawab beserta tugasnya. Suatu pekerjaan dengan rancangan yang bagus akan mengurangi tingkat kesulitan karyawan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang dijalankannya.

4) Kepribadian

Merupakan keseluruhan seorang individu dalam berinteraksi dan bereaksi satu dengan yang lainnya dalam sebuah organisasi. Seseorang yang mempunyai pribadi baik, dipastikan mampu menjalankan kewajibannya secara bertanggung jawab serta penuh kesungguhan sehingga akan berpengaruh pada kinerjanya yang semakin baik.

5) Motivasi Kerja

Faktor ini muncul dari dalam diri seorang karyawan supaya seseorang tergerak atau terpengaruh dalam menjalankan sesuatu, jika seseorang mempunyai dukungan yang kuat dari sekelilingnya, maka orang tersebut akan termotivasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

6) Kepemimpinan

Merupakan sikap atasan dalam mengorganisasikan sistem kerja terhadap anggotanya dalam mendorong penyelesaian tugas dan kewajiban yang diamanahkan kepada mereka. Peningkatan kinerja karyawan dapat terlihat dari perilaku seorang pemimpin jika pemimpinnya menyenangkan, mampu mengayomi, dan membimbing dengan baik, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan baik.

7) **Komitmen**

Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sesuai dengan kepatuhan karyawan dalam menjalankan setiap peraturan yang berlaku di sebuah organisasi ataupun perusahaannya. Dengan kesepakatan yang ada bahwa karyawan akan mematuhi setiap SOP yang berlaku, maka karyawan tersebut berupaya maksimal dalam bekerja dan merasa bersalah jika peraturan tersebut dilanggar.

8) **Gaya Kepemimpinan**

Merupakan sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah kepada bawahannya. Kenyataannya, gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi suatu organisasi.

9) **Lingkungan Kerja**

Merupakan suasana dan kondisi lingkungan yang berada disekitar seseorang bekerja. Suasana yang nyaman dan aman akan memberi kenyamanan sehingga kinerja karyawan dengan lebih optimal.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1) **Kualitas Kerja**

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

2) **Kuantitas Kerja**

Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing

3) **Pelaksanaan Tugas**

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan

4) **Tanggung Jawab**

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan

Menurut Robbins (2016) terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan dalam perusahaan, seperti:

- 1) Kuantitas Pekerjaan
Elemen ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang telah dikerjakan dan dihasilkan individu atau kelompok dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan.
- 2) Kualitas Pekerjaan
Setiap karyawan dalam mengerjakan sebuah pekerjaan memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan sebuah kualitas pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan
- 3) Ketepatan Waktu
Merupakan durasi penyelesaian tugas berdasarkan tenggat waktu yang telah ditetapkan.
- 4) Komitmen Kerja
Suatu kegiatan tertentu yang menuntut karyawan untuk berlaku setia terhadap perusahaan tempat ia bekerja dan bertanggungjawab.

Untuk mengukur Kinerja karyawan secara individu, terdapat enam indikator yang dikemukakan oleh Bandari (2016) yaitu :

- 1) Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas
Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6) Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

2. *Work-life Balance*

Menurut Ramadhani, (2016) mengungkapkan bahwa *Worklife balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Menurut Handayani, (2013), *worklife balance* adalah suatu keadaan ketika seseorang mampu berbagi peran dan merasakan adanya kepuasan dalam peran-perannya tersebut yang ditunjukkan dengan rendahnya tingkat work family conflict dan tingginya tingkat work family facilitation atau work family enrichment.

Menurut Robbins dan Judge, (2017) program *worklife balance* meliputi sumber daya pada perawatan orang tua dan anak, perawatan, kesehatan dan kesejahteraan karyawan, dan relokasi dan lain-lain. Menurut Robbins dan Coulter, (2017) program *worklife balance* meliputi sumber daya pada perawatan orang tua dan anak, perawatan, kesehatan dan kesejahteraan karyawan, dan relokasi dan lain-lain. Banyak perusahaan menawarkan program family-friendly benefits yang dibutuhkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan dan pekerjaan, yang termasuk flextime, job sharing, telecommunicating dan lain-lain.

Menurut Lockwood, (2016) *worklife balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. *Worklife balance* dalam pandangan karyawan adalah pilihan mengelola kewajiban kerja dan pribadi atau tanggung jawab terhadap keluarga. Sedangkan dalam pandangan perusahaan *worklife balance* adalah tantangan untuk menciptakan budaya yang mendukung di perusahaan dimana karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka sementara di tempat kerja.

Berdasarkan definisi di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa *worklife balance* merupakan kondisi dimana karyawan merasakan adanya keseimbangan antara waktu kerja dan juga waktu pribadinya. *Worklife balance* sendiri juga dapat menunjukkan kondisi dimana dunia kerja dapat mempengaruhi dunia pribadi dari karyawan dan begitupun sebaliknya.

Worklife balance merupakan suatu teori yang menjelaskan bagaimana individu mengatur lingkungan pekerjaan dan keluarga dan batasan diantara keduanya untuk mencapai keseimbangan (Clark, 2014). Teori ini memiliki gagasan bahwa 'pekerjaan' dan 'keluarga' didasari oleh domain atau lingkungan yang berbeda dan dapat saling mempengaruhi satu sama lain. Lazar *et al.*, (2010) menyatakan bahwa sejak awal penting untuk memahami bahwa *worklife balance* bukan berarti mengalokasikan jumlah waktu yang sama dalam pekerjaan dan peran yang lain. Akan tetapi, dalam pengertian yang lebih luas, *worklife balance* diartikan sebagai level kepuasan terhadap berbagai keterlibatannya dalam berbagai peran. Seperti yang dikemukakan oleh Hill *et al.*, (2014) bahwasanya *worklife balance* secara umum dikaitkan dengan titik keseimbangan atau upaya dalam menjaga berbagai peran yang dijalani dalam hidup agar tetap selaras. Rincy and Panchanatham (2010) juga memiliki pendapat yang sama, bahwasanya *worklife balance* merupakan suatu keadaan dimana konflik yang dialami individu rendah serta perannya di dalam pekerjaan dan keluarga dapat berjalan dengan baik.

a. Faktor-faktor *work-life balance*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *worklife balance* menurut Poulouse dan Sudarsan (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi *worklife balance*, sebagai berikut :

1) *Individual Factors* (Faktor Individu)

a) *Personality* (Kepribadian)

Kepribadian adalah akumulasi dari berbagai cara seorang individu beraksi terhadap lingkungan dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian manusia terdiri dari beberapa faktor utama yaitu; ekstrasversi (tingkat kesenangan terhadap hubungan), keramahan (tingkat kepatuhan terhadap orang lain), kesadaran atau sifat berhati-hati (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), neurotisme (ketahanan terhadap stres), dan keterbukaan terhadap pengalaman.

b) *Psychological well-being* (Kesejahteraan Psikologis)

Psychological well-being mengacu pada sifat-sifat psikologis yang positif seperti penerimaan diri, kepuasan, harapan, dan optimisme. *Psychological well-being* berkorelasi positif dengan *worklife balance*. Pekerja dengan *psychological well-being* yang tinggi memiliki tingkat *worklife balance* yang tinggi pula.

c) *Emotional Intelligence* (Kecerdasan Emosional)

Didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan dan mengenali emosi atau perasaan, mengungkapkan emosi atau perasaan, mengatur emosi atau perasaan, dan mempergunakan emosi atau perasaan.

2) *Organisational Factor* (Faktor Organisasional)

a) *Work Arrangement* (Pengaturan Kerja)

Pengaturan kerja yang mudah disesuaikan membantu pegawai untuk mengatur antara pekerjaan dan aktifitas diluar pekerjaan dan membantu organisasi merekrut, mempertahankan dan memotivasi.

b) *Work Support* (Dukungan Organisasi)

Ada dua bentuk dukungan organisasi, yaitu dukungan formal dan dukungan informal. Dukungan formal dapat berupa ketersediaan work-family policies/benefit dan fleksibilitas pengaturan jadwal kerja, sedangkan dukungan informal dapat berupa otonomi kerja, dukungan dari atasan dan perhatian terhadap karir pegawai.

c) *Job Stress* (Stress kerja)

Dapat didefinisikan sebagai persepsi individu tentang lingkungan kerja seperti mengancam atau menuntut, atau ketidaknyamanan yang dialami oleh individu di tempat kerja.

d) *Techology* (Teknologi)

Teknologi dapat membantu pekerjaan di kantor maupun pekerjaan rumah tangga sehingga sangat bermanfaat terhadap pengelolaan waktu.

e) *Role Related Factors* (Peran)

Konflik peran, ambiguitas peran, serta jam kerja yang berlebihan memiliki peran yang besar dalam munculnya work-life conflict. Semakin tinggi kekacauan peran yang terjadi, semakin sulit pula tercapainya Work-life Balance.

3) *Societal Factors Influencing*

a) *Child Responsibility* (Pengaturan Perawatan Anak)

Berhubungan dengan jumlah anak dan tanggung jawab perawatan anak menyebabkan ketidakseimbangan peran pekerjaan dan keluarga.

b) *Family Support* (Dukungan Keluarga)

Dukungan pasangan, orang tua dan permintaan pribadi dan keluarga.

4) Faktor Lainnya

a) Umur, jenis kelamin, status perkawinan, status orang tua, pengalaman, tingkat pegawai, tipe pekerjaan, penghasilan serta tipe keluarga.

b. Indikator *Work-life balance*

Indikator-indikator untuk mengukur *Worklife balance* menurut McDonald dan Bradley (2017) terdiri dari:

- 1) *Time balance* (keseimbangan waktu)
Time balance merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.
- 2) *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan)
merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.
- 3) *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan)
merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya.

Fisher, (2014) menyatakan terdapat empat komponen *worklife balance* menjadi dasar dalam mengukur work-life balance. Pengembangan alat ukur tersebut menghasilkan butir-butir yang digolongkan menjadi empat indikator, yaitu:

- 1) WIPL (*Work Interference With Personal Life*).
Indikator ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu.
- 2) PLIW (*Personal Life Interference With Work*).
Indikator ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya.
- 3) PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*).
Indikator ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja.
- 4) WEPL (*Work Enhancement of Personal Life*).
Indikator ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu.

Indikator-indikator untuk mengukur *Worklife balance* menurut McDonald dan Bradley (2017) terdiri dari:

1) *Time Balance* (Keseimbangan Waktu)

Mengacu pada jumlah waktu yang dicurahkan individu untuk bekerja dan hal – hal di luar pekerjaan, seperti waktu Bersama keluarga. Keseimbangan waktu yang dimiliki seorang karyawan menentukan jumlah waktu yang dialokasikan seorang karyawan untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan keluarga, berbagai kegiatan kantor, rumah atau tempat sosial lainnya. Keseimbangan waktu yang dicapai karyawan menunjukkan bahwa tuntutan keluarga terhadap karyawan tidak mengurangi waktu profesional untuk menyelesaikan pekerjaan, begitu pula sebaliknya.

2) *Involvement Balance* (Keseimbangan Keterlibatan)

Mengacu pada jumlah atau tingkat keterlibatan dan komitmen psikologis yang dimiliki seorang individu di tempat kerja dan dalam hal – hal di luar pekerjaan. Waktu yang di alokasikan dengan tepat mungkin tidak cukup sebagai dasar untuk mengukur tingkat *worklife balance* karyawan, tetapi harus didasarkan pada kualitas, kuantitas, atau kemampuan setiap aktivitas yang diikuti oleh karyawan. Keseimbangan partisipasi dicapai dengan membuat karyawan terlibat secara fisik dan emosional dalam pekerjaan, keluarga dan kegiatan sosial lainnya.

3) *Satisfaction Balance* (Keseimbangan Kepuasan)

Mengacu pada kepuasan keseluruhan individu dengan aktivitas pekerjaan dan hal – hal diluar pekerjaan. Jika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan selama ini cukup untuk kebutuhan pekerjaan dan keluarga, maka kepuasan akan datang dengan sendirinya. Hal ini terlihat pada kondisi yang ada dalam keluarga, hubungan dengan teman dan kolega, serta kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan.

3. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa (Robbins dan Judge, 2016). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka menurut Yukl (2016).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Indra Kharis, 2015). Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka Edison et al., (2016)

Berdasarkan definisi di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

Transformasi adalah proses dimana segala sesuatu yang berkaitan Kepemimpinan Transformasional dipandang sebagai salah satu kepemimpinan yang representative dengan tuntutan era desentralisasi. Di era desentralisasi ini memberikan banyak keuntungan bagi para pemimpin yang kreatif untuk mengembangkan lembaganya karena pemimpin akan lebih leluasa mengeksplorasi visi tanpa dibatasi oleh juklak dan juknis yang untuk hal-hal tertentu dapat membatasi kreativitas.

Menurut Minnah El Widdah (2012) kepemimpinan yang mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan; (a) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (b) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan sendiri dan (c) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Menurut Bass (1925) istilah kepemimpinan Transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi. Menurut Teori motivasi Abraham Maslow, Pemimpin juga mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai dan pengembangan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. Melalui Kepemimpinan Transformasional pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin (*performance beyond expectations*).

a. Faktor-faktor kepemimpinan transformasional

Terdapat empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional yaitu (Jufrizen, 2020) :

- 1) Pengaruh ideal
Adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat sebagai pengikut.
- 2) Motivasi yang menginspirasi
Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada karyawan, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

- 4) Rangsangan intelektual
Hal ini mencakup yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.
- 5) Pertimbangan yang diadaptasi Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan saksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu karyawan benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

b. Indikator kepemimpinan transformasional

Terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Kharis (2015) :

- 1) Kharisma
Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.
- 2) Motivasi Inspiratif
Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.
- 3) Stimulasi Intelektual
Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru.

Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4) Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Menurut Yukl (2016) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat pengukuran, yaitu sebagai berikut :

1) Idealized influence (Karismatik)

yaitu pimpinan yang mempunyai karisma dan kekuatan serta pengaruh yang besar untuk memberikan motivasi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. Bawahan mempercayai pimpinan karena pimpinan dapat menunjukkan perilaku yang mengesankan yang membuat pimpinan disegani serta dapat menjadi contoh bagi pengikutnya.

2) Inspirational motivation (inspirasi dan motivasi)

perilaku pemimpin yang menginspirasi dan merangsang antusiasme bawahan terhadap prestasi, serta mendemonstrasikan komitmennya terhadap tujuan perusahaan serta meningkatkan optimisme dan antusiasme bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan.

3) Visioner

perilaku pimpinan dalam menciptakan ide-ide baru untuk menciptakan kemajuan pada sebuah organisasi serta menjadi pimpinan yang mampu mempengaruhi bawahan untuk dapat menemukan perspektif baru yang diharapkan dapat menjadi pemecah masalah yang sedang atau akan dihadapi oleh sebuah organisasi

4) Individualized Consideration (Perhatian secara individual)

yaitu kesediaan dari pimpinan untuk mendengarkan saran dari para bawahan serta perhatian pimpinan terhadap pengembangan karir para pegawai dan memperhatikan fasilitas yang didapat oleh pegawainya agar terjalin hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.

Sedangkan hasil penelitian Rafferty dan Griffin (2016) menemukan lima pengukuran Kepemimpinan Transformasional yang memiliki sebagai berikut :

1) Visi (*Vision*)

Yang dimaksud dengan visi ialah suatu dimensi Kepemimpinan terpenting serta diangkat melalui konstruk lebih luas, yakni kharisma. Penemuan empiris memberikan dukungan atas pernyataan ini. Dari Hasil metaanalisis menunjukkan jika karisma paling kuat berasosiasi dengan ukuran efektivitas seperti kepuasan pegawai terhadap pimpinan. Para peneliti sangat kritis tentang cara karisma didefinisikan. Visi merupakan salah satu dari lima elemen karisma. Lebih lanjut iapun menyatakan, pimpinan yang karismatik memperlihatkan sejumlah perilaku yang di dalamnya terdapat artikulasi suatu ideology yang akan meningkatkan kejelasan sasaran, focus tugas, kesatuan, dan keharmonisan nilai. Maka dari itu visi ialah suatu gambaran paling ideal atas masa depan yang dijadikan dasar untuk nilai – nilai organisasional

2) Komunikasi Inspirasional (*Inspirational Communication*)

Motivasi inspirasional sudah dilihat secara detail sebagai komponen terpenting dari suatu Kepemimpinan Transformasional, konstruk ini memberikan definisi secara beraneka ragam. Pimpinan karismatik menggunakan pendekatan inspirasional dan pencakapan emosional untuk meningkatkan motivasi pegawai dan mentransendensikan minat pribadi bagi kepentingan kelompok. Karisma dan isnpirasi motivasional dapat dilihat manakala pimpinan menggambarkan masa

depan yang diinginkan, mengartikulasikan bagaimana hal tersebut dapat dicapai, memberikan contoh untuk diikuti, menetapkan standar kinerja, dan memperlihatkan pertimbangan yang matang serta keyakinan.

3) Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive Leadership*)

Salah satu faktor yang membedakan Kepemimpinan Transformasional dengan teori – teori Kepemimpinan yang baru adalah dimasukkannya pertimbangan individual dalam model Transformasional. Pertimbangan individual ini terjadi manakala pimpinan telah mengembangkan orientasi kearah pegawai dan memperlihatkan perhatian individual kepada pegawai serta merespon secara layak pada kebutuhan pegawai secara personal. Supportive Leadership behaviour adalah perilaku yang diarahkan kepada kepuasan atas kebutuhan dan preferensi pegawai seperti memperlihatkan kepedulian atas kesejahteraan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, akrab, dan penuh dengan dukungan psikologis.

4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual merujuk pada perilaku – perilaku yang dapat meningkatkan minat dan kewaspadaan pegawai atas munculnya masalah. Dengan demikian, hal ini akan mengembangkan kemampuan pegawai dan kecenderungan untuk berpikir tentang masalah – masalah yang ada dalam perspektif yang baru. Pengaruh stimulasi intelektual akan dapat dilihat dari peningkatan kemampuan pegawai dalam mengonseptualisasi, komprehensi, menganalisis masalah – masalah, dan meningkatkan kualitas solusi – solusi yang dapat mereka hasilkan. Stimulasi intelektual sebagai sesuatu yang ditujukan untuk meningkatkan minat, kesadaran, dan kewaspadaan pegawai akan berbagai masalah dalam organisasi dan meningkatkan kemampuan pegawai untuk memikirkan berbagai masalah tersebut dalam cara pandang yang baru.

5) Kesadaran Personal (*Personal Recognition*)

Istilah kesadaran personal untuk menangkap atau menjelaskan aspek dari contingent reward yang secara konseptual berhubungan dengan Kepemimpinan Transformasional. Kesadaran personal terjadi manakala pimpinan mengindikasikan bahwa dia menghargai usaha – usaha individu dan memberi imbalan atas pencapaian kinerja konsisten dengan visi melalui pujian dan pengakuan terbuka atas usaha pegawainya. Pemimpin juga mendefinisikan kesadaran personal sebagai pemberian hadiah dalam bentuk pujian dan pengakuan terbuka untuk usaha yang dilakukan atas pencapaian usaha tertentu.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem berbagai arti yang dilakukan oleh semua anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Robins dan Judge (2016) budaya organisasi adalah sistem yang dianut oleh semua anggota organisasi yang membedakan organisasi satu dan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi norma-norma dan nilai-nilai sebagai sistem keyakinan yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pedoman bagi para anggota organisasi, agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal untuk tetap eksistensinya organisasi (Nurdin Ismail, 2012). Budaya Organisasi diartikan nilai atau norma perilaku yang dipahami dan diterima bersama oleh anggota organisasi sebagai aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi (Chaerudin, 2019).

Berdasarkan definisi diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah norma dan nilai sebagai sistem yang digunakan oleh seluruh anggota organisasi yang dapat membedakan organisasi satu dengan yang lainnya. Budaya organisasi juga dapat disimpulkan sebagai sebuah kebiasaan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang telah diciptakan. Juga sama halnya dengan budaya organisasi dalam perusahaan, perusahaan membutuhkan suatu budaya yang dapat mencerminkan karakter usahanya yang sesuai dengan visi dan misi yang hendak dicapai. Tak kalah pentingnya budaya organisasi juga dapat membedakan sesuatu perusahaan dengan perusahaan lainnya, sehingga perusahaan memiliki suatu ciri khas. Seiring berjalannya waktu, budaya pasti terbentuk dalam suatu organisasi, dan jika budayanya mencerminkan nilai-nilai yang baik maka dapat dirasakan pula manfaat yang menguntungkan bagi perusahaan.

Budaya organisasi adalah sebuah sistem yang mengacu pada makna bersama yang dianut oleh setiap anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, bila diperhatikan (Robbins and Judge, 2014). Organisasi atau perusahaan secara umum terdiri dari berbagai orang dengan kepribadian, latar belakang, ego dan emosi yang bermacam-macam. Budaya organisasi dibentuk dari hasil penjumlahan dan interaksi bermacam-macam orang tersebut. Dengan lebih sederhana, definisi budaya organisasi adalah suatu kesatuan dari orang-orang yang mempunyai keyakinan, tujuan dan nilai-nilai yang sama (Suwanto, 2014)

a. Faktor-faktor Budaya Organisasi

Budaya organisasi bisa berjalan dengan baik jika terdapat manajemen yang bagus pula dalam mengelola sumber dayanya. Menurut Rivai dan Mulyadi, (2016) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi ada dua, meliputi faktor dari dalam dan faktor luar. Kedua faktor ini harus menjadi pertimbangan dalam pengembangan sistem sosial untuk mempermudah proses pencapaian tujuan organisasi.

Adapun faktor internal yang dapat mempengaruhi budaya organisasi meliputi kekuatan; parameter, dengan objek yang lebih besar akan semakin mudah untuk dimengerti; beragam; dan repetisi tekanan eksternal. Sedangkan faktor eksternalnya terdiri dari pembelajaran, motivasi dan kepribadian karyawan setiap individu (Hari, 2016).

b. Indikator Budaya Organisasi

Indikator-indikator yang mewakili variable budaya organisasi dibatasi berdasarkan karakteristik utama seperti yang dikemukakan Robins (2016), yaitu:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko
Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail
Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
- 3) Berorientasi kepada individu
Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut pada orang-orang didalam organisasi.
- 4) Berorientasi kepada hasil
Manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 5) Berorientasi tim
Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim tidak hanya pada individu-individu.
- 6) Agresifitas
Sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif.

Menurut Hari (2016) adapun indikator yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya:

- 1) Inovatif memperhitungkan resiko
Bahwa setiap karyawan akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan
- 2) Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail.
Menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam melaksanakan tugasnya

- 3) Berorientasi pada hasil yang akan dicapai.

Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.

- 4) Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan.

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (*teams work*), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya

- 5) Agresif dalam bekerja.

Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (*ability and skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus di ikuti dengan disiplin dan kerjainan yang tinggi.

- 6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Karyawan harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

Menurut Luthans (2016) adapun indikator yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya:

- 1) *Observed behavioral regulities*

Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Anggota organisasi saling berinteraksi dengan menggunakan tata cara, istilah, dan bahasa yang sama yang mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati.

- 2) *Norms*

Norma-norma, suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan, yaitu tidak berlebihan tetapi tidak juga kurang.

3) *Dominant Value*

Nilai-nilai pedoman, adanya nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan dianut oleh para anggotanya. Contohnya adalah mutu produk yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, atau tingkat efisiensi yang tinggi.

4) *Philosophy Value*

Aturan-aturan, terdapat pedoman yang harus ditaati jika bergabung dengan organisasi. Anggota baru harus mempelajatinnya untuk dapat diterima di dalam organisasi tersebut.

5) *Organizational Climates*

Iklim organisasi, merupakan perasaan mengenai organisasi secara keseluruhan yang dicerminkan oleh tata letak fisik, cara para anggota berinteraksi, dan cara mereka berhubungan dengan pelanggan atau lingkungan di luar organisasi.

5. *Employee engagement*

Employee engagement adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang diambil untuk memastikan organisasi berhasil, karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil (Sihombing, 2018). Wiley dan Blackwell (2016) menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptibilitas, usaha, dan kegigihan yang mengarah kepada tujuan organisasi. Pada dasarnya, engagement dibagi menjadi dua jenis, yaitu perasaan untuk memiliki engagement dan perilaku engagement itu sendiri.

Berdasarkan definisi di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa *employee engagement* adalah sebuah sikap dari karyawan di organisasi yang dapat bertindak melebihi dari apa yang diharapkan perusahaan kepada karyawan, mereka penuh dengan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus. Serta tercapainya keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya.

Komitmen terhadap kesuksesan pekerjaan sering disebut sebagai *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan suatu istilah yang relatif baru dalam ilmu sumber daya manusia, dimana kata tersebut sering digunakan oleh lembaga konsultan yang khusus bergerak dalam bidang sumber daya manusia.

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini telah didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka sebagai hubungan emosional yang tinggi yang seorang karyawan rasakan terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya. (Risher, 2014).

Gallup Organization menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai nilai engagement merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka (Tritch, 2003). Selain definisi tersebut, pandangan populer dari istilah ini menyatakan bahwa *employee engagement* tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga menfurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Macey and Schneider, 2014)

a. Faktor *employee engagement*

Menurut Robbin dan Judge, (2016), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, yakni sebagai berikut:

1) *Job Resources*

Faktor ini merujuk pada aspek fisik, sosial maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut, mencapai target pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan, perkembangan dan perkembangan personal.

2) *Saliency of Job Resources*

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki individu.

3) *Personal Resources*

Faktor ini merujuk pada karakteristik yang dimiliki pegawai seperti kepribadian, sifat, usia dan lain sebagainya. pegawai yang engaged akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan pegawai lainnya karena memiliki skor extraversion dan conscientiousness yang lebih tinggi serta memiliki skor neuroticism yang lebih rendah.

b. Indikator *employee engagement*

Menurut Robbins dan Coulter (2017) terdapat beberapa indikator atau hal yang dapat mengukur *employee engagement* pada karyawan yaitu :

1) Partisipasi Kerja

Partisipasi kerja mengacu pada tingkat keterlibatan individu dalam aktivitas dan tanggung jawab yang terkait dengan pekerjaan mereka. Ini mencakup kemampuan dan keinginan seseorang untuk aktif terlibat dalam tugas dan proses yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

2) Keikutsertaan

Keikutsertaan merujuk pada tingkat keterlibatan, kontribusi, atau partisipasi individu dalam suatu kelompok atau organisasi. Hal ini dapat mencakup dukungan aktif, komitmen, dan kontribusi yang diberikan oleh individu dalam mencapai tujuan bersama.

3) Kerja Sama

Kerja sama adalah kolaborasi dan kerjasama antara individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Ini melibatkan pembagian peran, komunikasi yang efektif, dan kerjasama dalam usaha untuk mencapai hasil yang maksimal.

Menurut Schaufeli dan Bakker, (2016), terdapat tiga indikator dari *employee engagement*, yaitu:

1) *Vigor*

Dapat dinilai dari semangat yang di tunjukkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya serta dapat dilihat dari energi dan stamina yang tinggi ketika bekerja. Kemauan untuk berusaha dengan sungguh- sungguh dalam melakukan pekerjaan serta kegigihan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja

2) *Dedication*

Mengacu pada kekuatan perasaan terikat dengan pekerjaan sehingga akan selalu terlihat antusias dan bangga dengan pekerjaan yang dimilikinya serta penuh dengan perasaan yang bermakna.

3) *Absorption*

Ditandai dengan adanya konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit untuk keluar dari pekerjaan. Adanya ketertarikan untuk menyelesaikan apa yang dibutuhkan dari pekerjaan.

Menurut Abrianto, (2021), terdapat lima indikator dari *employee engagement*, yaitu:

1) Karyawan memiliki semangat dalam bekerja

Karyawan memiliki motivasi yang tinggi untuk melakukan suatu pekerjaan

2) Karyawan memiliki keinginan untuk berusaha sekuat tenaga ketika bekerja

Karyawan lebih produktif karena lebih sedikit kesalahan dalam pekerjaan mereka

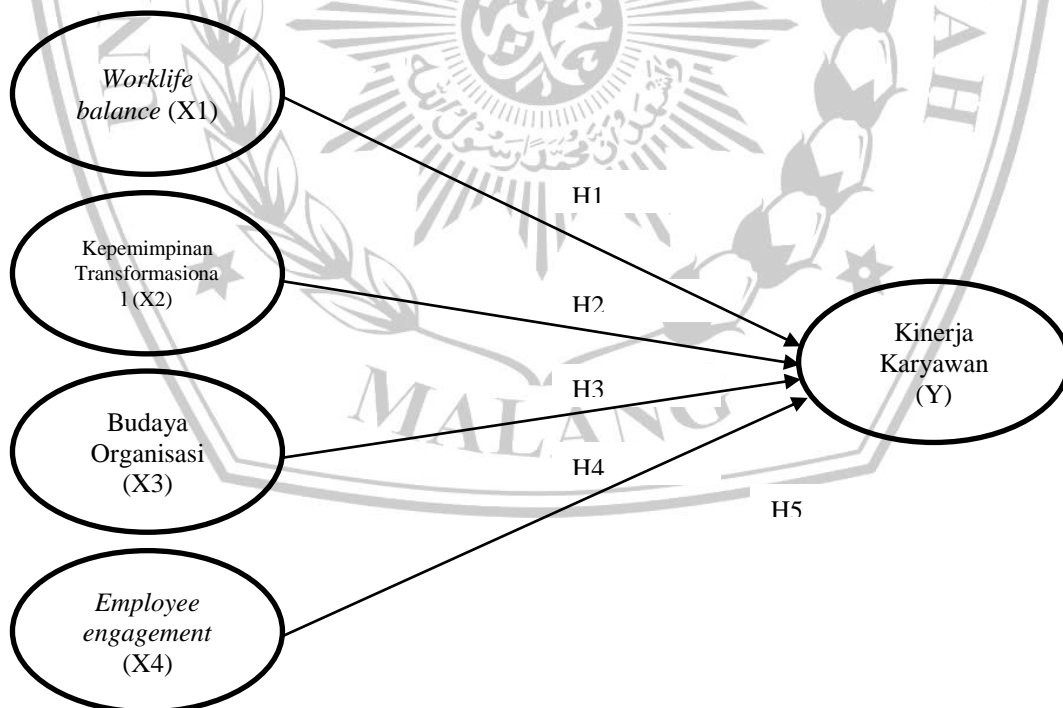
3) Karyawan tetap bertahan pada pekerjaannya walaupun dalam keadaan sulit

Karyawan akan tetap setia kepada atasan dalam pekerjaan saat ini dan terus melakukan upaya yang diperlukan

- 4) Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan
Memiliki perasaan untuk segera melakukan kewajiban yang harus dipenuhi dan dilakukan oleh orang yang memikul tanggung jawab tersebut
- 5) Karyawan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaannya
Keberhasilan perusahaan akan berkorelasi langsung dengan jumlah waktu, tenaga dan insiatif yang dicurahkan oleh karyawan

C. Kerangka Berfikir

Kerangka pikir merupakan sebuah gambaran tentang pola interaksi antar variabel. Selain itu kerangka pikir digunakan untuk mempermudah peneliti dalam mengukur pengaruh dan hubungan antar variabel. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan variabel *worklife balance* (X1), Kepemimpinan transformasional (X2), Budaya Organisasi (X3) dan *Employee engagement* (X4) sebagai variabel bebas dan yang bertindak sebagai variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Maka dari itu penelitian ini memiliki kerangka berpikir sebagai berikut yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 :



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

D. Hipotesis

1. Hubungan *worklife balance* dengan kinerja karyawan

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asari, (2022), Mardiani, (2021), Arifin dan Muharto, (2022), Lukmiati *et al.*, (2020) dan Badrianto dan Ekhsan (2021) membuktikan bahwa *worklife balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1 : Diduga *Worklife balance* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayatullah *et al.*, (2024), Kholifah *et al.*, (2022), Rahayu dan Widiastuti (2024), Sumantri dan Mujiati, (2023) serta Fitriani dan Kasmiruddin, (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Diduga kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hendra, (2020), Haryadi dan Wahyudi (2020), Dunggio, (2020), Jufrizen dan Rahmadhani, (2020) serta Febriani, (2023) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Hubungan *employee engagement* dengan kinerja karyawan

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adawiyah *et al.*, (2021), Sucahyowati, (2020), Astuti, (2022), Umihastanti dan Frianto, (2022) serta Noviardy dan Aliya, (2020) membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Diduga *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh variabel yang paling dominan terhadap kinerja karyawan

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Asari, (2022), Mardiani, (2021), Arifin dan Muharto, (2022), Lukmiati *et al.*, (2020) dan Badrianto dan Ekhsan (2021) membuktikan bahwa *worklife balance* memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

H5 : Diduga *Worklife balance* memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

