

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Zaman yang kini berkembang menjadikan kebutuhan manusia terhadap produk terus berubah dan selalu menginginkan produk berkualitas. Maka dari itu, perusahaan diharapkan dapat menciptakan produk sesuai kebutuhan dan keinginan masyarakat, agar perusahaan dapat menghadapi persaingan. Untuk memenuhi hal tersebut, didirikan industri yang menghasilkan berbagai macam jenis produk. Di Indonesia, bidang industri terdiri dari industri barang dan industri jasa.

Industri yang kegiatan operasionalnya memproses barang mentah menjadi barang jadi atau setengah jadi disebut industri barang. Industri barang menghasilkan pakaian, sepatu, mobil, motor, barang elektronik, produk penunjang pertanian, obat-obatan, dan lainnya. Lalu, industri yang kegiatannya memberikan pelayanan jasa, meliputi jasa transportasi, perbankan, keuangan, pergudangan, asuransi, kesehatan, ekspedisi pengiriman barang, dan lainnya disebut dengan industri jasa. Salah satu bentuk industri barang adalah industri manufaktur, yang merupakan kegiatan pembuatan produk dengan bantuan mesin namun tetap dilakukan pengawasan secara manual oleh manusia. Tahun 2020, jumlah industri manufaktur skala menengah besar di Indonesia mencapai 30.381 perusahaan (Badan Pusat Statistik, 2020).

Untuk menjalankan kegiatan manufaktur, salah satu faktor kunci dalam sebuah produksi adalah sumber daya manusia, terutama SDM yang berkualitas.

Karena mereka yang berperan untuk merancang, mengoperasikan, dan mengatur kelancaran proses produksi baik dari tingkat manajer sampai karyawan, serta demi mencapai suatu bisnis yang unggul. Nawawi (2015: 22-24) menjelaskan ada tiga jenis SDM berkualitas, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas jasmaniah, menurutnya kesuksesan perusahaan hanya mungkin diraih ketika SDM yang berperan mengambil dan menjalankan keputusan memiliki kualitas jasmaniah (fisik) yang prima.
2. Kualitas sosial psikologis, terlihat ketika SDM terus berusaha meningkatkan pengetahuan, baik yang bersifat umum maupun bersifat khusus mengenai bidang yang dijalankan, berusaha menguasai keterampilan atau keahlian tertentu, kemampuan berpikir kritis, mampu menyesuaikan dengan norma – norma yang ada, serta memiliki sikap kewiraswastaan (*interpreneurship*) atau kemandirian yang tinggi.
3. Kualitas moral dan spiritual, SDM yang berkualitas selalu berpikir, bersikap, dan berperilaku atas dasar moral yang tinggi, serta mengamalkan ajaran agama yang bersifat spiritual dalam bekerja maupun dalam menjalankan kehidupan sehari – hari.

Nawawi (2015: 10) juga menjelaskan bahwa dengan terjadinya banyak perubahan pada kebutuhan konsumen, perusahaan membutuhkan semakin banyak SDM profesional yang memiliki kemampuan untuk menciptakan dan kreatif dalam bidangnya. Oleh karena itu, sebagai aset perusahaan yang bernilai, perusahaan harus mengelola SDM dengan baik agar menghasilkan produk yang berkualitas.

Perusahaan diharapkan mampu menghadirkan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman. Banyak faktor yang memengaruhi suasana dan lingkungan kerja, salah satunya adalah kehadiran seorang pemimpin, dan bagaimana mereka memimpin para karyawan. Menurut Lai *et al* (2020), di tempat kerja pemimpin memengaruhi perilaku karyawan, karena mereka dipandang sebagai contoh perwakilan organisasi dan memiliki wewenang untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Pemimpin ialah orang yang memiliki kemampuan dan memanfaatkan kemampuannya untuk mengarahkan dan memotivasi individu maupun kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi (Sule & Priansa, 2018: 12). Seorang pemimpin juga bertugas untuk membuat perencanaan, memberikan pengarahan, menjelaskan visi dan misi perusahaan, mengevaluasi hasil kerja, memotivasi, memberikan semangat, serta dukungan kepada karyawan.

Perusahaan membutuhkan pemimpin yang memiliki kepemimpinan dan manajemen yang kuat demi mencapai efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2013: 368). Dalam mengelola organisasi, setiap pemimpin memiliki tipe kepemimpinannya masing – masing dan disesuaikan dengan kondisi organisasi. Salah satu tipe kepemimpinan adalah Kepemimpinan Transformasional, dimana pemimpin mencoba memotivasi dan mendorong bawahannya untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi dan terjadi transformasi dengan cara menyampaikan visi perusahaan dan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam penyelesaian masalah. Menurut Sule dan Priansa (2018: 86), terdapat dua kata yang membentuk kata kepemimpinan transformasional yakni kepemimpinan (*leadership*) dimana memiliki arti perilaku seseorang dalam mengelola,

memengaruhi serta mengarahkan orang lain supaya tujuan yang diinginkan bisa tercapai, serta transformasional (*to transform*) yang berarti mentransformasi atau mengubah sesuatu. Seperti, mengubah visi menjadi kenyataan. Kepemimpinan transformasional akan meningkatkan hubungan emosional antara *supervisor* dan pengikut sedemikian rupa sehingga pengikut merasa lebih percaya diri untuk bekerja melebihi ekspektasi (Jyoti & Bhau, 2015).

Akibat dari penerapan tipe kepemimpinan yang tepat menghasilkan hubungan baik antara karyawan dan pemimpin, sehingga akan menciptakan sebuah keterlibatan atau *engage* dari karyawannya kepada perusahaan dan karyawan siap melakukan yang terbaik untuk perusahaan. Adi dan Fithriana (2018: 3) mengemukakan bahwa karyawan yang ter-*engage* lebih efektif dalam menjalankan tugasnya dan menjalankan pekerjaan diluar tugas yang diwajibkan, serta mempunyai pemikiran yang inovatif. Peningkatan *employee engagement* juga berhubungan positif dengan tingkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Semakin tinggi *engagement* karyawan, maka kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, komitmen terhadap pekerjaan dan organisasinya juga akan semakin tinggi. Sehingga, perusahaan akan semakin mudah mencapai tujuannya. Hal ini juga sesuai pendapat Iskandar (2019: 141), dimana karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi akan memiliki hubungan emosional yang kuat dengan perusahaan, dan hubungan emosional tersebut akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan sangat baik, serta menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dan perusahaannya.

Oleh karena itu, kepemimpinan dan faktor internal lainnya merupakan hal – hal yang termasuk dalam faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Jika tipe kepemimpinan cocok diterapkan pada suatu perusahaan serta terjalin hubungan baik antara karyawan dan pimpinan, maka tingkat keterlibatan karyawan pada pekerjaan atau perusahaan akan tinggi, dan kinerja yang diberikan juga akan sangat baik. Begitu juga sebaliknya, jika tipe kepemimpinan tidak cocok diterapkan pada suatu perusahaan serta tidak ada keserasian antara karyawan dan pimpinan, maka tingkat keterlibatan karyawan pada pekerjaan atau perusahaan akan rendah dan karyawan akan menghasilkan kinerja yang buruk.

Kinerja diartikan sebagai tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja juga berarti hasil kerja seseorang untuk melaksanakan berbagai tugas yang diberikan, dan kinerja merupakan perwujudan kemampuan karyawan dalam bentuk karya nyata (Priansa, 2017: 56). Karyawan yang berkinerja baik, secara keseluruhan dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Dengan kinerja yang baik dari para karyawannya, tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai, serta dengan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan akan menerima kenaikan pendapatan karena kegiatan operasional dijalankan secara efektif dan efisien. Dengan begitu, kinerja karyawan adalah sesuatu yang krusial bagi perusahaan.

Industri manufaktur merupakan salah satu penyedia lapangan pekerjaan yang besar, karena kegiatan operasional yang beragam dan terdiri dari banyak bagian. Perusahaan yang termasuk dalam industri ini dituntut untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan meningkatkan kinerjanya agar dapat bekerja dengan

optimal. Melalui penelitian ini penulis mencoba meneliti “pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT Galaxy Mandiri Perkasa”. PT Galaxy Mandiri Perkasa merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang *engineering*, memproduksi *spare part automotive* dan *spare part* untuk industri. Penelitian ini dilakukan kepada seluruh karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa.

Penerapan Kepemimpinan Transformasional di PT Galaxy Mandiri Perkasa dilakukan oleh seluruh kepala bagian dan pemimpin perusahaan dengan memberikan motivasi dan semangat agar bekerja lebih baik, memberikan pengarahan apabila perusahaan memproduksi produk baru, dan setiap minggu dilakukan evaluasi atas pekerjaan yang telah dihasilkan agar mengetahui kekurangan dan hambatan yang dihadapi. Sehingga, terjadi hubungan dan komunikasi dua arah yang dapat melahirkan ide – ide baru, kritik dan saran, serta mendorong partisipasi aktif dari karyawan terhadap perusahaan. Harapannya dapat berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Untuk mengetahui pencapaian kinerja yang telah dilakukan karyawan, dibutuhkan suatu penilaian kinerja.

Menurut Kurniawan Z. (2016: 82), untuk mengevaluasi kualitas dan kuantitas pekerjaan yang telah dicapai karyawan, perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja. Terdapat beberapa indikator untuk menilai kinerja karyawan, beberapa diantaranya melalui jumlah produk yang dihasilkan perusahaan dan evaluasi kinerja secara perseorangan. Berikut adalah data produksi dan pengiriman PT Galaxy Mandiri Perkasa sejak tahun 2016 hingga tahun 2020.

Tabel 1. 1 Produksi dan Pengiriman PT Galaxy Mandiri Perkasa

No	Tahun	Nama Konsumen	Produk Terkirim (pcs)	Produk Pending (pcs)
1.	2016	PT PRM	459.791	48.889
		PT PMD 3 T	5.242.810	337.765
		PT SI	23.100	13.300
		Jumlah	5.725.701	399.954
2.	2017	PT PMD 3 T	2.068.352	306.715
		PT NKP	915.957	1.656
		PT PBR	235.400	100
		PT RPA	1.620.800	200
		PT AAP	1.700.600	621.900
		PT CNC	149.750	250
		PT RPL	112.095	24.100
		PT SI	6.700	-
		PT PMD	813.223	32.310
		PT TCL	4.900	100
		Jumlah	7.627.777	987.331
		3.	2018	PT BDK
PT RII	-			614
PT NKP	1.797.156			204.974
PT PBR	149.300			14.700
PT RPA	2.770.800			26.200
PT AAP	4.113.700			335.699
PT CNC	402.150			8.300
PT RPL	4.100.800			446.600
PT SI	5.500			-
PT PMD	1.028.651			136.795
PT DPL	83.690			23.260
PT RNF	77.827			2.473
PT BM	3.650			-
PT SI	3.250			-
Jumlah	14.540.874			1.206.215
4.	2019	PT NKP	45.300	8.580
		PT RPA	1.785.533	73.467
		PT AAP	4.426.672	758.978
		PT CNC	351.176	70.300
		PT RPL	5.660.900	638.900
		PT DPL	55.609	4.578
		PT RNF	57.034	6.426
		Jumlah	12.382.224	1.561.229
5.	2020	PT AAP	2.725.050	73.100
		PT RPL	5.647.000	489.200
		PT RPA	1.050.433	8.067

PT CNC	561.565	153.210
PT DPL	54.320	12.280
PT KPC	26.050	3.800
PT NKP	13.000	8.000
Jumlah	10.077.418	747.657
TOTAL	50.353.994	4.897.386

Sumber: PT Galaxy Mandiri Perkasa (2022)

Berdasarkan data produksi PT Galaxy Mandiri Perkasa selama 5 tahun terakhir terjadi perubahan jumlah konsumen dan kenaikan permintaan produk, namun pada saat pengiriman barang, beberapa kali perusahaan belum mampu mengirimkan keseluruhan kuantitas yang dipesan konsumen. Sehingga ada beberapa pengiriman yang di *pending* dan dikirimkan pada 1 atau 2 minggu berikutnya, maksimal masih dalam bulan yang sama dengan tanggal pengiriman. Jika pada bulan tersebut perusahaan belum mampu mengirim sisa barang, PO pada bulan tersebut hangus dan konsumen harus melakukan PO baru di bulan berikutnya. Sejak tahun 2016 hingga tahun 2020, total barang yang mampu diproduksi dan dikirim sebanyak 50.353.994 pcs dengan jumlah barang yang di *pending* sebanyak 4.897.386 pcs.

Dalam wawancara yang dilakukan kepada salah satu kepala bagian perusahaan, ia menjelaskan *pending* terjadi karena kurangnya pasokan barang yang mampu dikirim perusahaan dan hal ini diakibatkan karena beberapa hal yaitu mesin *trouble*, *material* terlambat datang, pemadaman listrik, dan masalah karyawan. Pertama, kerusakan pada mesin biasanya diakibatkan oleh *spare part* yang rusak. Untuk kerusakan berat membutuhkan 1-2 hari pekerjaan, kemudian untuk kerusakan ringan membutuhkan waktu 1-2 jam, dan semua kerusakan biasanya diperbaiki sendiri oleh karyawan perusahaan. Kedua, *material* untuk

pembuatan produk terlambat datang dari waktu estimasi. Ketiga, akibat pemadaman listrik perusahaan terpaksa menghentikan proses produksi. Terakhir, terdapat karyawan yang sering meminta izin tidak hadir, terlambat masuk kerja, dan saat jam istirahat berakhir mereka belum memulai pekerjaannya. Dengan terjadinya *pending* pengiriman, mengindikasikan bahwa kinerja karyawan pada perusahaan ini masih kurang maksimal.

Untuk mengetahui *engagement* karyawan, dapat melihat pada tingkat kedisiplinan karyawan terhadap aturan – aturan perusahaan, yang salah satunya tercermin melalui data absensi karyawan dari tahun 2016 hingga 2020.

Tabel 1. 2 Rekapitulasi Data Absensi Karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa Periode 2016 – 2020

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Kriteria Absensi (Orang)				
			Sakit	Izin	Tidak Hadir	Setengah Hari	Terlambat Datang
2016	55	275	18	9	14	11	7
2017	55	290	29	13	21	17	16
2018	60	299	15	10	8	27	25
2019	45	265	35	27	25	19	33
2020	55	288	32	15	28	34	41
Jumlah			129	74	96	108	120

Sumber: PT Galaxy Mandiri Perkasa (2022)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa secara keseluruhan dari tahun 2016 hingga 2020 karyawan yang melanggar atau tidak disiplin pada kategori sakit, izin, tidak hadir, dan bekerja setengah hari, jumlahnya berfluktuasi. Sedangkan, karyawan yang datang terlambat jumlahnya terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Misalnya pada tahun 2016 karyawan yang tidak

hadir sebanyak 14 orang, tahun 2017 meningkat menjadi 21 orang, tahun 2018 berkurang menjadi 8 orang, kemudian terus mengalami peningkatan pada tahun 2019 hingga 2020. Maka, kesimpulannya adalah karyawan masih belum disiplin mematuhi aturan perusahaan, padahal menurut Nurjanah *et al* (2016) *engagement* karyawan yang tinggi akan mematuhi aturan perusahaan yang dibuktikan dengan tidak telat ketika datang kerja, jarang meninggalkan pekerjaannya, jarang sekali *alpha*, merasa jadi bagian dari organisasi, dan memiliki motivasi bekerja.

Selain itu, sebagai bahan penilaian kinerja secara perseorangan, perusahaan memiliki form evaluasi kinerja karyawan yang digunakan untuk bahan pertimbangan pimpinan, apakah masih mempekerjakan karyawan tersebut sebagai karyawan kontrak, diangkat menjadi karyawan tetap atau diberhentikan. Bentuk form tersebut ditampilkan pada bagian Lampiran, kemudian berikut rekapitulasi data evaluasi kinerja selama 5 tahun terakhir.

**Tabel 1. 3 Rekapitulasi Data Evaluasi Kinerja Karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa
Periode 2016-2020**

Sebutan Penilaian	Bobot	Jumlah Karyawan					Rata-rata
		Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020	
Sangat Baik	85-100	10	8	15	5	7	9
Baik	70-85	30	27	18	10	13	20
Cukup	61-70	15	20	27	30	35	25
Tidak Baik	41-60	-	-	-	-	-	-
Sangat Buruk	0-40	-	-	-	-	-	-
Jumlah		55	55	60	45	55	

Sumber: PT Galaxy Mandiri Perkasa (2022)

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa dari tahun 2016 hingga tahun 2020 jumlah karyawan yang mendapat predikat sangat baik jumlahnya berfluktuasi dan jumlahnya tidak pernah mencapai setengah dari jumlah karyawan, kemudian pada tahun 2016 hingga 2019 karyawan yang mendapat predikat baik jumlahnya mengalami penurunan dan sedikit kenaikan pada tahun 2020. Sedangkan, karyawan yang mendapat predikat cukup jumlahnya terus mengalami kenaikan. Lalu, tidak ada karyawan yang mendapat predikat tidak baik dan sangat buruk karena sesuai dengan aturan form evaluasi, bahwa jumlah nilai tidak boleh kurang dari 61. Jika terdapat karyawan yang mendapat nilai kurang dari 61, pimpinan perusahaan berhak memberhentikan karyawan tersebut. Secara rata – rata, sebanyak 9 orang mendapat predikat sangat baik, sebanyak 20 orang mendapat predikat baik, dan sisanya sebanyak 25 orang mendapat predikat cukup.

Berdasarkan data – data diatas dan fenomena yang terjadi di perusahaan, mengindikasikan bahwa kinerja karyawan masih kurang baik. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk perusahaan, karena kegiatan produksi bergantung pada kinerja yang dihasilkan dari masing – masing karyawan. PT Galaxy Mandiri Perkasa mendorong karyawan agar bekerja dengan baik, dan memenuhi target produksi yang telah ditetapkan. Beberapa cara pun sudah dilakukan oleh pemimpin perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawan. Namun, kinerja karyawan yang dilihat berdasarkan data produksi dan laporan evaluasi kinerja masih kurang baik sehingga terus menimbulkan masalah pada produksi.

Mengacu pada pemaparan tersebut, penulis menjadikan “**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa**” sebagai judul penelitian.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, diketahui bahwa kinerja karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa yang dilihat dari kuantitas produksi dan form evaluasi masih relatif berfluktuasi, serta adanya *pending* pengiriman barang yang terjadi dari tahun 2016 hingga tahun 2020. Agar perusahaan dapat menghasilkan produk sesuai dengan target produksi dan memiliki ketepatan waktu pengiriman, PT Galaxy Mandiri Perkasa diharapkan dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawannya. Adapun rumusan masalah penelitian ini yaitu:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa?
2. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa

2. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki kegunaan, di antaranya:

1. Bagi Penulis

Riset ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan, mengaplikasikan teori yang sudah dipelajari saat kuliah, terutama terkait dengan variabel – variabel yang diteliti seperti kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan kinerja karyawan.

2. Bagi PT Galaxy Mandiri Perkasa

Hasil riset mengenai kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di PT Galaxy Mandiri Perkasa diharapkan agar perusahaan menemukan solusi terbaik, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Menambah informasi dan sebagai tambahan referensi untuk peneliti selanjutnya melakukan penelitian di kemudian hari. Serta sebagai pengembangan ilmu pengetahuan, terutama terkait sumber daya manusia.

1.5. Kerangka Teori

1.5.1. Perilaku Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2013: 10), studi mengenai apa yang dilakukan seseorang di dalam organisasi serta bagaimana tindakan mereka mampu memengaruhi kinerja organisasi disebut dengan perilaku organisasi. Selain itu, karena perilaku organisasi fokus pada situasi yang berhubungan dengan pekerjaan, maka akan fokus juga pada aktivitas pekerjaan, ketidakhadiran, *turnover* karyawan, produktivitas, kinerja karyawan, dan manajemen organisasi. Badu & Djafri (2017: 20) juga mengemukakan bahwa, tiap individu memiliki perilaku yang berbeda. Ketika mereka bergabung dalam organisasi, karakteristik yang mereka bawa adalah kemampuan, kepercayaan pribadi, harapan terhadap organisasi, dan pengalaman masa lalu. Kemudian, karakteristik organisasi yaitu kebijakan, sistem kompensasi, aturan pekerjaan, dan lainnya. Interaksi yang terjadi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi akan membentuk perilaku individu dalam organisasi.

Perilaku organisasi menurut Zainal et al (2017: 172), bisa dipelajari melalui beberapa tingkatan analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Pada tingkat individu, perilaku seseorang dan interaksi antar mereka dianalisis untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dalam organisasi. Pada tingkat kelompok, pergerakan kelompok, peraturan, dan nilai – nilai yang diyakini kelompok merupakan hal – hal yang memengaruhi perilaku kelompok. Pada tingkat organisasi, setiap interaksi sosial dalam organisasi dipengaruhi oleh struktur dan jabatan seseorang dalam organisasi tersebut.

Perilaku organisasi berguna untuk menyelesaikan masalah perilaku karyawan dalam organisasi, membantu manajer memahami kompleksitas kegiatan organisasi, memudahkan dalam mengidentifikasi masalah dalam organisasi, serta merubah perilaku individu, kelompok, maupun organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Kotze (2006: 13), dimana perilaku organisasi penting untuk dipelajari karena berkenaan dengan kinerja sumber daya manusia. Jika perilakunya sesuai dengan standar kerja maka kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan juga akan meningkat.

1.5.2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki perilaku keanggotaan terhadap organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menjadi hal yang dibutuhkan organisasi demi mencapai keberhasilan. OCB diartikan sebagai perilaku sukarela yang berasal dari keinginan pribadi karyawan untuk mengerjakan tugas diluar kewajibannya, dan hal ini mampu meningkatkan kinerja organisasi serta membantu perusahaan untuk beroperasi secara lebih efektif dan efisien (Sule & Priansa, 2018: 416). Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi terjadinya OCB, yaitu budaya dan kondisi organisasi yang baik, kepribadian dan suasana hati, mendapat dukungan dari organisasi, karakteristik tugas / pekerjaan, interaksi yang berkualitas antara pimpinan dan pegawai, masa kerja, dan lainnya (Sule & Priansa, 2018: 422-423).

Menurut Sule & Priansa (2018: 415), contoh perilaku OCB adalah membantu sesama rekan kerja, melakukan pekerjaan ekstra dengan sukarela, menghindari konflik dengan sesama rekan kerja, menjaga fasilitas yang ada di

tempat kerja, mematuhi aturan yang berlaku, memberikan saran yang baik jika diperlukan, membangun suasana dan lingkungan kerja yang positif, serta bekerja dengan efisien. Semua contoh perilaku tersebut, dilakukan atas dasar sukarela, tidak adanya paksaan, dan karyawan tidak mengharapkan pujian maupun kompensasi dari perusahaan.

1.5.3. Kepemimpinan Transformasional

1.5.3.1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sule & Priansa (2018: 86) terdapat dua kata pembentuk kata kepemimpinan transformasional yakni kepemimpinan (*leadership*) dimana memiliki arti perilaku seseorang dalam mengelola, mengarahkan, dan memengaruhi orang lain agar tujuan yang dikehendaki bisa tercapai, serta transformasional (*to transform*) yang berarti mentransformasi atau merubah suatu hal. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi kenyataan atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi keadaan sebenarnya. Bass (1985: 20) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ialah kemampuan pemimpin untuk mencapai tujuan dan membawa perubahan dalam organisasi, dengan cara memengaruhi karyawan agar bekerja keras untuk kepentingan organisasi, menyadarkan karyawan akan pentingnya hasil pekerjaan, menumbuhkan pengetahuan karyawan, serta memotivasi karyawan dan saling bekerja sama.

Esensi dari kepemimpinan transformasional adalah pemimpin dapat membuat pengikut melakukan pekerjaan melebihi ekspektasi dan pengikut percaya bahwa pemimpin tidak akan mengambil keuntungan yang lebih dari mereka (Sule & Priansa, 2018: 87). Kemudian, menurut Rahmi (2014: 61), ukuran untuk

mengetahui kesuksesan pemimpin transformasional yaitu melihat di satu sisi pemimpin dapat memberikan perubahan dalam organisasi dan di sisi lain pemimpin dapat meningkatkan jiwa kemanusiaan anggota organisasi.

1.5.3.2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Baharuddin & Umiarso (2012: 223), seorang pemimpin transformasional memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki visi yang jelas dan percaya pada dorongan hati.
2. Bersedia menjadi agen perubahan yang baik.
3. Berani menerima risiko melalui berbagai pertimbangan yang cermat.
4. Menjelaskan kepada karyawan mengenai pekerjaan yang dihasilkan.
5. Percaya terhadap kapabilitas karyawan.
6. Adaptif dan mau menerima pengalaman baru
7. Berupaya memberikan motivasi non material, dibanding memberikan motivasi material.
8. Mengarahkan karyawan untuk mendahulukan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.
9. Dapat menyampaikan *core values* baik budaya/ tradisi perusahaan, untuk mengarahkan para karyawan.

1.5.3.3. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1985) empat komponen untuk mengukur kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Pemimpin bertindak sebagai panutan, dikagumi, dihormati dan dipercaya. Pemimpin juga berani mengambil risiko, dapat diandalkan, serta memiliki moral dan etika yang baik. Selain itu, pemimpin mampu menyampaikan visi dan misi, menumbuhkan rasa bangga, saling menghormati dan saling percaya.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Menginspirasi)

Pemimpin menunjukkan antusiasme dan optimisme, menciptakan iklim kerja yang berkomitmen mencapai visi dan tujuan perusahaan, dapat menyampaikan cita – cita organisasi, berfokus pada pekerjaan, serta menyampaikan tujuan perusahaan dengan cara yang mudah dimengerti.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin mendorong kreativitas pengikutnya dan mendorong adanya terobosan baru dalam menyelesaikan masalah

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Pemimpin memperhatikan kebutuhan masing – masing individu untuk berkembang dan berprestasi, dengan pemimpin bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pemimpin juga menjadi pendengar yang baik dan berinteraksi dengan individu lainnya.

1.5.4. Kinerja Karyawan

1.5.4.1. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Kurniawan Z (2016: 81), asal kata kinerja yaitu *performance* (Bahasa Inggris) dimana memiliki arti penampilan kerja, prestasi kerja, produktivitas kerja atau unjuk kerja, yang dipengaruhi oleh masing – masing

individu. Kemudian, menurut Bintoro & Daryanto (2017: 106), asal kata kinerja yakni dari kata *actual performance* atau *job performance* yang memiliki makna prestasi kerja yang diperoleh individu. Sementara arti kinerja mengacu pemaparan dari Bernardin & Russel (2001: 240) adalah catatan hasil suatu pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan karyawan pada periode waktu tertentu.

Sehingga kesimpulannya yaitu, kinerja merupakan pekerjaan yang dihasilkan setiap karyawan, yang meliputi jumlah barang yang dihasilkan, waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi, kualitas barang yang dihasilkan, dan lainnya. Kinerja seorang karyawan akan dinilai baik apabila mereka mampu mengerjakan tugasnya, dan sebaliknya kinerja seorang karyawan akan dinilai jelek apabila mereka tidak mampu mengerjakan tugasnya.

1.5.4.2. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui seberapa baik kinerja yang telah dilakukan, standar pemenuhan target, perilaku karyawan saat bekerja, penilaian efektifitas dan efisiensi cara kerja, serta penggunaan waktu, dibutuhkan suatu penilaian yang disebut dengan penilaian kinerja. Menurut Bintoro & Daryanto (2017: 20), secara umum terdapat dua metode penilaian kinerja, yaitu penilaian kinerja kepada tiap individu karyawan dan penilaian kinerja kepada sekelompok orang. Dalam melakukan penilaian kinerja, perusahaan perlu mempunyai:

1. Standar kinerja

Standar kinerja dibutuhkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan sebuah pekerjaan. Penentuan standar kinerja dimulai dari analisis pekerjaan dan

menghubungkannya dengan kinerja karyawan saat ini. Kemudian, dibuat peraturan tertulis dan disosialisasikan kepada seluruh karyawan.

2. Ukuran kinerja

Ukuran kinerja dibutuhkan untuk mengevaluasi kinerja yang telah dijalankan. Dalam menetapkan ukuran kinerja, sebaiknya dilakukan perbandingan dengan teknik lain namun dengan standar yang sama, untuk mendapatkan kesimpulan mengenai kinerja serta menambah reliabilitas sistem penilaian.

1.5.4.3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin & Russel (2001: 246), kinerja karyawan dapat diukur melalui enam kriteria utama, yaitu :

1. *Quality*, menilai apakah proses atau hasil pekerjaan yang dicapai sudah sempurna atau mendekati standar yang ditetapkan.
2. *Quantity*, menilai banyaknya produk yang dihasilkan, baik berbentuk nilai uang, sejumlah unit, maupun sejumlah kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timeliness*, menilai waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu kegiatan.
4. *Cost effectiveness*, menilai besarnya penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, teknologi, keuangan, bahan baku) untuk memaksimalkan hasil pekerjaan atau mengurangi kerugian pada setiap bagian.
5. *Need for supervision*, menilai kemampuan karyawan ketika melakukan pekerjaan apakah memerlukan pengawasan atau tanpa memerlukan pengawasan.

6. *Interpersonal impact*, menilai seberapa mampu karyawan dalam menjaga nama baik, harga diri, serta kemampuan kerjasama dengan sesama pekerja maupun dengan bawahan.

1.5.4.4. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2009: 6-8), tiga faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah :

1. Faktor internal karyawan, atau yang berasal dari dalam diri karyawan, baik sudah dimiliki sejak lahir maupun diperoleh saat tumbuh dewasa. Faktor – faktor yang dimiliki sejak lahir seperti bakat, karakter, kondisi fisik, dan psikologis. Sedangkan beberapa faktor yang didapatkan, di antaranya motivasi kerja, pengetahuan, pengalaman kerja, keterampilan, dan semangat kerja.
2. Faktor lingkungan internal organisasi, seperti dorongan organisasi kepada karyawan, penggunaan teknologi, prosedur pemberian upah, kondisi lingkungan kerja, strategi organisasi, ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan, kepemimpinan, budaya organisasi, teman kerja, dan sistem manajemen dapat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu kondisi dan situasi yang ada di luar organisasi yang dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Misalnya, terjadi inflasi yang diakibatkan oleh krisis ekonomi dan krisis keuangan membuat nilai nominal upah dan gaji karyawan menjadi kecil. Sehingga menyebabkan daya beli karyawan menjadi rendah. Jika upah dan

gaji tidak naik sesuai dengan harga inflasi saat itu, kinerja karyawan akan menurun.

1.5.4.5. Pendekatan dalam Menilai Kinerja

Menurut Widodo (2015: 132), terdapat tiga pendekatan untuk menilai prestasi kerja, yaitu:

1. Subjective Procedure

Prosedur penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh *supervisor* (atasan), *subordinates* (bawahan), *peers* (kelompok pekerja), rekan kerja, penilai dari luar perusahaan, atau diri sendiri. Disebut *subjective procedure* karena prosedur ini bergantung pada opini manusia.

2. Direct Measures

Prosedur penilaian yang mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan hasil produksi dan berdasarkan *personal information*, seperti hasil evaluasi kinerja karyawan.

3. Proficiency Testing

Prosedur penilaian dimana para karyawan akan diuji untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan bagiannya selama ini, kemudian penilai / evaluator akan menilai kemampuan karyawan tersebut saat bekerja.

1.5.5. Employee Engagement

1.5.5.1. Definisi *Employee Engagement*

Menurut Kruse (2012: 698), komitmen karyawan terhadap perusahaan dan terhadap tujuan yang hendak dicapai dapat diwujudkan melalui *employee engagement* atau keterikatan karyawan. Sehingga, karyawan tidak hanya

mengedepankan gaji maupun promosi jabatan, melainkan karyawan juga peduli dengan pekerjaannya, tanggung jawab terhadap perusahaan, serta bekerja demi mencapai tujuan organisasi. Kemudian, Gallup Inc mengemukakan bahwa *employee engagement* adalah keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam pekerjaan dan tempat mereka bekerja, yang dibuktikan dengan adanya komitmen karyawan untuk bekerja ekstra di perusahaan. *Employee engagement* dapat membantu perusahaan untuk mengetahui apakah karyawan terlibat secara aktif dengan pekerjaannya atau hanya meluangkan waktu.

Dalam video Youtube berjudul *Employee Engagement – Who’s Sinking Your Beat* karya produksi www.employeeengagement.com, menjelaskan bahwa *employee engagement* berbeda dengan kepuasan pegawai. *Employee engagement* terlihat pada karyawan yang bekerja dengan luar biasa, mendorong karyawan untuk mensukseskan diri dan perusahaannya, serta meningkatkan komitmen bersama. Sedangkan kepuasan pegawai akan berdampak pada karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dengan standar biasa, mendorong karyawan untuk mensukseskan diri mereka masing – masing, serta meningkatkan komitmen pribadi bukan komitmen bersama. Kemudian, didalam video tersebut juga menjelaskan bahwa organisasi yang karyawannya sangat ter-*engaged* akan meningkatkan penjualan, meningkatkan pendapatan, dan meningkatkan kepuasan konsumen.

1.5.5.2. Indikator *Employee Engagement*

Gallup mengemukakan bahwa terdapat 12 pertanyaan untuk mengukur tingkat *employee engagement* seorang karyawan, atau yang disebut The Gallup Q12. Berikut adalah 12 pertanyaan tersebut:

1. Saya mengetahui apa yang perusahaan harapkan kepada saya
2. Saya memiliki seluruh material dan peralatan yang saya butuhkan untuk bekerja dengan baik
3. Saya memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan saya setiap harinya
4. Dalam tujuh hari terakhir, saya mendapat pujian atau penghargaan karena sudah bekerja dengan baik
5. Pemimpin atau rekan kerja, peduli kepada saya secara personal
6. Ada seseorang di tempat kerja yang mendorong diri saya untuk berkembang
7. Dalam pekerjaan, opini atau pendapat saya diperhitungkan
8. Misi atau tujuan perusahaan membuat saya merasa pekerjaan saya penting untuk dilakukan
9. Rekan sesama karyawan berkomitmen untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas
10. Saya memiliki sahabat di tempat kerja
11. Dalam enam bulan terakhir, seseorang di tempat kerja menyampaikan kemajuan saya dalam bekerja

12. Dalam satu tahun terakhir, saya memiliki kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan bertumbuh.

1.5.5.3. Ciri – Ciri *Employee Engagement*

Ciri – ciri karyawan yang memiliki keterikatan tinggi dengan organisasi, yaitu:

1. Karyawan akan berkomitmen untuk mencapai hasil dan bekerja dengan keras
2. Karyawan memiliki semangat dan tujuan, serta adanya pemikiran untuk membuat perubahan yang positif
3. Memiliki inisiatif yang tinggi
4. Loyalitas dan bertahan lama di dalam perusahaan
5. Memiliki inovasi dan upaya yang tinggi untuk membantu perusahaan mencapai tujuan/ strateginya
6. Energi yang positif dan antusiasme yang tinggi ketika bekerja
7. Tingkat kepemilikan dan keterlibatan yang tinggi dengan suatu pekerjaan
8. Bersedia menerima tantangan baru
9. Adanya keterbukaan untuk berubah
10. Diberikan standar yang tinggi dalam hal pekerjaan dan menjadi kebanggaan rekan kerja
11. Fokus pada pelanggan dan memenuhi kebutuhan mereka
12. Mau mempelajari lebih dalam mengenai bidang pekerjaannya, sehingga mereka dapat bekerja lebih banyak dan lebih inovatif

13. Kemauan untuk bekerja sama dengan rekan kerja lainnya, untuk meningkatkan keterampilan orang lain dan mendapat masukan agar dapat menyelesaikan masalah dengan cepat.
14. Kemampuan bertahan ketika situasi dan kondisi tidak berjalan dengan baik
15. Kemauan untuk bekerja lebih, misalnya saat berupaya menyelesaikan masalah pelanggan.

1.5.5.4. Cara Meningkatkan *Employee Engagement*

Berdasarkan artikel Neschy Hertian (dalam Iskandar, 2019: 148-153) terdapat lima cara untuk meningkatkan *employee engagement*, yaitu:

1. Memberikan apresiasi kepada karyawan, bisa dalam bentuk pujian sederhana dan respon baik atas tugas yang telah dikerjakan. Dengan begitu karyawan akan merasa dihargai, termotivasi, dan bangga dengan kontribusinya. Apabila karyawan melakukan kesalahan, pemimpin tidak langsung memberi hukuman namun memberi teguran dan mengingatkan untuk memperbaiki serta tidak mengulangi nya lagi.
2. Mengamati keberhasilan karyawan, pemimpin harus menyadari bahwa kesuksesan perusahaan bukan karena kehebatan seorang pemimpin, namun juga karena adanya kontribusi dan kerja keras dari para karyawan. Oleh karena itu, harapannya pemimpin dapat memikirkan nasib, masa depan, dan pengembangan diri dari karyawannya.
3. Melakukan pendekatan personal, kedekatan hubungan yang masih dalam batas wajar antara karyawan dengan pemimpin adalah hal yang penting agar karyawan merasa dihargai dan dipercaya, sehingga lebih bertanggung

jawab dengan pekerjaannya, dan cenderung berusaha untuk tidak mengecewakan pemimpin dengan cara menjaga perilaku dan memberikan kinerja yang baik.

4. Menyebarkan motivasi dan semangat, dengan cara menyapa, menyampaikan salam, dan menyebarkan energi positif akan memberikan semangat, menghormati, berkontribusi lebih maksimal, dan loyal kepada perusahaan.
5. Menyempatkan berkomunikasi dengan karyawan, untuk membangun hubungan baik antara karyawan dengan pemimpin, serta untuk mengetahui kebutuhan, harapan, saran, dan kritik dari karyawan terhadap pemimpin atau perusahaan.

1.5.6. Hubungan antar Variabel

1.5.6.1. Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Setiap organisasi membutuhkan seorang individu yang mampu memimpin orang lain atau sekelompok orang, dan individu tersebut disebut dengan pemimpin. Dalam menjalankan dan mengelola organisasi, tiap pemimpin mempunyai perbedaan tipe kepemimpinan dengan yang lain. Keberadaan pemimpin juga turut memengaruhi tingkat kinerja karyawan di sebuah organisasi. Dewi & Harjoyo (2019: 111) menjelaskan bahwasanya kepemimpinan termasuk faktor yang menentukan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional mengacu pemaparan dari Rivai *et al* (2013), akan memberi pengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawan, dan hal

tersebut akan membentuk kinerja yang baik. Jika karyawan merasakan kepemimpinan yang baik, maka karyawan akan bekerja lebih rajin, lebih semangat, dan berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta mengerahkan segenap kemampuannya demi menyukseskan perusahaan. Begitu juga sebaliknya, jika karyawan mengalami tipe kepemimpinan yang tidak baik dan tidak cocok dengan dirinya, maka karyawan akan kehilangan semangat untuk bekerja dan mengerjakan tugas dengan semauanya. Sehingga akan menghasilkan kinerja yang buruk.

Kemudian, hasil penelitian Herminingsih (2020) menyatakan bahwa pemimpin dengan perilaku transformasional akan menumbuhkan kepuasan kerja dan meningkatkan *employee engagement*, dengan demikian dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sesuai pengembangan hipotesis diatas, hipotesis penelitian ini yaitu “variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)”.

1.5.6.2. *Employee Engagement* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Employee engagement kian menjadi hal yang sering dibahas dalam perusahaan, khususnya pada bagian Sumber Daya Manusia. Dimana *employee engagement* berkaitan dengan produktivitas karyawan, dan termasuk faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Karena ketika karyawan *engaged*, mereka akan memahami tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan perusahaan dan mendorong karyawan lain untuk mencapai keberhasilan yang sama. Iskandar (2019: 140) mengemukakan bahwa pada tingkat *employee engagement* yang tinggi, pegawai akan bekerja dengan penuh semangat, bahagia,

penuh inisiatif, kreatif, serta termotivasi untuk memberikan seluruh kemampuan terbaiknya dan menjadi sangat loyal kepada perusahaan.

Hal ini diperkuat oleh pendapat Lezlie Stephens dalam slide presentasinya mengenai hasil penelitian proporsi karyawan berdasarkan tingkat *engagement* nya, bahwa karyawan yang memiliki keterikatan (*engage employee*) akan menghasilkan pekerjaan dan kinerja yang sangat baik dan berkualitas. Sedangkan, karyawan yang *disengage* atau keterlibatan rendah akan menghasilkan pekerjaan dan kinerja yang biasa saja atau standar. Lalu, karyawan yang sama sekali tidak memiliki keterlibatan, menghasilkan kinerja dan kualitas yang buruk. Selain itu, penelitian juga dilakukan oleh Sungmala (2021), membuktikan bahwa *employee engagement* merupakan faktor kuat dan signifikan yang dapat menentukan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh HR.com melalui metode survei, terbukti bahwa lebih dari 90% responden percaya bahwa terdapat bukti valid yang menerangkan bahwa *employee engagement* berhubungan dengan kinerja karyawan. Serta, hubungan tersebut berdampak pada layanan pelanggan dan produktivitas. Sesuai pengembangan hipotesis diatas, hipotesis penelitian ini yaitu “variabel *Employee Engagement* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)”.

1.5.6.3. Kepemimpinan Transformasional (X1) dan *Employee Engagement* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Menurut penelitian dari Ferdiansyah (2018), kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* pada kinerja karyawan memiliki pengaruh positif.

Sebuah upaya yang bisa perusahaan lakukan dalam peningkatan kinerja karyawan di antaranya yakni meningkatkan *employee engagement* tiap karyawan, agar karyawan mau memberikan kinerja yang maksimal. Kemudian, agar *employee engagement* meningkat, dapat mendorong manajemen perusahaan dan para pemimpin untuk melakukan tipe kepemimpinan transformasional, dimana pemimpin memberikan rasa nyaman dan mendorong pengembangan diri masing – masing karyawan.

Penelitian dari Buil *et al* (2019) menjelaskan bahwasanya kepemimpinan transformasional secara langsung memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Kemudian, *employee engagement* menjadi mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Sesuai pengembangan hipotesis diatas, hipotesis penelitian ini yaitu “variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan *Employee Engagement* (X2) berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)”.

1.5.7. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan referensi pada penelitian ini, di bawah ini penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas tentang variabel Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement*, dan Kinerja Karyawan.

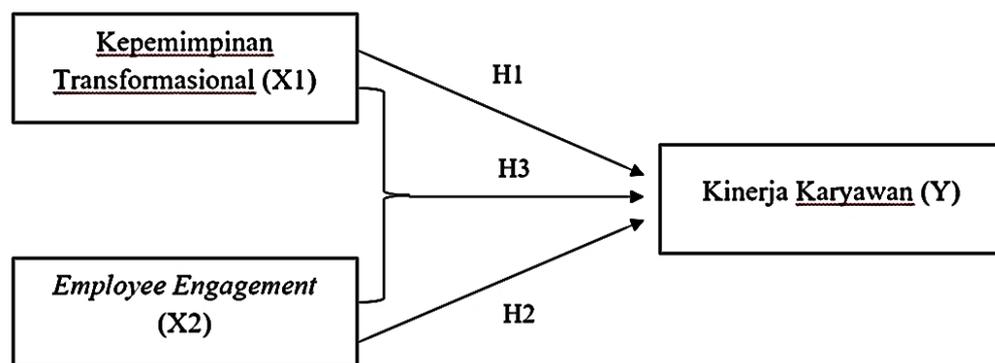
Tabel 1. 4 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Rivai, A (2020) Pengaruh Kepemimpinan	Variabel Bebas: 1. Kepemimpinan Transformasional 2. Budaya	Analisis Regresi Sederhana dan	1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan

	Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Federal International Finance, Medan	Organisasi Variabel Terikat: 1. Kinerja Karyawan	Berganda	terhadap Kinerja Karyawan 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan 3. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2.	Handoyo & Setiawan (2017) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tirta Rejeki Dewata	Variabel Bebas: 1. <i>Employee Engagement</i> Variabel Terikat: 1. Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Sederhana	Variabel <i>Employee Engagement</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan
3.	Adeniji <i>et al.</i> , (2020) <i>Leadership Dimensions, Employee Engagement and Job Performance of</i>	Variabel Bebas: 1. <i>Leadership Dimensions (Transformational Leadership, Transactional, and Laissez Faire)</i> 2. <i>Employee</i>	Partial Least Square (PLS)	Variabel kepemimpinan dan <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan prestasi kerja.

<i>Selected Consumer Packaged Goods Firms</i>	<i>Engagement Variabel Terikat: 1. Job Performance</i>
---	--

Berdasarkan penelitian sebelumnya, terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian ini yaitu lokasi penelitian ini berbeda dengan lokasi penelitian sebelumnya, teknik sampling dan jumlah sampel yang digunakan, dan waktu penelitian. Untuk memudahkan pemahaman mengenai penelitian ini, berikut adalah gambar kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antar variabel.



Gambar 1. 1 Kerangka Konseptual

1.6. Hipotesis

Menurut para ahli, hipotesis adalah jawaban atau dugaan sementara terhadap suatu masalah yang harus dibuktikan kebenarannya. Sesuai dengan pemaparan sebelumnya, maka dijabarkan hipotesis penelitian ini yaitu:

H1: Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)

H2: Variabel *Employee Engagement* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)

H3: Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan variabel *Employee Engagement* (X2) berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)

1.7. Definisi Konsep

Definisi konsep menjelaskan pengertian atau definisi dari setiap variabel dalam penelitian ini.

1.7.1. Kepemimpinan Transformasional

Bass (1985: 20) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ialah kemampuan pemimpin untuk mencapai tujuan dan membawa perubahan dalam organisasi, dengan cara memengaruhi karyawan agar bekerja keras untuk kepentingan organisasi, menyadarkan karyawan akan pentingnya hasil pekerjaan, menumbuhkan pengetahuan karyawan, serta memotivasi karyawan dan saling bekerja sama.

1.7.2. *Employee Engagement*

Menurut Gallup Inc, *employee engagement* diartikan sebagai keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam pekerjaan dan tempat mereka bekerja, yang dibuktikan dengan adanya komitmen karyawan untuk bekerja ekstra di perusahaan. *Employee engagement* dapat membantu perusahaan untuk mengetahui apakah karyawan terlibat secara aktif dengan pekerjaannya atau hanya meluangkan waktu.

1.7.3. Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin & Russel (2001: 240), kinerja karyawan adalah catatan hasil suatu pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan karyawan pada periode waktu tertentu.

1.8. Definisi Operasional

Menurut Abdullah (2015: 95), definisi operasional terdiri dari penjelasan suatu variabel beserta langkah – langkah pengujian yang harus dilakukan atau metode pengukuran yang digunakan, serta menunjukkan hasil penelitian yang diamati. Berikut adalah definisi operasional masing – masing variabel.

1.8.1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional ialah kemampuan pemimpin untuk mencapai tujuan dan membawa perubahan dalam organisasi, dengan cara memengaruhi karyawan agar bekerja keras untuk kepentingan organisasi, menyadarkan karyawan akan pentingnya hasil pekerjaan, menumbuhkan pengetahuan karyawan, serta memotivasi karyawan dan saling bekerja sama. Adapun indikator untuk mengukur kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) adalah:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Menginspirasi)
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

1.8.2. Employee Engagement

Employee engagement diartikan sebagai keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam pekerjaan dan tempat mereka bekerja, yang dibuktikan dengan adanya komitmen karyawan untuk bekerja ekstra di perusahaan. Adapun indikator untuk mengukur *employee engagement* menurut The Gallup Q12 adalah:

1. Saya mengetahui apa yang perusahaan harapkan kepada saya
2. Saya memiliki seluruh material dan peralatan yang saya butuhkan untuk bekerja dengan baik
3. Saya memiliki kesempatan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan saya setiap harinya
4. Dalam tujuh hari terakhir, saya mendapat pujian atau penghargaan karena sudah bekerja dengan baik
5. Pemimpin atau rekan kerja, peduli kepada saya secara personal
6. Ada seseorang di tempat kerja yang mendorong diri saya untuk berkembang
7. Dalam pekerjaan, opini atau pendapat saya diperhitungkan
8. Misi atau tujuan perusahaan membuat saya merasa pekerjaan saya penting untuk dilakukan
9. Rekan sesama karyawan berkomitmen untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas
10. Saya memiliki sahabat di tempat kerja
11. Dalam enam bulan terakhir, seseorang di tempat kerja menyampaikan kemajuan saya dalam bekerja

12. Dalam satu tahun terakhir, saya memiliki kesempatan di tempat kerja untuk belajar dan bertumbuh.

1.8.3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diartikan sebagai catatan hasil suatu pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan karyawan pada periode waktu tertentu. Adapun indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Bernardin & Russel (2001: 246) adalah:

1. *Quality* (Kualitas)
2. *Quantity* (Kuantitas)
3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)
4. *Cost effectiveness* (Efektivitas Biaya)
5. *Need for supervision* (Kebutuhan Pengawasan)
6. *Interpersonal impact* (Hubungan Intrapersonal)

1.9. Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2013: 2), sebuah metode agar memperoleh data untuk tujuan dan kegunaan tertentu disebut dengan metode penelitian. Arti ilmiah yaitu kegiatan penelitian yang didasarkan atas rasional, empiris, dan sistematis.

1.9.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian *explanatory research* dengan metode penelitian kuantitatif. *Explanatory research* atau penelitian eksplanasi yakni penelitian yang tujuannya guna mempelajari hubungan sebab akibat antara beberapa fenomena (Siyoto & Sodik, 2015: 8). Sedangkan, metode penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang didasarkan atas filsafat positivisme,

digunakan untuk meneliti suatu populasi atau sampel, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dan bertujuan guna menguji hipotesis penelitian (Sugiyono, 2013: 8).

1.9.2. Populasi dan Sampel Penelitian

1.9.2.1. Populasi

Menurut Sinambela (2016: 94), populasi ialah seluruh objek atau subjek penelitian, termasuk orang dan benda yang memiliki ciri khas atau sifat tertentu yang akan dipelajari oleh peneliti. Lalu, populasi berdasarkan penjelasan dari Syahrudin & Salim (2012: 113), merupakan semua objek penelitian, meliputi manusia, benda hidup maupun benda mati, yang ciri atau sifatnya dapat diukur. Seluruh karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa adalah populasi penelitian ini.

1.9.2.2. Sampel

Siregar (2017: 30) berpendapat bahwa sampel adalah suatu prosedur pengumpulan data dengan cara mengambil sebagian populasi untuk kemudian ditentukan sifat atau ciri dari populasi tersebut. Sedangkan sampel menurut pemaparan dari Syahrudin & Salim (2012: 113-114), yakni bagian dari populasi yang menjadi objek penelitian, yang menjadi contoh dan mewakili suatu populasi.

1.9.3. Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Siregar (2017: 30), teknik pengambilan sampel yaitu cara pengambilan data dari sebagian populasi, yang dipergunakan untuk menetapkan ciri atau sifat yang diinginkan dari suatu populasi. Sampling jenuh atau sensus dipergunakan pada penelitian ini, di mana sampel diambil dari seluruh anggota populasi (Sugiyono, 2013: 85).

Sampling jenuh atau sensus dipergunakan pada penelitian ini dengan alasan sebab jumlah populasi yang relatif kecil, yakni berjumlah 55 orang. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Arikunto (2012: 104), yang menerangkan bahwasanya jika populasi berjumlah di bawah 100 orang, maka keseluruhannya ditetapkan menjadi sampel, akan tetapi bila populasi berjumlah melebihi 100 orang, maka jumlah sampel diambil 20-25% atau 10-15% dari total populasi.

1.9.4. Jenis dan Sumber Data

1.9.4.1. Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Data tersebut berupa angka, serta bisa dilakukan pengolahan atau analisis dengan teknik statistika (Siregar, 2017: 17). Data kuantitatif dikumpulkan dari kuesioner yang sudah dikerjakan oleh responden.

1.9.4.2. Sumber Data

Penelitian ini memanfaatkan sumber data primer dan data sekunder. Berikut adalah penjelasan mengenai data primer serta data sekunder :

1. Data primer

Data primer atau data asli, merupakan data yang didapatkan oleh peneliti secara langsung dari sumber data (Siyoto & Sodik, 2015: 67-68). Data primer penelitian ini mencakup data hasil wawancara singkat dengan pimpinan, serta data hasil penyebaran kuesioner dan identitas diri responden.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang didapatkan oleh peneliti dari sumber yang beragam (Siyoto & Sodik, 2015: 68). Penelitian ini memanfaatkan data sekunder

yang meliputi buku cetak, jurnal, laporan penelitian, serta sumber lain yang masih berkaitan dengan penelitian ini.

1.9.5. Skala Pengukuran

Siregar (2017: 22) menjelaskan bahwa skala pengukuran data adalah cara atau prosedur dalam memberikan angka pada objek supaya karakteristik objek tersebut bisa diketahui. Skala pengukuran data pada penelitian ini mempergunakan Skala Likert, alasannya karena instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner, serta data yang dihasilkan dari skala tersebut adalah data interval. Menurut Sugiyono (2013: 93), Skala Likert digunakan untuk menilai sikap, pendapat, dan tanggapan seseorang mengenai fenomena tertentu.

Skala Likert memiliki 5 tingkatan yang masing – masing akan diberikan skor 5, 4, 3, 2, 1 karena berupa pernyataan positif. Berikut adalah tingkatan jawaban beserta skor yang akan diperoleh:

- “Sangat setuju (SS) = 5
- Setuju (S) = 4
- Netral (N) = 3
- Tidak setuju (TS) = 2
- Sangat tidak setuju (STS) = 1”

1.9.6. Teknik Pengumpulan Data

Tiga jenis pengumpulan data pada penelitian ini, yaitu :

1. Kuesioner (Angket)

Data dikumpulkan melalui teknik kuesioner, dengan memberikan berbagai pertanyaan tertulis pada responden (Sugiyono, 2013: 142). Pengumpulan data dari

kuesioner bertujuan untuk mendapatkan informasi dari orang – orang dalam organisasi, mengenai pendapat responden terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT Galaxy Mandiri Perkasa. Kuesioner disebarakan secara langsung kepada 55 responden.

2. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah suatu metode untuk mengumpulkan data mempergunakan berbagai dokumen dalam sumber data (A. W. Kurniawan & Puspitaningtyas, 2016: 83). Peneliti mengumpulkan berbagai macam dokumen dari perusahaan maupun dari sumber lain seperti laporan produksi, *company profile*, data absensi, data hasil evaluasi kinerja, penelitian terdahulu, buku, dokumen elektronik, dan lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

3. Wawancara

Siregar (2017: 18) mengemukakan bahwa wawancara ialah proses mendapatkan data guna kepentingan penelitian, melalui bertemu langsung antara peneliti dengan responden, bertanya jawab, serta mengikuti panduan wawancara. Sugiyono (2013: 231) juga berpendapat, jika peneliti membutuhkan studi pendahuluan untuk mengetahui permasalahan yang akan diteliti, peneliti dapat melakukan wawancara baik secara tatap muka maupun melalui telepon. Pada penelitian ini, wawancara singkat dilakukan kepada kepala bagian PT Galaxy Mandiri Perkasa.

1.9.7. Teknik Analisis Data

Menurut Kurniawan & Puspitaningtyas (2016: 102), setelah mengumpulkan data – data penelitian, tahapan berikutnya adalah melakukan

analisis data. Pada penelitian ini, teknik analisis data dilakukan mempergunakan bantuan ilmu statistik.

1.9.7.1. Uji Instrumen

Suatu instrumen penelitian (khususnya kuesioner) yang baik terdiri dari lima kriteria yaitu validitas, reliabilitas, sensitivitas, obyektivitas, dan fisibilitas. Namun, dalam suatu penelitian, minimal dua kriteria yang harus diuji yaitu validitas dan reliabilitas (Abdullah, 2015: 257).

1. Uji Validitas

Menurut Siregar (2017: 46), memaparkan bahwa untuk melihat apakah instrumen pengukuran bisa melakukan pengukuran atas sesuatu yang hendak diukur, dapat diuji dengan uji validitas atau uji kesahihan. Kemudian, Silalahi (2018: 24) menjelaskan bahwa uji validitas adalah pengujian dalam melihat seberapa mampu instrumen pengumpulan data sungguh-sungguh bisa mengukur sesuatu yang hendak diukurnya. Uji validitas dilakukan dengan bantuan SPSS versi 26. Untuk menentukan validitas item soal dalam kuesioner, kriteria yang digunakan adalah:

1. Jika r hitung bernilai $> r$ tabel, maka item soal dalam kuesioner dikatakan valid.
2. Jika r hitung bernilai $< r$ tabel, maka item soal dalam kuesioner dikatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Pelaksanaan uji reliabilitas guna mengetahui tingkat kestabilan suatu instrumen penelitian, dan pengujian ini mempergunakan rumus *alpha cronbach*.

Penggunaan rumus tersebut untuk mengetahui hubungan antara item – item dalam instrumen penelitian (Kurniawan & Puspitaningtyas, 2016: 97-98). Siregar (2017: 57) juga menyatakan bahwa, uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah suatu instrumen penelitian reliabel atau tidak, serta ketika jawaban responden berbentuk skala seperti 1-3, 1-5, atau 1-7. Untuk mengukur reliabilitas menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha*, dengan bantuan SPSS dan kriteria yang digunakan yaitu:

1. Jika hasil *Cronbach Alpha* $> 0,6$, maka instrumen penelitian tersebut diartikan reliabel
2. Jika hasil *Cronbach Alpha* $< 0,6$, maka instrumen penelitian tersebut diartikan tidak reliabel

1.9.7.2. Uji Koefisien Korelasi

Analisis korelasi (hubungan) bertujuan untuk menguji hipotesis, mengetahui kekuatan dan arah hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, serta guna mengetahui besarnya pengaruh yang disebabkan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat (Siregar, 2017: 251). Untuk melakukan uji korelasi menggunakan teknik Korelasi *Pearson Product Moment*. Uji koefisien korelasi dilakukan dengan bantuan SPSS versi 26.

Untuk mengetahui kekuatan hubungan, koefisien korelasi bernilai antara -1 sampai dengan 1. Sedangkan untuk mengetahui arah hubungan kedua variabel, nilai dinyatakan dalam bentuk positif (+) dan negatif (-). Berikut adalah penjelasan mengenai kekuatan hubungan dan arah hubungan antar variabel.

Tabel 1. 5 Interpretasi Nilai Koefisien Korelasi

Nilai Koefisien	Penjelasan
+ 0,70 – ke atas	Hubungan positif yang sangat kuat
+ 0,50 – + 0,69	Hubungan positif yang kuat
+ 0,30 – +0,49	Hubungan positif yang sedang
+ 0,10 – + 0,29	Hubungan positif yang lemah
0,0	Tidak ada hubungan
- 0,01 – - 0,09	Hubungan negatif yang sangat lemah
- 0,10 – - 0,29	Hubungan negatif yang lemah
- 0,30 – - 0,49	Hubungan negatif yang sedang
- 0,50 – - 0,59	Hubungan negatif yang kuat
- 0,70 – ke bawah	Hubungan negatif yang sangat kuat

Sumber: Bungin (2018)

1.9.7.3. Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (KD/R^2) merupakan nilai yang dipergunakan dalam melihat kontribusi dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) (Siregar, 2017: 252). Ghozali (2011: 97) memaparkan bahwa nilai koefisien determinasi yaitu 0 dan 1, serta dinyatakan dalam bentuk persen. Jika nilai R^2 sama dengan 1 atau mendekati 1, maka variabel X memiliki hubungan yang semakin dekat dengan variabel Y. Sebaliknya, jika nilai R^2 sama dengan 0 atau mendekati 0, maka variabel X memiliki hubungan yang semakin jauh dengan variabel Y.

Rumus koefisien determinasi (KD) atau R^2 adalah:

$$KD = (r)^2 \times 100\%$$

Sumber: Siregar (2017: 252)

Keterangan:

KD = Koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi

1.9.7.4. Uji Regresi

1. Regresi Linier Sederhana

Menurut Siregar (2017: 284), regresi linier sederhana bertujuan untuk melihat pengaruh satu variabel bebas (X) terhadap satu variabel terikat (Y). Pada konteks penelitian ini, uji regresi linier sederhana menguji pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dan pengaruh variabel *Employee Engagement* (X2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Persamaan regresi linier sederhana adalah :

$$Y = \alpha + b.X$$

Sumber: Siregar (2017: 284)

Keterangan:

Y = Variabel terikat

X = Variabel bebas

a dan b = Konstanta

2. Regresi Linier Berganda

Menurut Siregar (2017: 301), pengujian regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel bebas (X) terhadap satu variabel terikat (Y). Penelitian ini akan menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) dan *Employee Engagement* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berikut persamaan regresi linier berganda :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2$$

Sumber: Siregar (2017: 301)

Keterangan:

Y = Variabel terikat

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X₁ = Variabel bebas pertama

X₂ = Variabel bebas kedua

1.9.7.5. Uji Hipotesis

1. Uji t (Uji Signifikansi Parsial)

Guna melihat pengaruh yang diberikan tiap variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y), perlu dilakukan uji t (Siregar, 2017: 304). Kemudian, untuk menguji hipotesis apakah ditolak atau diterima, harus dilakukan perbandingan antara t_{tabel} dengan t_{hitung} berdasarkan kriteria pengujian. Uji t dilakukan dengan bantuan SPSS versi 26. Dalam penelitian ini, uji t dilakukan untuk melihat pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y) dan pengaruh *employee engagement* (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berikut hipotesis pada penelitian ini :

Hipotesis 1

Ha: Variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

Ho: Variabel Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan

Dengan kriteria pengujian yaitu :

- a. Apabila $t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$, artinya Ho diterima
- b. Apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, artinya Ho ditolak

Hipotesis 2

Ha: Variabel *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

Ho: Variabel *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan

Dengan kriteria pengujian yaitu :

- a. Apabila $t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$, artinya Ho diterima
- b. Apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, artinya Ho ditolak

2. Uji F (Uji Signifikansi Simultan)

Guna melihat pengaruh secara simultan antara variabel bebas X1 dan X2 terhadap variabel terikat (Y), perlu dilakukan uji F (Siregar, 2017: 303). Lalu, guna melihat apakah ditolak atau diterimanya hipotesis, perlu dilakukan perbandingan antara F_{tabel} dengan F_{hitung} berdasarkan kriteria pengujian. Uji F dilakukan dengan bantuan SPSS versi 26. Dalam penelitian ini, Uji F dilakukan guna mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) dan *employee engagement* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Berikut hipotesis pada penelitian ini :

Hipotesis 3

Ha: Variabel Kepemimpinan Transformasional dan variabel *employee engagement* berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan

Ho: Variabel Kepemimpinan Transformasional dan variabel *employee engagement* tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan

Dengan kriteria pengujian yaitu :

- a. Apabila $F \text{ hitung} \leq F \text{ tabel}$, artinya Ho diterima
- b. Apabila $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$, artinya Ho ditolak