

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2016). Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2012). Menurut pendapat lain, kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil (Henry, 2015).

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki setiap individu.
 - 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
 - 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dalam memberikan dorongan semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
 - 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
 - 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
- c. Indikator Kinerja Karyawan

Teori kinerja mendefinisikan kinerja karyawan melalui beberapa indikator kunci yang mencakup Efektivitas dan Produktivitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Kemandirian, serta Kualitas Kerja (Bintoro & Daryanto, 2017). Dalam penjabarannya, berikut indikator efektivitas, kuantitas, ketetapan waktu, kemandirian, dan kualitas kerja, antara lain:

a) Efektivitas

Tingkat efektivitas dan produktivitas karyawan merupakan tolok ukur utama dalam menilai kinerja individu. Efektivitas mencakup

kemampuan karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan, sedangkan produktivitas menunjukkan seberapa efisien karyawan dalam menggunakan waktu dan sumber daya untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Penilaian positif terhadap tingkat efektivitas dan produktivitas mencerminkan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

b) Kuantitas

Indikator kuantitas dalam kinerja karyawan berkaitan dengan volume pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Ini tidak hanya terbatas pada jumlah produk yang dihasilkan dalam konteks manufaktur, tetapi juga dapat mencakup jumlah laporan yang disiapkan, jumlah pelanggan yang dilayani, atau jumlah transaksi yang diselesaikan dalam konteks pekerjaan administratif atau layanan pelanggan. Mengukur kuantitas output penting untuk menilai produktivitas dan efisiensi kerja. Indikator ini juga berguna untuk perencanaan sumber daya, penetapan target, dan penilaian kelayakan proyek. Namun, penting untuk menyeimbangkan kuantitas dengan kualitas agar tidak mengorbankan standar pekerjaan demi mengejar target kuantitatif.

c) Ketepatan Waktu

Aspek ketepatan waktu dalam kinerja karyawan menilai seberapa baik mereka memenuhi tenggat waktu dan menjaga jadwal. Ini

mencakup kemampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai jadwal, koordinasi efektif dengan tim lain atau departemen, dan pengelolaan waktu yang baik untuk menghindari penundaan. Ketepatan waktu adalah indikator kunci dalam lingkungan kerja yang cepat dan di mana ketergantungan tim sangat tinggi. Ini tidak hanya menunjukkan disiplin individu tetapi juga berdampak pada efisiensi keseluruhan tim dan organisasi.

d) Kemandirian

Kemandirian sebagai indikator kinerja mengacu pada kemampuan karyawan untuk bekerja tanpa pengawasan berlebihan atau kebutuhan akan bimbingan yang konstan. Ini mencakup kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat, mengelola tugas dan tanggung jawab, serta menyelesaikan masalah secara mandiri. Kemandirian menunjukkan tingkat kepercayaan yang dapat diberikan kepada karyawan dan sejauh mana mereka memahami serta mengambil tanggung jawab atas pekerjaan mereka. Ini penting dalam lingkungan kerja di mana keputusan cepat dan adaptasi terhadap perubahan diperlukan. Karyawan yang mandiri biasanya memerlukan supervisi yang lebih sedikit, yang dapat mengurangi beban kerja manajerial dan meningkatkan efisiensi operasional.

e) Kualitas Kerja

Karyawan yang mampu mencapai target, menghasilkan karya

berkualitas, dan memberikan kontribusi positif terhadap tujuan perusahaan menunjukkan kinerja yang unggul. Pencapaian target menunjukkan ketepatan karyawan dalam memenuhi sasaran yang ditetapkan. Hasil kerja berkualitas mencerminkan kemampuan karyawan untuk memberikan kontribusi yang bernilai tinggi.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Definisi Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memimpin dan membimbing individu atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Ini melibatkan keterlibatan langsung dalam memotivasi, mengarahkan, dan mengelola sumber daya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kepemimpinan bukan hanya tentang kekuasaan formal, tetapi juga tentang kemampuan untuk memengaruhi orang lain secara positif (Northouse, 2013).

Dalam konteks organisasi, kepemimpinan mencakup pengambilan keputusan strategis, pengembangan visi, dan menciptakan budaya yang mendukung tujuan organisasi. Pemimpin organisasi perlu memiliki keterampilan adaptasi dan kepekaan terhadap dinamika tim dan perubahan lingkungan bisnis (Hermawan, E. & Ismail, 2022). Teori kepemimpinan mencakup berbagai pendekatan, mulai dari teori transaksional hingga teori transformasional. Meskipun demikian, pemimpin sering menghadapi kendala seperti ketidakpastian lingkungan bisnis dan resistensi

terhadap perubahan. Pemimpin yang efektif perlu menguasai keterampilan kepemimpinan situasional dan adaptasi (Narsa, 2012).

b. Tipe-tipe kepemimpinan

Berikut tipe-tipe gaya kepemimpinan menurut O'Leary (2001) :

- 1) Gaya kepemimpinan diktator : Pemimpin jenis ini melakukan segala sesuatu berdasarkan paksaan atau secara kekuasaan mutlak. Tegasnya pemimpin menentukan segala-galanya baik mengenai aktivitas, kebijakan, keputusan, sedangkan orang yang dipimpinnya hanya menerima instruksi, pemberitahuan, tugas serta perintah yang harus dikerjakan, tanpa boleh membantah. Gaya kepemimpinan diktator sering juga disebut otoriter, totaliter, dan tirani.
- 2) Gaya kepemimpinan demokratis : Pemimpin berusaha memastikan bahwa kelompoknya mendapatkan informasi memadai dan berpartisipasi dalam tujuan tim sebagai satu kesatuan. Artinya, sang pemimpin melakukan suatu kebijakan tidak cukup hanya berbicara, tetapi berdasarkan konstitusi atau peraturan yang telah disepakati bersama bukan berdasarkan kemauan sendiri atau kekuatan sendiri (kekerasan).
- 3) Gaya kepemimpinan kemitraan : Pemimpin tidak lebih daripada anggota kelompok yang lain, seseorang yang mungkin memiliki pengalaman lebih, tentu saja, tetapi juga seorang yang tidak

menarik bobot yang lebih besar dibandingkan pribadi-pribadi lain dalam kelompok.

- 4) Gaya kepemimpinan transformasional : gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

Sedangkan menurut Akbar (2017) terdapat 6 gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan otokratis yaitu pemimpin menganggap organisasi sebagai milik pribadi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat.
- 2) Gaya kepemimpinan paternalistis yaitu pemimpin menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan inisiatif, sering bersikap maha tahu.
- 3) Gaya kepemimpinan kharismatis yaitu pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar.
- 4) Gaya kepemimpinan militeristis yaitu pemimpin menuntut disiplin yang tinggi dari bawahannya, senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan, menerapkan sistem komando dalam

menggerakkan bawahan.

- 5) Gaya kepemimpinan *laissez faire* yaitu pemimpin memiliki sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan hati nurani, asal kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai. Pemimpin juga memiliki peranan pasif dan membiarkan organisasi berjalan dengan sendirinya.
- 6) Gaya kepemimpinan demokratis yaitu pemimpin selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan. Pemimpin juga bisa menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahannya. Para bawahannya dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan.

b. Indikator Gaya Kepemimpinan

Teori gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Kartono (1994), teori ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin tidak hanya harus mempertimbangkan efisiensi kerja tetapi juga perasaan dan kepuasan bawahan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Teori ini menekankan pentingnya keseimbangan antara aspek manusiawi dan kebutuhan organisasi dalam kepemimpinan (Hermawan, E. & Ismail, 2022). Berikut 5 indikator ketegasan, keberanian, kemampuan mendengar, keterampilan berkomunikasi, dan inovasi kepemimpinan yang diuraikan sebagai berikut:

- 1) Ketegasan

Pemimpin yang efektif mampu menginspirasi anggota tim dengan memberikan visi yang kuat. Ini melibatkan kemampuan untuk mengkomunikasikan tujuan jangka panjang dan memberikan arahan yang jelas. Pemimpin yang inspiratif dapat menciptakan rasa makna dan tujuan yang lebih besar di antara karyawan, membantu mereka melihat gambaran besar dan merasa terhubung dengan kontribusi mereka (Bass & Riggio, 2006).

2) Keberanian

Kepemimpinan merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk mengambil keputusan berani dan bertindak tegas, terutama dalam situasi yang menantang atau tidak pasti. Keberanian ini menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya tingkat kedudukan seseorang dalam suatu organisasi. Hal ini karena tanggung jawab dan konsekuensi dari keputusan yang diambil menjadi semakin besar dan kompleks (Hermawan, E. & Ismail, 2022).

3) Kemampuan Mendengar

Kemampuan mendengarkan dalam kepemimpinan adalah vital untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan efektif. Ketika pemimpin mendengarkan bawahan mereka, hal ini tidak hanya menunjukkan penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi mereka, tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Ini memperkuat

kepercayaan dan keterbukaan dalam tim, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi turnover. Mendengarkan secara aktif juga memungkinkan pemimpin untuk membuat keputusan yang lebih informasi dan holistik, dengan mempertimbangkan berbagai perspektif yang berkontribusi pada solusi kreatif dan efektif. Akhirnya, kemampuan mendengarkan yang efektif membantu membangun budaya organisasi yang positif, di mana setiap karyawan merasa menjadi bagian penting dari keseluruhan tim (Hermawan, E. & Ismail, 2022).

4) Keterampilan Berkomunikasi

Pemimpin yang sukses juga memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawan. Ini melibatkan penggunaan berbagai teknik motivasi, seperti memberikan umpan balik positif, memberikan pengakuan, dan memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan individu. Pemimpin yang dapat membangkitkan semangat dan komitmen dari anggota timnya mampu menjaga tingkat motivasi yang tinggi (Northouse, 2013).

5) Inovasi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif mencakup kemampuan untuk menciptakan lingkungan di mana kreativitas dan inovasi didorong. Ini melibatkan memberikan kebebasan kepada tim untuk berkreasi (Hermawan, E. & Ismail, 2022), mendorong ide-ide baru, dan menghargai kontribusi inovatif. Pemimpin yang memahami

pentingnya inovasi sering kali menciptakan budaya di mana gagasan baru diterima dan dihargai (Bass & Riggio, 2006).

2. Motivasi Karyawan

a. Definisi Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan adalah suatu konsep yang mengacu pada upaya untuk merangsang dan mempertahankan tingkat energi, komitmen, dan kinerja yang tinggi dari anggota tim di lingkungan kerja. Ini melibatkan sejumlah faktor, termasuk dorongan intrinsik dan ekstrinsik, kebutuhan individu, dan kepuasan dalam pekerjaan. Motivasi karyawan penting karena dapat meningkatkan produktivitas, retensi karyawan, dan pencapaian tujuan organisasi (Rahmat, 2021).

Teori Motivasi Karyawan melibatkan berbagai pendekatan, seperti Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori X dan Y Douglas McGregor, Teori Harapan Victor Vroom, dan Teori Perasaan Keadilan. Teori-teori ini berfokus pada berbagai faktor yang dapat memotivasi karyawan, termasuk kebutuhan dasar, persepsi pemimpin, dan harapan atas imbalan (Ryan & Deci, 2017).

b. Indikator Motivasi Karyawan

Terdapat banyak jenis teori motivasi, dalam penelitian ini teori yang digunakan adalah Maslow's Need Hierarchy Theory oleh Abraham Maslow tahun 1945. Teori ini merangkum kebutuhan manusia sebagai dasar motivasi yang menjadi kebutuhan fisik, keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, aktualisasi

diri yang dapat diuraikan sebagai berikut (Maslow, 1943).

1) *Kebutuhan Fisik dan Biologis (Physiological needs)*

Ini adalah kebutuhan dasar yang bersifat fisiologis, seperti makanan untuk menyediakan energi, minuman untuk menjaga hidrasi, tempat tinggal untuk melindungi dari elemen-elemen lingkungan, dan udara yang bersih untuk bernapas. Kebutuhan ini menjadi dasar yang harus dipenuhi agar seseorang dapat bertahan hidup.

2) *Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan (Safety and security needs)*

Kebutuhan ini berkaitan dengan rasa aman dan perlindungan dari bahaya fisik dan psikologis. Ini mencakup perasaan aman dalam lingkungan kerja, melaksanakan pekerjaan tanpa ancaman, dan memiliki stabilitas ekonomi yang memadai untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Keamanan juga mencakup perasaan nyaman dalam melakukan pekerjaan tanpa takut terhadap konsekuensi yang merugikan.

3) *Kebutuhan Sosial (Affiliation or acceptance needs or belongingness)*

Ini mencakup keinginan manusia untuk berinteraksi, berkomunikasi, dan terlibat dalam hubungan sosial. Kebutuhan akan persahabatan, kasih sayang, afiliasi, dan penerimaan dalam kelompok sosial sangat penting. Individu ingin merasa dihargai

dan memiliki tempat dalam masyarakat dan lingkungan kerja.

4) **Kebutuhan Penghargaan dan Pengakuan (*Esteem or status needs*)**

Kebutuhan ini mencakup keinginan untuk dihargai, diakui, dan dihormati oleh orang lain. Ini mencakup penghargaan atas prestasi kerja, pengakuan dari rekan kerja, dan perasaan dihargai oleh atasan. Kebutuhan akan penghargaan ini dapat memotivasi individu untuk mencapai prestasi lebih tinggi dalam pekerjaan mereka.

5) **Aktualisasi Diri (*Self actualization*)**

Kebutuhan ini merupakan tingkatan tertinggi dalam hierarki. Ini mencakup hasrat untuk mencapai potensi pribadi secara penuh, mengembangkan keterampilan dan bakat unik, dan mencapai prestasi yang sangat memuaskan. Aktualisasi diri melibatkan pengembangan diri dalam segala aspek, baik profesional maupun pribadi, sehingga seseorang dapat mencapai kualitas hidup yang lebih tinggi.

c. **Tujuan motivasi**

Adapun dari pemberian motivasi menurut Sutrisno (2016) adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kinerja karyawan
- 3) Menjaga kestabilan karyawan
- 4) Membuat efektifitas pengadaan karyawan

- 5) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 6) Dapat menciptakan situasi dan kondisi hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- 8) Meningkatkan loyalitas, kreativitas serta partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan seta pekerjaannya
- 10) Meningkatkan efisiensi pemakaian alat dan bahan baku perusahaan.

3. *Employee Engagement*

a. Definisi *Employee Engagement*

Employee engagement merupakan pengukuran tingkat keterlibatan, koneksi, dan komitmen psikologis karyawan terhadap pekerjaan mereka dalam suatu organisasi. Para karyawan yang terlibat menunjukkan tingkat konektivitas yang sangat tinggi dengan tugas-tugas pekerjaan mereka. Hal ini mendorong mereka untuk bekerja keras dan mencapai tujuan yang terkait dengan tugas mereka (Dessler, 2020).

Employee engagement adalah keterlibatan karyawan melibatkan partisipasi, kepuasan, dan semangat yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan. Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan sebuah keterikatan dalam bentuk emosional antara karyawan dengan organisasi yang menimbulkan rasa kepedulian dari

karyawan sehingga karyawan dapat lebih antusias dalam menjalani pekerjaannya (Robbins & Judge, 2018).

Employee engagement adalah kondisi di mana karyawan merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaan mereka dan dengan organisasi tempat mereka bekerja. Ini mencakup tingkat komitmen, motivasi, dan keterlibatan aktif karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang terlibat secara positif cenderung lebih produktif dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan (Saks & Gruman, 2020).

b. Indikator *Employee Engagement*

Dalam konteks pengaruh kinerja karyawan, Indikator yang digunakan dalam *Employee Engagement* dirangkum melalui teori (Schaufeli et al., 2006). Teori *Employee Engagement* menurut Schaufeli, Bakker, dan Salanova menguraikan keterikatan karyawan dalam organisasi melalui tiga dimensi utama Vigor, Dedikasi, dan Absorption. Vigor merujuk pada tingkat komitmen dan keterikatan karyawan, di mana mereka menunjukkan semangat tinggi dan dedikasi dalam bekerja, berkontribusi secara maksimal serta berfokus pada pencapaian tujuan organisasi. Dedikasi mencakup partisipasi aktif karyawan dalam pekerjaan, kerjasama dengan rekan kerja, dan pembentukan ikatan emosional dengan organisasi, yang menghasilkan lingkungan kerja yang harmonis dan kinerja yang berkelanjutan. Sementara itu, Absorption menggambarkan tingkat konsentrasi dan

ketekunan karyawan dalam menjalankan tugas, dimana mereka mengalami kepuasan dan kebahagiaan dalam pekerjaan, sering kali kehilangan kesadaran waktu karena betul-betul tenggelam dalam tugas yang dihadapi.

Keseluruhan dimensi ini secara kolektif mendefinisikan seberapa terlibatnya karyawan dalam pekerjaan mereka dan kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi. Dalam 3 dimensi dari vigor, dedikasi dan absorption diuraikan sebagai berikut (Schaufeli et al., 2006):

1) Vigor

Tingkat komitmen berhubungan dengan dedikasi, dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaan mereka mencerminkan dimensi penting dari keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa terikat dan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan cenderung lebih bersemangat untuk memberikan kontribusi maksimal. Dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menciptakan karyawan yang lebih berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, serta bersedia melakukan usaha tambahan untuk mendukung kesuksesan bersama (Meyer & Allen, 1991).

2) Dedikasi

Partisipasi aktif dalam pekerjaan, kerjasama dengan rekan kerja, dan rasa keterikatan emosional terhadap organisasi merupakan

aspek lain dari *Employee Engagement* yang berpengaruh pada kinerja karyawan. Karyawan yang aktif berpartisipasi dalam pekerjaan, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan merasakan keterikatan emosional terhadap organisasi cenderung lebih terlibat secara menyeluruh. Partisipasi dan kerjasama menciptakan atmosfer kerja yang harmonis, sementara keterikatan emosional memperkuat ikatan antara individu dan organisasi, membentuk landasan positif untuk kinerja yang berkelanjutan (Saks, 2006).

3) *Absorption*

Absorption adalah dimensi yang menunjukkan tingkat konsentrasi dan ketekunan dalam menjalankan tugas, di mana seseorang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya hingga waktu berlalu dengan cepat tanpa terganggu oleh hal-hal di sekitarnya. Tingkat *absorption* yang tinggi menandakan seseorang yang bahagia dalam pekerjaannya dan terlibat sepenuhnya dalam tugasnya hingga waktu terasa berjalan dengan cepat saat bekerja. Pada dasarnya, *absorption* adalah pengalaman penuh konsentrasi dalam pekerjaan, kebahagiaan dalam melakukannya, dan hilangnya kesadaran terhadap lingkungan sekitar ketika tenggelam dalam pekerjaan (Schaufeli et al., 2006).

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

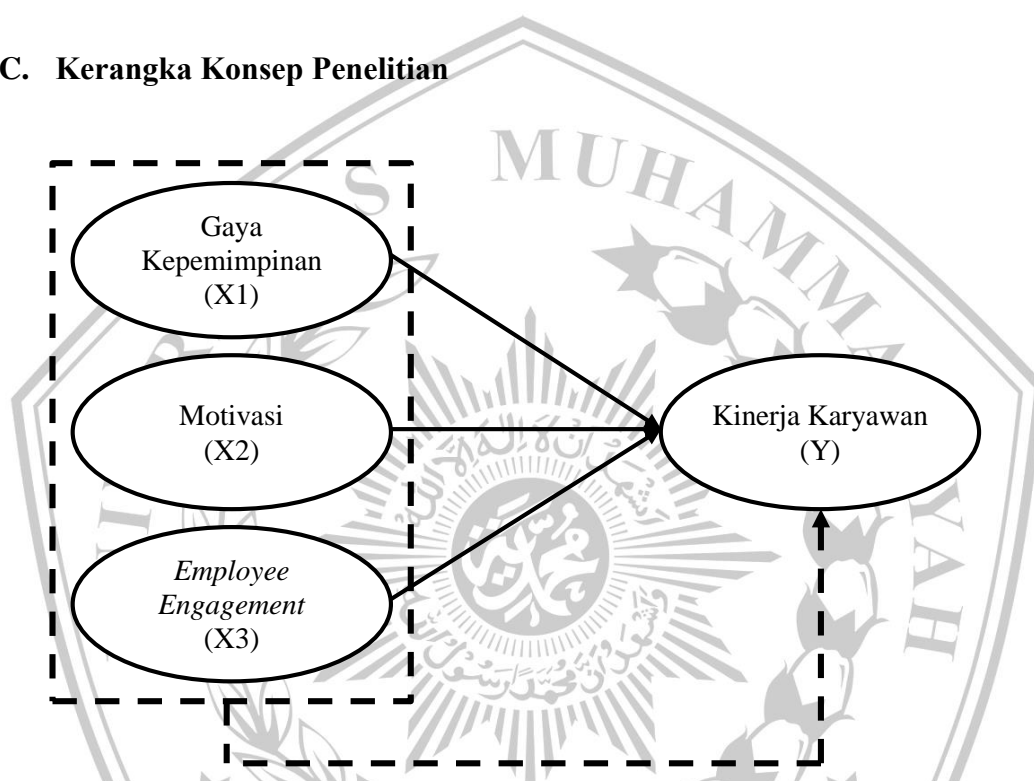
No.	Judul, Nama & Tahun Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan Hotel Plaza Manado Wijaya (2020)	Kepemimpinan Transformasional, <i>Employee Engagement</i> , dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Transformasional Leadership secara signifikan meningkatkan keterlibatan karyawan. - Transformasional Gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan.
2	<i>The Effect Of Transformational Leadership and Motivation On Employee Performance</i>	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Motivasi kerja. - Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan
3	<i>The Impact Of Transformational Leadership And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable In Indonesian Banking Industry During Digital Transformation</i> Lindawati & Parwoto (2021)	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi yang memediasi hubungan ini. - Meskipun motivasi kerja tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun ketika dikaitkan melalui kepuasan kerja, motivasi tersebut memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	The Influence of Transformational Leadership, Job Characteristics, Job Involvement, on	Kepemimpinan Transformasional, Job Characteristics, Job Involvement, Work Engagement,	<ul style="list-style-type: none"> - Variabel Transformational Leadership (Kepemimpinan Transformasional) dan Job Characteristics

No.	Judul, Nama & Tahun Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
	Employee Performance through Work Engagement at PT. Virama Karya (Persero) East Java Branch (Suciono, 2022)	dan Kinerja Karyawan	<p>(Karakteristik Pekerjaan) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap Work Engagement (Keterlibatan dalam Pekerjaan) dan Employee Performance (Kinerja Karyawan).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Job Involvement (Keterlibatan Pekerjaan) terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Work Engagement (Keterlibatan dalam Pekerjaan) dan Employee Performance (Kinerja Karyawan). - Work Engagement (Keterlibatan dalam Pekerjaan) berperan sebagai mediator yang menghubungkan variabel Transformational Leadership, Job Characteristics, dan Job Involvement dengan peningkatan Employee Performance (Kinerja Karyawan).
5	The Influence of Transformational Leadership Style and Compensation on Employee Performance (Burhanudin & Saputri, 2023)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan yang mendorong transformasi atau perubahan pada bawahan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Kompensasi yang baik memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
6	Analisis <i>Employee Engagement</i> dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Melalui Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pegadaian Kantor	<i>Employee Engagement</i> , Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Kedua faktor ini memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. - Komitmen organisasi tidak hanya berpengaruh positif dan signifikan

No.	Judul, Nama & Tahun Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
	Pembantu Pabaeng-baeng di Makassar Armilasar (2023)		<p>terhadap kinerja pegawai, tetapi juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara <i>Employee Engagement</i>, gaya kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penelitian ini memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana <i>Employee Engagement</i>, gaya kepemimpinan transformasional, dan komitmen organisasi saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam konteks perusahaan yang diteliti.
7	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Ovianti & Fadli (2022)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan secara langsung juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Meskipun disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Denan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang)	<i>Employee Engagement</i> , Kepemimpinan Transformasional, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), dan Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Kedua faktor ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). - <i>Employee Engagement</i>, kepemimpinan transformasional, dan OCB semuanya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - OCB berfungsi sebagai

No.	Judul, Nama & Tahun Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
	Chasanah (2022)		mediator yang menghubungkan pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan daerah tersebut.

C. Kerangka Konsep Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Konsep

Kerangka Konsep Penelitian ini didasar dari Teori X dan Teori Y (McGregor, 1960) Teori ini menjelaskan bagaimana persepsi manajemen terhadap motivasi karyawan dapat mempengaruhi cara mereka mengelola. Teori Y sering dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.

Kerangka penelitian yang ada pada gambar diatas mendukung teori utama

pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan yaitu teori kinerja Robbins tahun 2016. Teori Kinerja menurut Robbins tahun 2016 dalam konteks pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan *Employee Engagement* memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang bagaimana faktor-faktor ini bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Robbins menekankan bahwa kinerja karyawan tidak hanya diukur melalui aspek-aspek seperti efektivitas, produktivitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemandirian, tetapi juga melalui bagaimana faktor-faktor ini dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan kepemimpinan. Sebuah gaya kepemimpinan yang efektif menciptakan lingkungan yang mendukung di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi, yang langsung berdampak pada efektivitas dan produktivitas mereka. Motivasi, baik yang berasal dari kepuasan intrinsik maupun pengakuan ekstrinsik, mempengaruhi kuantitas dan kualitas output karyawan, serta kemampuan mereka untuk memenuhi tenggat waktu dengan efisien. Terakhir, tingkat tinggi *Employee Engagement* memperkuat kemandirian karyawan, menginspirasi mereka untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keseluruhan. Oleh karena itu, menurut Robbins, kinerja karyawan merupakan hasil dari kombinasi kompleks antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan tingkat engagement karyawan, di mana setiap aspek memainkan peran kunci dalam mengoptimalkan produktivitas dan keberhasilan organisasi (Nur Aziz & Dewanto, 2022).

D. Hipotesis

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan yang efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, seperti yang terungkap dalam penelitian sebelumnya. Pemimpin yang memberikan visi inspiratif dan kuat seringkali meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan terhadap tujuan bersama. Mereka juga berhasil menciptakan lingkungan yang kondusif untuk kreativitas dan inovasi, memicu pengembangan ide baru dan peningkatan produktivitas. Kualitas kepemimpinan yang unggul mencakup pengakuan atas kontribusi karyawan, pemberian umpan balik positif, dan tantangan yang sesuai, semua faktor ini berkontribusi pada peningkatan kinerja individu. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang responsif cenderung menurunkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan karyawan, yang berakibat negatif pada produktivitas dan dinamika tim. Dengan demikian, pemahaman dan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi (Oh et al., 2011).

Dalam tinjauan penelitian sebelumnya, dinyatakan pada hasil penelitian Suwarno & Bramantyo (2019), gaya kepemimpinan yang efektif dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan adalah gaya yang berbasis pada nilai-nilai seperti hati nurani, etika, kebebasan, kepercayaan, serta kemampuan untuk menerima kritik dan saran yang membangun. Gaya kepemimpinan ini juga meliputi aspek ketegasan, penghormatan terhadap kreativitas, inovasi, dan motivasi. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kompetensi profesional,

kepribadian, dan sosial karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang tidak efektif dan berdampak negatif cenderung ditandai oleh kurangnya rencana kerja yang jelas, kesulitan dalam menerima masukan, ketidakjelasan dalam tugas, disharmoni, iklim kerja yang tidak kondusif, kurangnya disiplin, dan minimnya motivasi serta pengawasan (Hermawan, E. & Ismail, 2022).

H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bukit Asam Tbk Tanjung Enim pada karyawan Divisi SDM Strategik.

b. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sangat erat terkait dan signifikan. Motivasi yang tinggi pada karyawan cenderung meningkatkan kinerja mereka dalam berbagai aspek. Karyawan yang merasa termotivasi secara intrinsik, yaitu oleh kepuasan kerja, rasa prestasi, dan keinginan untuk mencapai hasil yang baik, akan lebih bersemangat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka (Taghipour & Dejban, 2013). Mereka akan lebih mungkin untuk berinisiatif, bekerja keras, dan menunjukkan ketekunan dalam mencapai tujuan. Selain itu, karyawan yang merasa dihargai dan diberikan pengakuan atas kinerja mereka akan lebih termotivasi untuk terus memberikan kontribusi yang baik. Motivasi juga dapat meningkatkan tingkat kesadaran karyawan terhadap tanggung jawab mereka terhadap tim dan organisasi, memungkinkan mereka untuk bekerja lebih efektif, beradaptasi dengan perubahan, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, motivasi yang kuat dapat berdampak positif pada kinerja karyawan, membantu mencapai hasil yang lebih baik, retensi karyawan yang tinggi, dan

kesuksesan organisasi (Musriha, 2011).

Dalam tinjauan penelitian sebelumnya, pada penelitian Tsuraya & Fernos (2023), menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian, Hasil ini menggarisbawahi pentingnya motivasi dalam mempengaruhi dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan, menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Pada penelitian lainnya, hasil penelitian Yolinza & Marlius (2023) juga menegaskan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan. Fokus penelitian ini pada motivasi kerja menyoroti betapa pentingnya elemen ini dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan di lingkungan kerja, menyatakan bahwa motivasi kerja adalah faktor kunci dalam peningkatan kinerja karyawan (Manihuruk & Tirtayasa, 2020).

H2: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bukit Asam Tbk Tanjung Enim pada karyawan Divisi SDM Strategik.

c. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan adalah sangat besar. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaan dan organisasi mereka cenderung lebih produktif, komitmen, dan berdedikasi (Lewiuci & Mustamu, 2016). Mereka memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Selain itu, *Employee*

Engagement juga mempengaruhi retensi karyawan, karena karyawan yang merasa terlibat lebih cenderung tinggal lebih lama dalam perusahaan. Hal ini mengurangi biaya pergantian karyawan dan menjaga kestabilan tim kerja. Keterlibatan karyawan juga menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kolaborasi dan komunikasi antara anggota tim, dan mempromosikan budaya perusahaan yang sehat. Secara keseluruhan, *Employee Engagement* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi (Sembiring, 2017).

Dalam tinjauan penelitian sebelumnya, tercatat pada penelitian Armilasari et al. (2023). Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan, atau *Employee Engagement*, secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di sebuah lembaga pelayanan sipil. Hasilnya menegaskan bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya, termasuk rasa keterikatan dan partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, semakin baik kualitas kinerja mereka. Pada penelitian lainnya, hasil penelitian Rahmayani & Wikaningrum (2022) juga menyatakan bahwa work engagement, atau tingkat keterlibatan kerja, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, kinerja mereka cenderung meningkat. Keterlibatan ini diukur melalui aspek-aspek seperti dedikasi, vigor, dan penyerapan dalam pekerjaan. Hal ini menandakan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi merupakan faktor penting yang berkontribusi pada peningkatan kinerja di tempat kerja, menegaskan pentingnya membangun dan

menjaga keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

H3: *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT.

Bukit Asam Tbk Tanjung Enim pada karyawan Divisi SDM Strategik.

d. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan adalah tiga faktor kunci yang saling terkait dan memiliki dampak signifikan pada produktivitas dan keberhasilan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti pemimpin yang mampu memberikan visi yang kuat, menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas, dan memberikan pengakuan kepada karyawan, cenderung meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan (Suwarno & Bramantyo, 2019). Motivasi yang tinggi, baik dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik, memacu karyawan untuk bekerja lebih keras, berinovasi, dan mencapai hasil yang lebih baik (Yolinza & Marlius, 2023). *Employee Engagement*, yang mencakup keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan dalam pekerjaan dan organisasi, menciptakan atmosfer kerja yang positif dan kolaboratif. Karyawan yang merasa terlibat cenderung lebih produktif, berkomitmen, dan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan baik (Yolinza & Marlius, 2023).

Ditinjau dari penelitian relevan yang memiliki konsep penelitian serupa dengan penelitian ini yaitu penelitian Juliani (2023), hasil penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan, stres kerja, dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Dalam

konteks ini, gaya kepemimpinan efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Stres kerja, yang dapat ditekan melalui motivasi yang berasal dari dukungan rekan kerja, juga mempengaruhi kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan, yang menggambarkan tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap tugasnya, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Tingkat keterlibatan yang tinggi biasanya berkorelasi dengan peningkatan kinerja. Dan hal ini merupakan bentuk pengaruh positif yang terjadi dari Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan yang tergambarkan.

H4: Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan *Employee Engagement* secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bukit Asam Tbk Tanjung Enim pada karyawan Divisi SDM Strategik.

