

BAB II

Tinjauan Pustaka

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya (Hasibuan,2013:202).

Terdapat lima fungsi manajemen yang paling penting dan berasal dari klasifikasi paling awal dari fungsi-fungsi manajerial yaitu :

1. Perkiraan (*forecasting*) merupakan fungsi utama dalam manajemen sebelum melakukan perencanaan dalam definisi khusus. Namun, dalam pandangan umum dikatakan bahwa dalam fungsi perencanaan.
2. Perencanaan (*planning*) merupakan kelanjutan dari kegiatan setelah mampu memperkirakan apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Perencanaan adalah proses untuk menyusun suatu kegiatan dalam periode tertentu, termasuk target yang akan dicapai.
3. *Organizing* atau pengorganisasian, setelah perencanaan disusun dan menghasilkan berbagai rencana, maka langkah selanjutnya adalah membentuk organisasi, sehingga menghasilkan struktur organisasi. Di dalam struktur organisasi sudah dibuatkan pekerjaan

(*job*) masing-masing atau jabatan yang dibutuhkan.

4. Pelaksanaan (*actuating*) fungsi selanjutnya adalah melaksanakan rencana yang telah disusun dengan melakukan:
 - a. *Staffing*, merupakan proses untuk menempatkan orang-orang pada tugas atau tempat yang telah ditetapkan sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - b. *Directing*, merupakan kegiatan mengarahkan tenaga kerja yang telah ditempatkan untuk melaksanakan pekerjaan.
 - c. Pengendalian (*controlling*) yaitu kegiatan untuk mengawasi kegiatan yang sudah direncanakan agar berjalan pada jalur yang telah disusun.

2.1.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2019,3) sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Semua potensi sdm tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Begitu pula dalam pelaksanaan misinya maka dikelola dan diurus oleh manusia. Dengan demikian manusia merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi.

2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kasmir (2016,6) manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan dan peningkatan kesejahteraan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang stretegis dari organaisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya (Sutrisno,2019:5).

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan secara umum sering dipersamakan dengan manajemen. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu.

Menurut Bija dkk (2021,38) Kepemimpinan merupakan hal terpenting di dalam organisasi. Dengan adanya kepemimpinan akan membentuk strategi bisnis organisasi melalui pengaturan dan

pengembangan sumber daya yang ada, meliputi: orang, keuangan, maupun prosedur. Kinerja yang baik ditunjukkan dengan suatu organisasi yang menjalankan kegiatan bisnisnya sebagai hasil dari tersedianya fungsi kepemimpinan yang kompeten.

Menurut Zainal (dalam Samsuddin, 2020:39) Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Tjiptono Fandy & Anastasia Diana (dalam Samsuddin, 2020:38) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya, dimana setiap pemimpin memiliki *style* (gaya) yang berbeda-beda dalam memimpin organisasi. Oleh karena itu, karakter kepemimpinan setiap orang berbeda satu dengan yang lainnya.

2.1.2.2 Macam- Macam Gaya Kepemimpinan

1. Kepemimpinan Otokratis, disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Paham ini menganut pendekatan pengambilan keputusan

tanpa berkonsultasi dengan bawahan. Mereka menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dan mengharapkan mereka mematuhi.

2. Kepemimpinan demokratis, dikenal dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut paham ini melibatkan para pegawai yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya, walaupun sebenarnya keputusan akhir tetap pada pemimpinnya.
3. Kepemimpinan partisipatif, disebut juga dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau *nondirective*. Orang yang menganut paham ini hanya sedikit memegang kendali dalam mengambil suatu keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan pada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahan masalahnya. Tujuan pemimpin hanyalah mengarahkan anggota tim untuk menuju konsensus.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada tujuan, disebut juga kepemimpinan berdasarkan hasil atau sasaran. Orang yang menganut pendekatan ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada.
5. Kepemimpinan situasional, disebut juga dengan gaya kepemimpinan kontigensi (tidak tetap) . Gaya kepemimpinan situasional menerapkan suatu gaya kepemimpinan dengan

berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan dan dinamika kelompok).

2.1.2.3 Teori-Teori Kepemimpinan

1. Teori sifat, teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar tersebut timbul tanggapan pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya. Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Sondang P Siagian dalam (dalam Samsuddin, 2020:43) adalah :

- 1) Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, *rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas*, orientasi masa depan.
- 2) Sifat *inkuistif*, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif.
- 3) Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitiuk, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.

2. Teori perilaku, dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku :
 - 1) Konsiderasi dan struktur inisiasi, merupakan perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya.
 - 2) Berorientasi kepada bawahan dan produksi, maksudnya adalah perilaku seorang pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.
3. Teori situasional adalah keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya

kepemimpinan tertentu menurut Sondang P. Siagian adalah sebagai berikut :

- 1) Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- 2) Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- 3) Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan
- 4) Norma yang dianut kelompok
- 5) Rentang kendali
- 6) Ancaman dari luar organisasi
- 7) Tingkat stress
- 8) Iklim yang terdapat dalam organisasi

2.1.2.4 Gaya Atau Style Pemimpin

1. Pada periode pertama

- 1) Gaya otokratis: pemimpin yang cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.
- 2) Gaya demokratis: pemimpin yang cenderung melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih pegawai.
- 3) Gaya Laissez-Faire: pemimpin yang umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap

sesuai.

2. Pada periode dua

- 1) Gaya kepemimpinan kontinum, terdapat dua bidang pengaruh yang eksterm antara pengaruh pemimpin dan kebebasan bawahan.
- 2) Gaya *managerial grid*, dimana manajer berhubungan dengan dua hal yaitu produksi dan orang-orang.
- 3) Tiga dimensi dari Reddin, merupakan gaya penyempurnaan dari manajerial grid dengan menambahkan efektivitas dalam modelnya.
- 4) Empat sistem manajemen dari Likert, dimana pemimpin dapat berhasil jika bergaya *participative management*, yaitu jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi.

2.1.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Afandi (2018,115):

- 1) Kematangan emosional yaitu emosi yang stabil atau tenang dalam mengatasi berbagai masalah dan tidak terburu-buru dalam mengambil putusan, tidak mudah terpengaruh oleh informasi yang belum jelas kebenarannya.
- 2) Komunikatif yaitu berbicara dengan baik dan mudah dimengerti, kata-kata yang baik dan tepat sehingga orang yang menerima pesan dengan senang hati dan cepat melaksanakan apa yang di sampaikan oleh pimpinan.
- 3) Memberi keputusan yaitu berani mengambil suatu putusan pada

suatu masalah yang harus diputuskan oleh pimpinan.

- 4) Mengawasi yaitu turun ke lokasi kerja karyawan/pegawai, melihat, menanyakan, atau memberikan wejangan tentang pekerjaan tersebut.
- 5) Evaluasi yaitu menilai hasil kinerja pegawai dan memutuskan masa depan atau karier pegawai.
- 6) Disiplin yaitu pimpinan yang taat aturan akan menjadi contoh bagi bawahan.
- 7) Motivasi yaitu dorongan semangat kerja kepada pegawai agar menghasilkan kinerja yang optimal.
- 8) Visi dan misi yaitu harapan yang ingin di capai dimasa pendatang sekaligus cara melaksanakan cita-cita tersebut.
- 9) Profesional yaitu ahli dalam bidang usaha yang dikelola.
- 10) Pendidikan yaitu jenjang pendidikan yang mendukung kemampuan dan keterampilan pimpinan.
- 11) Pengalaman kerja yaitu pernah melakukan jabatan yang serupa pada perusahaan atau organisasi yang sejenis.
- 12) Tanggung jawab yaitu dapat dipercaya atas semua tindakan dan keputusan yang telah dilakukan selama memimpin kewibawaan yaitu disegani diperhatikan dihormati, ditaati, dilindungi dan didukung.

2.1.2.6 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Bija dkk (2021,43) terdapat indikator gaya kepemimpinan

sebagai berikut :

- 1) Pengaruh idealis (*idealized influence*) dapat ditunjukkan dengan adanya keteladan pemimpin.
- 2) Inspirasi motivasi (*inspirational motivation*) ditunjukkan dengan kemampuan atasan memberikan motivasi.
- 3) Simulasi intelektual (*intellectual simulation*) ditunjukkan dengan kemampuan atasan dalam memberikan arahan (*direct*) dan mendelegasikan wewenang.
- 4) Pertimbangan individual (*individual consideration*) ditunjukkan dengan adanya pemberian perhatian dan pemberian bimbingan dari atasan kepada bawahan.

2.1.3 Stress Kerja

2.1.3.1 Pengertian Stress Kerja

Stress kerja sangat berkaitan dengan pekerjaan. Stress kerja adalah suatu kondisi yang muncul akibat interaksi antara individu dengan pekerjaan mereka, dimana terdapat ketidaksesuaian karakteristik dan perubahan-perubahan yang tidak jelas yang terjadi dalam organisasi maupun perusahaan. Stress kerja adalah suatu tanggapan penyesuaian diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan atau proses psikologis yang merupakan suatu konsekuensi dari tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihan kepada seseorang.

Stress kerja merupakan suatu proses yang kompleks, bervariasi,

dan dinamis dimana *stresser*, pandangan tentang stress itu sendiri, respon singkat, dampak kesehatan, dan variabel-variabelnya saling berkaitan. Stress kerja dapat diartikan sebagai sumber atau *stressor* kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku.

Stress kerja didefinisikan sebagai tanggapan atau proses internal atau eksternal yang mencapai tingkat ketegangan fisik dan psikologis sampai pada batas atau melebihi batas atau melebihi batas kemampuan pegawai. Stress kerja sebagai suatu proses yang menyebabkan orang merasa sakit, tidak nyaman atau tegang karena pekerjaannya, tempat kerja atau situasi kerja tertentu. Dimana stress kerja diakibatkan oleh jenis kerja yang mengancam pegawai.

2.1.3.2 Aspek-Aspek Stress Kerja

Beberapa aspek penting yang perlu disoroti dalam stress kerja menurut Afandi (2018,174) adalah sebagai berikut :

- 1) Urusan stress yang dialami melibatkan juga pihak organisasi atau perusahaan tempat individu bekerja. Namun penyebabnya tidak hanya di dalam organisasi, karena masalah rumah tangga yang terbawa ke pekerjaan dan masalah pekerjaan yang terbawa ke rumah dapat juga menjadi penyebab stress kerja.
- 2) Mengakibatkan dampak negatif bagi organisasi dan juga individu.
- 3) Memerlukan kerjasama antara kedua belah pihak untuk menyelesaikan persoalan stress tersebut.

Stress kerja tidak selalu membuahkan hasil yang buruk dalam kehidupan manusia. Stress di bagi menjadi dua yaitu *diustress* yang destruktif dan *eunstress* yang merupakan kekuatan positif. Stress diperlukan untuk menghasilkan prestasi yang tinggi. Demikian pula sebaliknya stress kerja dapat menimbulkan efek yang negatif, namun, pada umumnya gejala-gejala yang ditimbulkan oleh stress kerja memiliki lebih banyak dampak yang merugikan diri pegawai. Dampak merugikan yang diakibatkan oleh stress disebut dengan distress.

2.1.3.3 Sumber Stress Kerja

Sumber stress kerja dikenal dengan *job stressor* yang sangat beragam dan reaksinya beragam pula pada setiap orang. Berikut beberapa sumber stress kerja menurut Afandi (2018,175) yaitu sebagai berikut:

a. Kondisi Kerja

Pada kondisi kerja meliputi beberapa kondisi kerja sebagai berikut :

1. *Quantitative work overload*

Work overload (beban kerja yang berlebihan) biasanya terbagi dua, yaitu *quantitative* dan *qualitative overload*. *Quantitative overload* adalah ketika kerja fisik pegawai melebihi kemampuannya yang disebabkan karena pegawai harus menyelesaikan pekerjaan yang sangat banyak dalam waktu yang singkat. *Qualitative overload* terjadi ketika pekerjaan yang harus dilakukan oleh pegawai terlalu sulit dan kompleks.

2. *Assemblil line-hysteria*

Beban kerja yang kurang dapat terjadi karena pekerjaan yang harus dilakukan tidak menantang atau pegawai tidak lagi tertarik dan perhatian terhadap pekerjaannya.

3. Pengambilan keputusan dan tanggung jawab

Pengambilan keputusan yang akan berdampak pada perusahaan dan pegawai sering membuat seorang manajer menjadi tertekan. Dan apabila pengambilan keputusan juga menuntut tanggung jawabnya.

4. Kondisi fisik yang berbahaya

Pekerjaan seperti SAR, Polisi, pejinak bom sering berhadapan dengan stress. Dimana mereka harus menghadapi bahaya fisik sewaktu-waktu.

5. Pembagian waktu kerja

Pembagian waktu kerja kadang-kadang mengganggu ritme hidup pegawai sehari-hari, misalnya pegawai yang memperoleh jatah jam kerja berganti-ganti.

6. Kemajuan teknologi (*technostres*).

Stress karena kemajuan teknolgi atau *technostres* adalah kondisi yang terjadi akibat ketidakmampuan individu atau organisasi menghadapi teknologi baru.

b. Faktor interpersonal

Hubungan interpersonal dalam pekerjaan merupakan faktor penting

untuk mencapai kepuasan kerja. Dengan adanya dukungan sosial dari teman kerja, pihak manajemen maupun keluarga dapat menghambat timbulnya stress.

c. Perkembangan karier

Pegawai biasanya mempunyai berbagai harapan dalam kehidupan karier kerjanya, yang ditunjukkan pada pencapaian prestasi dan pemenuhan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Apabila perusahaan tidak memenuhi kebutuhan tersebut, misalnya: sistem promosi yang tidak jelas, pegawai akan merasa kehilangan harapan yang dapat menimbulkan gejala perilaku stress.

d. Struktur organisasi

Struktur organisasi berpotensi menimbulkan stress apabila diberlakukan secara kaku, pihak manajemen kurang memperdulikan inisiatif pegawai, tidak melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan tidak adanya dukungan bagi kreatifitas pegawai.

e. Hubungan antara pekerjaan dan rumah

Rumah adalah sebuah tempat yang nyaman yang memungkinkan membangun dan mengumpulkan semangat dari dalam diri individu untuk memenuhi kebutuhan luar. Ketika tekanan menyerang ketenangan seseorang, ini dapat memperkuat efek stress kerja. Kekurangan dukungan dari pasangan, konflik dalam rumah tangga

merupakan faktor yang dapat mempengaruhi stress dan karir.

2.1.3.4 Gejala Stress Kerja

Gejala stress kerja dikelompokkan kepada tiga aspek, yaitu :

a) Gejala fisiologikal, yang termasuk dalam fisiologikal adalah sebagai berikut :

- 1) Sakit perut
- 2) Detak jantung meningkat dan sesak nafas
- 3) Tekanan darah meningkat
- 4) Sakit kepala
- 5) Serangan jantung

b) Gejala psikologikal, adapun yang termasuk psikologikal yaitu sebagai berikut :

- 1) Kecemasan
- 2) Ketegangan
- 3) Kebosanan
- 4) Ketidakpuasan dalam bekerja
- 5) Menunda-nunda.

Gejala-gejala psikis tersebut merupakan gejala yang paling sering dijumpai, dan dipredisikan dari terjadinya ketidakpuasan kerja. Pegawai kadang-kadang sudah berusaha untuk mengurangi gejala yang timbul, namun menemui kegagalan sehingga menimbulkan keputusan yang seolah-olah terus dipelajari, yang biasanya disebut dengan *learned helplessness* yang dapat mengarah pada gejala depresi.

- c) Gejala perilaku, yang termasuk dalam gejala perilaku yaitu :
- 1) Meningkatnya ketergantungan pada alkohol dan konsumsi rokok.
 - 2) Melakukan sabotase dalam pekerjaan.
 - 3) Makan yang berlebihan ataupun mengurangi makan yang tidak wajar sebagai perilaku menarik diri.
 - 4) Tingkat absensi meningkat dan performansi kerja menurun.
 - 5) Gelisah dan mengalami gangguan tidur.
 - 6) Berbicara cepat.

Gejala psikologikal akibat stress kerja adalah ketidakpuasan kerja yang lebih ditunjukkan dengan kecemasan, ketegangan, kebosanan dan menunda-nunda.

2.1.3.5 Indikator Stress Kerja

Indikator stress kerja menurut Afandi (2018,179) yaitu sebagai berikut:

- 1) Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik.
- 2) Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
- 3) Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain.
- 4) Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai

jabatan, purna, wewenang, dan tanggung jawab.

- 5) Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi. Beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

2.1.4 Employee Engagement

2.1.4.1 Pengertian *Employee Engagement*

Schaufeli *et al* dalam Kartono (2017:19), mendefinisikan keterikatan sebagai “ keadaan pikiran positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), pengabdian (*dedication*) dan pengahayatan (*absorptions*)”. Sedangkan menurut Robinson *et al* dalam Kartono (2017:20), mendefinisikan keterikatan pegawai sebagai sikap positif yang ditampilkan seorang pegawai terhadap organisasi dan nilai-nilainya, dimana pegawai memiliki kesadaran akan bekerja untuk meningkatkan pekerjaan dan bekerja untuk meningkatkan pekerjaan dan efektivitas organisasi. Keterikatan merupakan suatu keadaan dimana individu secara emosional dan intelektual berkomitmen pada organisasi atau kelompok, yang dapat diukur dengan tiga perilaku utama menurut Hewit Associates dalam Kartono (2017:21) sebagai berikut :

- 1) *Say* (pegawai berbicara positif tentang organisasi kepada orang lain didalam dan luar).
- 2) *Stay* (pegawai menampilkan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi) dan
- 3) *Strive* (pegawai mengarahkan usaha ekstra dan terlibat dalam perilaku

yang berkontribusi terhadap kesuksesan bisnis).

Luthan dan Suzanne menjelaskan bahwa disaat seseorang sadar secara emosi terhubung dengan orang maka terjadi engagement. Di sisi lain, kondisi dari *disengaged* pada pegawai merupakan kondisi melepaskan diri dari pekerjaan dan menarik diri dengan sadar serta penuh perasaan. *Employee engagement* menurut Tower Perin & Mercer dalam Bija dkk (2021:27) yang menekankan keadaan efektif atau kondisi psikologis pegawai, selaras dengan pengertian *engagement* dari Kahn. Dimana Kahn melihat *engagement* sebagai kondisi psikologis dari personal *engagement*. Keterikatan pribadi (*personal engagement*), menurut Kahn berkaitan dengan bagaimana pegawai memperkejakan dirinya sendiri untuk melaksanakan kinerja pekerjaannya. *Engagement* sebagai wujud pegawai memperkejakan serta mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam melaksanakan kinerja pekerjaannya. Kahn juga menyatakan bahwa pegawai yang *engaged* berusaha menjaga perannya dalam organisasi, mendorong energi yang dimiliki menjadi perilaku peran.

Employee engagement pegawai dapat terikat secara fisik, kognitif, dan emosional. Keterikatan fisik diartikan pegawai yang terlibat di dalam tugas-tugas, baik secara individu atau dalam suatu team. Keterikatan secara kognitif yaitu pegawai yang memiliki perhatian lebih pada tugas dan perannya di lingkungan pekerjaan. Sedangkan keterikatan secara emosional ditunjukkan dengan pegawai mampu membangun hubungan,

berempati, dan perhatian terhadap perasaan pegawai lainnya.

Gallup dalam Bija dkk (2021:30), mengembangkan penelitian tentang *engagement* ke dalam tiga kategori yaitu :

- 1) *Engaged*, adalah gambaran pegawai yang disepadankan sebagai seorang pembangun (*builder*) yang menunjukkan kinerja pada level tinggi, bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja, bekerja penuh gairah, dan inovatif dengan tujuan untuk kemajuan organisasi.
- 2) *Not engaged*, adalah gambaran pegawai yang mengarahkan fokusnya terhadap tugas dibandingkan dengan mencapai tujuan dari pekerjaan tersebut.
- 3) *Actively disengaged*, adalah pegawai yang disepadankan sebagai penunggu gua atau memiliki konsistensi dalam menunjukkan perlawanan di semua aspek. Pegawai dalam hal ini dapat melemahkan apa yang dilakukan oleh pegawai dalam kategori *engaged*.

Berdasarkan paparan definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah rasa keterikatan pegawai kepada sebuah organisasi dengan menunjukkan sikap yang positif yang dimiliki pegawai dengan penuh makna yang membuat tujuan dari pegawai selaras dengan tujuan organisasi. Kesimpulannya adalah, jika pegawai dalam suatu organisasi memiliki perilaku yang bersemangat, memiliki dedikasi, dan penuh penghayatan, maka telah tercipta sebuah *employee engagement*.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut White dalam Aziz (2019:16) faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah sebagai berikut :

1) *Individuals (I) : Ownership, Clarity, and Action*

Individu perlu mengetahui apa yang mereka inginkan, apa kebutuhan organisasi, dan kemudian mengambil tindakan untuk mencapai kedua hal tersebut. Individu perlu untuk memulai percakapan tentang membentuk kembali pekerjaan pribadi, menjelaskan prioritas kerjanya, atau mendapatkan dukungan yang dibutuhkan.

2) *Managers (M) : Coaching, Relationship, and Dialogue*

Manajer harus memahami bakat masing-masing individu, kepentingan, dan kebutuhan dan kemudian mencocokkan pegawai dengan tujuan organisasi, manajer yang engaged juga mempengaruhi level engagement pegawai.

3) *Executives (E) : Trust, Communication, and Culture*

Eksekutif harus menunjukkan konsistensi dalam kata-kata dan tindakan, banyak berkomunikasi (dan dengan banyak kedalaman), dan menyelaraskan semua pelaksanaan organisasi dan perilaku seluruh organisasi untuk mendorong hasil dan *engagement*. Sebuah strategi juga dikomunikasikan dengan jelas membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Kepentingan pegawai juga harus selaras dengan tujuan

organisasi, hal itu tidak bisa terjadi jika arah organisasi dan definisi keberhasilan tidak didefinisikan dengan baik dan jelas.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Pemicu *Employee Engagement*

Menurut Saks dalam Aziz (2019:19), penelitian yang didasari oleh penelitian Kahn faktor-faktor pemicu *employee engagement* adalah sebagai berikut :

1) *Job characteristics*

Berdasarkan pendapat Hackman dan Oldham *job characteristics* memiliki lima inti yang terdiri dari *skill variety task identity, task signifance dan feedback*.

2) *Rewards and recognition*

Timbal balik atas investasi yang diberikan oleh pegawai dapat berasal dari penghargaan eksternal serta pengakuan atas kinerjanya. Oleh karena itu, seorang karyawan umumnya lebih memilih pekerjaan dimana mereka mendapatkan penghargaan yang lebih besar atas kinerjanya.

3) *Perceived organizational support (POS)*

Menurut Rhoades dan Eisenberger dalam Aziz (2019:20), POS mengacu pada kepercayaan pada organisasi yang menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan pegawai. Secara khusus, POS menciptakan kewajiban organisasi dalam menciptakan kesejahteraan pegawai yang selanjutnya hal tersebut akan membantu organisasi mencapai tujuannya. Rhoades juga menyatakan bahwa para

pegawai yang memiliki POS lebih tinggi, memiliki kemungkinan untuk lebih terikat terhadap pekerjaannya dan terhadap organisasi.

4) *Perceived supervisor support*

Umunya, para karyawan cenderung melihat supervisor mereka sebagai indikasi atas dukungan organisasi dari organisasi yang mereka naungi. Menurut Maslach minimnya dukungan supervisor menjadi faktor sangat penting terkait dengan *burnout*. Selain itu, ini pertama supervisor dipercaya sebagai faktor yang sangat penting untuk membangun *engagement* atau keterikatan, dan merupakan akar jika terjadi *dissagement*.

2.1.4.4 Indikator *Employee Engagement*

Menurut Bija (2021,24) terdapat beberapa indikator *employee engagement* sebagai berikut :

1. *Vigor*/semangat yang mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus enerjik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan ditandai oleh tingginya tingkat kekuatan dan *resiliensi* mental dalam bekerja, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dipekerjakan, dan gigih

dalam menghadapi kesulitan.

2. *Dedication*/pengabdian ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, inspirasi, dan kebanggaan. Pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu demi keberhasilan suatu usaha untuk mencapai tujuan.
3. *Absorption*/penghayatan keterikatan ditandai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa begitu cepat, dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

2.1.5 Kinerja Pegawai

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

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.

Menurut Rivai dalam Samsuddin (2020:77), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Rivai juga menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam periode tertentu dibandingkan dengan target yang telah disepakati bersama.

Kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Mathis dan Jackson dalam Samsuddin (2020:75), menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan pegawai.

2.1.5.2 Kriteria-Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Dimana dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna untuk mencapai strategi organisasi. Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja yaitu :

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang pegawai. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini berperan penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan dibandingkan bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.
4. Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- 1) *Quantity of work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2) *Quality of work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
- 3) *Job knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness* (kreatifitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Intiative* (inisiatif) : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016,189) yaitu :

- 1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan tatau skill yang dimiliki seseorang dalam

melakukan suatu pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2) Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3) Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya. Maksudnya adalah jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4) Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan

sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9) Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suatu atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan rsesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13) Disiplin kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu.

2.1.5.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam tujuan penilaian kinerja terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

1. Tujuan evaluasi hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi :
 - 1) Telaah gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
 - 2) Kesempatan promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberentihan pegawai merupakan tujuan kedua dari penilaian

prestasi kerja.

2. Tujuan pengembangan

- 1) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- 2) Mengukuhkan dan menopang prestasi kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua pegawai ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.
- 3) Meningkatkan prestasi kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada pegawai bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- 4) Menentukan tujuan-tujuan progresi karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada pegawai yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.

2.1.5.5 Indikator Kinerja

Menurut Robbins dalam Bintoro & Daryanto (2017:107) terdapat indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas, diukur dengan persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas dan terhadap keterampilan serta kemampuan pegawai.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan

dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan harga dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, merupakan tingkat seroang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja.

2.1.6 Hubungan Antar Variabel

2.1.6.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Samsuddin (2020:98) “Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses dimana seseorang berusaha mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai tujuan tertentu”. Kepemimpinan juga merupakan pola tingkah laku yang berinteraksi dengan situasi akan mempengaruhi kinerja pegawai. Dimana dalam hal tersebut dapat dijelaskan bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai hubungan terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan dalam bekerja sehingga akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik bagi organisasi.

2.1.6.2 Hubungan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Stress kerja adalah suatu kondisi yang muncul akibat interaksi antara individu dengan pekerjaan mereka, dimana stress kerja muncul akibat tuntutan tugas yang berlebihan dan dapat merugikan organisasi jika karyawan mengalami stress di tempat kerja (Fathoni, 2014:176). Setiap orang yang bekerja tentunya memiliki permasalahan sendiri dalam bekerja, dimana dalam kategori hal ini stress kerja tentunya berhubungan dengan kinerja. Fathoni juga menjelaskan bahwa pegawai yang mengalami stress kerja akan menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran secara berlebihan, akibat dari hal tersebut maka pegawai akan memiliki sikap yang selalu emosi dan tidak kooperatif sehingga mengakibatkan hasil kinerja yang tidak baik.

2.1.6.3 Hubungan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai

Employee engagement merupakan suatu keterikatan pegawai yang sangat berhubungan dengan nilai kerja pegawai (Bija, 2021:29) . Dimana pegawai yang memiliki keterikatan yang cukup tinggi akan merasa terlibat bekerja lebih giat, bertahan di dalam organisasi dengan mengurangi niat untuk keluar dari organisasi. Keterikatan pribadi (*personal engagement*) dalam *employee engagement* menurut Kahn dalam Bija (2021:27), berkaitan dengan bagaimana pegawai memperkejakan dirinya sendiri untuk melaksanakan kinerja. *Employee engagement* mampu meningkatkan kinerja organisasi. Dimana jika pegawai dalam suatu organisasi memiliki perilaku yang bersemangat, memiliki dedikasi, dan penuh penghayatan, maka telah tercipta sebuah *employee engagement*.

2.2 Penelitian Terdahulu

Anggi Triwardani dkk (2020), melakukan penelitian dengan judul Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, dan Persepsi k3 di IPA PDAM Samarinda. Penelitian ini termasuk penelitian dengan pendekatan *cross-sectional* dalam jenis penelitian yang berupa survey analitik. Jumlah subjek dalam penelitian ini sebanyak 54 orang . dan analisis data menggunakan uji *korelasi pearson*. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dan menggunakan pengukuran data berupa skala likert. hasilnya menunjukkan ada hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja pegawai dengan p-value <0,05, dan ada hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai dengan p-value

<0,05 serta terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan persepsi k3 yaitu dengan nilai p-value <0,05.

Komarudin (2018), melakukan penelitian dengan judul hubungan stress kerja dengan kinerja pegawai pada Ptherona Express Kantor Pusat Pamulang. Metodologi penelitian ini menggunakan pegawai sebanyak 75 orang. Dari hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa sampel yang diambil dalam penelitian ini dapat diterima kebenarannya dengan taraf $\alpha = 0,05$. Apabila dihubungkan dengan teori yang berkenaan dengan adanya hubungan stress kerja terhadap kinerja pegawai yang akan dikemukakan. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara stress kerja dengan kinerja pegawai di PT Herona Express Kantor Pusat Pamulang.

Dhea Dana Mariska (2018), melakukan penelitian dengan judul Hubungan Antara *Employee Engagemnt* dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan PT K. Penelitian ini termasuk dalam rancangan penelitian korelasional. Jumlah subjek penelitian sebanyak 100 orang. Seluruh subjek bekerja minimal 1 tahun dengan pendidikan minimal DIII dan rentang usia 20-50 th. Alat analisis dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, hasilnya menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja dengan kinerja ($r=0.536;p=0.00$) dan kepuasan kerja yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja ($r=0.448;p=0.00$). hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan *employee engagement* dan kepuasan kerja dengan

kinerja.

Ayu Anggraini (2019), Melakukan penelitian dengan judul hubungan lingkungan kerja, komunikasi dan stress kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Dan Penyelamatan Kab Oku menggunakan alat analisis korelasi berganda dengan uji asumsi dasar yang hasil penelitiannya bahwa lingkungan kerja, komunikasi dan stress kerja berhubungan terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Pemadam Kebakaran Dan Penyelamatan Kab Oku.

PENELITIAN TERDAHULU

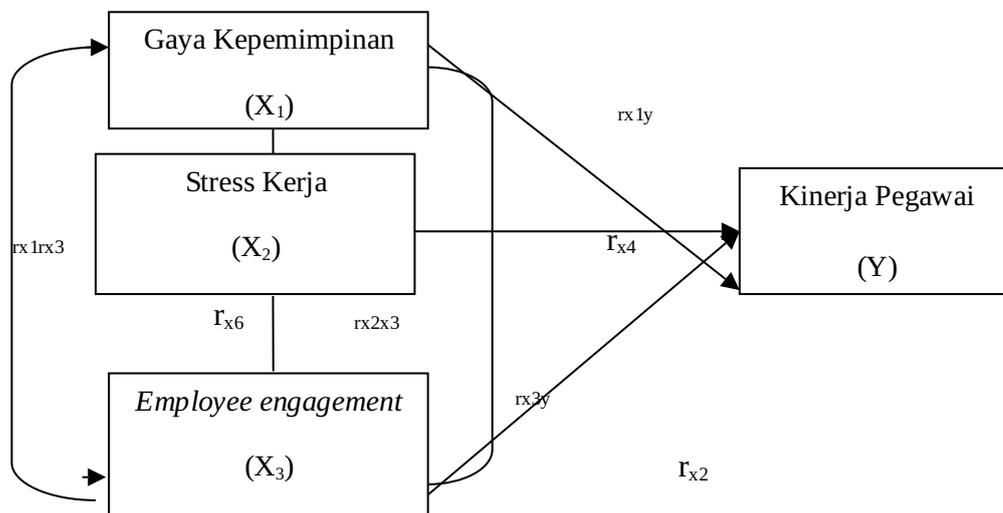
Tabel 1
Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan
1	Anggi Triwardani, Iwan M.Ramdan, Rahmat Bakhtiar	Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, dan Persepsi K3 di IPA PDAM SAMARINDA, jurnal, vol.v,no.2, tahun 2020.	Gaya Kepemimpinan(X_1) Motivasi Kerja(X_2) Persepsi K3(X_3) Kinerja Pegawai(Y), jenis penelitian adalah survey analitik dengan pendekatan <i>cross-sectional</i> . Dan analisis data menggunakan uji korelasi pearson. Hasil penelitian ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja, kinerja pegawai dan persepsi k3 di IPA PDAM SAMARINDA.	persamaan dalam variabel X_1 yaitu gaya kepemimpinan,dan persamaan pada alat analisis berupa uji korelasi pearson.
2	Komarudin	Hubungan Stress Kerja Dengan Kinerja Pegawai Pada PHTHERONA EXPRESS KANTOR PUSAT PAMULANG,jurnal. Vol.6, tahun 2018.	Stress Kerja (X_1) Kinerja Pegawai (Y), menggunakan metode analisis deskriptif, kualitatif dengan data kuantitatif, hasil penelitian pada variabel stress kerja di PT Herona Expres Pamulang adalah sedang, dan hasil penelitian pada kinerja dapat dinyatakan baik.	persamaannya terletak pada variabel independen stress kerja, penggunaan uji korelasi product momen.
3	Dhea Dana Mariska	Hubungan Antara <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja pda Pt.K,jurnal.vol.14, tahun 2018.	<i>Employee engagement</i> (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), dan Kinerja (Y), menggunakan sampel dengan cara purposive random sampling dan pendekatan kuantitatif. hasil penelitian terdapat hubungan antara <i>employee engagement</i> dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.	persamaan dengan penelitian sebelumnya ialah pada variabel X_1 dan variabel y, dan metode pengumpulan data berupa populasi dan sampel. Serta alat analisis berupa penelitian kuantitatif

4	Ayu Anggraini	Hubungan Lingkungan Kerja, Komunikasi Dan Stress Kerja Dengan Kinerja pegawai pada dinas pemadam kebakaran dan penyelamatan kabupaten oku. Skripsi. 2019. Universitas baturaja	lingkungan kerja (X_1), komunikasi (X_2) Dan stress kerja (X_3). Alat analisis korelasi berganda. Metode kuantitatif. hasil penelitian terdapat hubungan antara lingkungan kerja, komunikasi dan stress kerja terhadap kinerja pegawai.	persamaan dengan penelitian sebelumnya ialah pada variabel X_3 dan variabel y . Persamaan juga terletak di alat analisis yaitu korelasi berganda dan objek penelitian.	pe w pa lin ko
---	---------------	--	---	--	----------------------------

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini yang bertitik tolak dari latar belakang masalah. Masalah yang diambil tersebut kemudian disajikan dalam bentuk judul yang memiliki tiga variabel penelitian, variabel yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1), Stress Kerja (X_2) dan *Employee Engagement* (X_3), dan variabel Kinerja Pegawai (Y), berdasarkan hal tersebut maka peneliti membuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



Keterangan :

R : Nilai koefisien korelasi ganda

X_1 : Gaya kepemimpinan

X_2 : Stress kerja

X_3 : *Employee engagement*

Y : Kinerja pegawai

Gambar 2.1
Kerangka pemikiran

2.4 Hipotesis

Hipotesis atau hipotesa menurut Gay & Diehl dalam Siyoto & Sodik (2015:56), adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada Hubungan Gaya Kepemimpinan, Stress Kerja dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kabupaten Oku baik secara parsial maupun simultan.