

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen**

Menurut Kinicki & Williams (2019) Manajemen merupakan sebuah “seni melakukan hal-hal melalui orang-orang.” Maka dari itu seorang manajer harus fokus pada tugas, pencapaian, dan orang. Manajemen dapat didefinisikan sebagai mencapai tujuan organisasi secara efektif dan mengintegrasikan pekerjaan orang melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Bateman & Snell (2022) berpendapat bahwa manajemen adalah proses bekerja dengan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang manajer yang baik mampu melakukan hal tersebut dengan efektif dan efisien, menjadi efisien berarti mampu mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya dengan seminimal mungkin. Kinicki & Williams (2019) berpendapat bahwa meskipun proses manajemen itu bervariasi namun terdapat empat fungsi yang dapat mewakili prinsip-prinsip esensialnya, fungsi ini dapat digunakan oleh seorang manajer dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Keempat fungsi tersebut adalah *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*.

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA



Gambar 2.1 Empat Fungsi Manajemen

Sumber: Kinicki & Williams (2019)

Berikut penjelasan dari keempat fungsi tersebut menurut Kinicki & Williams (2019):

1. Perencanaan (*Planning*)

Definisi perencanaan adalah menetapkan tujuan dan memutuskan cara terbaik untuk mencapainya. Perencanaan juga dapat didefinisikan sebagai suatu cara dalam mengatasi ketidakpastian dengan merencanakan langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai suatu tujuan.

2. Mengorganisir (*Organizing*)

Fungsi kedua dari empat fungsi manajemen yaitu mengorganisir, sehingga dapat didefinisikan sebagai rencana untuk menyusun tugas-tugas, orang, dan sumber daya lainnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. Memimpin (*Leading*)

Memimpin atau *leading* dapat didefinisikan sebagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang manajer untuk memberikan motivasi, melakukan pengarahan, dan mampu mempengaruhi orang lain untuk

semangat dalam mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan atau *goal* yang sudah ditetapkan.

#### 4. Mengontrol (*Controlling*)

Mengontrol atau *controlling* merupakan fungsi manajemen yang terakhir, dimana *controlling* dapat didefinisikan sebagai pemantauan kinerja, melakukan perbandingan dengan tujuan, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Terdapat enam alasan mengapa *controlling* itu sangat dibutuhkan yaitu karena untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan ketidakpastian yang dapat muncul, untuk menemukan suatu ketidakteraturan dan kesalahan, untuk menurunkan biaya dan meningkatkan produktivitas serta menambah *value*, untuk menemukan peluang, untuk mengatasi masalah yang sulit, dan yang terakhir untuk membuat suatu keputusan secara desentralisasi.

### 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Bright et al. (2019) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia mampu memberikan *value* kepada organisasi dengan mengelola siklus karyawan, mulai dari perekrutan dan *onboarding*, hingga manajemen kinerja dan pengembangan bakat, transisi seperti perubahan pekerjaan dan promosi, dan yang terakhir pensiun. Dengan begitu perusahaan diharapkan memiliki keunggulan dalam bersaing karena modal *talent* yang dimiliki oleh perusahaan dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Dessler (2017) mengatakan bahwa manajemen sumber daya adalah proses pengadaan, pelatihan, penilaian, dan kompensasi karyawan dengan mempertimbangkan hubungan antara pekerjaan, kesehatan, keselamatan, dan keadilan mereka.

Menurut (Noel et al., 2020; Wirtky et al., 2016) terdapat beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu :

#### 1. *Planning*

Tahap ini dilakukan analisa dan menentukan seberapa banyak tenaga kerja dan jenis keterampilan apa yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan operasional perusahaan baik untuk masa kini maupun masa depan. Analisa ini dapat dilakukan dengan *job analysis* yaitu dengan menentukan informasi secara rinci terkait *hard* dan juga *soft skills* yang dibutuhkan, kemudian ada *job design* yaitu menentukan bagaimana cara kerja suatu pekerjaan dilakukan, dan yang terakhir adalah *HR planning* dengan mengidentifikasi berapa jumlah dan jenis sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

## 2. *Resourcing*

Tahap ini mulai mencari, mendapatkan, dan menggunakan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Dalam praktiknya *resourcing* ini dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *internal staffing* atau *external recruitment*, *internal staffing* dilakukan dengan mencari tenaga kerja yang sesuai dengan syarat suatu jabatan tersebut dari dalam perusahaan itu sendiri, dan untuk *external staffing* dilakukan dengan mencari pelamar dari luar organisasi untuk menduduki suatu jabatan dalam perusahaan. Seleksi ini dilakukan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang paling sesuai untuk memenuhi jabatan tersebut,

## 3. *Developing*

Mengembangkan karyawan memiliki peranan yang penting bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, selain itu untuk mempersiapkan mereka untuk tugas yang baru dan posisi baru di masa depan. Dalam praktiknya dapat dilakukan dengan *performance management* yaitu dengan menentukan *output* dan kinerja personel, yang kemudian dilakukan perbandingan dengan target dan dilakukan analisa pada perbedaan yang ada, pemberian *training* memiliki peranan penting juga untuk karyawan sehingga mereka mampu

mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan terkait pekerjaannya. *development* atau pengembangan mampu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat dimanfaatkan mereka untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan dan permintaan pelanggan yang dapat berubah-ubah

#### 4. *Motivating*

Menjaga dan memberikan motivasi karyawan memiliki peran yang penting, terutama dalam pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif ini, karena dengan insentif mampu memberikan motivasi yang dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas yang lebih tinggi. Pada praktiknya dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu dengan memberikan kompensasi berupa pemberian penghargaan dalam bentuk gaji dan *benefit* yang didapatkan terkait pencapaian individu maupun kelompok, dengan adanya *talent management* terdapat sebuah sistem yang akan mempertahankan karyawan yang dimiliki dan merencanakan peluang karir mereka, *employee relations* ini berkaitan dengan memelihara lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kolaborasi di tempat kerja, dan membantu dalam hal komunikasi untuk para pemangku kepentingan.

#### 5. *Administrating and supporting*

Mengadministrasikan dan mendukung tugas-tugas fungsional lainnya yang bersifat repetitif sehingga mampu membantu pembangunan lingkungan budaya dan memiliki hukum serta diharapkan mampu mengurangi biaya. Dalam praktiknya dapat dilakukan dengan *personnel policies*, *labor compliance*, dan *hr controlling*. *Personnel policies* lebih mencakup pada hal keyakinan, moral, dan perilaku yang menjadi pedoman untuk diikuti. *Labor compliance* memastikan kepatuhan karyawan menjamin kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang yang berlaku di tempat kerja. *Hr controlling* membantu dalam mencatat, menggunakan, dan

menganalisis data-data terkait sumber daya manusia untuk membantu dalam pengambilan keputusan berdasarkan bukti atau data yang dimiliki.

### **2.1.3 Transformational Leadership**

Menurut Buil et al. (2018) berpendapat bahwa *transformational leadership* mampu mendorong pengikut mereka untuk mencapai tujuan dengan cara yang terbaru dan mendukung mereka dalam mencapainya. *Transformational leadership* tentunya harus bisa mendorong kreativitas pengikutnya, menyajikan gagasan baru dan cara yang berbeda dalam memecahkan suatu masalah. Tentunya seorang pemimpin perlu memperhatikan kebutuhan pengikutnya dalam mencapai tujuan dan pertumbuhan, serta memberikan bimbingan dan mentoring yang tepat.

Menurut Afsar dan Umrani (2019) *transformational leadership* adalah proses di mana pemimpin bertindak sebagai contoh dan mendorong tindakan inovatif, memberikan inspirasi, dan mendukung serta membimbing rekan kerja mereka untuk mencapai visi dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Lee et al. (2023) berpendapat bahwa *transformational leadership* mampu memberikan dukungan personal kepada karyawan yang bekerja, dimana pendapat mereka dihargai dan perasaan serta kebutuhan mereka diperhatikan. Dengan cara tersebut pemimpin mendukung kemajuan karier karyawan mereka, yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mereka.

### **2.1.4 Employee engagement**

Menurut Shuck et al. (2017) *employee engagement* dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan psikologis aktif terkait pekerjaan. Analisis yang dilakukan oleh Davis & van der Heijden (2018) menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki kaitan positif dengan pekerjaan maupun organisasi dan pekerjaan.

Menurut Chandani et al (2016) ada beberapa faktor yang mampu mempengaruhi tingkatan *engagement* seorang karyawan dalam sebuah organisasi yaitu :

1. *Career Development*

Dalam organisasi memiliki karyawan yang memiliki rasa keterlibatan yang tinggi, memberikan kesempatan yang cukup bagi karyawan untuk belajar, memperoleh pengetahuan, mengembangkan keterampilan, dan mencapai potensi mereka, praktik ini mampu membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang luar biasa dan memberikan kesempatan untuk berkembang secara pribadi.

2. *Effective management of talent*

Budaya kerja yang menghargai keterlibatan mampu mendorong karyawan untuk bercita-cita dan mencapai tujuan masa depan. Dengan manajemen bakat yang baik, perencanaan karir, dukungan organisasi, dan insentif mampu meningkatkan tingkat keterlibatan dan merendahkan tingkat perputaran karyawan.

3. *Leadership*

Karyawan akan merasa lebih terlibat terhadap organisasi jika mereka merasa dihargai oleh atasan mereka dan diperhatikan oleh atasan mereka, dimensi kepemimpinan ini memiliki pengaruh yang signifikan untuk meningkatkan keterlibatan. Seorang pemimpin harus bisa mengajak dan bekerja sama untuk mencapai visi dan misi pemimpin agar mereka merasa lebih terlibat.

4. *Clarity of company values, policies and practises*

Sebuah perusahaan harus memiliki nilai-nilai yang jelas dan tidak ambigu dengan begitu dapat menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi. Kesesuaian nilai-nilai perusahaan dengan nilai yang ada dalam diri karyawan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan juga.

5. *Respectful treatment of employees*



Penelitian menunjukkan organisasi yang sudah sukses biasanya lebih menghormati dan menghargai kontribusi yang diberikan oleh karyawannya. Jika seorang manajer memiliki perspektif yang mampu menghormati dan memperlakukan setiap karyawan dengan adil, mendengarkan saran dan gagasan mereka, membuat mereka merasa dihargai, dan membangun hubungan yang baik dengan mereka. Keterlibatan yang terjadi memainkan peran sebagai motivasi dan dihargai sehingga meningkatkan keterlibatan.

6. *Company's standards of ethical behaviours*

Standar etika organisasi memiliki pengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Bagaimana karyawan mempersiapkan diri untuk memberikan layanan dan produk perusahaan bergantung pada bagaimana mereka melihat kualitas barang dan layanan tersebut. tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi memiliki ikatan dengan tingkat keterlibatan pelanggan yang lebih tinggi.

7. *Empowerment*

Ketika karyawan merasa atasan mereka mampu mendorong mereka, mereka akan merasa lebih diberdayakan. Hal ini mampu mendorong mereka untuk lebih terlibat dan memberikan rasa *belongingness*.

8. *Fair treatment*

Ketika atasan atau atasan memberi semua karyawan kesempatan yang sama untuk maju dan berkembang, keterlibatan karyawan cenderung meningkat.

9. *Performance appraisal*

Penetapan tujuan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dan meningkatkan komunikasi antara manajer dan karyawan tentang harapan kinerja dan peran yang jelas untuk setiap karyawan, sehingga menciptakan dampak yang positif pada kinerja individu.

10. *Pay and benefits*

Sebuah perusahaan harus memiliki sistem gaji yang tepat agar karyawan merasa senang untuk bekerja di perusahaan. Untuk



meningkatkan keterlibatan, karyawan harus diberikan kompensasi dan manfaat khusus. Jika karyawan paham terkait strategi, program, dan sistem kompensasi yang ada, mereka akan lebih terlibat.

11. *Health and safety*

Telah ditemukan bahwa perasaan aman saat bekerja berkorelasi dengan tingkat keterlibatan. Maka semua organisasi harus mengadopsi sistem dan metode yang sesuai untuk keselamatan dan kesehatan karyawan.

12. *Satisfaction*

Karena kepuasan adalah batu loncatan menuju keterlibatan, penting bagi organisasi untuk menyesuaikan tujuan pekerjaan dengan tujuan pribadi karyawan sehingga karyawan dapat merasa puas dengan pekerjaan mereka. Karena tingkat efikasi diri yang lebih tinggi mampu meningkatkan keinginan karyawan untuk menghabiskan lebih banyak waktu dan tenaga untuk menyelesaikan tugas, mereka lebih cenderung terlibat dalam pekerjaan mereka.

13. *Family friendliness*

Ketika karyawan memiliki ikatan emosional dengan organisasi tempat mereka bekerja, mereka menjadi lebih terlibat dengan organisasi tersebut.

14. *Talent recognition*

Seorang manajer senior harus bisa merancang pekerjaan agar karyawan merasa lebih bangga dengan pekerjaan mereka. Ini akan memungkinkan mereka untuk memiliki identitas, umpan balik, dan kesadaran akan pentingnya pekerjaan tersebut. Selain itu pekerjaan harus sesuai dengan kualifikasi dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan yang dilatih.

15. *Communication*

Sebuah penelitian tentang bagaimana *reward program* mempengaruhi keterlibatan karyawan, menemukan bahwa karyawan yang lebih memahami strategi program, dan sistem kompensasi akan

lebih terlibat. Keterlibatan jangka panjang dimulai dengan komunikasi yang baik dengan perusahaan dan karyawan.

16. *Nature of job*

Bahwa dalam sebuah penelitian yang melibatkan beberapa variabel yang mempengaruhi keterlibatan karyawan di perusahaan swasta, menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan keterlibatan kerja berkorelasi positif dengan keterlibatan. Keterlibatan yang berkorelasi positif dengan pengakuan, penghargaan, dan dukungan organisasi. Dengan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan, prestasi kecil dapat meningkatkan kepuasan kerja.

17. *Organisation politics*

Studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang politis, mampu menunjukkan emosi yang negatif yang dapat menghambat perkembangan mereka. Kondisi ini juga mampu mempengaruhi keterlibatan kerja, yang dapat menyebabkan hasil pekerjaan menjadi buruk, komitmen organisasi yang rendah, dan keinginan untuk keluar dari perusahaan.

18. *Emotional factors*

Aspek emosional seperti rasionalitas terkait dengan kepuasan pribadi dan inspirasi, mereka juga menjadi bagian dari diskusi terkait faktor pendorong keterlibatan karyawan. Sebuah studi yang menggunakan intervensi psikologi positif untuk meningkatkan *self-efficacy*, emosi positif, dan keterlibatan di tempat kerja menemukan bahwa emosi positif berdampak pada keterlibatan kerja.

19. *Productivity*

Karyawan yang terhubung dengan pekerjaan mereka, mereka akan terus bekerja keras untuk mencapai tujuan yang diperlukan dari peran dan tugas mereka. Selain itu, saat mereka mencapai tujuan mereka dan melakukan tugas dengan efisien, namun karyawan yang memiliki persepsi buruk tentang pekerjaannya lebih cenderung berperilaku tidak produktif di tempat kerja.

## 20. *Personality factors*

Karyawan yang terlibat karena ekstrovertasi yang tinggi dan neurotisme rendah. Ini ditemukan melalui penelitian bagaimana persepsi karyawan tentang dukungan yang diberikan di organisasi berkorelasi dengan kinerja organisasi afektif mereka dan komitmen mereka pada pekerjaan mereka. Dukungan dan kritik dari atasan mampu mempengaruhi keyakinan dan motivasi bawahan, selain itu penelitian melihat karakteristik kepribadian karyawan yang terikat dengan pekerjaannya seperti ekstrovertasi tinggi, neurotisme rendah, dan tingkat kepercayaan diri yang tinggi.

### **2.1.5 Affective Organizational Commitment**

Menurut Allen et al. (2017) *affective organizational commitment* sebagai koneksi emosional seseorang terhadap organisasi, sehingga *affective organizational commitment* yang kuat akan memiliki keinginan yang kuat untuk menetap di suatu perusahaan dan terlibat dalam aktivitasnya.

Menurut Chordiya et al. (2017) *affective organizational commitment* memiliki beberapa implikasi teoritis dan praktis. Hal ini ditunjukkan dengan komitmen memiliki korelasi yang signifikan dengan hasil yang berkaitan dengan organisasi seperti, kehadiran, pergantian karyawan, kinerja, dan perilaku. Hal ini juga memiliki kaitan dengan individu seperti stres dan konflik kerja-keluarga.

Menurut George et al. (2020) *affective organizational commitment* lebih mengacu pada keterlibatan, keterikatan emosional, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *affective organizational commitment* yang kuat akan senang bekerja dengan organisasi mereka karena mereka ingin melakukannya.

### **2.1.6 Job Performance**

Menurut Masa'deh et al. (2016) berpendapat bahwa dalam literatur terkait manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, job

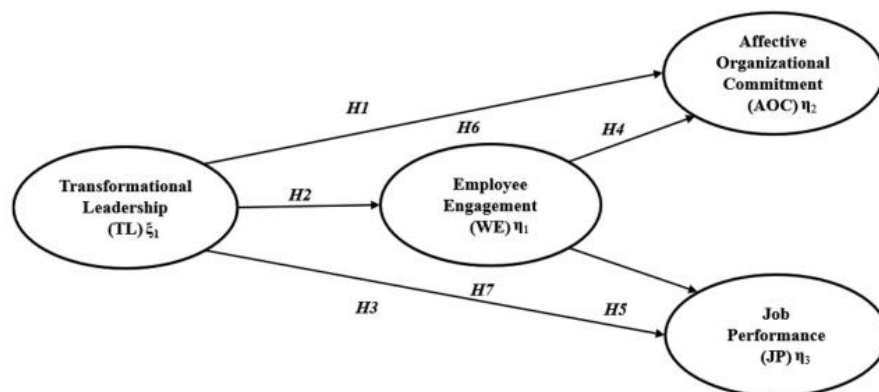
performance dianggap sebagai faktor penting, maka dari itu *job performance* dapat dianggap sangat penting untuk fungsi organisasi.

Menurut Jalagat (2016) *job performance* mengacu pada hasil yang telah diberikan seseorang kepada organisasi berdasarkan perilakunya yang terlibat, dan yang dapat dianggap sebagai produktif atau kontraproduktif.

Penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Koo (2017) menemukan bahwa *job performance* dalam industri jasa tentunya terdapat interaksi antara karyawan dan pelanggan, karena sifat ini dianggap sebagai hal yang penting untuk menentukan persepsi terkait kualitas layanan maka kinerja kerja karyawan menjadi sangat penting dalam mencapai kepuasan tersebut. peningkatan ini dapat dilakukan oleh perusahaan jasa dengan menggunakan mekanisme seperti insentif, *mentorship*, dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja, dengan mekanisme tersebut diharapkan karyawan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik.

## 2.2 Model Penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan model penelitian yang diturunkan dari penelitian sebelumnya oleh Park et al. (2022). Pemilihan model penelitian ini dikarenakan mampu menggambarkan hubungan baik dari variabel *transformational leadership*, *affective organizational commitment*, *job performance*, dan mediasi *employee engagement*.



Gambar 2.2 Model Penelitian

## 2.3 Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh Transformational Leadership terhadap Affective Organizational Commitment

Penelitian yang dilakukan oleh Ribeiro, N. et al. (2018) menemukan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *organizational affective commitment*, sehingga seorang pemimpin berpengaruh terhadap bagaimana seorang karyawan membangun hubungan komitmen terhadap perusahaan dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Purwanto (2020) menemukan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*, hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin mampu meningkatkan rasa komitmen terhadap perusahaan. Dari penjelasan beberapa ahli terkait pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *affective organizational commitment*, maka dihipotesiskan :

H1: *Transformational Leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *Affective Organizational Commitment*

### 2.3.2 Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Engagement

Penelitian yang dilakukan oleh Mishra et al. (2023) menemukan bahwa adanya korelasi positif yang kuat dan berkelanjutan antara *transformational leadership* dan *employee engagement*. Dengan melakukan pendekatan visi dan misi yang menarik, para pemimpin *transformational* mampu memotivasi karyawannya untuk menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan pribadi mereka. Dengan kesamaan tujuan dan misi dalam diri mereka, mampu mendorong mereka untuk lebih berdedikasi dan berkomitmen, dan menghasilkan tingkat *engagement* yang lebih tinggi. Perusahaan yang mampu

mengadopsi dan mengembangkan praktik ini cenderung mendapatkan peningkatan *engagement*, kinerja, dan kepuasan karyawan.

Menurut Irianto dan Basbeth (2021, dalam Barger dan Grandey 2006) karyawan cenderung terpengaruh secara emosi oleh pemimpin mereka, pemimpin harus mendorong karyawan mereka untuk lebih berpikir secara kritis terkait masalah yang ada di tempat kerja dan mencari cara baru dalam penyelesaiannya. Hal ini penting untuk stimulasi intelektual. Selain itu, perilaku seorang pemimpin berdampak pada keyakinan karyawan pada pekerjaan yang lebih sulit, serta pandangan mereka tentang kemandirian di tempat kerja. Dalam penelitian ini tingkat pengaruh *transformational leadership* mampu meningkatkan *employee engagement* dalam perusahaan. Fungsi dari *transformational leadership* di dalam perusahaan yaitu sebagai jembatan yang menjembatani komunikasi antara atasan dan karyawan, oleh karena itu, kami berpendapat bahwa peningkatan kinerja kerja di tempat kerja. Dari beberapa penjelasan ahli terkait pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *employee engagement*, maka dihipotesiskan :

H2 : *Transformational Leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

### **2.3.3 Pengaruh Transformational Leadership terhadap Job Performance**

Khan et al. (2020) melakukan penelitian terkait pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* dan menemukan bahwa pendekatan *transformational leadership* memberikan keuntungan bagi pertumbuhan individu dan organisasi karena para pemimpin dapat memastikan motivasi internal untuk melakukan tugas secara efektif.

Almutairi (2016) melakukan penelitian terkait hubungan *transformational leadership* dengan *job performance* pada perawat perempuan di 4 rumah sakit pemerintah di Riyadh, Arab Saudi. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa adanya korelasi yang signifikan dan positif antara

*transformational leadership* dan *job performance*. Dari beberapa penjelasan ahli terkait pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *job performance*, maka dihipotesiskan :

H3 : *Transformational Leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *Job Performance*

#### **2.3.4 Pengaruh Employee Engagement terhadap Affective Organizational Commitment**

Zhao dan Zhao (2017) menemukan bahwa mendorong *affective organizational commitment* mampu meningkatkan *employee engagement* mereka karena membangun ikatan emosional terhadap organisasi, karyawan menjadi lebih bersedia untuk mencurahkan waktu lebih dan upaya mereka.

Jena et al. (2017) melakukan studi penelitian dan menemukan bahwa *employee engagement* secara positif memprediksi *affective organizational commitment* di kalangan karyawan sektor jasa. Dari beberapa penjelasan ahli terkait pengaruh positif *employee engagement* terhadap *affective organizational commitment* maka dihipotesiskan :

H4 : *Employee Engagement* memberikan pengaruh positif terhadap *Affective Organizational Commitment*

#### **2.3.5 Pengaruh Employee Engagement terhadap Job Performance**

Penelitian yang dilakukan oleh Carter et al. (2016) menemukan bahwa adanya korelasi yang signifikan antara *employee engagement* dengan *job performance*. Srividhya (2019) menekankan pada pentingnya pengaruh *employee engagement* dalam meningkatkan *job performance*.

Penelitian yang dilakukan oleh Muliawan et al. (2018) menemukan bahwa adanya pengaruh signifikan antara *employee engagement* dengan *job performance*. Sehingga diharapkan perusahaan menyiapkan beberapa program yang dapat dilakukan untuk lebih meningkatkan keterkaitan tersebut. karena



semakin tinggi *employee engagement* semakin tinggi maka semakin tinggi juga *job performance* mereka. Dari beberapa penjelasan ahli terkait pengaruh positif *employee engagement* terhadap *job performance* maka dihipotesiskan :

H5 : *Employee Engagement* memberikan pengaruh positif terhadap *Job Performance*

### **2.3.6 Mediasi pengaruh Employee Engagement terhadap Transformational Leadership dan Affective Organizational Commitment**

Penelitian yang dilakukan oleh Buil et al. (2019) menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak secara langsung mempengaruhi *affective organizational commitment*, tetapi dimediasi oleh *employee engagement*. Dari beberapa penjelasan ahli terkait hubungan mediasi *employee engagement* terhadap *transformational leadership* dan *affective organizational commitment* maka dihipotesiskan :

Penelitian yang dilakukan oleh Jiatong et al. (2022) pada 845 karyawan hotel di China menemukan bahwa *employee engagement* sebagai variabel mediasi antara *transformational leadership* dan *affective organizational commitment*.

H6 : *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Affective Organizational Commitment*

### **2.3.7 Mediasi pengaruh Employee Engagement terhadap Transformational leadership dan Job Performance**

Penelitian yang dilakukan oleh Lai et al. (2020) menemukan bahwa *employee engagement* berfungsi sebagai mediasi antara *transformational leadership* dan *job performance*. *Transformational leadership* mampu meningkatkan *employee engagement* sehingga memungkinkan mereka untuk memberikan lebih dari yang diharapkan, ketika para pengikut merasa termotivasi untuk terlibat lebih dalam pekerjaannya, mereka akan tetap fokus pada posisi dan tanggung jawab mereka, mereka akan mencurahkan seluruh

kemampuan mereka untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya baik

Penelitian yang dilakukan oleh Yeshitila dan Beyene (2019) pada karyawan bank komersial di Ethiopia dan menemukan bahwa adanya hubungan mediasi *employee engagement* dengan *transformational leadership* dan *job performance*. Maka Yeshitila dan Beyene (2019) berpendapat bahwa perusahaan sebaiknya memberikan pelatihan terkait kesadaran terkait manfaat-manfaat *transformational leadership* terhadap *employee engagement*, yang akan berdampak pada kinerja karyawan. Dari beberapa penjelasan ahli terkait hubungan mediasi *employee engagement* terhadap *transformational leadership* dan *Job Performance* maka dihipotesiskan :

H7 : *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Job Performance*

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

Sumber: Penulis (2024)

No	Peneliti	Tahun Publikasi	Jurnal	Publikasi	Judul Peneliti	Manfaat Penelitian
1	Jiwon Park, Soo Jeoung Han, Jiyoung Kim & Woocheol Kim	2020	<i>European Journal of Training and Development</i>	<i>European Journal of Training and Development</i>	<i>Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job</i>	Digunakan sebagai acuan jurnal utama

					<i>performance : the mediating role of employee</i>	
2	Angelo Kinicki & Brian Williams	2019		<i>McGraw-Hill Education</i>	<i>Management ; A Practical Introduction 9e</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi manajemen
3	David S. Bright, Anastasia H. Cortes, Donald G. Eva Hartmann, Jason Lambert, Laura M. Joy Leopold, Jeffrey James S. O'Rourke, K. Praveen Parboteeah, Jon L. Pierce, Amit Shah, Siri	2019		<i>OpenStax</i>	<i>Principles of Management</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

	Terjesen, Joseph Weiss, & Margaret A. White					
4	Isabel Buil, Eva Martinez, & Jorge Matute	2019	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Sciencedirect	<i>Transformati onal leadership and employee performance : The role of identification , engagement and proactive personality</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>Transformat ional Leadership</i>
5	Brad Shuck, Jill Adelson, & Thomas G. Reio.	2016	<i>Human Resource Management</i>	Researchgate	<i>The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>Employee Engagement</i>
6	Gregory W. Allen, Prince A.	2017	<i>Social Responsibilit y Journal</i>	<i>emerald</i>	<i>Transformati onal leadership</i>	Digunakan sebagai acuan untuk

	Attoh, & Tao Gong				<i>and affective organization al commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organization al identification</i>	definisi <i>Affective Organizational Commitment</i>
7	Ra'ed Masa'deh, Bader Yousef Obeidat, & Ali Tarhini	2016	<i>Journal of Management Development</i>	<i>emerald</i>	<i>A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job</i>	Digunakan sebagai acuan untuk definisi <i>job performance</i>
8	Neuza Ribeiro, Ilhami Yücel, & Daniel Gomes.	2018	<i>International Journal of Productivity and</i>	<i>emerald</i>	<i>How transformational leadership predicts</i>	Digunakan sebagai acuan pendukung hipotesis

			<i>Performance Management</i>		<i>employees' affective commitment and performance</i>	<i>pengaruh transformasional leadership terhadap affective organizational commitment</i>
9	Dhwani Mishra, Jyoti Dashora, & Dharmendra Kumar Dubey	2023	<i>International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology</i>	<i>researchgate</i>	<i>The Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement and Performance : A Comprehensive Review</i>	Digunakan sebagai acuan pendukung hipotesis pengaruh transformasional leadership terhadap employee engagement
10	Hira Khan, Maryam Rehmat, Tahira Hassan Butt, Saira Farooqi, & Javaria Asim	2020	<i>Future Business Journal</i>	<i>springeropen</i>	<i>Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a</i>	Digunakan sebagai acuan pendukung hipotesis pengaruh transformasional leadership

					<i>mediation model</i>	terhadap <i>job performance</i>
11	Liyu Zhao & Jingchao Zhao	2017	<i>Open Journal of Social Sciences.</i>	<i>researchgate</i>	<i>A Framework of Research and Practice: Relationship between Work Engagement, Affective Commitment, and Turnover Intentions</i>	Digunakan sebagai acuan pendukung hipotesis pengaruh employee engagement terhadap affective organizational commitment
12	W. Richard Carter, Paul L. Nesbit, Richard J. Badham, Sharon K. Parker & Li-Kuo Sung	2018	<i>The International Journal of Human Resource Management</i>	<i>Taylor&amp;francis online</i>	<i>The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance : a longitudinal field study</i>	Digunakan sebagai acuan pendukung hipotesis pengaruh employee engagement terhadap job performance
13	Isabel Buil, Eva Martinez &	2019	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	<i>sciencedirect</i>	<i>Transformational leadership and</i>	Digunakan sebagai acuan pendukung



	Jorge Matute				<i>employee performance : The role of identification , engagement and proactive personality</i>	hipotesis mediasi pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>transformati onal leadership</i> dan <i>affective organization al commitment</i>
14	Fong-Yi Lai, Hui-Chuan Tang & Cheng-Chen Lin	2020	<i>SAGE open</i>	<i>SAGE</i>	<i>Transformati onal Leadership and Job Performance : The Mediating Role of Work Engagement</i>	Digunakan sebagai acuan pendukung hipotesis mediasi pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>transformati onal leadership</i> dan job performance