

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 *Transformational Leadership*

*Transformational leader* adalah tipe pemimpin yang mampu mengubah fokus bawahan atau karyawan sebuah organisasi dari kepentingan pribadi menjadi kepentingan organisasi, serta menginspirasi bawahan agar dapat bekerja di luar tugas mereka (Maria et al., 2022). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini juga mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih dari jam kerja yang telah ditetapkan dan mampu mencapai tujuan perusahaan melalui aktualisasi diri (Lindebaum dan Cartwright, 2010).

Masood dan Afsar (2017) menyatakan bahwa *transformational leadership* dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung melalui pemberian inspirasi, motivasi dan pertimbangan individual. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional juga ikut turun dalam pencapaian visi dan tujuan bersama perusahaan atau organisasi. Didukung dengan pernyataan dari Bednall et al. (2018) dan Suifan et al. (2018) bahwa *transformational leadership* merupakan sebuah proses dimana para pemimpin perusahaan atau organisasi memainkan peran yang diidealkan, merangsang dan mendorong perilaku kerja karyawan yang inovatif, memberikan motivasi yang menginspirasi dan terlibat dalam mendukung dan mengarahkan pengikut agar dapat mencapai visi dan tujuan bersama perusahaan atau organisasi.

#### 2.1.1 Indikator *Transformational Leadership*

Menurut Al Ahmad et al. (2019) dan Yukl (2010) terdapat 4 dimensi dalam menyatakan sebuah pemimpin transformasional sebagai berikut:

1. Pengaruh ideal (*Idealized influence*) menggambarkan seorang pemimpin yang dapat menjadi panutan bagi karyawannya, menjadi seorang role model bagi para karyawannya.
2. Pertimbangan individual (*Individualized consideration*) menggambarkan metode seorang pemimpin melihat potensi dan kemampuan setiap individu yang dimiliki para karyawannya.
3. Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation*) menggambarkan kemampuan pimpinan dalam memotivasi dan menginspirasi karyawannya, terutama dengan memberikan dorongan motivasi, makna kerja dan tantangan dalam pekerjaan yang dilakukan.

4. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*) menggambarkan kemampuan pimpinan dalam meningkatkan kepekaan karyawan serta meningkatkan kemampuan untuk berpikir dalam mengatasi masalah dengan cara-cara yang baru.

## **2.2 Employee Performance**

Definisi karyawan menurut Hasibuan dalam Mu (2019) adalah orang yang menjual jasa mulai dari ide-ide kreatif sampai dengan tenaga servis, dengan adanya kompensasi yang telah ditetapkan di awal. Menurut Kemenaker Nomor 35 (2021) karyawan sendiri terbagi menjadi 5 yaitu, karyawan sementara, karyawan musiman, karyawan lepas (*freelance*), karyawan *outsource*, dan karyawan paruh waktu.

Menurut Rivai dalam jurnal penelitian Pawirosumarto, Sarjana dan Muchtar (2017), kinerja adalah kumpulan hasil pekerjaan seseorang selama waktu tugas tertentu yang dibandingkan dengan standar pekerjaan, target atau persyaratan yang sebelumnya sudah ditentukan dan sudah disepakati. Karena *employee performance* berkaitan dengan target yang harus dicapai dan ada waktu pengerjaan yang sudah disepakati sebelumnya, Messersmith et al. (2011) menyatakan bahwa *employee performance* perlu ditingkatkan dengan memperhatikan dan mengukur aspek-aspek dimensi dari kinerja yang dominan, sehingga pengukuran serta manajemen dari kinerja dapat dilakukan dengan efektif.

Bui et al. (2021) menyatakan bahwa *employee performance* dapat meningkat dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung. Lingkungan kerja dapat berupa fisik dan juga non fisik. Lingkungan kerja fisik berarti peralatan serta fasilitas kerja yang terdapat di tempat kerja. Fasilitas kerja yang memadai dapat meningkatkan efektivitas dan juga efisiensi dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Selain lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik juga mampu mendukung pekerjaan karyawan. Lingkungan kerja non fisik berarti budaya dalam sebuah perusahaan atau organisasi dan hubungan karyawan dengan atasan atau hubungan antar karyawan. Perusahaan yang berupaya memberikan berbagai fasilitas pendukung yang diperlukan karyawan akan menjadi perusahaan yang berpeluang untuk berhasil karena kinerja karyawan juga akan semakin baik dengan adanya fasilitas yang memadai.

### **2.2.1 Indikator Employee Performance**

Dikutip pada artikel Robbins dalam Pawirosumarto et al. (2017), Hasibuan (2012), dan Ivancevich (2007,) mengukur *employee performance* yang terdiri dari lima dimensi, yaitu:

1. Kualitas Kerja yaitu bagaimana kualitas dari seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dengan harapan hasil yang baik sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan
2. Kuantitas Kerja yaitu bagaimana seorang karyawan dapat mencapai target penjualan perbulan dalam sebuah restoran.
3. Ketepatan Waktu yaitu bagaimana karyawan mampu menyelesaikan pesanan yang diberikan tidak lebih dari 1 jam, tidak hanya itu karyawan dituntut untuk hadir 30 sebelum jam operasional restoran.
4. Efektifitas cara karyawan mengaplikasikan fasilitas penunjang kerja secara efektif guna mempermudah dalam melakukan pekerjaannya.
5. Kemandirian yaitu pola pikir dalam mengambil dan membuat keputusan seorang karyawan agar memiliki komitmen dan dapat bertanggung jawab atas keputusan yang diambil.

### **2.3 Work Engagement**

Konsep dari *engagement* telah menjadi perhatian baik oleh komunitas akademik maupun eksekutif selama dua dekade terakhir karena sadar akan kebutuhan untuk melakukan eksplorasi dari peran potensial *work engagement* (Afsar, Al-Ghazali, et al., 2020). Menurut Lai et al. (2020), *work engagement* merupakan sebuah kondisi yang meliputi faktor emosional, kognitif, dan perilaku fisik yang berkaitan oleh peran kerja seorang karyawan dalam perusahaan. Karyawan yang sudah memiliki *work engagement*, dicirikan dengan sifat-sifat seperti komitmen pada perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja, bersemangat ketika melakukan pekerjaan, berdedikasi atau peduli dengan masa depan perusahaan, serta berfokus untuk mencapai kesuksesan organisasi atau perusahaan (Peng et al., 2014). Tidak hanya itu karyawan juga semakin mempunyai keinginan untuk menetap di dalam perusahaan tersebut dalam jangka waktu lebih lama, serta karyawan akan selalu memberikan usaha terbaiknya dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan (Lai et al., 2020). Efek positif yang timbul dari adanya *work engagement* juga membuat sarjana serta praktisi tertarik, sehingga praktisi sudah mulai menghargai *work engagement* sebagai faktor yang penting untuk memastikan keunggulan kompetitif jangka panjang. Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Endres & Smoak (2008) yang menyatakan faktor paling potensial dengan nilai kompetitif yaitu sumber daya manusia dan pola penggunaannya yang tepat.

### **2.3.1 Indikator *Work Engagement***

Mirjam dan Ayla (2017) mendefinisikan *work engagement* dimana suatu kondisi kerja yang mendorong seseorang untuk termotivasi aktif dalam pekerjaan yang dilakukannya dan berbuah hasil yang memuaskan dari pekerjaannya. Dikutip dari jurnal Tsaur, Hsu, dan Lin (2019) dimensi yang ada di dalam *work engagement*, yaitu:

1. *Vigor*

*Vigor* berarti rasa semangat dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan, keberanian berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan pekerjaan, dan kemauan mengeluarkan segala upaya dalam bekerja.

2. *Dedication*

*Dedication* atau di dalam Bahasa Indonesia dedikasi yaitu keterlibatan dalam suatu pekerjaan, timbulnya rasa kebermaknaan dalam melakukan pekerjaan, sikap antusiasme dalam bekerja, dan bangga dalam melakukan pekerjaannya.

3. *Absorption*

*Absorption*/penyerapan yang dimana karyawan dituntut untuk bekerja dalam tekanan yang besar dengan berbagai macam tipe konsumen, keseriusan yang besar dalam pekerjaan, serta memiliki fokus yang baik agar tidak mudah teralihkan ketika bekerja.

### **2.4 Penelitian Terdahulu**

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan, sebagai penunjang penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel ini menunjukkan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian.

Judul Artikel	Peneliti/Tahun	Variabel Penelitian	Pendekatan dan Metode	Hasil Penelitian
<i>Effect of transformational leadership and transactional leadership on employee performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province</i>	Kirsten, S., 2013	<i>Transformational leadership, transactional leadership, work motivation dan employee performance</i>	Metode kuantitatif deskriptif terhadap 185 karyawan sipil yang bekerja di Departemen Pendidikan Konawe di Sulawesi Tenggara	Ditemukan hubungan positif dan signifikan antara <i>transformational leadership</i> terhadap <i>employee performance</i>
<i>The Effect of Transformational Leadership on Innovation: Evidence from Lebanese Banks</i>	Al Ahmad et.al, (2019)	<i>Transformational Leadership, Product Innovation, Process Innovation, Banks, Lebanon</i>	Metode kuantitatif dan analisa eksplanatori dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM). Data didapatkan melalui survei yang dibagikan kepada 310 orang di 27 bank di Lebanon	Ditemukan pentingnya sosok Transformational Leadership didalam sektor bank. Dapat dilihat dari indikator yang paling mendukung pernyataan tersebut yaitu Individualized Consideration
<i>The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance</i>	Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E. S., 2012	<i>Transformational leadership, motivation, burnout, job satisfaction, dan employee performance</i>	Menggunakan metode kuantitatif yaitu kuesioner terhadap 105 perawat paramedis di Malang, Indonesia	Variabel <i>transformational leadership</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>

<i>Exploring the influence of transformational leadership on work engagement and workplace spirituality of academic employees in the private higher education institutions in Malaysia</i>	Arokiasamy, A., & Tat, H., 2020	<i>Transformational leadership, work engagement, dan workplace spirituality</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif yaitu kuesioner terhadap 369 karyawan tetap yang bekerja di institusi pendidikan swasta di Malaysia	<i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>work engagement</i>
<i>Role of Leadership in Employees' Work Engagement: Organizational Identification and Job Autonomy</i>	Gözükara, İ., & Simsek, Ö. F., 2016	<i>Transformational leadership, work engagement, job autonomy, dan organizational identification</i>	Menggunakan metode kuantitatif berupa kuesioner yang dibagikan pada 252 partisipan yang bekerja di perguruan tinggi di Turki	<i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>work engagement</i>
<i>The influence of organizational culture on the performance of employees at University of Mercu Buana</i>	Pawirosumarto, S., Setyadi, A., & Khumaedi, E., 2017	<i>Organizational culture &amp; employee performance</i>	Menggunakan metode <i>descriptive statistical analysis</i> dan <i>statistical analysis</i>	<i>Organizational culture of involvement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> dan <i>organizational culture of mission</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>

<i>Linking organizational commitment and work engagement to employee performance</i>	Cesário, F., & Chambel, M. J., 2017	<i>Organizational commitment, work engagement, dan employee performance</i>	Metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 274 pekerja di Portugis	<i>Work engagement berpengaruh positif terhadap employee performance</i>
<i>Effect of work engagement on employee performance (study at RRI Kupang)</i>	Hendrik, G. E., Fanggidae, R. E., & Timuneno, T., 2021	<i>Work engagement dan employee performance</i>	Menggunakan metode kuantitatif yaitu menyebarkan kuesioner kepada 38 karyawan yang bekerja di RRI Kupang	<i>Work engagement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance</i>
<i>Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement</i>	Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C., 2020	<i>Transformational leadership, task performance, dan work engagement</i>	Menggunakan metode kuantitatif yaitu kuesioner yang disebarkan kepada 507 perawat	<i>Work engagement memediasi hubungan antara transformational leadership dan employee task performance</i>
<i>How individual-focused transformational leadership enhances its influence on job performance through employee work engagement</i>	Pourbarkhordari, A., Zhou, E. H. I., & Pourkarimi, J., 2016	<i>Individual-focused transformational leadership, employee work engagement, dan job performance</i>	Menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 202 karyawan yang bekerja di perusahaan telekomunikasi milik negara di Cina	<i>Transformational leadership dan employee work engagement berpengaruh signifikan terhadap job performance. Work engagement memediasi hubungan antara transformational leadership dan job performance</i>

<i>Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital</i>	Tsaur, S.H., Hsu, F.S, Lin, H., 2019	<i>Workplace fun, work engagement, psychological capital</i>	Menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 331 karyawan <i>tourism and hospitality</i> di Taiwan	<i>Psychological capital</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement, psychological capital</i> memperkuat hubungan <i>workplace fun</i> dan <i>work engagement</i>
--	--------------------------------------	--	--	---

Diolah oleh penulis

## 2.5 Hubungan antar Variabel

### 2.5.1 Hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Employee Performance*

*Employee performance* yang baik tidak timbul begitu saja dari diri karyawan namun perlu ada pemicu yang berasal dari perusahaan, salah satunya adalah pemimpin yang mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja dan membimbing karyawan sehingga kinerja karyawan dapat berkembang sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Melalui hasil wawancara dengan karyawan Restoran May Star Surabaya, penerapan sifat kepemimpinan transformasional pada manajer operasional sangatlah membantu dalam mempengaruhi kinerja karyawan agar dapat sesuai dengan SOP yang ditetapkan. Manajer operasional juga dapat membantu karyawan dalam mengambil keputusan pada saat memecahkan masalah sehingga kepemimpinan transformasional, bisa menjadi salah satu penyebab meningkatnya kinerja karyawan di restoran May Star Surabaya.

H1 = Diduga *transformational leadership* berpengaruh terhadap *employee performance*.

### 2.5.2 Hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Work Engagement*

Sosok manajer operasional sebagai pemimpin yang diduga memiliki gaya transformasional, memiliki peran penting dalam peningkatan keterlibatan kerja karyawan. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, karyawan merasa lebih bersemangat dalam bekerja karena ada peningkatan gaji yang ditetapkan kepada beberapa karyawan. Dari peningkatan gaji tersebut membuat para karyawan lebih merasa dihargai oleh manajer operasional. Tidak hanya itu, komunikasi terbuka antara manajer operasional dan karyawan bisa jadi meningkatkan rasa

keterlibatan karyawan karena karyawan merasa aspirasinya ditampung dan pendapatnya didengar oleh pemimpin.

H2 = Diduga *transformational leadership* berpengaruh terhadap *work engagement*.

### **2.5.3 Hubungan antara *Work Engagement* dan *Employee Performance***

Keterlibatan ketika bekerja baik untuk dimiliki karyawan karena ketika karyawan sudah merasa terlibat, dirinya akan menganggap bahwa pekerjaan bukanlah beban serta dalam proses menyelesaikan pekerjaannya, serta karyawan akan tetap bersemangat hingga pekerjaannya selesai. Dengan karyawan yang sudah memiliki keterlibatan dengan pekerjaannya dan merasa bangga dengan pekerjaannya, besar kemungkinan bahwa karyawan akan memiliki performa yang baik ketika bekerja. Pada restoran May Star Surabaya, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja, memiliki performa kerja yang baik yang ditandai dengan berkurangnya komplain dari konsumen dari tahun ke tahun.

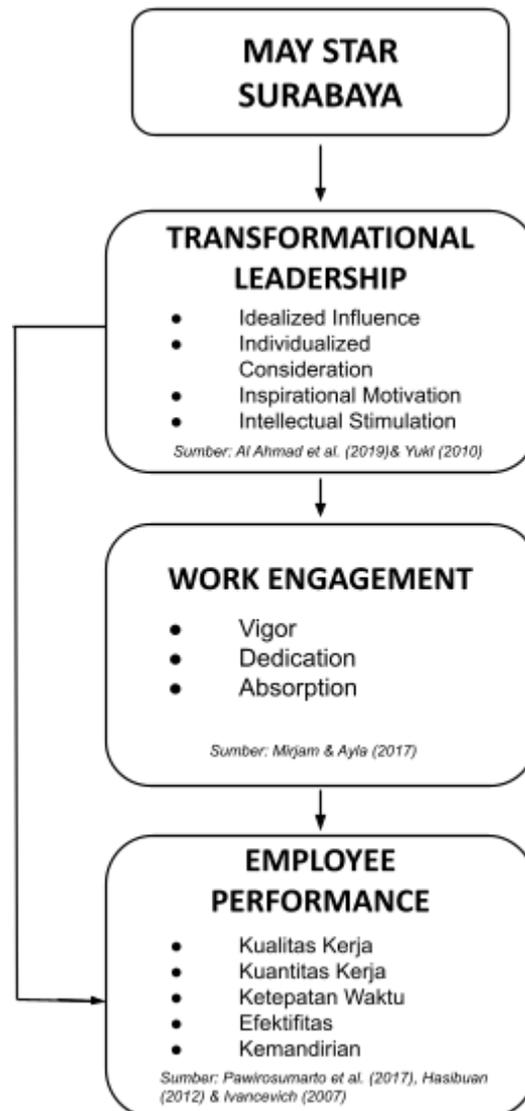
H3 = Diduga *work engagement* berpengaruh terhadap *employee performance*.

### **2.5.4 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* melalui *Work Engagement* sebagai variabel mediasi**

Kepemimpinan transformasional dengan ciri-ciri pemimpin yang dapat memotivasi dan memberi semangat dapat meningkatkan keterlibatan kerja pada karyawan karena karyawan merasa dilibatkan dalam setiap pekerjaan dan merasa diperhatikan oleh pemimpin. Hal ini dapat memicu adanya semangat dan motivasi sehingga kinerja dari karyawan pun dapat meningkat seiring dengan adanya keterlibatan kerja pada karyawan. Manajer operasional pada restoran May Star Surabaya dengan cara memimpin yang memiliki komunikasi terbuka dan merupakan seorang *problem solver* dapat membuat karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan dan merasa ada perhatian yang diberikan kepada karyawan. Hal ini memungkinkan timbul *work engagement* dalam diri karyawan yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, dan penyerapan atau pemahaman dari setiap pekerjaan yang dilakukan. Timbulnya hal-hal tersebut dapat memicu adanya kinerja yang baik dari karyawan.

H4 : Terdapat peran mediasi variabel *work engagement* terhadap variabel *transformational leadership* dan *employee performance*.

## 2.6 Kerangka Berpikir

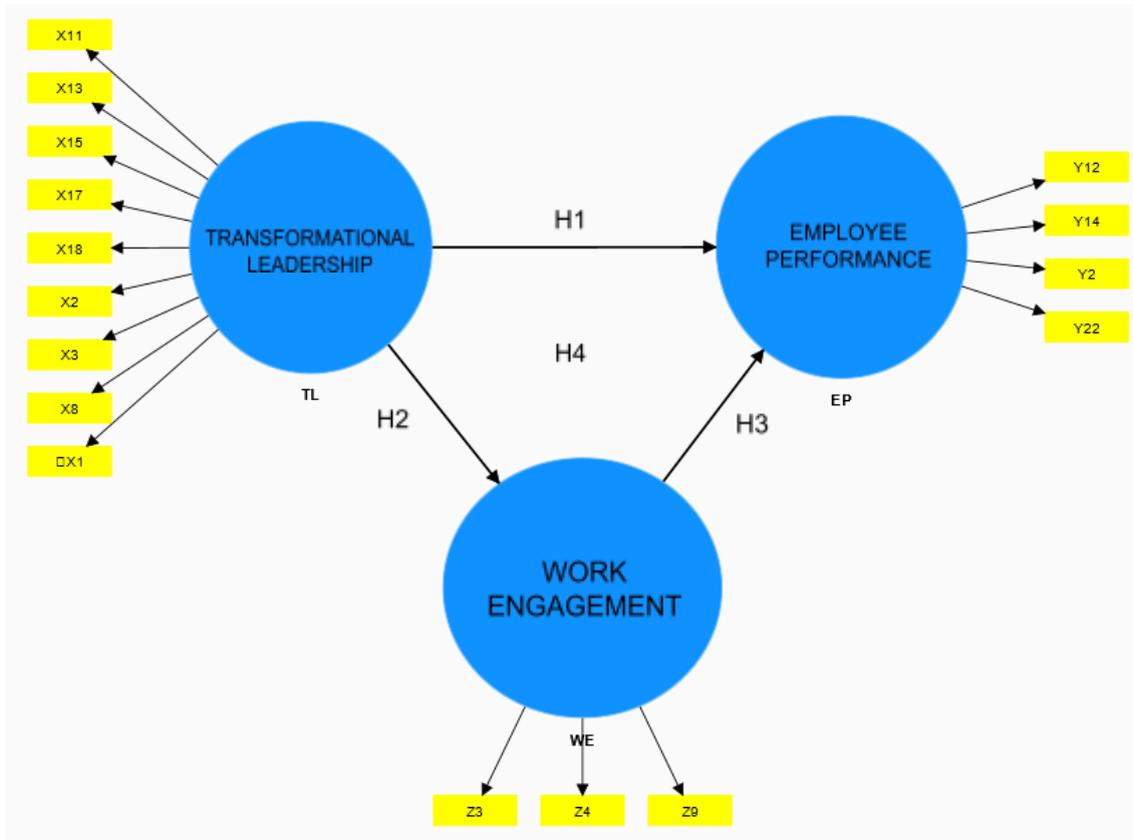


Gambar 2.1

### Kerangka Berpikir

Kerangka penelitian di atas dapat menjelaskan hubungan *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *work engagement*. *Transformational leader* yang dimiliki oleh restoran May Star Surabaya dengan kemampuan memotivasi, mempengaruhi, dan mengubah fokus diharapkan dapat memberi perasaan keterlibatan pada karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja dari karyawan tersebut dapat mengalami peningkatan.

## 2.7 Model Penelitian



Gambar 2.2

Model Penelitian

Model penelitian di atas dapat menjelaskan hubungan antar variabel dari penelitian ini.