

*Employee Engagement*  
**& Gaya Kepemimpinan  
Transformasional**

Tri Ayu Lestari Putri Armilsar

Seri Suriani

Muh. Kafrawi Yunus

Lukman Setiawan

# *Employee Engagement* **& Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Copyright@penulis 2023

Penulis:

**Tri Ayu Lestari Putri Armilsar**  
**Seri Suriani**  
**Muh. Kafrawi Yunus**  
**Lukman Setiawan**

Editor:

**Firman Menne**

Tata Letak & Sampul:

**Mutmainnah**

vi + 96 halaman

15,5 x 23 cm

Cetakan: 2023

Dicetak Oleh: CV. Berkah Utami

**ISBN: 978-623-09-4581-6**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini  
tanpa izin tertulis penerbit



**Reads Pustaka®**

Penerbit: Reads Media Corp  
Balithailand Tabanan III, Bukit Baruga Antang,  
Kota Makassar-Indonesia

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang maha pengasih lagi maha penyayang atas segala rahmat dan berkahnya, sehingga penyusunan buku ini dapat di selesaikan yang berjudul ***“Employee Engagement dan Gaya Kepemimpinan Transformasional”***. Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya buku ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah tuntutan dari sebuah implementasi akademik.

Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik yang langsung maupun yang tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian buku ini.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca semoga Tuhan yang maha pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin.

Makassar, September 2022

Penulis



# DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar</b> .....	<b>iii</b>
<b>Daftar Isi</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>BAB II MANAJEMEN SDM DAN KINERJA</b>	
<b>PEGAWAI</b> .....	<b>13</b>
A. Manajemen SDM.....	13
B. Kinerja Pegawai.....	16
C. Komitmen Organisasi.....	24
<b>BAB II KONSEP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN</b>	
<b>GAYA KEPEMIMPINAN</b> .....	<b>33</b>
A. Definisi Employee Engagement .....	33
B. Indikator Employee Engagement .....	43
C. Gaya Kepemimpinan .....	45
D. Karakteristik Gaya Kepemimpinan	
Transformasional.....	48
E. Indikator Gaya Kepemimpinan	
Transformasional.....	53
<b>BAB IV KAJIAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN</b>	
<b>GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP</b>	
<b>KINERJA</b> .....	<b>57</b>
A. Deskripsi Umum PT. Pegadaian .....	57
B. Demografi dan Kinerja Pegawai .....	59
C. Model Pengembangan Employee Engagement,	
Gaya Kepemimpinan transformasional dan	
Komitmen Organisasi .....	65

D. Pengaruh Employee Engagement dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi .....	71
E. Pengaruh Employee Engagement, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	73
F. Pengaruh Employee Engagement dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi .....	7
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>83</b>
A. Kesimpulan .....	83
B. Saran .....	85
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>87</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Era Globalisasi yang terjadi saat ini diakui berdampak pada tingkat persaingan bisnis menjadi semakin tinggi, sehingga menyebabkan organisasi atau perusahaan menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan penuh ketidakpastian. Organisasi dituntut memiliki kemampuan berubah (*dynamic capability*) untuk mengidentifikasi peluang dan menyesuaikan diri dari tuntutan global.

Kemampuan mengelola sumberdaya yang dimiliki dan memanfaatkan sumberdaya secara optimal menjadi keharusan. Keberadaan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan (Rivai, 2019:2).

Sumber daya manusia pada suatu perusahaan atau organisasi perlu dikelola secara professional agar terwujud antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi atau perusahaan. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara professional, diharapkan pegawai bekerja secara produktif. Pencapaian tujuan individu ataupun perusahaan tidak terlepas dari peran manusia (pegawai) yang ada di dalamnya.

Unsur utama dalam memajukan organisasi adalah sumber daya manusia, sebagai motor penggerak, inspirasi dan juga sebagai otak berjalannya suatu organisasi. Sumber daya manusia memberikan pengaruh yang besar. Semakin baik SDM maka akan semakin baik pula kinerja pegawai di dalam organisasi tersebut. Sebaliknya semakin rendah mutu Sumber daya manusia yang dimiliki maka semakin menurun kinerja pegawai di dalam organisasi atau perusahaan. Itulah sebabnya mengapa kinerja pegawai sangat perlu untuk diperhatikan bagi setiap organisasi atau perusahaan.

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja merupakan ekpresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Menurut Huseno (2017:86) kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut.

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui komitmen organisasi yang harus dimiliki oleh pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Luthans (2012:249) bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap

organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Pegawai dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung pada organisasi dituntut adanya komitmen dalam dirinya, karena dengan adanya komitmen tersebut maka akan tumbuh motivasi untuk mencapai suatu tujuan dan apabila pencapaian tujuan tersebut terpenuhi maka akan menimbulkan kinerja yang baik pada pegawai tersebut. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sakeru, dkk. (2019) bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Banyak faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai, dimana dalam penelitian ini ditentukan pada variabel *employee engagement* dan gaya kepemimpinan transformasional. *Employee engagement* dinilai sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, seperti yang diungkapkan oleh Siddhanta dan Roy (2010:171) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas. Kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari terciptanya *employee engagement* yang tinggi. Hal tersebut diungkapkan pula oleh Robinson et al. (2016:113) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kaitan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi (kinerja)

dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan. Temuan penelitian Ghafoor et.al (2011) juga mengungkap bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada perusahaan telekomunikasi di Pakistan.

Selain *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sebagaimana diungkapkan oleh Macey & Schneider (2010:78) bahwa *employee engagement* ialah suatu penghayatan seseorang (karyawan) dengan berdasarkan tujuan organisasinya yang mencakup rasa antusias, inisiatif tinggi, berusaha sungguh-sungguh dan berkomitmen, serta mempunyai kegigihan ketika melakukan pekerjaan dengan tujuan tercapainya misi perusahaan. Penelitian Priti Anya Tiara Priambodo (2021) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Kemudian faktor kedua yang berpengaruh terhadap kinerja dan komitmen organisasional adalah kepemimpinan transformasional, dimana menurut Robbins and Coutler (2010:159) bahwa pemimpin transformasi yaitu pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini akan mampu memotivasi pegawai untuk selalu bekerja secara optimal.

Penerapan kepemimpinan transformasional yang tepat dapat menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi, motivasi kerja bagi pegawai, hasil kerja yang lebih besar, dan imbalan internal. Penelitian Braun et.al (2012) menghasilkan

kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja. Begitu pula Kyle Sandell (2012) mengemukakan terdapat hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sebagaimana diungkapkan oleh Mowday (2012) bahwa dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang. Gary Yukl (2014) mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Dengan demikian cara-cara perilaku pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen, terutama dalam memobilisasi kemitman dalam suatu organisasi yang mengalami perubahan. Penelitian Atmojo (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Adapun yang menjadi obyek penelitian ini adalah pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pembantu Pabaeng-baeng di Makassar, sebagai perusahaan yang mempunyai visi yakni sumber daya manusia merupakan faktor utama penggerak jalannya usaha serta pengembang perusahaan

dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, harus memiliki kinerja yang tinggi dari setiap pegawainya mengingat bahwa saat ini persaingan semakin ketat dengan perusahaan pembiayaan lainnya. Namun permasalahan yang dialami bahwa kinerja pegawai belum optimal, hal ini dapat dilihat dari kurangnya keterikatan kerja pegawai terhadap pekerjaannya, selain itu pimpinan kurang memberikan supportnya dalam memantau setiap aktivitas pegawai sehari-hari, serta kurangnya komitmen pegawai baik terhadap pekerjaan maupun terhadap organisasi tempatnya bekerja. Sehingga dengan adanya permasalahan tersebut di atas maka perlunya diperhatikan mengenai masalah kinerja pegawai.

Kerangka konseptual yang menjadi pedoman peneliti untuk menjelaskan secara sistematis teori yang digunakan dalam penelitian ini.

### **1. Pengaruh *employee Engagement* terhadap komitmen organisasi**

*Employee engagement* adalah sebuah metode yang dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk menjaga tingkat keterikatan karyawan dengan perusahaan. Umumnya, perusahaan yang sudah fokus pada bisnisnya akan melakukan berbagai cara agar karyawan miliknya bisa lebih engaged dengan perusahaan. Perusahaan akan memperlakukan seluruh karyawannya secara merata untuk mencapai keterikatan melalui metode *employee engagement*, tanpa mengenal jabatan ataupun hal lainnya. Menurut Lewiuci & Mustamu (2016), *employee engagement* memiliki tiga indikator yaitu: vigor, dedication dan

absorption. Selanjutnya hasil penelitian yang dikemukakan oleh Priambodo (2021) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* sangat mempengaruhi komitmen organisasi sebagaimana dikemukakan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Agus Hali (2019)

## **2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi**

Hasil uji statistik analisis hipotesis membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional. Artinya hasil pengujian data empiris membuktikan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini, yaitu: diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan adalah terbukti.

Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa dengan gaya kepemimpinan yang baik maka karyawan akan memiliki komitmen yang lebih tinggi pada PT. Young Multi Sarana di Surabaya. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Atmojo (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Selain itu juga penelitian ini mendapat dukungan dari penelitian yang dilakukan oleh Busra, et al., (2011) di Pakistan.

### **3. Pengaruh *employee Engagement* terhadap kinerja pegawai**

Markos dan Sridevi (2010) mengemukakan bahwa *employee engagement* meliputi rasa antusiasme dan komitmen yang menjadikan individu mampu menginvestasikan dan mengembangkan upayanya sehingga mendorong kesuksesan perusahaan. Penelitian Lewiuci dan Mustamu (2016) mengemukakan variabel *vigor*, *dedication*, dan *absorption* secara simultan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan keluarga produsen senapan angin. Schaufeli et.al (2006) mengemukakan hubungan keterlibatan karyawan menghasilkan hasil kerja (*performance*) yang positif, seperti kinerja tinggi tingkat konflik rendah, dan hasil bisnis yang positif. Menurut Harter et.al (2002) menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh pada hasil kerja karyawan yang positif dan memberikan banyak keuntungan untuk kesuksesan organisasi. Temuan penelitian Ghafoor et.al (2011) juga mengungkap bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada perusahaan telekomunikasi di Pakistan. Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* mempengaruhi kinerja karyawan.

### **4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai**

Gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja atau menjadi penurunan kerja. Menurut Bass et.al (2003) kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kuat untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan adanya penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan

merasa sangat dipercaya, dihargai, loyal dan respek pada atasannya sehingga menjadikan karyawan meningkatkan performa kinerja.

Penelitian Braun et.al (2012) menghasilkan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh supervisor dalam kantor akademik secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja. Penelitian oleh Kyle Sandell (2012) mengemukakan terdapat hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan studi yang mendukung bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan juga dikemukakan Walumbwa et.al (2008) pada perusahaan bank di US. Menurut Gang Wang et.al (2011) kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif terhadap keseluruhan kinerja (individual follower performance, job performance, team performance). Dionne et.al (2004) menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja.

## **5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai**

Robbins dan Judge (2015) menjelaskan definisi komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurutnya keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut

individu tersebut. Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat penting, sebab tanpa komitmen yang kuat pegawai hanya akan bertindak sebagai oportunis. Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah semacam sikap yang mencerminkan keterikatan seorang individu dengan organisasi tertentu dalam hal identifikasi dengannya atau keterlibatan di dalamnya. Hasil dari penelitian yang dikemukakan oleh Sakeru, dkk (2019) mengatakan bahwa pemberdayaan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **6. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi**

Seseorang pekerja yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan. *Employee engagement* memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menambah efisiensi, menurunkan turnover, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi penipuan, meningkatkan kepuasan konsumen, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan. Fauziah (2016:13)

Hasil penelitian Mayriza Sar (2021) mengatakan bahwa *Employee engagement* pegawai di bagian rawat jalan RSUD H. Abdul Manap Kota Jambi berpengaruh secara tidak langsung

terhadap kinerja pegawai di bagian rawat jalan RSUD H. Abdul Manap Kota Jambi melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Pengaruh secara langsung *employee engagement* terhadap kinerja pegawai lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di bagian rawat jalan RSUD H. Abdul Manap Kota Jambi.

#### **7. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Huryren Yeh (2012) gaya pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menurut (Risambessy dan Swasto, 2012). Jika seorang pemimpin bersungguh-sungguh dan penuh komitmen untuk melaksanakan suatu pekerjaan, maka secara langsung pegawai atau bawahan akan termotivasi untuk membantu pimpinan dalam melaksanakan tujuan organisasi. Sikap positif dan keteladanan pimpinan juga menciptakan dan membangkitkan loyalitas kepada pimpinan dan kepada organisasi. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan atasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertentangan dengan penelitian (Alina Ciobanu & Armenia androniceanu. 2015) yang menemukan bahwa ternyata gaya kepemimpinan atasan

adalah faktor yang paling mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil di Rumania. Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan Atmojo (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

## **BAB II**

# **MANAJEMEN SDM DAN KINERJA PEGAWAI**

### **A. Manajemen SDM**

Setiap individu dalam suatu organisasi bekerja sama demi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk dapat mengkoordinasi tiap individu tersebut, organisasi memerlukan manajemen yang baik. Oleh sebab itu, peranan manajemen sangat penting dalam suatu organisasi.

Manajemen adalah proses mengkoordinasi seluruh aktivitas yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor penting dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia adalah kumpulan dari sekelompok orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Apa pun bentuk tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi/perusahaan.

Menurut Sudaryo *et al.*, (2018:2) manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan organisasi satuan

kerja yang efektif. Selain itu, manajemen sumber daya manusia membicarakan potensi besar tenaga kerja manusia yang merupakan motor penggerak faktor-faktor penunjang kegiatan manajemen yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin melalui sinergi dengan lingkungan. Tidak bisa dipungkiri bahwa perubahan teknologi yang sangat cepat memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya.

Tegar (2019:2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendali kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Manajemen sumber daya manusia pula dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*), yang mana dalam organisasi tersebut terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi, sehingga dalam organisasi tersebut terjadi aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Rino *et al.*, (2020:5) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dari empat fungsi pokok seorang manajer yaitu terkait dengan fungsi penyusunan staf atau manajemen personel. Dengan demikian aktivitas utama dalam fungsi manajemen sumber

daya manusia adalah berkaitan dengan hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia mulai dari perekrutan, proses pengembangan dan karir hingga pada usia akhir pengabdian. Secara konseptual manajemen SDM adalah aktivitas dan kebijakan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia (tenaga kerja) dalam organisasi berupa merencanakan perekrutan, menyaring, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2017:3) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan dalam mengelola manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Menurut Sukrispiyanto (2019:2) manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk

ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

## **B. Kinerja Pegawai**

### **1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh.

Salah satu penentu kemajuan kinerja bisnis dan organisasi, tentu saja adalah kecakapan dalam mengelola kinerja para karyawan atau pegawainya. Pengelolaan kinerja yang cemerlang pasti akan mengantarkan sebuah organisasi bisnis ke jalan menghamparkan kejayaan. Sebaliknya, pengelolaan kinerja karyawan yang dijalankan dengan sprit abal-abal hanya akan membawa perusahaan ke bibit kemalangan.

Menurut Huseno (2017:86) kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh

karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut.

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi (Priansa, 2016:269).

Afandi (2018:83) menyatakan bahwa kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Busro (2018:89), menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Apa yang dilakukan oleh pegawai dimaknai sebagai segala sesuatu yang harus dilakukan oleh pegawai, sementara segala sesuatu yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai juga dapat dikatakan sebagai kinerja. Jika dikaitkan dengan

*performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), maka *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Menurut Sule dan Priansa (2018:122) kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*).

Berdasarkan pemaparan di atas, yang dimaksud dengan kinerja merupakan perwujudan atas pekerjaan yang telah dihasilkan atau diemban pegawai. Hasil tersebut tercatat dengan baik sehingga tingkat ketercapaian kinerja yang seharusnya dengan apa yang terjadi dapat dievaluasi dengan baik.

## **2. Penilaian Kinerja Pegawai**

Dalam menghadapi persaingan ketat saat ini, perusahaan membutuhkan kinerja yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan membutuhkan umpan balik (*feedback*) terhadap kinerjanya sebagai pembimbing sikap

untuk masa yang akan datang. Perusahaan menggunakan berbagai informasi yang dikumpulkan melalui penilaian kinerja untuk mengukur, melihat, memperbaiki, atau bahkan mengubah standar kinerja yang sudah ada. Sebab tujuan sebenarnya adalah menghilangkan hambatan dan meningkatkan produktivitas dan efektivitas, serta merancang bangun kesuksesan bagi setiap karyawan atau pun perusahaan. Oleh karena itu, penilaian kinerja menjadi sangat penting. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian formal dan penilaian individu yang dilakukan oleh manajer mereka melalui, biasanya, sebuah pertemuan kajian tahunan.

Menurut Priansa (2016:30) penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Perusahaan melakukan penilaian kinerja ini didasarkan pada beberapa alasan, yaitu:

1. Manajemen perlu mengetahui keberhasilan dan/atau kemampuan karyawan atau pegawai dalam menjalankan fungsinya, sebagai alat evaluasi dan perbaikan untuk pekerjaan masa depan.
2. Manajemen perlu memastikan bahwa karyawan atau pegawai telah bekerja dengan benar sesuai rencana, aturan dan prosedur yang berlaku.
3. Manajemen memberikan sinyal kepada karyawan atau pegawai, bahwa setiap proses dan atau hasil yang dicapai akan dinilai serta memiliki nilai.

Sistem penilaian kinerja ini dapat memberikan dampak terhadap motivasi untuk berprestasi, perubahan budaya dan membantu dalam hal pengambilan keputusan, misalnya, penghargaan, kompensasi, dan promosi, serta sebagai sarana kaji banding. Oleh karena itu, cara pengukuran kinerja yang objektif menjadi sangat penting. Penilaian akan diterima oleh yang dinilai jika cara pengukurannya disepakati bersama dan transparan.

Menurut Wahjono *et al.*, (2020:80) penilaian kinerja sangat diperlukan sebagai *feedback* dari serangkaian kegiatan dalam organisasi. Penilaian kinerja sangat diperlukan karena di dalam kegiatan penilaian kinerja setiap karyawan di dalam organisasi akan dinilai dan di evaluasi prestasi kerjanya. Kegiatan ini diharapkan dapat memperbaiki kinerja karyawan, di samping manfaat-manfaat yang lain, yaitu:

1. Penyesuaian kompensasi
2. Keputusan-keputusan penempatan
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Perencanaan dan pengembangan karir
5. Mengetahui kesalahan-kesalahan tentang penyimpangan proses *staffing*, ketidakakuratan informasi, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang kurang adil, dan lain-lain tantangan eksternal.

Penilaian kinerja haruslah dilakukan secara periodik dan formal. Untuk menghilangkan efek negatif pelaksanaan evaluasi kinerja secara periodik yang cenderung hanya dianggap sebagai kegiatan yang rutin yang hanya mencari-cari kesalahan dan kelemahan karyawan, dan perlunya

pengakuan kinerja karyawan meskipun belum mencukupi standar.

Menurut Rino *et al.*, (2020:108) penilaian kinerja adalah sistem formal untuk mengevaluasi untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya sekaligus sebagai bagian pengembangan karir dan pertumbuhan organisasi menuju keunggulan.

Konsep penilaian kinerja pada intinya adalah aktivitas mengevaluasi hasil kerja karyawan dalam organisasi dengan membandingkannya dengan standar pekerjaan dan target organisasi yang telah ditetapkan. Agar evaluasi penilaian kinerja dapat dilakukan secara objektif, terukur, validitas yang tinggi serta dapat diandalkan maka penting dilakukan manajemen penilaian kinerja yang akan mengatur proses evaluasi kinerja secara sistematis, menggunakan sejumlah instrument yang tepat dan andal, menggunakan model yang sesuai pada akhirnya dapat menghasilkan laporan yang dapat dipercaya.

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Rino *et al.*, (2020:109) meliputi elemen-elemen sebagai berikut:

- 1) Untuk kepentingan pengembangan karir,
- 2) Sebagai umpan balik,
- 3) Untuk keperluan administrasi penilaian kinerja,
- 4) Untuk keperluan sejarah kinerja,
- 5) Sasaran organisasi,
- 6) Standar pekerjaan,
- 7) Keperluan dokumentasi penilaian kinerja.

Sukrispiyanto (2019:112) mengemukakan lima peran penilaian kinerja dan jika peran-peran tersebut terpenuhi maka akan memberi manfaat, yaitu:

1. Mengarahkan aktivitas-aktivitas SDM seperti pengangkatan, penempatan dan promosi yang objektif berdasarkan data-data kinerja mengenai masing-masing individu dalam organisasi.
2. Memberi kompensasi pada para pekerja. Prinsip dari pemberian kompensasi yang tepat adalah diberikan berdasarkan kinerja mereka. Tanpa data-data mengenai kinerja, kompensasi akan dialokasikan secara sama dan subjektif, hal ini akan menimbulkan persepsi ketidakadilan para pekerja.
3. Memberikan informasi kepada masing-masing individu mengenai pengembangan diri mereka.
4. Mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan.
5. Mengintegrasikan kegiatan perencanaan SDM dan mengkoordinasikan dengan fungsi-fungsi kepegawaian lainnya.

Menurut Asnawi (2019:16) menyatakan bahwa tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sahih tentang perilaku dan kinerja anggota instansi. Semakin akurat dan sahih informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi instansi. Sedangkan tujuan khusus penilaian kinerja itu dapat digolongkan ke dalam dua bagian besar yakni evaluasi (*evaluation*) dan pengembangan (*development*). Kedua tujuan tersebut tidaklah saling berpisah,

tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi, waktu, metode, dan peran atasan dan bawahannya. Penilaian untuk keuda tujuan tersebut harus dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karir, penentuan tujuan, dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

### **3. Indikator Kinerja Pegawai**

Untuk memudahkan penilaian kinerja pegawai, maka standar pekerjaan harus dapat diukur dan harus dipahami secara jelas. Menurut Sopiah dan Sangadji (2018:351) ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

#### **1. Kualitas**

Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

#### **2. Kuantitas**

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

#### **3. Ketepatan waktu**

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

#### **4. Efektivitas**

Efektivitas erupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku)

dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

## 5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

## C. Komitmen Organisasi

### 1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional mempunyai peranan penting bagi perusahaan dalam proses operasional. Demikian juga komitmen organisasional mempunyai peranan penting bagi individu anggota suatu perusahaan untuk membangun kerja sama, memupuk semangat kerja, dan menciptakan loyalitas pada perusahaan. Komitmen yang tinggi pada perusahaan akan membawa dampak positif bagi perusahaan. Dengan komitmen yang tinggi maka karyawan akan lebih betah dalam bekerja, setia, ikut berpartisipasi penuh dalam pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu komitmen yang tinggi akan membuat perusahaan lebih kompetitif karena para karyawan yang berkomitmen tinggi biasanya kreatif dan inovatif.

Menurut Yateno (2020:235) konsep komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Jadi, keterlibatan pekerjaan

yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang merekrut dan merasa bahwa ia sedang bekerja bagi dirinya sendiri dan bukan orang lain. Komitmen organisasional sebagai suatu sikap mencerminkan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, dan keinginan untuk berusaha keras sesuai tujuan organisasi.

Komitmen terhadap perusahaan adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasi dirinya pada perusahaan, dan untuk keinginannya melanjutkan partisipasi secara aktif dalam perusahaan tersebut". Komitmen Organisasional dapat juga dikatakan sebagai loyalitas karyawan, yang merupakan sebuah derajat yang mana seorang karyawan mengidentifikasi diri terhadap organisasi dan ingin untuk melanjutkan berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Hal ini juga dapat untuk mengukur keinginan karyawan untuk tetap bertahan di masa yang akan datang, dan kecenderungan positif yang muncul dari karyawan adalah catatan kehadiran yang baik, ketaatan pada kebijakan organisasi, dan menurunnya tingkat perputaran karyawan (Yusuf dan Darman, 2017:23).

Priansa (2016:234) menyatakan bahwa komitmen organisasional sering didefinisikan sebagai: a) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi tertentu, b) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, c) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan

proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Sudaryo *et al.*, (2018:141) komitmen pegawai terhadap organisasi merupakan gambaran dari kesetiaan pegawai terhadap organisasi melalui proses yang berjalan secara terus-menerus, di mana partisipasi organisasi sangat dibutuhkan. Komitmen pegawai terhadap organisasi meliputi kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen awal pegawai ditentukan melalui karakteristik individu-individu (misalnya kepribadian dan nilai organisasi) dan pengalaman baru pegawai ketika mulai bekerja (apakah sesuai dengan harapan mereka atau tidak).

Lubis dan Jaya (2019:8) menyatakan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan keinginan atau kehendak serius untuk melakukan tindakan atau melaksanakan pekerjaan khusus, dan hal ini terinternalisasi dalam diri. Komitmen dalam diri seseorang akan membuat seseorang mempunyai hasrat yang besar sekali untuk konsisten dalam bertindak, baik dalam membuat keputusan sendiri ataupun dalam berhubungan dengan orang lain. Sehingga tekanan baik yang datang dari dalam diri maupun dari orang lain, tidak membuatnya mengubah keputusan dan arah tindakan yang akan dilakukannya.

Organisasi dapat dikatakan sebagai suatu sistem sosial yang mengejar tujuan khusus, yang anggota-anggotanya berperan memberikan pelayanan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan tersebut. Pelayanan anggota organisasi tersebut membutuhkan adanya komitmen mereka, yaitu

kesediaan untuk berpihak kepada organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi merupakan sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi.

## **2. Jenis-Jenis Komitmen Organisasi**

Identifikasi dan identitas setiap individu pada satu organisasi akan menyebabkan orang tersebut memiliki komitmen yang berbeda pula terhadap organisasi. Komitmen seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya mempunyai ciri yang berbeda-beda tergantung kepada apa yang diinginkannya, sehingga komitmennya akan nampak dari tingkah laku atau perilakunya terhadap organisasinya. Pemahaman terhadap diri sendiri, orang lain dan terhadap organisasi akan meningkatkan komitmen dalam diri seseorang, hal ini akan ditunjukkan dengan senang terhadap pekerjaan, patuh dengan aturan yang dibuat organisasi serta keinginan yang kuat tetap menjadi anggota organisasi.

Selanjutnya Lubis dan Jaya (2019:15) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu:

1. *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional
2. *Continuance Commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain
3. *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Wibowo (2016:432) menjelaskan bahwa terdapat tiga jenis komitmen organisasional yaitu:

1. *Affective Commitment* yaitu mencerminkan keterkaitan emosional pekerja dalam keterlibatannya di suatu organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. *Continuance Commitment* yaitu mencerminkan kepedulian terhadap biaya apabila meninggalkan organisasi.
3. *Normative Commitment* yaitu mencerminkan perasaan sebagai kewajiban untuk melanjutkan kesempatan kerja. Pekerja dengan *normative commitment* tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

Menurut Priansa (2016:239-242) komitmen organisasi dibagi menjadi 3 jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif, didefinisikan sebagai suatu proses sikap, di mana pegawai merasa memiliki hubungan atau keterikatan dengan organisasi karena adanya kesamaan nilai dan tujuan.

2. Komitmen Normatif, merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan pegawai akan tanggung jawabnya terhadap organisasi.
3. Komitmen Kontinu, merupakan komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi.

Sedangkan menurut Yateno (2020:241) terdapat tiga komponen dari komitmen organisasi yaitu sebagai berikut.

1. Komitmen Afektif adalah keinginan seseorang untuk tetap mempertahankan keanggotannya di dalam organisasi karena secara emosional merasa terikat, mengidentifikasi dirinya dan merasa terlibat dengan organisasi, sehingga akan membuat seseorang memiliki keyakinan yang kuat dan keinginan yang besar untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat, mereka bekerja dalam organisasi karena menginginkannya serta memiliki motivasi intrinsik untuk berkinerja terbaik.
2. Komitmen Kontinuans didasarkan pada pertimbangan atas manfaat yang telah diberikan oleh organisasi dan biaya yang akan ditanggung jika akan meninggalkan organisasi. Seseorang memutuskan menetap pada suatu organisasi karena mengaggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan dan yang berkembang adalah motivasi ekstrinsik.

3. Komitmen Normatif didasarkan pada perasaan memiliki kewajiban moral atau tanggung jawab terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat untuk terus bekerja dengan organisasi karena mereka merasa seharusnya dan motivasi yang dimiliki karyawan yang memiliki komitmen normatif adalah motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

### **3. Indikator Komitmen Organisasi**

Busro (2018:84) menyatakan bahwa indikator komitmen organisasi di bagi menjadi tiga dimensi utama, yaitu:

1. Identifikasi, merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi. Dimensi ini tercermin dalam beberapa indikator seperti:
  - a. Adanya kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi.
  - b. Penerimaan terhadap kebijakan organisasi.
  - c. Adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
  - d. Proporsi perusahaan memasukkan kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasi.
  - e. Suasana saling mendukung di antara para karyawan dengan organisasi.
  - f. Kerelaan karyawan menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi.
  - g. Penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi.
2. Keterlibatan, yaitu keinginan kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi. Hal tercermin dari indikator-indikator:

- a. Usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya.
  - b. Usaha karyawan untuk melaksanakan tugas-tugasnya.
  - c. Dorongan karyawan untuk melakukan pekerjaan di luar tugas dan peran yang dimilikinya apabila bantuannya dibutuhkan oleh organisasi.
  - d. Bekerja sama baik dengan pimpinan maupun dengan sesama teman kerja.
  - e. Partisipasi karyawan dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan.
  - f. Keyakinan karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama.
  - g. Tingkat keterlibatan karyawan dalam merumuskan tujuan organisasi
  - h. Keengganan absen meskipun mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja.
3. Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki indikator:
- a. Kesiediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi.
  - b. Kesiediaan seseorang untuk mengorbankan kepentingan pribadinya demi mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi tersebut.
  - c. Kesiediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan.
  - d. Perasaan karyawan akan adanya keamanan.
  - e. Kepuasan karyawan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.



## **BAB III**

# **KONSEP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN GAYA KEPEMIMPINAN**

### **A. Definisi Employee Engagement**

Keterikatan pegawai menjadi topik yang muncul dalam satu dasawarsa, menjadi isu hangat manajemen dan cepat diserap ke dalam agenda prioritas manajemen SDM. Pentingnya keterikatan pegawai bagi kesuksesan bisnis semakin disadari karena pegawai yang memiliki keterikatan adalah tulang punggung lingkungan kerja yang baik karena pegawai yang memiliki keterikatan tinggi menjadi rajin, beretika, dan bertanggung jawab. Pengelolaan keterikatan pegawai sangatlah penting. Keterikatan pegawai mempengaruhi sikap pegawai, tingkat kehadiran dan pengunduran diri, produktivitas, kinerja individu, kelompok, dan organisasi serta kesuksesan. Pegawai yang memiliki keterikatan, mereka bekerja dengan penuh semangat dan merasakan hubungan erat dengan instansi pemerintahan maupun perusahaan. Mereka mendorong munculnya inovasi dan memajukan tempat kerjanya.

Menurut Pella (2020:115) mendefinisikan keterikatan pegawai (*employee engagement*) sebagai kelekatan emosional terhadap organisasi, rasa bangga dan kesediaan untuk mendukung organisasi, pemahaman terhadap tujuan strategis dan nilai-nilai organisasi, seberapa cocok pegawai di

tempat tersebut, serta motivasi dan kesediaan untuk memberikan usaha ekstra.

*Employee engagement* secara sederhana dapat diartikan sebagai keterikatan karyawan dengan perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Keterikatan karyawan dapat semakin berkembang disebabkan karena adanya suatu kecocokan antara karyawan dengan visi serta misi yang dijalani oleh perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan keterikatan karyawan, karena semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan maupun perusahaannya maka semakin tinggi dampak positif yang mempengaruhi kepada komitmen, loyalitas, bahkan kinerja perusahaan.

Pengertian *employee engagement* yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker dalam (Pujiyanto, 2020:25) yang mengartikan atau mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai pemikiran positif mengenai pekerjaan yang mempengaruhi dedikasi, semangat, dan perhatian penuh karyawan.

Menurut Albrecht dalam Fauziah (2016:13) *employee engagement* merupakan suatu keadaan karyawan yang terlibat langsung secara psikologis dengan pekerjaannya. Karyawan akan terlibat secara fisik, kognitif, maupun secara emosional selama menunjukkan performanya di dalam bekerja. Senada dengan definisi di atas, Marciano dalam Fauziah (2016:13) seseorang pekerja yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan

baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan. *Employee engagement* memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menambah efisiensi, menurunkan turnover, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi penipuan, meningkatkan kepuasan konsumen, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan.

Robinson *et al.*, dalam Herlin (2016:26) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai didalam organisasi. Seorang karyawan yang terlibat menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan-rekan kerja mereka untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaannya untuk kepentingan organisasi. Organisasi harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara engagement, yang dimana membutuhkan hubungan dua arah antara atasan dengan karyawannya.

Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh *Gallup Consulting Organization* yang dikutip oleh Azzaki (2020:17) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sebuah pendekatan di tempat kerja yang bisa menghasilkan kondisi yang tepat bagi seluruh anggota organisasi agar bisa memberikan yang terbaik sesuai ekspektasi organisasi setiap harinya, berkomitmen terhadap tujuan dan nilai organisasi, serta termotivasi untuk berkontribusi dalam kesuksesan organisasi dengan kesadaran penuh akan manfaatnya bagi diri sendiri dan organisasi itu sendiri.

Menurut Allen dalam Amelia dan Lukito (2020:133) *employee engagement* dijelaskan sebagai perasaan karyawan akan komitmen emosional kepada perusahaan dan tindakan yang diambil untuk memastikan keberhasilan perusahaan tersebut, dan jika karyawan sudah memiliki rasa terikat atau *engagement* maka mereka akan menunjukkan rasa peduli, dedikasi dan semangat yang tinggi serta fokus pada pencapaian tujuan perusahaan. Ketika karyawan sudah merasa terlibat dalam perusahaan, mereka akan bekerja dengan semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaannya bahkan mau mengerjakan pekerjaan secara sukarela karena mereka selalu ada untuk perusahaan dan berkomitmen penuh terhadap perusahaan.

Crawford et al. (2014) mengemukakan bahwa ada 7 faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, yang butuh untuk dipahami, 7 faktor tersebut adalah:

1. *Job Challenge*. Hal ini akan meningkatkan engagement karena berdampak pada potensi prestasi dan pengembangan diri.
2. *Autonomy*. Hal ini membuat karyawan memiliki rasa kepemilikan dan dapat mengatur hasil pekerjaannya sendiri.
3. *Variety*. Pekerjaan yang mendukung karyawan untuk mengerjakan pekerjaan yang beragam dan menggunakan keahlian yang berbeda.
4. *Feedback*. Memberikan karyawan arahan yang jelas serta informasi yang mudah dipahami terkait efektivitas pekerjaan.

5. *Fit*. Kecocokan karyawan dengan lingkungan pekerjaan membuat karyawan lebih mudah beradaptasi sehingga dapat bersikap konsisten.
6. *Opportunities for Development*. Perusahaan dapat memberikan akses agar karyawan dapat berkembang dan bertumbuh, karena hal tersebut sangat berarti bagi karyawan.
7. *Rewards & Recognition*: Balik jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, secara langsung maupun tidak langsung terkait pekerjaan yang dilakukan karyawan

Menurut Bakker dan Demerouti dalam Anggriani (2016:184) *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Job resources (sumber daya kerja)  
Job resource diartikan sebagai aspek fisik, psikologis, dan sosial serta organisasi pada pekerjaan yang mampu mengurangi tuntutan pekerjaan dalam kaitannya dengan mengorbankan psikologis yang diberikan oleh karyawan dan memberikan pengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.
2. Personal resources (sumber daya pribadi)  
Personal Resource dikaitkan dengan evaluasi diri yang positif yang berpengaruh pada ketahanan mental individu serta mengacu pada pola kecerdasan emosional individu.
3. Job demands (tuntutan pekerjaan)  
Job demands mempengaruhi *employee engagement* karena dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan oleh

perusahaan akan dapat meningkatkan motivasi bekerja dan meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan.

#### 4. Peers (teman sebaya)

Teman sebaya yang mendukung pekerjaan dapat menjadikan seseorang merasa betah dalam bekerja dan meningkatkan rasa ikhlas dalam mengerjakan pekerjaannya.

Anita dalam Suryaningrum dan Silvianita (2018:129) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu sebagai berikut.

##### 1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan tingkat keterlibatan seorang karyawan. Keterlibatan karyawan merupakan hasil dari berbagai aspek tempat kerja. Manajemen yang menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung biasanya menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan, memberikan umpan balik positif, dan mendorong mereka untuk menyuarakan keprihatinan mereka, untuk mengembangkan ketrampilan baru dan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.

##### 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kriteria utama kedua yang diidentifikasi sebagai faktor fundamental untuk menginformasikan keterlibatan karyawan. Kepemimpinan yang efektif adalah konstruksi multidimensi tingkat tinggi yang terdiri dari kesadaran diri, pemrosesan informasi yang seimbang, transparansi relasional, dan standar moral

yang diinternalisasi. Keterlibatan terjadi secara alami saat pata pemimpin memberi inspirasi. Pemimpin bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan bahwa usaha karyawan memainkan peran utama dalam kesuksesan bisnis secara keseluruhan.

### 3. Hubungan Tim dan Rekan Kerja

Hubungan tim dan rekan kerja adalah aspek lain yang secara eksplisit menekankan aspek harmoni interpersonal dari keterlibatan karyawan. Menurut Kahn bahwa hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya, serta tim pendukung, mempromosikan keterlibatan karyawan. Lingkungan yang terbuka dan mendukung sangat penting bagi karyawan untuk merasa aman di tempat kerja dan terlibat sepenuhnya dengan tanggung jawab mereka.

### 4. Pelatihan dan Pengembangan Karir

Pelatihan dan pengembangan karir merupakan dimensi penting lainnya dipertimbangkan dalam proses keterlibatan karyawan karena membantu karyawan untuk berkonsentrasi pada dimensi kerja yang terfokus. Pelatihan meningkatkan akurasi layanan sehingga berdampak pada kinerja layanan dan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan menjalani program pengembangan pelatihan dan pembelajaran, keyakinannya terbangun dibidang pelatihan yang memotivasi mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

### 5. Kompensasi

Kompensasi adalah atribut yang sangat diperlukan untuk keterlibatan karyawan yang memotivasi seorang

karyawan untuk mencapai lebih dan karenanya lebih terfokus pada pekerjaan dan pengembangan pribadi. Ini melibatkan penghargaan finansial dan non-finansial seperti skema liburan dan voucher ekstra.

6. Kebijakan, Prosedur, Struktur, dan Sistem Organisasi

Kebijakan, prosedur, struktur, dan sistem organisasi menentukan sejauh mana karyawan terlibat dalam sebuah organisasi. Ini sudah terbukti dari penelitian sebelumnya bahwa kebijakan dan prosedur organisasi yang ramah sangat penting untuk keterlibatan karyawan dan pencapaian tujuan bisnis secara akhirnya. Kebijakan dan prosedur penting mencakup rekrutmen dan seleksi yang adil, flexi-timing (waktu luang), bantuan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan, dan kebijakan promosi yang adil.

7. Kesejahteraan di Tempat Kerja

Kesejahteraan di tempat kerja merupakan tindakan holistik yang meningkatkan keterlibatan karyawan. Data Gallup menunjukkan bahwa tidak ada metrik yang menangkap lebih banyak varians dalam perilaku manusia daripada kesejahteraan. Pendorong keterlibatan yang paling penting adalah ketertarikan manajemen senior terhadap kesejahteraan karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi employee engagement menurut Handoyo dan Setiawan (2017) antara lain:

1. *Work Environment* atau lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap *employee engagement*. Lingkungan kerja yang mendukung, nyaman, dan supportif akan mendorong terciptanya *employee engagement*. Selain itu, fasilitas-fasilitas penunjang juga dapat mendorong terciptanya *employee engagement*. Fasilitas yang mumpuni akan mendukung serta mempermudah karyawan dalam mengoptimalkan kemampuan ketika bekerja.

2. *Leadership* atau kepemimpinan

Pemimpin juga berperan dan menjadi faktor pendorong terciptanya *employee engagement*. Pemimpin harus memiliki 10c untuk dapat mewujudkan *employee engagement*, yaitu *connect, career, clarity, convey, congratulate, contribute, control, collaborate, credibility, dan confidence*. *Connect* meliputi hubungan hormat antara pimpinan dengan karyawan. *Career* meliputi peran pimpinan dalam memberikan kesempatan karyawan untuk mengeksplorasi kemampuannya. *Clarity* meliputi arahan pimpinan kepada karyawan dalam mengenai sasaran, tujuan, serta strategi yang harus dicapai. *Convey* meliputi peran pimpinan dalam memberi dan menerima feedback dari karyawan. *Congratulate* meliputi peran pimpinan dalam memberikan apresiasi kepada karyawan berupa penghargaan. Sedangkan peran pimpinan dalam lingkup *contribute* sama halnya dengan *congratulate*. *Control* meliputi kesempatan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan untuk terlibat dalam pencapaian tujuan, prosedur, dan

perencanaan. Dimensi *control* dengan *collaborate* memiliki kesamaan ruang lingkup. *Credibility* meliputi peran pimpinan

dalam menggambarkan dengan jelas arahan yang diberikan. *Confident* yaitu wujud dari konsistensi pimpinan. Pimpinan juga dituntut untuk dapat memberikan dorongan kepada karyawan.

3. *Team and Co-worker* atau tim dan hubungan kerja

Tim dan hubungan kerja mencakup jalinan hubungan karyawan dengan rekan kerja lainnya di lingkungan kerja. Dalam ruang lingkup ini, rekan kerja yang dapat memberikan dukungan serta motivasi kepada rekan lainnya akan dapat menciptakan *employee engagement*. Hal tersebut akan dapat menciptakan kedekatan antara rekan kerja yang satu dengan rekan kerja lainnya. Sehingga karyawan akan merasa berat untuk meninggalkan lingkungan kerja yang membuatnya nyaman.

4. *Training and Career Development* atau Pelatihan dan Pengembangan Karir

Ruang lingkup pelatihan dan pengembangan karir meliputi reward, penghargaan, jenjang karir, serta pengembangan diri. Pelatihan dan pengembangan karir yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat menciptakan hubungan baik yang memicu timbulnya *employee engagement*.

5. *Compensation* atau kompensasi

Ruang lingkup kompensasi meliputi kewajiban yang harus dipenuhi perusahaan kepada karyawan. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada

karyawan atas kewajiban dan tanggung jawabnya selama bekerja. Kompensasi meliputi gaji, tunjangan, serta fasilitas penunjang. Kompensasi juga dapat berupa pengakuan dan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas hasil pekerjaannya.

6. *Organizational policies, procedures, structure and system* atau kebijakan organisasi, prosedur, struktur, dan sistem

Ruang lingkup kebijakan organisasi meliputi design kerja yang dibuat perusahaan untuk karyawannya. kebijakan organisasi tersebut memuat atau mengatur tentang kebebasan karyawan dalam bekerja. Kebebasan yang dimaksudkan adalah apakah karyawan diizinkan atau diperbolehkan untuk mengekspresikan dirinya dalam bekerja.

7. *Workplace well-being* atau kesejahteraan kerja

Ruang lingkup kesejahteraan kerja meliputi keadaan nyaman yang dirasakan oleh karyawan ketika berada pada lingkungan kerja. Selain itu, pengalaman yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan juga tergolong dalam ruang lingkup kesejahteraan kerja. Kesejahteraan kerja meliputi suatu hal yang tidak dapat dilihat secara kasat mata. Akan tetapi, kesejahteraan kerja dapat dirasakan manfaatnya.

## **B. Indikator Employee Engagement**

Dalam mengukur employee engagement, diperlukan alat ukur atau indikator yang menjadi ukuran untuk employee engagement. Menurut Schaufeli & Bakker dalam Rizky (2020:27) terdapat 3 karakteristik dalam *employee*

*engagement* yang dikategorikan sebagai indikatornya, diantaranya yaitu:

1. Vigor.

Vigor merupakan keterikatan karyawan yang ditimbulkan melalui kekuatan mental dan fisik ketika sedang bekerja. Vigor ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resistensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, dan keberanian untuk melakukan usaha semaksimal mungkin, keinginan, kemauan, dan kesediaan dengan bersungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan. Tetap gigih, tidak mudah putus asa, tidak mudah menyerah, semangat, dan terus berytahan dalam menghadapi kesulitan. Vigor secara sederhana diartikan dengan semangat bekerja. Dikarakteristikkan dengan tingkatan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.

2. Dedication.

Dedication merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaan. Dedication menggambarkan perasaan yang sangat antusias karyawan dalam melakukan pekerjaannya, merasa termotivasi, terinspirasi, dan tetap tekun hingga akhir kepada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi, juga merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukannya dan perusahaan tempat ia bekerja. Orang yang memiliki dedication yang tinggi mengidentifikasi

pekerjaannya secara kuat karena ia menjadikannya sebagai pengalaman, menginspirasi, dan menantang. Dedication dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.

### 3. Absorption.

Absorption merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. Ia menggambarkan karyawan yang merasa bahagia tenggelam dalam pekerjaan, memiliki fokus yang tinggi, serius, dan berkonsentrasi penuh dalam bekerja.

## C. Gaya Kepemimpinan

Ada benarnya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap perubahan, apakah itu perubahan biasa atau luar biasa sesuai dengan wilayahnya. Tentunya setiap pemimpin mengharapkan terjadinya perubahan luar biasa yang berarti bagi kemajuan organisasi. Namun demikian, setiap melakukan perubahan atau kebijakan strategis di organisasi, perlu kehati-hatian, sebab perubahan itu berimplikasi jangka panjang dan sulit untuk dikembalikan. Tanpa disadari bahwa perubahan yang terjadi mengikuti gaya kepemimpinan seseorang. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi.

Menurut Lubis *et al.*, (2018:130) pemimpin transformasional mirip dengan pemimpin karismatik, namun mereka dibedakan oleh kemampuan istimewa mereka untuk

memunculkan inovasi dan perubahan dengan mengakui kebutuhan dan kepentingan pengikut mereka, membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru, dan mendorong mereka untuk mempertanyakan *status quo*. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya secara pribadi, tapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri pengikut maupun organisasi mereka.

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kepemimpinan merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan, dan memengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Istilah transformasi berasal dari kata "*to transform*" yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual. Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi di dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukan sebagai pengontrol perubahan.

Kepemimpinan transformasional dapat dipahami sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai

kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi pegawai agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya saat itu. Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikutnya, bukan sekadarsebuah perjanjian, melainkan didasarkan pada kepercayaan dan komitmen (Sule dan Priansa, 2018:77).

Sunaryo (2017:13) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pola perilaku pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk berkomitmen pada visi dan tujuan organisasi, mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan-kepentingan pribadi, mengembangkan kapasitas bawahan, serta mendorong bawahan untuk bekerja secara gigih, betekad bulat, dan mengerahkan kemampuan-kemampuan terbaik yang dimilikinya.

Gaya Kepemimpinan Transformasional diperlukan pada organisasi-organisasi yang berupaya meningkatkan kinerja organisasi ke taraf yang lebih tinggi (*high performance*). Gaya Kepemimpinan Transformasional berfungsi efektif untuk merombak budaya organisasi, serta untuk mengatasi masalah-masalah rendahnya kinerja bawahan, banyak bawahan yang keluar, tingkat absensi yang tinggi, dan rendahnya kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan (*individual low performance, high turn-over, high absenteeism and low organizational adaptability*). Dalam konteks fungsi-fungsi manajemen, Gaya Kepemimpinan Transformasional menekankan pentingnya fungsi

pengorgani-sasian (*organizing*) dan pengarahan (*directing*), dalam rangka meningkatkan kinerja individu, dan terlebih jauh dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015:258) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

#### **D. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional memiliki sejumlah karakteristik yang melekat. Sule dan Priansa (2018:80) menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu:

##### **1. Menunjukkan Pengaruh Ideal**

Pemimpin merupakan figur yang ideal sehingga ia menjadi model bagi pengikutnya. Para pengikut akan mengagumi, menghormati, dan memiliki kepercayaan kepada pimpinan. Perilaku kepemimpinan transformasional akan tampak dari perilaku pimpinan yang selalu memberikan pengembangan kepada pegawai karena jika pegawai maju maka ia pun akan maju. Tampak pula dari perilaku yang

lebih mementingkan kelompok daripada egonya sebagai pemimpin. Ia akan bertindak dengan penuh rasa hormat sehingga orang lain akan menghormatinya. Pemimpin transformasional akan berbicara tentang nilai-nilai dan keyakinan untuk mengembangkan organisasi dengan baik. Ia memiliki pandangan masa depan yang kuat. Ia juga merupakan pribadi yang selalu mempertimbangkan etika dan moral ketika mengambil keputusan.

## 2. Memunculkan Motivasi Inspirasional

Pemimpin transformasional harus mampu memotivasi dan memberikan inspirasi bagi pengikutnya untuk mencapai visi dan tujuan bersama. Ia harus mampu memberikan makna dan tantangan yang mengedepankan antusiasme dan optimism. Untuk melakukannya, maka pemimpin transformasional harus mampu berbicara tentang masa depan dengan optimis, berbicara dengan antusias tentang apa yang harus dicapai, mengartikulasikan visi misi masa depan dengan menarik, serta mengekspresikan keyakinan yang mendalam bahwa tujuannya akan tercapai dengan sempurna.

## 3. Memberikan Stimulasi Intelektual

Pemimpin transformasional harus mampu memberikan rangsangan dan stimulasi yang berkesinambungan tinggi bagi para pengikutnya sehingga mereka mampu berpikir dan bekerja dengan penuh kreativitas. Pemimpin transformasional mampu melihat kembali permasalahan yang dihadapi oleh organisasi secara lebih mendalam, kemudian menyajikan perspektif yang berbeda untuk

menyelesaikan masalah tersebut. Ia juga mendorong para pengikutnya untuk memiliki perspektif yang berbeda dalam menyelesaikan masalah sehingga diperoleh akumulasi sudut pandang yang baru.

#### 4. Memperlakukan Pengikut dengan Memberi Perhatian Kepada Individu

Pemimpin transformasional merupakan pelatih dan mentor yang mampu menciptakan iklim pembelajaran dan pembinaan bagi para pengikutnya secara lebih personal. Pemimpin transformasional menyadari betul, bahwa setiap individu pengikutnya memiliki kebutuhan yang berbeda sehingga ia merupakan pribadi yang memiliki kemampuan untuk menyerap aspirasi yang berasal dari pegawainya.

Menurut Edison *et al.*, (2016:98) terdapat beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan/atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
2. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasinya, serta kepeduliannya terhadap lingkungan dan kenyamanan kerja.
3. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan mengajaknya menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan pendekatan yang menyenangkan, serta anggota

menerima dan menyadari manfaatnya bagi pribadi dan organisasi.

4. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan menyudutkan yang lain. Peluang untuk itu tidak toleransi. Potensi kerekatan tim ia satukan dan sinergikan menjadi kekuatan yang luar biasa dan harmonis.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

Mubarok (2017:164) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki beberapa karakteristik yang mencakup:

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan.
2. Mereka berani.
3. Mereka mempercayai orang lain.
4. Mereka motor penggerak nilai.
5. Mereka pembelajar sepanjang masa.
6. Mereka memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
7. Mereka visioner.

Sunyoto dan Burhanudin (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

- a) *Charismatic leadership*. Pemimpin transformasional memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati,

sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada pengikut. Pengikut menganggap pemimpin sebagai model yang ingin ditiru, sehingga menumbuhkan antusiasme kerja.

- b) *Inspirational leadership*. Pemimpin transformasional mampu untuk membangkitkan semangat pengikutnya yang merasa ragu-ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas. Pemimpin dapat memberikan inspirasi, secara emosional membangkitkan, menggerakkan, dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan.
- c) *Belief*. Pemimpin transformasional memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para pengikutnya.
- d) *Intellectual stimulation*. Pemimpin transformasional mampu memberikan dan melakukan stimulan-stimulan intelektual kepada para pengikutnya, mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah, tidak berdasarkan opini atau dugaan saja.
- e) *Individualized consideration*. Ciri ini berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas para pengikutnya. Pemimpin transformasional cenderung

bersikap membaur menjadi satu dengan pengikutnya, bersahabat, dekat, dan mampu memperlakukan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing-masing.

#### **E. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional menurut Sule dan Priansa (2018:85) antara lain, yaitu:

##### **1. Mengidentifikasi dan Mengartikulasikan Visi**

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi, menyajikan peluang-peluang baru dalam mengembangkan organisasi.

##### **2. Mendorong Penerimaan Tujuan Bersama**

Pemimpin transformasional berperilaku kooperatif dengan mempromosikan kerja sama dan elaborasi penting antara pemimpin dan pegawai sehingga mampu mendorong penerimaan tujuan bersama dengan lebih bertanggung jawab.

##### **3. Memberikan Dukungan Secara Personal**

Pemimpin transformasional menunjukkan penghormatan secara individual kepada pegawai yang ada di dalam organisasi. Ia pun merasakan dan memahami kebutuhan pegawai yang ada di dalam organisasi dengan baik.

##### **4. Stimulasi Intelektual**

Pemimpin transformasional mampu memberikan stimulasi intelektual. Ia mendorong pegawai untuk mempertanyakan kembali dan menguji keberkualitasan

pekerjaan mereka sekaligus memberikan masukan yang komprehensif untuk memperbaiki pekerjaan pegawai, jika pekerjaan tersebut dirasakan belum mampu ditunaikan dengan baik.

5. Memberikan Model yang Sesuai

Pemimpin transformasional mampu menyediakan model kepemimpinan yang sesuai dengan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai yang ada di dalam organisasi. Ia mampu memberikan keteladanan bagi pegawai untuk berperilaku baik serta mendorong perilaku terbaik yang dilakukan oleh pemimpin dapat ditiru dengan baik pula.

6. Ekspektasi Kinerja yang Tinggi

Pemimpin transformasional memiliki ekspektasi yang tinggi dalam mengemban pekerjaan. Ia mampu menunjukkan keberkualitasan pekerjaan, keunggulan pekerjaan, sekaligus kinerja yang tinggi sehingga dijadikan pedoman bagi pegawai. Tentu saja hal tersebut diiringi dengan *rewards* dan *punishment* yang memadai.

7. Memperkuat Budaya Organisasi

Pemimpin Transformasional memiliki kemampuan untuk memperkuat budaya organisasi yang ada, jika budaya tersebut memang memberikan banyak kemajuan untuk organisasi. Perilaku yang menunjukkan, bahwa ia mengharapkan agar staf mampu berpartisipasi, diberikan kewenangan, serta memiliki tanggung jawab untuk mengembannya. Pemimpin tersebut mampu membangun pola dan sistem komunikasi yang partisipatif dan tanpa hambatan.

## 8. Membangun Hubungan Kolaboratif

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk membangun struktur yang kolaboratif. Perilaku kepemimpinan yang menunjukkan kesediaan pemimpin untuk berbagi dalam tanggung jawab, kekuasaan, dan pengambilan keputusan yang meliputi pelibatan opini pegawai ketika membuat keputusan tentang apa yang terbaik bagi organisasi. Selain itu, pemimpin memastikan bahwa kelompok kerja yang dibangun di organisasi mampu bekerja dengan efektif dalam penyelesaian masalah, memberikan otonomi bagi pegawai dalam pengambilan keputusan, dan memastikan kondisi kerja yang partisipatif.



# **BAB IV**

## **KAJIAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA**

### **A. Deskripsi Umum PT. Pegadaian**

Sejarah pegadaian di Indonesia sudah dimulai sejak zaman Hindia Belanda, pada masa pemerintahan VOC dengan didirikannya Bank van Leening yang merupakan lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai. Lembaga ini pertama kali didirikan di Batavia pada tanggal 20 Agustus 1746. Namun Usaha gadai tersebut hanya status pengelolaannya saja yang mengalami beberapa kali perubahan sejalan dengan perubahan peraturan yang ditetapkan oleh Pemerintah.

Saat pemerintah Inggris mengambil alih kekuasaan Indonesia dari tangan Belanda pada tahun 1811-1816, Bank Van Leening dibubarkan, dan kepada masyarakat diberi keleluasaan untuk mendirikan usaha Pegadaian dengan mendapat lisensi dari pemerintah di daerah setempat. Metode ini dikenal dengan *liecentie stelsel*. Dalam perjalanannya, metode tersebut banyak menimbulkan dampak buruk bagi kehidupan masyarakat. Banyak pemegang lisensi menjalankan praktek *rentenir* atau *lintah darat* yang tidak saja membebani masyarakat, tapi juga dipandang kurang menguntungkan bagi pemerintahan yang berkuasa. Sehingga akhirnya metode *liecentie stelsel* diubah menjadi metode *pacth stelsel*, yaitu pendirian

Pegadaian diberikan kepada umum yang mampu membayarkan pajak yang tinggi kepada pemerintah.

Ketika Pemerintahan Belanda berkuasa kembali, metode *pacth stelsel* tetap dipertahankan. Namun menimbulkan dampak yang sama, di mana pemegang hak ternyata banyak melakukan penyelewengan dalam menjalankan bisnisnya. Selanjutnya pemerintah Hindia Belanda menerapkan metode baru yang disebut dengan *cultur stelsel*, di mana kegiatan Pegadaian ditangani sendiri oleh pemerintah agar dapat memberikan perlindungan dan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pemerintah Hindia Belanda mengeluarkan Staatsblad (Stbl) No. 131 tanggal 12 Maret 1901 yang mengatur bahwa usaha Pegadaian merupakan monopoli Pemerintah dan tanggal 1 April 1901 didirikan Pegadaian Negara pertama di Sukabumi (Jawa Barat). Selanjutnya setiap tanggal 1 April diperingati sebagai Hari Ulang Tahun Pegadaian.

Pada masa pendudukan Jepang, Gedung Kantor Pusat Jawatan Pegadaian yang terletak di Jalan Kramat Raya 162 dijadikan tempat tawanan perang dan Kantor Pusat Jawatan Pegadaian dipindahkan ke Jalan Kramat Raya 132. Tidak banyak perubahan yang terjadi pada masa pemerintahan Jepang, baik dari sisi kebijakan maupun Struktur Organisasi Jawatan Pegadaian. Jawatan Pegadaian dalam Bahasa Jepang disebut *Sitji Eigeikyuku*, Pimpinan Jawatan Pegadaian dipegang oleh orang Jepang yang bernama Ohno-San dengan wakilnya orang pribumi yang bernama M. Saubari. Pada masa awal pemerintahan

Republik Indonesia, Kantor Jawatan Pegadaian sempat pindah ke Karang Anyar (Kebumen) karena situasi perang yang kian terus memanas. Agresi militer Belanda yang kedua memaksa Kantor Jawatan Pegadaian dipindah lagi ke Magelang. Selanjutnya, pasca perang kemerdekaan Kantor Jawatan Pegadaian kembali lagi ke Jakarta dan Pegadaian kembali dikelola oleh Pemerintah Republik Indonesia.

Dalam masa ini Pegadaian sudah beberapa kali berubah status, yaitu sebagai Perusahaan Negara (PN) sejak 1 Januari 1961, kemudian berdasarkan PP.No.7/1969 menjadi Perusahaan Jawatan (PERJAN), selanjutnya berdasarkan PP.No.10/1990 (yang diperbaharui dengan PP.No.103/2000) berubah lagi menjadi Perusahaan Umum (PERUM). Hingga pada tahun 2011, berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 51 tahun 2011 tanggal 13 Desember 2011, bentuk badan hukum Pegadaian berubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

## **B. Demografi dan Kinerja Pegawai**

Penelitian ini mengangkat permasalahan mengenai analisis *employee engagement* dan gaya kepemimpinan transformasional melalui komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar. Oleh karena itu untuk menjawab permasalahan tersebut maka adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu

Pabaeng-Baeng di Makassar yang berjumlah sebanyak 86 orang pegawai.

Gambaran umum responden disajikan dalam penelitian ini guna memberikan deskripsi mengenai karakteristik responden yang telah mengisi kuesioner penelitian. Penyajian demografi responden ini diperlukan untuk menggambarkan kondisi responden yang merupakan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan.

Untuk memudahkan dalam pengklasifikasian responden, maka akan diuraikan karakteristik identitas responden berdasarkan: jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, masa kerja dan status pernikahan. Identifikasi ini dilakukan untuk mengetahui gambaran umum atau karakteristik secara umum para responden yang menjadi sampel penelitian ini. Untuk lebih jelasnya pengidentifikasian mengenai gambaran umum sebagai kelayakan responden yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

**a) Karakteristik Responden berdasarkan Jenis kelamin**

Jenis kelamin responden dalam penelitian ini digunakan untuk menentukan tingkat proporsi responden yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan. Untuk lebih jelasnya akan disajikan karakteristik responden menurut jenis kelamin yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.1

Distribusi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi Jawaban Responden	
	Orang	%
Laki-laki	51	59,3
Perempuan	35	40,7
Jumlah	86	100,0

Sumber : Data primer, 2022

Tabel 4.1 yakni karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, menunjukkan bahwa dari 86 responden yang diamati terlihat bahwa responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan jumlah responden sebanyak 51 orang (59,3%), sedangkan sisanya adalah responden perempuan yakni sebanyak 35 orang (40,7%). Ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar didominasi oleh pegawai laki-laki.

#### **b) Karakteristik Responden berdasarkan Umur**

Umur merupakan tingkatan usia responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, sehingga pengelompokan umur responden dapat dikelompokkan menjadi 5 kelompok. Hasil selengkapnya pengklasifikasian umur responden dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.2

Distribusi Responden berdasarkan Umur

Umur	Frekuensi Jawaban Responden	
	Orang	%
Dibawah 25 tahun	9	10,5
26 – 35 tahun	31	36,0
36 – 45 tahun	40	46,5
Diatas 50 tahun	6	7,0
Jumlah	86	100,0

Sumber : Data primer, 2022

Berdasarkan data tersebut di atas menunjukkan bahwa umur responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah umur antara 36-45 tahun dengan jumlah responden sebanyak 40 orang (46,5%), diikuti oleh responden yang berumur antara 26-35 tahun yakni sebanyak 31 orang (36,0%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada perusahaan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar adalah berumur antara 36-45 tahun.

### c) Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir responden sangat berpengaruh dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari, dimana tingkat pendidikan terakhir responden diklasifikasikan atas 4 kelompok yakni SLTA, D3, S1 dan S2. Hasil selengkapnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.3  
Distribusi Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi Jawaban Responden	
	Orang	%
SLTA	5	5,8
D3	5	5,8
S1	67	77,9
S2	9	10,5
Jumlah	86	100,0

Sumber : Data primer, 2022

Tabel 4.3, yakni karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir, dimana dari 86 responden yang dijadikan sampel maka didominasi oleh responden yang mempunyai tingkat pendidikan terakhir yakni sarjana dengan jumlah responden sebanyak 67 orang (77,9%), kemudian diikuti oleh responden dengan pendidikan Pasca sarjana yakni sebanyak 9 orang (10,5%). Ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng adalah lulusan sarjana (S1).

**d) Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja**

Masa kerja berkaitan dengan jangka waktu pengabdian seorang responden pada organisasi tempatnya bekerja, yang dimulai dari masa dibawah 2 tahun, 2,1-3 tahun, masa kerja 3,1-4 tahun serta masa kerja di atas dari 5 tahun. Hasil selengkapnya dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.4

## Distribusi Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi Jawaban Responden	
	Orang	%
Di bawah 2 tahun	5	5,8
2,1 – 3 tahun	8	9,3
3,1 – 4 tahun	32	37,2
Diatas 5 tahun	41	47,7
Jumlah	86	100,0

Sumber : Data primer, 2022

Berdasarkan tabel 4.4 yakni karakteristik responden menurut masa kerja, dimana terlihat bahwa sebagian besar masa kerja responden adalah masa kerja diatas 5 tahun dengan jumlah responden sebanyak 41 orang (47,7%), diikuti oleh masa kerja antara 3,1-4 tahun yakni sebanyak 32 orang (37,2%). Ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng adalah berpengalaman karena memiliki masa kerja di atas 5 tahun.

#### e) Karakteristik Responden berdasarkan Status Pernikahan

Status responden dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan atas tiga kategori yakni status menikah, belum menikah dan duda/janda, yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.5  
Karakteristik Responden berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Frekuensi Jawaban Responden	
	Orang	%
Menikah	78	90,7
Belum menikah	6	7,0
Duda / Janda	2	2,3
Jumlah	86	100,0

Sumber : Data primer, 2022

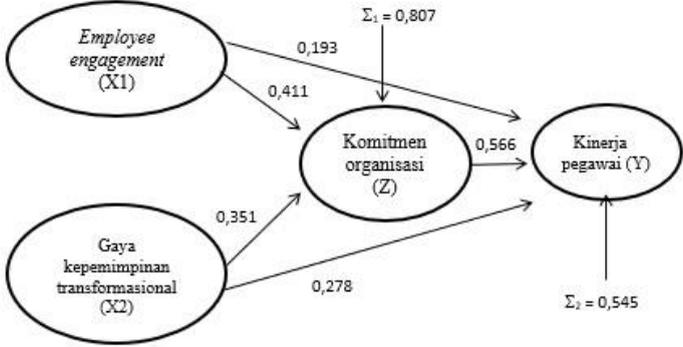
Dari tabel 4.5 terlihat bahwa status responden yang terbesar dalam penelitian ini berstatus menikah dengan jumlah responden 78 orang (90,7%), kemudian pegawai yang berstatus belum menikah yakni sebanyak 6 orang (7,0%). Ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng adalah berstatus sudah menikah.

### C. Model Pengembangan Employee Engagement, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan suatu tehnik analisis yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel dependen melalui *interveningnya*. Dimana yang menjadi variabel independennya adalah *employee engagement*, gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Sedangkan yang menjadi variabel dependennya adalah kinerja pegawai. Tujuan dilakukannya pengujian jalur pada penelitian ini adalah untuk menguji seberapa besar pengaruh langsung *employee engagement* dan gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja

pegawai dan untuk menganalisis apakah komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar.

Setelah dilakukannya hasil analisis regresi linear berganda, maka dalam penelitian ini akan dilakukan hasil analisis jalur guna dapat membuktikan pengujian hipotesis pada penelitian ini, namun sebelumnya terlebih dahulu akan disajikan gambar uji jalur yang dapat ditunjukkan pada gambar 4.1 yaitu :



$$\Sigma_1 = \sqrt{1 - 0,344} = 0,807$$

$$\Sigma_2 = \sqrt{1 - 0,703} = 0,545$$

Gambar 4.1  
Pengujian Jalur (*Path analysis*)

Sumber : Data diolah, tahun 2022

Berdasarkan Gambar 4.2 yakni hasil pengujian jalur pada penelitian ini maka selanjutnya akan disajikan hasil pengujian jalur yang dapat diuraikan sebagai berikut:

## 1. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi

Hasil pengujian jalur pada penelitian ini dengan menggunakan analisis regresi linear berganda maka dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja pegawai sebesar 41,10 persen ( $0,411 \times 100$ ). Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung *employee engagement* melalui komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 23,26 persen ( $0,411 \times 0,566 \times 100$ ). Sehingga besarnya total pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi yaitu sebesar 0,426 persen ( $0,193 + 0,233 \times 100$ ).

Untuk dapat membuktikan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar maka akan dilakukan hasil uji *sobel test* secara *online* yang dapat ditunjukkan pada tabel 4.20 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.6  
Hasil uji *sobel test* secara *online* pengaruh *employee engagement*  
Terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.411	Sobel test: 3.94873369	0.05891154	0.00007857
b 0.566	Aroian test: 3.92506044	0.05926686	0.00008671
s <sub>a</sub> 0.090	Goodman test: 3.97284051	0.05855407	0.00007102
s <sub>b</sub> 0.072	Reset all	Calculate	

Sumber : Data Diolah, 2022

Tabel 4.6 yaitu hasil uji *sobel test* secara *online* mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada

PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar maka dengan nilai *pvalue* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka dapat ditarik kesimpulan pada penelitian ini yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi *employee engagement* pada masing-masing pegawai maka akan diikuti oleh adanya komitmen organisasi, sehingga dapat memberikan dampak dalam meningkatkan kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar. Temuan pada penelitian ini memberikan implikasi bahwa dengan adanya *employee engagement* pada perusahaan maka akan membuat pegawai semakin loyal dan setia baik pada pekerjaan dan pada perusahaan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar. Dimana dengan adanya komitmen organisasi yang dimiliki oleh setiap pegawai maka akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian maka pada penelitian ini menerima hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya.

## **2. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi**

Hasil pengujian jalur pada penelitian ini yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, dimana penelitian ini diolah dengan analisis regresi linear berganda maka besarnya pengaruh langsungnya sebesar 27,80 persen ( $0,278 \times 100$ ). Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi sebesar 19,81 persen

atau  $(0,350 \times 0,566 \times 100)$ . Dengan demikian maka total pengaruhnya ditetapkan sebesar 47,60 persen  $(0,278 + 0,1981 \times 100)$ .

Kemudian akan dilakukan hasil uji *sobel test* pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar maka akan dilakukan melalui hasil uji *sobel test* secara *online* yang dapat ditunjukkan pada tabel 4.17 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.7  
 Hasil uji *sobel test* secara *online* pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.350	Sobel test: 3.3360131	0.05938226	0.00084989
b	0.566	Aroian test: 3.31410014	0.0597749	0.00091939
$s_a$	0.095	Goodman test: 3.35836655	0.05898701	0.00078405
$s_b$	0.072	Reset all	Calculate	

Sumber : Data Diolah, 2022

Tabel 4.17 yaitu hasil uji *sobel test* secara *online* pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar, diperoleh nilai *pvalue* = 0,000 < 0,05. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh secara nyata dalam meningkatkan komitmen organisasi sehingga berdampak terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-

Baeng di Makassar. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar maka pegawai akan merasa setia sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian pada hipotesis penelitian ini telah sesuai dengan yang dikemukakan sebelumnya.

Kemudian akan disajikan ringkasan dari hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini yang dapat ditunjukkan melalui tabel 4.8 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.8  
Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No	Nama Uji Hipotesis	Kode	Pengaruh langsung	Pengaruh tdk langsung	Total pengaruh	p <sub>value</sub>	Kesimpulan
1	Pengaruh employee engagement terhadap komitmen organisasi	H.1	0,411	0	0,411	0,000	Positif Signifikan
2	Gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi	H.2	0,350	0	0,350	0,000	Positif Signifikan
3	Pengaruh employee engagement terhadap kinerja pegawai	H.3	0,193	0	0,193	0,006	Positif Signifikan
4	Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai	H.4	0,278	0	0,278	0,000	Positif Signifikan
5	komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai	H.5	0,566	0	0,566	0,000	Positif Signifikan
6	Pengaruh employee engagement terhadap kinerja pegawai Melalui komitmen organisasi	H.6	0,193	0,233	0,426	0,000	Positif Memediasi
7	Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi	H.7	0,278	0,198	0,476	0,000	Positif Memediasi

Sumber : Data Diolah, 2022

#### **D. Pengaruh Employee Engagement dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada sejumlah pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar, dimana *employee engagement* sudah berada pada kategori tinggi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa untuk indikator semangat dimana setiap pegawai merasa bersemangat ketika bekerja di kantor, begitu pula bahwa setiap pegawai memiliki energi yang tinggi, ketika bekerja di kantor saya bekerja, alasannya karena kantor PT. Pegadaian Cabang Pembantu Pabaeng-baeng selain suasana ruang kerja yang nyaman juga karena banyaknya insentif atau bonus yang diterima sehingga pegawai bersemangat dalam bekerja.

Kemudian persepsi responden mengenai dedikasi dengan pernyataan merasa pekerjaan yang dikerjakan menantang, serta merasa antusias dengan pekerjaan yang dikerjakan selama ini, dipersepsikan baik oleh pegawai alasannya karena adanya dedikasi yang tinggi yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja. Selanjutnya persepsi pegawai mengenai perhatian penuh, dimana rata-rata pegawai sudah mempersepsikan tinggi merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan di tempat saya bekerja, begitu pula mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan dengan penuh perhatian, karena setiap pegawai merasa bahwa perusahaan adalah menjadi bagian dari pegawai.

Dari hasil persamaan regresi maka diperoleh hasil bahwa *employee engagement* berpengaruh positif, selain itu

hasil pengujian regresi diketahui bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, hal ini diindikasikan bahwa semakin tinggi *employee engagement* yang dimiliki pegawai maka akan mempengaruhi komitmen organisasi pegawai. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Macey & Schneider (2010:78) bahwa *employee engagement* ialah suatu penghayatan seseorang (karyawan) dengan berdasarkan tujuan organisasinya yang mencakup rasa antusias, inisiatif tinggi, berusaha sungguh-sungguh dan berkomitmen, serta mempunyai kegigihan ketika melakukan pekerjaan dengan tujuan tercapainya misi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Priti Anya Tiara Priambodo (2021) dan Muhammad Agus Hali (2019) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Sedangkan hasil penelitian yang ditemukan peneliti bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini sesuai dengan teori Macey & Schneider (2010) dan didukung oleh peneliti Priti Anya Tiara Priambodo (2021) dan Muhammad Agus Hali (2019).

## **E. Pengaruh Employee Engagement, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

### **1) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi**

Hasil persepsi pegawai mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar, dimana dari hasil persepsi pegawai menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan sudah dipersepsikan tinggi, hal ini dapat dilihat bahwa Atasan senantiasa memberikan kejelasan dan pemahaman dengan visi yang ingin dicapai oleh organisasi, alasannya karena pimpinan senantiasa menanamkan dalam diri pegawai terkait dengan kejelasan dan pemahaman visi yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Persepsi responden bahwa atasan senantiasa memberikan dorongan kepada karyawan yang terkait dengan pencapaian tujuan bersama dalam pengelolaan organisasi yang akan dicapai dipersepsikan baik oleh pegawai, karena pimpinan selalu memberikan dorongan pada setiap pegawai untuk mencapai tujuan bersama. Kemudian persepsi responden bahwa atasan selalu memberikan dukungan kepada setiap karyawan untuk mampu bekerja menurut standar kerja yang telah ditetapkan, dipersepsikan baik atau tinggi oleh responden karena karyawan dalam bekerja selalu dituntut untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Kemudian dilihat dari Atasan senantiasa memberikan dukungan kepada karyawan dalam menerapkan budaya organisasi guna dapat meningkatkan efektifitas kerja, dipersepsikan baik oleh responden, alasannya karena pimpinan selalu memberikan dukungan kepada karyawan untuk sedapat mungkin meningkatkan efektivitas kerja. Sedangkan Atasan selalu membangun hubungan yang kolaboratif dalam penanganan pekerjaan dalam suatu organisasi, dipersepsikan baik oleh responden karena pimpinan selalu menekankan agar setiap pegawai harus saling bekerja sama dengan sesama pegawai lainnya dalam perusahaan.

Hasil analisis regresi linear berganda diperoleh temuan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, selain itu dari hasil pengujian regresi maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Pegadaian kantor cabang pembantu Pabaeng-baeng di Makassar, hal ini diindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan maka akan mempengaruhi komitmen kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mowday (2012) bahwa dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Gary Yukl (2014) mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen

kepada tujuan dan misi organisasi. Dengan demikian cara-cara perilaku pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Atmojo (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sejalan dengan penelitian Atmojo (2012) dan sesuai dengan teori Gary Yukl (2014).

## **2) Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai**

Hasil analisis data penelitian yang dilihat dari persepsi pegawai terkait dengan *employee engagement* pada PT. Pegadaian (Persero) kantor Cabang Pembantu Pabaeng-baeng di Makassar, dimana skor jawaban pegawai yang tertinggi adalah perhatian, dimana setiap pegawai mengerjakan setiap pekerjaan yang diberikan dengan penuh perhatian, harus dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi. Sedangkan skor terendah adalah dedikasi, khususnya dalam hal merasa pekerjaan yang dikerjakan menantang, harus menjadi perhatian bagi pimpinan untuk lebih ditingkatkan.

Hasil temuan yang diperoleh mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang dapat diindikasikan bahwa semakin tinggi rasa keterikatan pegawai dalam pekerjaan maka akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar.

Teori yang dikemukakan oleh Siddhanta dan Roy (2010:171) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui hal-hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas. Kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari terciptanya *employee engagement* yang tinggi. Hal tersebut diungkapkan pula oleh Robinson et al. (2016:113) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kaitan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi (kinerja) dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan. Selain teori-teori maka penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghafoor *et.al* (2011) juga mengungkap bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada perusahaan telekomunikasi di Pakistan.

### **3) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai**

Hasil analisis data penelitian yang dilihat dari persepsi pegawai terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar, maka dipersepsikan sudah baik atau tinggi. Hal ini dapat dilihat bahwa skor jawaban pegawai yang tertinggi adalah atasan senantiasa memberikan dorongan kepada karyawan yang terkait dengan pencapaian tujuan bersama dalam pengelolaan organisasi yang akan dicapai, dipersepsikan baik oleh pegawai karena pimpinan selalu memberikan dorongan bagi pegawai, karena sebelum jam 8.00 dilakukan briefing pada

semua pegawai untuk penyemangat dalam pencapaian target perusahaan. Sedangkan indikator yang memberikan skor terendah adalah atasan senantiasa memberikan dukungan kepada karyawan dalam menerapkan budaya organisasi guna dapat meningkatkan efektifitas kerja, masih perlu ditingkatkan lagi karena masih ada sering pegawai yang terlambat datang masuk kantor.

Dari hasil pengolahan data persamaan regresi maka diperoleh hasil temuan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini sesuai pendapat yang dikemukakan oleh Robbins and Coutler (2010:159) bahwa pemimpin transformasi yaitu pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini akan mampu memotivasi pegawai untuk selalu bekerja secara optimal.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Braun *et.al* (2012) menghasilkan kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja. Begitu pula penelitian Kyle Sandell (2012) mengemukakan terdapat hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

#### **4) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai**

Hasil analisis data penelitian yang dilihat dari persepsi pegawai terkait dengan komitmen organisasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar, dimana dapat dilihat dari indikator komitmen afektif dengan pernyataan saya merasa masalah ditempat kerja menjadi permasalahan saya juga, dipersepsikan baik oleh pegawai karena setiap merasakan bahwa apapun yang terjadi pada perusahaan adalah merupakan masalah pegawai juga. Kemudian untuk indikator komitmen kontinuans dengan pernyataan bahwa saya sulit untuk meninggalkan organisasi ini, karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain, dipersepsikan baik karena pegawai selain takut tidak mendapatkan pekerjaan lain juga disebabkan karena PT. Pegadaian menjanjikan masa depan yang baik.

Kemudian terkait komitmen normatif dengan pernyataan saya merasa organisasi ini telah banyak berjasa bagi hidup saya, dipersepsikan baik oleh pegawai karena setiap pegawai merasa organisasi telah memberikan kehidupan bagi pegawai dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai.

Hasil penelitian mengenai analisis persamaan regresi linear berganda maka diperoleh temuan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai maka akan memberikan peningkatan kinerja pegawai pada PT.

Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar.

Teori yang dikemukakan oleh Luthans (2012:249) bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatian-nya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Pegawai dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung pada organisasi dituntut adanya komitmen dalam dirinya, karena dengan adanya komitmen tersebut maka akan tumbuh motivasi untuk mencapai suatu tujuan dan apabila pencapaian tujuan tersebut terpenuhi maka akan menimbulkan kinerja yang baik pada pegawai tersebut. Selain itu penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sakeru, dkk. (2019) bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

## **F. Pengaruh Employee Engagement dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi**

### **1) Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi**

Hasil uji mediasi dengan menggunakan *sobel test* yaitu pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar, dimana temuan yang dilakukan oleh peneliti bahwa

komitmen organisasi dapat memediasi secara parsial pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar. Temuan ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan komitmen organisasi sehingga memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan teori Fauziah (2016:13) bahwa *Employee engagement* memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menamb-bah efisiensi, menurunkan turnover, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi penipuan, meningkatkan kepuasan konsumen, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan. Hasil penelitian Mayriza Sar (2021) mengatakan bahwa *Employee engagement* pegawai di bagian rawat jalan RSUD H. Abdul Manap Kota Jambi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai di bagian rawat jalan RSUD H. Abdul Manap Kota Jambi.

## **2) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi**

Hasil uji mediasi dengan menggunakan *sobel test* yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar, dimana dari temuan yang dilakukan oleh peneliti bahwa komitmen organisasi dapat memediasi secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero)

Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan komitmen organisasi sehingga memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Teori Risambessy dan Swasto (2012). Jika seorang pemimpin bersungguh-sungguh dan penuh komitmen untuk melaksanakan suatu pekerjaan, maka secara langsung pegawai atau bawahan akan termotivasi untuk membantu pimpinan dalam melaksanakan tujuan organisasi. Sikap positif dan keteladanan pimpinan juga menciptakan dan membangkitkan loyalitas kepada pimpinan dan kepada organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh N.D. Kustya dan Rini Nugraheni (2020) hasil temuan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, tetapi tidak berpengaruh langsung employee engagement terhadap kinerja.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka akan dapat disajikan beberapa kesimpulan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Hasil analisis mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar, dengan demikian maka hipotesis pertama yang diajukan terbukti kebenarannya.
2. Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transfor-masional terhadap komitmen organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar, sehingga hipotesis kedua yang diajukan dapat diterima.
3. Hasil analisis mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian

(Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar, dengan demikian maka hipotesis ketiga yang diajukan terbukti kebenarannya.

4. Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transfor-masional terhadap kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar, sehingga hipotesis keempat yang diajukan dapat diterima.
5. Dari hasil analisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar, sehingga hipotesis kelima terbukti kebenarannya.
6. Hasil uji mediasi dengan sobel test maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-Baeng di Makassar, sehingga hipotesis keenam yang diajukan terbukti kebenarannya.
7. Hasil uji mediasi dengan sobel test maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Pembantu Pabaeng-

Baeng di Makassar, sehingga hipotesis ketujuh dapat diterima.

## **B. Saran saran**

Saran-saran yang dapat diberikan sebagai bahan masukan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan komitmen organisasi maka disarankan agar perlunya setiap pegawai ditanamkan dalam diri untuk selalu antusias dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tidak ada pekerjaan yang tertunda.
2. Disarankan kepada pimpinan agar selalu memberikan dukungan kepada setiap pegawai atas pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan tepat waktu
3. Sebaiknya ditanamkan dalam diri setiap pegawai agar memiliki rasa setia dan loyalitas terhadap setiap pekerjaan yang diberikan.
4. Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka disarankan agar setiap pegawai memiliki keahlian dan keterampilan dalam menyelesaikan setiap tugas-tugas yang diberikan.
5. Disarankan agar perlunya setiap pegawai memiliki sifat kemandirian sehingga tidak ada pegawai yang tergantung pada pegawai lainnya dalam bekerja
6. Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka selalu ditanamkan dalam diri pegawai untuk mencintai pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja selama ini.
7. Sebaiknya setiap pegawai diberikan pemahaman atas setiap pekerjaan yang diberikan sehingga nantinya setiap

pegawai paham atas bagian atau unit-unit kerja tanpa ada pegawai yang tidak mengetahui pekerjaan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adel Christian P Sakeru, Aji Hermawan, & Yunus Triyonggo (2019) Pengaruh *Employee Engagement*, Pemberdayaan, dan Domitmen Organisasi Terhadap kinerja karyawan PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* Tahun 12. No. 2, Agustus 2019. Magister Manajemen Bisnis, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Agusthina Risambessy, Swasto, dkk, 2012. *The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance* *Journal of Basic and Applied scientific Research*. 2012, hal 8833-8842.
- Alina Ciobanu, Armenia A, 2015. *Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions*. *Procedia Economics and Finance* 30(2015) 164-174.
- Atmojo, Marnis. (2012). *The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance*. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2) , 113 –28. Retrived March 25, 2015, from [www.management-up date .org/uploads/dok umen/5-2-c.pdf](http://www.management-up date .org/uploads/dok umen/5-2-c.pdf)
- Amelia, Reski Putri., dan Lukito, Hendra. (2020). Peran Mediasi *Employee Engagement* Pada Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention. *Menara Ilmu*. 14(2): 130-145.

- Anggriani, Lia, Endang dkk, 2016. Faktor Fator Yang Mempengaruhi *Employee Engagement* Generasi Y (Studi Pada Karyawan PT. Unilever Indonesia Tbk Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 37 (2): 183-191.
- Asnawi, Melan Angriani. (2019). *Kinerja Karyawan (Perseroan Terbatas: Studi Kasus Atas Pengaruh Fasilitas Kerja dan Karakteristik Pekerjaan*. Gorontalo: Athra Samudra.
- Azzaki, Jihan. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada BRI Syariah Kantor Pusat*. Jakarta, Jurnal Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Bedagama, Fanny Monica H., dan Endang Tjahjaningsih. (2021). Bagaimana Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja. *Telaah Bisnis*. 22 (1): 19-32.
- Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, Berson Y. (2003). *Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp.207–218
- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Braun, et.al. 2012. *Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance*. *The Leadership Quarterly*. pp 270-283
- Bushra, Fatima., Usman, Ahmad., dan Naveed, Asvir. (2011). *Effect of Transformational Leadership on Empl oyees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*. *International Journal of*

*Business and Social Science*, 2(18), 261–267. Retrived March 18, 2015, from [ijbssnet.com/journals/](http://ijbssnet.com/journals/) Vol 2 No 18 October 2011/31.pdf.

Crawford, E.R., Rich, B.L., Buckman, B. & Bergeron, J. (2014). *Antecedents & Drivers of Employee Engagement in Truss. Employee engagement in theory & practice*, Oxon: Routledge, pp 57-81.

Dionne et.al. (2004). *Transformational leadership and team performance. Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 177-193

Edison, Emron., Yohny anwar, Imas komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Fauziah, Fattiah. (2016). *Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Rotasi Pekerjaan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Inkabiz Indonesia)*. Skripsi. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

Gary, Yukl, (2010), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: Indeks.

Ghafoor, A., Qureshi, T.M., Khan, M.A., & Hijazi, S.T. 2011. *Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. "African Journal of Business Management"*, Vol. 5(17), pp. 7391-7403.

Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. 2002. *Business Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp. 268-79

Handoyo, Agnes Wahyu., dan Roy Setiawan. (2017). *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja*

- Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *AGORA*. 5 (1):1-8.
- Herlin, Mestika. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Pada Divisi Pelayanan Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Bandung*. Skripsi. Bandung: Universitas Padjajaran.
- Hidayat, Rahmad., Endi Sarwoko, dan Andi Nu Graha. (2020). Analisis gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen kerja. *Management and Business Review*. 4 (2): 99-111.
- Huseno, Tun. (2016). *Kinerja Pegawai (Tinjauan dari Dimesi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja)*. Malang: Tim MNC Publishing.
- Hueryren Yeh, Dachuan Hong, 2012. *The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol.8, Num. 2, December 2012,hal50-59 Human Resources*.
- Kyle, Sandell, (2012). *Thesis. Colorado State University“ Transformational Leadership, Engagement, and Performance : A New Perspective”*. Diakses pada 22-03-2019
- Lewiuci, G., P. and Mustamu, R.H. (2016). Pengaruh *Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin*. *AGORA* Vol. 4, No. 2, pp. 101-107.
- Lubis, Joharis, dan Jaya, Indra. (2019). *Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)*. Medan: CV. Widya Puspita.

- Lubis, Y., Hermanto, B., & Edison, E. (2018). *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Luthans, F. 2012. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Macey, W.H & Schneider, B. (2010). *The Meaning Of Employee Engagement. Industrial and Organizational Psychology*, 1.
- Markos, S. and Sridevi, M.S. 2010. *Employee Engagement: The Key to Improving Performance. International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No. 12.
- Mayriza Sari (2021) Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Bagian Rawat Jalan RSUD H. Abdul Manap Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)* Vol. 10 No. 03, Desember 2021 P-ISSN: 2252-8636, E-ISSN:2685-9424
- Mowday, Richard T. et. al., 2012. *Employee – Organizational Linkages: The Psychology Of Commitment Absentism And Turnover*. Academic Press Inc., New York.
- Mubarok, E. Saefuddin. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengantar Keunggulan Bersaing)*. Bogor: Penerbit In Media.
- Muhammad Kafrawi Yunus (2019) Pengaruh Teknologi Informasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Pada PT. Bosowa Semen. *Economics bosowa journal* edisi XXIX Januari s/d Maret 2019. Vol 5, No. 001 (2019) Muhammad Kafrawi Yunus
- Muhammad Kafrawi Yunus (2019) Pengaruh *Quality of Work Life*, Teknologi Informasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja (Studi pada

perusahaan Semen di Sulawesi Selatan. Disertasi 1 Oktober (2019)

Muhammad, Akhibulha Rezky., dan Edy Rahardja. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor PT. Pos Indonesia Kudus). *Diponegoro Journal Of Management*. 10 (1): 1-12.

Muhammad Agus Hali (2019) Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (studi pada divisi produksi PT. Indo Putra harapan Sukses Makmur) Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. E-ISSN:2549-192X

Noviardy, Andrian., dan Sabeli Aliya. (2020). Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit (Studi Empiris Pada PT. Suryabumi Agrolanggeng, Sumatera Selatan). *Journal Management, Business, and Accounting*. 19 (3): 258-272.

Nurdin, Sahidillah., dan Acep Rohendi. (2016). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *Ecodemica*. 4 (1): 86-100.

Priti Anya Tiara Priambodo (2021) Pengaruh Employee Engagement Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. Jurnal Universitas Islam Indodnesia, Yogyakarta

- Pella, Darmin Ahmad. (2020). *Manajemen Kepuasan dan Keterikatan Pegawai*. Jakarta: Penerbit AIDA Infini Maksima.
- Pratama, I Gede Agus Ari Eka Budi., I Wayan Surtha, I Gede Aryana Mahayasa. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group di Gianyar. *Juima*. 10 (1): 4653.
- Priansa, Donni Juni. (2016). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Pujiyanto, Zahara Tirta. (2020). *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PDAM Kota Malang*. Skripsi. Malang: Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Putri, Mariza Duma., dan Dewi K. Soedarsono. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat *Solution Operation* Telkomsigma. *e-Proceeding of Management*. 4 (3): 2541-2546.
- Putri, Nur Vadila., dan Indah Purnamasari. (2021). Pengaruh *Employee Engagement* dan *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bussan Auto Finance (BAF). *Journal of Applied Management and Business Research (JAMBiR)*. 1 (2): 127-132.
- Rahayu, Fety., dan Prayekti (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Variable Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pegawai Kantor Kecamatan Depok

- Kabupaten Sleman). *Jurnal Manajemen Dewantara*. 1 (1): 46-62.
- Rino., Tjutju Yuniarsih, Suwatno, Kusnedi, Syahrizal. (2020). *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Rivai, Veitzal, 2019, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada
- Rizky, Yunita Maudy. (2020). *Pengaruh Employee Engagement dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Amifa Keluarga Lestari Pekanbaru*. Skripsi. Pekanbaru: Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2010). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Robinson, D., Perryman. S., & Hayday, S. (2016). *The Drivers of Employee Engagement*.
- Sandell, Kyle. 2012. *Transformational Leadership, Engagement, and Performance: A New Perspective*. Thesis. Degree of Master of Science Colorado State University
- Schaufeli, et.al. 2002. *Burnout and engagement in university students: A Cross National Study*. *Journal of Cross Cultural Psychology*, Vol. 33 No.5, pp 464-481.
- Sedarmayanti, (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siddhanta, A., & Roy, D. (2010). *Employee engagement engaging the 21<sup>st</sup> century workforce*.

- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. (D. Prabantini, Ed.) (Ed.1). Yogyakarta: Andi Offset.
- Sudaryo, Yoyo, Agus Aribowo, Nunung ayu Sofiati. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung Alfabeta.
- Sukrispiyanto. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Sule, E.T., & Priansa., D.J. (2018). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan)*. Bandung: Refika Aditama.
- Sunaryo, Widodo. (2017). *Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan (Konsep dan Metode Pengukuran Gaya-gaya Kepemimpinan yang Efektif untuk Mengelola Kondisi dan Situasi Organisasi yang Spesifik)*. Bogor: Yayasan Warkat Utama.
- Sunyoto, Danang., dan Burhanudin. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian, Edisi 1*. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Services).
- Sunyoto, Danang. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, Alat Statistik dan Contoh Riset*. Yogyakarta, Penerbit : CAPS (Center of Academic Publishing Service)
- Suryaningrum, Aisyah Geovani., dan Silvianita Anita. (2018). *Anal*

- isis Faktor-Faktor Employee Engagement Tenaga Keperawatan dan Penunjang Medik di Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung. *Sosiohumanitas*. 20(1): 124-137.
- Tegar, Nanang. (2019). *Manajemen SDM dan Karyawan (Strategi Pengelolaan SDM dan Karyawan dengan Pendekatan Teoritis dan Praktis)*. Yogyakarta: Quadrant.
- Wahjono, Sentot Imam., dkk. (2020). *Perilaku Organisasi (Di Era Revolusi Industri 4.0)*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajawali Pers.
- Widyastuti, Nova., dan Edy Rahardja (2018). Analisis Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi, dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*. 7 (1): 1-13.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. C. (2008). *How Transformational Leadership Weaves Its Influence On Individual Job Performance: The Role Of Identification And Efficacy Beliefs*. *Personnel Psychology*, 61:4, 793-825.
- Wang, Gang., Courtright, S.H., & Colber, A.M. 2011. *Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research*. *Group & Organization Management*. No 36:233.
- Yateno. (2020). *Perilaku Organisasi (Corporate Approach)*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Yusuf, Ria Mardiana., dan Darman Syarif. (2017). *Komitmen Organisasi (Definisi Dipengaruhi dan Mempengaruhi)*. Makassar: Nas Media Pustaka.