

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Sinambela, dkk (2018) mengemukakan bahwa kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Menurut Gibson et.al (2017) dalam Rambe (2018) mengemukakan kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas, dan tanggung jawabnya. Menurut Griffin (2005) dalam Rambe (2018) kinerja merupakan suatu kinerja ditentukan dalam tiga hal yaitu kemampuan, keinginan serta lingkungan. Menurut Griffin (1987) dalam Sinambela (2018) kinerja merupakan kumpulan total dari dari kerja yang ada pada diri pekerja. Hasibuan (2003) dalam Chandra, dkk (2018) kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Mangkunegara (2009) dalam Lewiuci, dkk (2016) mengemukakan kinerja adalah hasil kinerja secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai seseorang dalam sebuah tanggung jawabnya.

Berdasarkan penelitian para ahli mengenai kinerja, dari definisi – definisi tersebut dapat disimpulkan kinerja merupakan perilaku karyawan dalam penyelesaian tugasnya.

b. Ukuran Kinerja

Terdiri dari enam ukuran kinerja dalam Joushan, dkk (2015):

1) *Quality*

Tingkat sejauh mana hasil suatu kegiatan di dalam suatu tujuan.

2) *Quantity*

Jumlah yang dihasilkan yang telah dilakukan.

3) *Timeless*

Sejauh mana kegiatan telah diselesaikan pada waktu yang ditentukan.

4) *Cost effectiveness*

Sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi secara maksimal untuk mencapai hasil yang baik sehingga mengurangi angka kerugian.

5) *Need for supervision*

Sejauh mana pekerjaan dalam mengerjakan suatu fungsi tanpa pengawasan oleh *supervisor*.

6) *Interpersonal impact*

Sejauh mana karyawan dapat menjaga nama baik, serta kerja sama antar rekan kerja dan bawahannya.

c. Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja menurut Bernadin Russel (2001) dalam Nugroho (2019) sebagai berikut:

1) *Personal quality*

Yaitu dimana setiap kinerja dapat dipercaya dalam setiap tindakannya.

2) *Kedisiplinan*

Yaitu patuh atas tata tertib di dalam perusahaan.

3) *Job knowledge*

Yaitu ilmu mengenai tugas serta kewajiban di dalam semua hal mengenai hal yang terkait.

4) *Creativity*

Yaitu menggunakan sumber daya dengan fungsinya.

5) *Inisiatif*

Yaitu tingkat inisiatif dalam mengerjakan tugasnya.

6) *Depandibility*

Yaitu dimana dapat dipercaya serta diandalkan dalam berbagai hal.

7) *Quantity of work*

Yaitu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditentukan.

8) *Quality of work*

Yaitu menyelesaikan pekerjaan sesuai target kualitas yang di sepakati.

d. Elemen Kinerja

Menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2018) terdapat empat elemen kinerja sebagai berikut:

- 1) Hasil kerja yang dicapai individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok.
- 2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
- 3) Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas – tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- 4) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

e. Cara Menciptakan Perilaku yang Baik didalam sebuah Kinerja

Cara menciptakan perilaku yang baik di dalam sebuah kinerja menurut Gray dalam Haryono (2018):

- 1) Komunikasi antara pria dengan wanita

- 2) Perasaan di dalam lingkungan tempat bekerja
- 3) Menetapkan batasan dalam berperilaku dalam bekerja
- 4) Mengingat dalam hal perbedaan

f. Indikator yang Memengaruhi Kinerja

Berikut indikator yang memengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2009) dalam Lewiuci (2016) adalah:

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik atau tidaknya kinerja seseorang di dalam suatu perusahaan. Di dalam pekerjaan memiliki kualitas yang di sesuaikan dengan tugas karyawan masing – masing.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah berapa lama suatu karyawan dalam bekerja dalam sehari. Kuantitas dapat dilihat dari kecepatan seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa baik atau tidak seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

4) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesadaran karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah di berikan pada dirinya.

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan menurut Yukl (2009) dalam Soelton, dkk (2018) merupakan proses bagaimana cara memengaruhi seseorang sehingga dapat memahami, dan menyetujui apa yang dilakukan untuk memperoleh tujuan bersama. Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2016) dalam Maknur, dkk (2018) adalah cara pemimpin bawahan dengan tujuan mendorong kinerja, kepuasan kerja, dan produktivitas agar mencapai tujuan suatu organisasi. Terdapat beberapa jenis kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan otokratis. Di dalam penelitian ini penulis akan membahas mengenai jenis penelitian kepemimpinan transformasional.

Menurut Suharsono (2012) dalam Soelthon, dkk (2018) kepemimpinan transformasional merupakan suatu model yang sekarang banyak diperlukan oleh organisasi, terutama organisasi yang sedang mengalami persoalan yang berat. Menurut Robbins (2014) dalam Amin, dkk (2019) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam memimpin bawahannya untuk mencapai tujuan di dalam organisasi. Menurut Locke (2013) dalam Amin, dkk (2019) kepemimpinan transformasional merupakan

kepemimpinan di dalam upaya perubahan suatu organisasi dalam menghadapi suatu pembaharuan.

Menurut Critianity (2007) dalam Cheng-Wen Lee, dkk (2018) kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan sebuah pemimpin dalam hal menginspirasi bawahan untuk mengutamakan kemajuan di dalam organisasi, serta memberi kesadaran di dalam hal lama menjadi hal baru. Avolio & Bass (1999) kepemimpinan transformasional merupakan diharapkan untuk meningkatkan kinerja pengikut mereka dengan menetapkan harapan yang lebih tinggi dan menghasilkan kemauan yang lebih besar untuk mengatasi tantangan yang lebih sulit.

Berdasarkan definisi di atas disimpulkan, kepemimpinan transformasional merupakan tindakan kepemimpinan yang menginspirasi serta membangun kepercayaan pengikutnya agar mampu meningkatkan kinerja.

b. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Dimensi kepemimpinan transformasional menurut McShane dan Glinow (2010) dalam Kholiq, dkk (2020) sebagai berikut:

1) Membuat visi strategi

Pemimpin transformasional dengan membangun visi masa depan di dalam perusahaan dengan melibatkan karyawan untuk mencapai objek yang dianggap tidak akan mungkin.

2) Mengkomunikasikan visi

Jika visi merupakan substansi dari kepemimpinan transformasional, maka mengkomunikasikan visi merupakan proses.

3) Model visi

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, namun mereka melakukannya.

4) Membangun komitmen menuju visi

Mentransformasikan visi ke dalam komitmen karyawan.

c. Peran Kepemimpinan Transformasional

Peran kepemimpinan transformasional menurut Goeyanto (2012) dalam Avilla (2017) sebagai berikut:

- 1) Menyusun visi masa depan, dan strategi dalam membuat suatu perubahan.
- 2) Mengkomunikasikan serta menerapkan visi yang jelas.
- 3) Memotivasi, dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi antara pemimpin dengan karyawan dengan tujuan yang sama.

d. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Berikut indikator kepemimpinan transformasional. Indikator yang memengaruhi kepemimpinan transformasional menurut Avolio & Bass (1999) adalah:

1) Pengaruh ideal (*idealized influence*)

Para pemimpin di kagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut ini mengidentifikasi dan ingin meniru pemimpin mereka. Di antara hal yang dilakukan pemimpin untuk berangsur – angsur dengan pengikut adalah untuk mempertimbangkan kebutuhan pengikut di atas kebutuhan sendiri. Pemimpin berbagi resiko dengan pengikut dan konsisten dalam melakukan dengan etika, prinsip, dan nilai yang mendasarinya.

2) Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*)

Pemimpin berperilaku dengan hal yang dapat memotivasi orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan pekerjaan pengikut mereka. Semangat individu dan tim terhubung. Antusiasme dan optimisme ditampilkan. Pemimpin mendorong pengikut untuk membayangkan keadaan masa depan yang menarik, yang pada akhirnya mereka bisa membayangkan untuk diri mereka sendiri.

3) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Para pemimpin melakukan upaya pengikut mereka menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Tidak ada kritik publik terhadap anggota individu kesalahan. Ide – ide baru dan solusi kreatif untuk masalah diminta dari pengikut,

yang termasuk dalam proses pengamatan masalah dan menemukan solusi.

4) Pertimbangan individu (*individualized consideration*)

Pemimpin memperhatikan kebutuhan individu untuk mencapai dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut yang berpotensi dikembangkan ke tingkat yang lebih tinggi secara berturut – turut. Peluang belajar baru diciptakan bersama dengan iklim yang mendukung untuk tumbuh. Perbedaan dalam persyaratan kebutuhan dan keinginan yang diakui.

3. Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi Kerja

Terdapat beberapa definisi mengenai motivasi kerja yang di kemukakan oleh beberapa ahli, menurut Malthis, dkk (2001) dalam Soemantri (2018) motivasi kerja merupakan hasrat dalam diri seseorang untuk melakukan tindakan. Menurut Mangkunegara (2014) dalam Widiyanti (2017) mengatakan motivasi kerja merupakan suatu energi pegawai untuk menggerakkan diri menuju suatu tujuan organisasi yang terarah.

Hasibuan (2012) dalam Martinus (2016) motivasi kerja merupakan suatu daya penggerak yang dapat menciptakan gairah kerja seseorang, agar mampu bekerja sama untuk mencapai suatu

kepuasan. Motivasi kerja menurut Gibson, dkk (2004) dalam Soemantri (2018) merupakan konsep yang menguraikan mengenai kekuatan dalam diri pegawai yang memulai sehingga dapat mengarahkan perilaku orang tersebut.

Berdasarkan definisi dapat disimpulkan, motivasi kerja adalah hal yang menggerakkan seseorang untuk menciptakan hal yang membangun tujuan di dalam organisasi.

b. Prinsip Motivasi Kerja:

Beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai menurut Mangkunegara (2014) dalam Widiyanti (2017):

1) Prinsip partisipasi

Suatu upaya dalam memotivasi kerja, pegawai diberikan kesempatan dalam berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang dicapai oleh pemimpin.

2) Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan suatu yang berhubungan dalam pencapaian tugas, dengan memberikan informasi akurat, sehingga pegawai akan lebih mudah dimotivasi dalam kinerjanya.

3) Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bawahan mempunyai hak di dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan.

4) Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin memberikan wewenang kepada pegawai dalam waktu tertentu untuk mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

5) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap yang diinginkan pegawai.

c. Teori Motivasi Kerja

Teori harapan oleh Victor Vroom dalam Martinus (2016) berfokus pada tiga hubungan yaitu:

1) Hubungan usaha kinerja

Kemungkinan yang dirasakan oleh individu mengeluarkan sejumlah usaha yang akan menghasilkan suatu kinerja.

2) Hubungan kinerja penghargaan

Tingkat sampai mana individu yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu menghasilkan suatu pencapaian yang akan diinginkan.

3) Hubungan penghargaan tujuan – tujuan pribadi

Tingkat sampai mana penghargaan organisasional memuaskan tujuan pribadi atau kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan yang berpotensi bagi individu sendiri.

d. Indikator Motivasi Kerja

Berikut indikator motivasi kerja. Siagian (2008) dalam Tanuwibowo (2015) adalah:

1) Daya pendorong

Yaitu semangat yang diberikan dari suatu organisasi kepada karyawannya dengan tujuan untuk memberikan motivasi agar kinerja menjadi lebih baik. Salah satunya *reward* kepada pegawai atau dalam bentuk bonus.

2) Kemauan

Yaitu dorongan atau keinginan pada setiap manusia untuk membentuk dalam diri dengan mengembangkan segenap bakat dan kemampuannya, serta meningkatkan taraf kehidupan.

3) Kerelaan

Yaitu suatu keikhlasan hati dalam setiap tuntutan pekerjaan yang diberikan organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan suatu organisasi kepada karyawannya.

4) Membentuk keahlian

Yaitu kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap peran yang dimilikinya.

5) Membentuk keterampilan

Yaitu kemampuan dengan menggunakan akal, fikiran, ide serta kreatifitas dalam mengerjakan sesuatu yang menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan suatu nilai.

6) Tanggung jawab

Yaitu kesadaran seseorang akan tingkah laku atau perbuatan baik yang disengaja maupun tidak disengaja.

7) Kewajiban

Yaitu suatu hal yang harus dilaksanakan setiap orang untuk menyelesaikan setiap tugas yang sudah diberikan individu yang ada di organisasi tersebut.

8) Tujuan

Tindakan awal dari pembuatan rencana ketika dilaksanakan dapat mengarah dengan tujuan yang telah direncanakan.

4. Keterikatan Kerja

a. Definisi Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja pertama kali di konsepkan oleh Kahn pada tahun 1990. Keterikatan kerja menurut Schaufeli *et al.*, 2002 dalam Chandra (2018) menerangkan keterikatan kerja merupakan kebalikan dari *burn out*, yaitu suatu karyawan akan merasa positif dalam pekerjaan, konstruk motivasional dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Menurut Welbourne (2007) dalam Chandra, dkk (2018) keterikatan kerja bukanlah sikap, melainkan merupakan sebuah perilaku untuk mendorong dalam sebuah kinerja organisasi.

Menurut Macey *et al.*, 2009 dalam Chandra, dkk (2018) keterikatan kerja merupakan rasa, tujuan individu, inisiatif pribadi, kemampuan beradaptasi, usaha, dan ketekunan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Anitha J (2014) keterikatan kerja adalah sebagai tingkat komitmen dan keterikatan kerja terhadap organisasi

dan nilai – nilainya. Seorang pegawai menyadari tanggung jawabnya terhadap tujuan bisnis dan memotivasi rekannya untuk keberhasilan tujuan organisasi dan nilainya. Dengan kata lain keterikatan kerja merupakan sikap positif pegawai dengan organisasi terhadap pekerjaannya melampaui panggilan tugas untuk melakukan peran mereka terhadap keunggulannya.

Berdasarkan definisi diatas disimpulkan keterikatan kerja merupakan sikap untuk menghasilkan kinerja yang positif dalam suatu perusahaan.

b. Tingkat Keterikatan Kerja

Menurut Gallup Organization (2004) dalam Lewiuci (2016) tiga jenis tingkat keterikatan kerja yaitu:

1) *Engaged*

Karyawan terikat adalah pembangun untuk mencapai sebuah kinerja tinggi dengan kata lain karyawan akan terus mengembangkan suatu pekerjaannya agar organisasi tersebut menjadi lebih maju.

2) *Not engaged*

Karyawan yang melaksanakan tugasnya sesuai porsi mereka dan tidak lebih, seperti halnya mereka melaksanakan tugasnya hanya sesuai apa yang di perintahkan.

3) *Actively disengaged*

Karyawan yang tidak terikat mereka senantiasa menunjukkan perasaan tidak bahagia, dan tidak kepuasan mereka terhadap

pekerjaannya. Karyawan tipe ini konsisten menunjukkan perlawanan dan melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan.

c. Hasil Keterikatan Kerja

Di dalam model terdapat hasil keterikatan kerja tiga perilaku yang terkait dengan organisasi antara lain dalam Simon (2010) :

1) Upaya

Karyawan terlibat cenderung melakukan banyak usaha di dalam tugasnya.

2) Perilaku ekstra – peran

Karyawan yang terlibat cenderung bekerja keras di dalam organisasinya, dan menunjukkan perilaku yang lebih seperti mengambil inisiatif dalam memecahkan masalah, atau menawarkan bantuan.

3) Pembelaan

Kontribusi perilaku karyawan dapat dilakukan di luar organisasi. Karyawan di luar organisasi melakukan kegiatan tindakan positif saat berinteraksi orang di luar organisasinya.

d. Indikator Keterikatan Kerja

Indikator keterikatan kerja menurut Anitha J (2014) dalam Handoyo (2017):

1) Lingkungan kerja

Merupakan suatu dukungan fasilitas yang memadai dalam suatu pekerjaan, dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

2) Kepemimpinan

Pemimpin dapat memberikan karyawan suatu komunikasi dalam memotivasi pekerjanya untuk lebih terikat dengan suatu perusahaan.

3) Tim dan hubungan rekan kerja

Dengan menjalin hubungan yang baik dan memberikan motivasi dapat memotivasi pekerja untuk lebih terikat dengan suatu perusahaan.

4) Pelatihan dan pengembangan karir

Penghargaan dan kesempatan bertumbuh yang diberikan oleh perusahaan menentukan keterikatan kerja terhadap perusahaan.

5) Kompensasi

Dengan memberikan gaji serta penghargaan dari perusahaan sehingga membuat pekerja ingin lebih baik lagi dalam suatu perusahaan.

6) Kebijakan organisasi

Pengaturan pekerjaan dan membebaskan bereksprei sebagai penyeimbang kehidupan karyawan.

7) Kesejahteraan kerja

Dengan memberikan kenyamanan kepada pekerja serta pengalaman dari suatu pekerjaannya sehingga pekerja ingin lebih baik lagi dalam perusahaan.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut tabel penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Muamar Amin, Nugroho Mawardi Wibowo, dan Muninghar. (2019). Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik. Vol. 2 No. 4 ISSN 2612-2142	X1: Kepemimpinan transformasional X2: Motivasi kerja X3: Kualitas SDM Y: Kinerja	Kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja personel satuan lalu lintas Polres Pamekasan.
2.	Cheng-Wen Lee, dan Nurul Hidayat. (2018). Advances in Management & Applied Economics, vol. 8, no. 2, 2018, 1-12 ISSN: 1792-7544	X1: <i>Transformational leadership</i> X2: Motivation intrinsic Y: <i>Employee performance</i>	Kepemimpinan tidak signifikan terhadap kinerja.
3.	Rosalendro Eddy Nugroho.(2019). Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume 9, No. 2 Sinta 2	X1: Gaya kepemimpinan transformasional X2: Stress kerja X3: Budaya organisasi Y: Kinerja karyawan	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap variabel terikat kinerja karyawan kontrak proyek pada PT. Jaya Konstruksi MP.

4.	Evyria Mauline Natiur Hutapea. (2016). Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, Volume 18, (2) Sinta 4	X1: Kepemimpinan transformasional X2: Learning organization X3: Komitmen organisasi Y: Kinerja	Secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen.
5.	Mochamad Soelton, dan Dian Yasinta.(2018). Jurnal Ekonomi/Volume XXIII, No. 01 Sinta 4	X1: Kepemimpinan transformasional X2: Lingkungan kerja fisik X3: Stres kerja Y: Kinerja	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Penjaringan Jakarta Utara.
6.	Kamal Nur Kholiq, Sri Suwarsi, Allya Roosally Assyofa. (2020). Prosiding Manajemen Volume 6, No. 2	X1: Gaya kepemimpinan transformasional X2: Kepuasan kerja Y: Kinerja	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA PGRI 1 Bandung.
7.	Latifah, dkk.(2018).Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 14 No.1.	X1: <i>Citizenship behaviour</i> X2: Keterlibatan kerja X3: Gaya kepemimpinan transformasional Y: Kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Sinokor Merchant Marine Co., LTD
8.	Khanza Putri Saharazad, Ade Irma Susanty. Ph.D. (2016).E-Proceeding of Management Vol.3, No.2.	X1: Motivasi Kerja Y: Kinerja	Secara simultan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota Kepolisian di Polsek Cakung Jakarta Timur.

9.	Siswono Tri Soemantri, Nurus Sjamsi.(2018).Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis Issn Online 2615-2134.	X1: Motivasi kerja X2: Kompetensi kerja X3: Kompensasi kerja Y: Kinerja	Motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja anggota Kepolisian di unit kerja Polres Kapuas Provinsi Kalimantan Tengah.
10.	Wiwik Widiyanti, Dewi Firiani.(2017). Cakrawala Vol.XVII No.2.	X1: Motivasi Kerja Y: Kinerja karyawan	Secara simultan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Depok.
11.	Afni Can, Yasri.(2016).Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik Vol.4 No. 1.	X1: Motivasi Kerja X2: Kompetensi X3: Komitmen organisasi Y: Kinerja karyawan	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Nagari.
12.	Krisnawati Wiji Rahayu.(2017). Journal Article Eekonomia.	X1: Motivasi kerja Y: Kinerja karyawan	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah Kabupaten Kutai Timur.
13.	Erik Martinus.(2016).Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen. Volume 5, nomor 1.	X1: Kompensasi kerja X2: Motivasi kerja Y: Kinerja karyawan	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

14.	Mitchael Hutomo Tanuwibowo, Roy Setiawan.2015.Agora. Volume 3 no. 2.	X1: Budaya organisasi X2: Motivasi kerja Y: Kinerja karyawan	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Lestari Purnama Perkasa.
15.	Anjum Tanwar. (2017). International Journal of Advanced Engineering, Management and Science. Vol-3, Issue-5	X1: <i>Employee engagement</i> Y: <i>Perfomance</i>	<i>Employee engagement berpengaruh terhadap kinerja.</i>
16.	Mariza Duma Putri, dan Dewi K. Soedarsono. (2017). e-Proceeding of Management : Vol.4, No.3	X1: Kepemimpinan transformasional X2: <i>Employee engagement</i> Y: Kinerja karyawan	Secara simultan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan uji parsial untuk <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
17.	Shindie Aulia Joushan, Muhammad Syamsun, dan Lindawati Kartika. (2015). Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol 13 No 4.	X1: Budaya organisasi X2: <i>Employee engagement</i> Y: Kinerja karyawan	<i>Employee Engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
18.	Princes Graces Lewiuci, dan Ronny H. Mustamu. (2016). AGORA Vol. 4, No. 2	X1: <i>Employee engagement</i> Y: Kinerja karyawan	Bahwa <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
19.	Cindy Chandra, dan Ir. Marcus Remiasa, S.E., M.Si. (2018). AGORA	X1: <i>Employee engagement</i> Y: Kinerja karyawan	<i>Employee engagement</i> memiliki

	Vol. 6, No. 1		pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Intiland Grande.
20.	Nova Widyastuti, dan Edy Rahardja. (2018). DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT. Volume 7	X1: Stres kerja X2: Kompensasi X3: <i>Employee engagement</i> Y: Kinerja pegawai	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
21.	Agnes Wahyu Handoyo, dan Roy Setiawan. (2017). AGORA Vol. 5, No.1	X1: <i>Employee engagement</i> Y: Kinerja karyawan	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Hubungan antar variabel dan kerangka pemikiran

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Penelitian Amin, dkk (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja personel satuan lalu lintas Polres Pamekasan. Artinya semakin tinggi pengaruh kepemimpinan transformasional, maka semakin baik kinerja karyawan tersebut. Penelitian Nugroho (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan kontrak proyek pada PT. Jaya Konstruksi MP. Artinya semakin tinggi pengaruh kepemimpinan transformasional, maka semakin baik kinerja karyawan tersebut. Penelitian Hutapea (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional

berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Artinya semakin tinggi pengaruh kepemimpinan transformasional, maka semakin baik kinerja karyawan tersebut. Penelitian Soelton, dkk (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada Kantor Kecamatan Penjaringan Jakarta Utara. Penelitian Kholiq, dkk (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Latifah, dkk (2018) bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Sinokor Merchant Marine Co., LTD. Penelitian Putri, dkk (2017) bahwa kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Direktorat *Solution Operation* Telkomsigma. Namun ada penelitian yang dilakukan oleh Cheng-Wen-Lee, dkk (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai perusahaan tambang batu bara di Kalimantan.

2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Penelitian Saharazad, dkk (2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota kepolisian di Polsek Cakung Jakarta Timur. Penelitian selanjutnya oleh Soemantri, dkk (2018) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota kepolisian di unit kerja Polres

Kapuas Provinsi Kalimantan Tengah. Penelitian dilakukan oleh Widiyanti, dkk (2017) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Depok. Hasil penelitian oleh Can, dkk (2016) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Nagari. Penelitian Rahayu (2017) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah Kabupaten Kutai Timur. Penelitian Amin (2019) menghasilkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personel Satuan Lalu Lintas Polres Pamekasan. Penelitian Martinus (2016) menghasilkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT Devina Surabaya. Penelitian Tanuwibowo (2015) menghasilkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Lestari Purnama Perkasa.

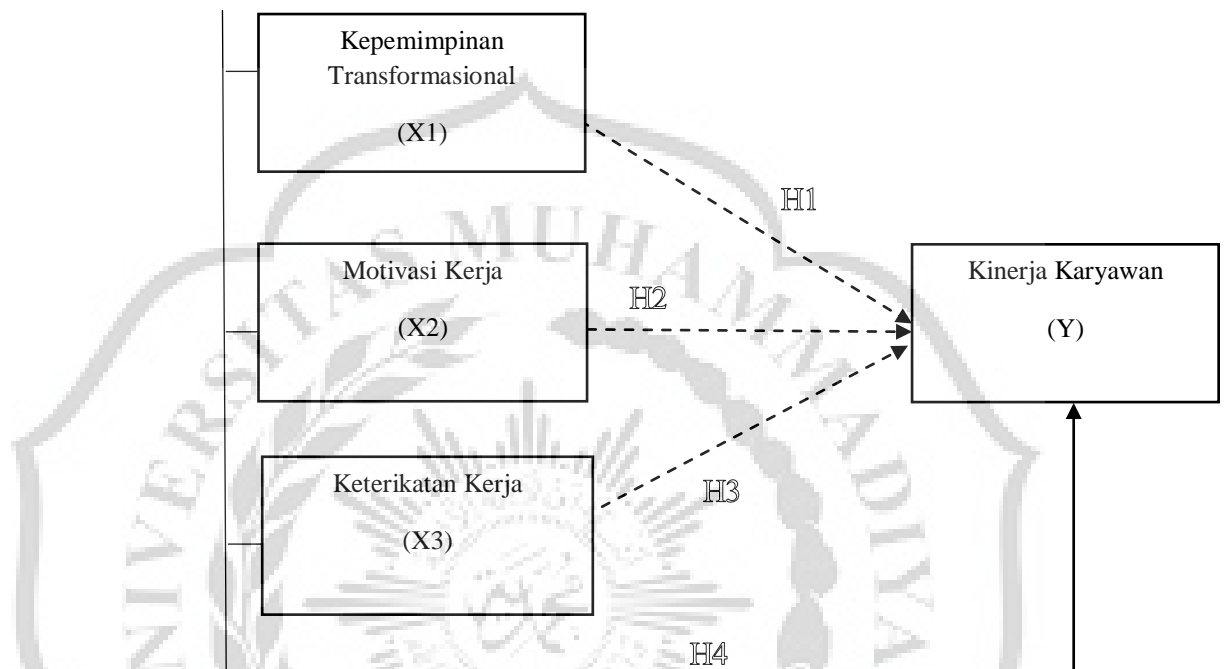
3. Pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan Tanwar (2017) menjelaskan keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Bola. Penelitian yang dilakukan oleh Putri, dkk (2017) mengungkapkan keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Direktorat *Solution Operation* Telkomsigma. Penelitian yang dilakukan Lewiuci, dkk (2016) mengungkapkan keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. Penelitian yang dilakukan Chandra, dkk (2018) menjelaskan keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT *Intiland Grande*. Penelitian yang dilakukan oleh Widyastuti, dkk (2018) mengungkapkan keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Studi pada Pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). Penelitian yang dilakukan oleh Handoyo, dkk (2017) mengungkapkan keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Rejeki Deawata. Namun ada penelitian yang dilakukan oleh Joushan, dkk (2015) menyatakan bahwa keterikatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi.

D. Kerangka pemikiran

Berdasarkan literatur dari penelitian ini maka kerangka pemikiran dapat di gambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Gambar Kerangka Pemikiran

Keterangan :

- > Hubungan secara parsial
- > Hubungan secara simultan

E. Hipotesis

Sugiyono (2018) menyatakan bahwa hipotesis jawaban sementara yang terdapat di dalam rumusan masalah penelitian tersebut. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Keterikatan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan keterikatan kerja secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

