

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1 *Theory Leader Member Exchange (LMX)*

Leader Member Exchange, (LMX) Dikembangkan oleh George Graen, Fred Dansereau, dan tak lama kemudian Cashman, awalnya dikenal sebagai teori *Vertical Dyad Linkage* (VDL). Pendekatan ini muncul sebagai kritik terhadap teori kepemimpinan tradisional yang mengasumsikan pemimpin memperlakukan semua bawahan dengan cara yang sama. yang berevolusi dari *Vertical Dyad Linkage* (VDL) pada tahun 1970-an hingga Pada pertengahan 1980-an, VDL berevolusi menjadi LMX. Teori ini berfokus pada bagaimana hubungan pertukaran berkualitas tinggi (komunikasi dua arah, kepercayaan, dukungan) antara pemimpin dan anggota tim dikembangkan dan dipertahankan dari waktu ke waktu, yang seringkali menjadi kunci produktivitas (Anam *et al.* , 2023). LMX menyoroti bahwa kepemimpinan yang efektif berakar pada kualitas interaksi interpersonal, di mana pemimpin perlu mengupayakan pertukaran berkualitas tinggi dengan semua anggota untuk menghindari ketimpangan *in-group/out-group* (Sabuhari *et al.* , 2025). Memahami pentingnya *Leader-Member Exchange* (LMX) dapat memberikan kontribusi bagi kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan mereka. Kualitas relasi antara pemimpin dan bawahan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Anam *et al.* , 2023). Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) menjelaskan bahwa karena adanya keterbatasan waktu dan sumber daya, pemimpin cenderung membangun hubungan yang lebih dekat dengan sebagian kecil bawahannya. Kondisi ini menyebabkan terbentuknya dua kelompok, yaitu *in-group* dan *out-group*, dengan kualitas hubungan yang relatif konsisten dari waktu ke waktu. Pemilihan anggota *in-group* umumnya dipengaruhi oleh kesamaan karakteristik, sikap, atau tingkat kompetensi yang dinilai lebih tinggi oleh pemimpin. Bawahan yang termasuk dalam *in-group* biasanya memperoleh hubungan kerja yang lebih baik dengan pemimpin, sehingga menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, tingkat kepuasan kerja yang lebih besar,

serta kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi dibandingkan dengan anggota *out-group* (Hery Winoto Tj., 2024).

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) dipilih sebagai *grand theory* dalam penelitian ini karena menjelaskan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan memengaruhi perilaku serta kinerja karyawan. Hubungan yang didasarkan pada kepercayaan, komunikasi, dan dukungan akan meningkatkan motivasi kerja dan *Work engagement*, sehingga mendorong karyawan bekerja lebih optimal. Sebaliknya, hubungan yang kurang baik dapat menurunkan motivasi, keterlibatan kerja, dan kinerja. Oleh karena itu, teori LMX relevan digunakan sebagai landasan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui *Work engagement* sebagai variabel mediasi.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang diterapkan seorang pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, serta membimbing bawahannya agar mampu mencapai tujuan organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong karyawan untuk memberikan kinerja yang optimal (Purwanto & Istiqomah, 2025). Dengan demikian, gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting yang menentukan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi juga memegang peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi perusahaan, seorang pemimpin memegang peranan yang penting dalam perkembangan perusahaan (Sudrajad, 2022).

Menurut Rosalina & Wati, (2020), Gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan hal yang ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dan penerapan gaya memimpin antara satu organisasi dengan organisasi yang lain berbeda-beda sesuai dengan kondisi organisasi dan pola kerja anggota organisasi, sehingga dalam penerapannya gaya kepemimpinan ini akan meningkatkan kinerja para anggota organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong keterlibatan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang sesuai dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, menurunkan semangat kerja, dan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pemimpin dituntut untuk mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal.

2.2.2 Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Pangestika, (2022), gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga bentuk utama, yaitu gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan delegatif. Gaya kepemimpinan otokratis menempatkan seluruh kewenangan pengambilan keputusan pada pemimpin. Sebaliknya, gaya kepemimpinan demokratis memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan sehingga tercipta komunikasi dua arah. Adapun gaya kepemimpinan delegatif memberikan kepercayaan yang lebih besar kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab yang telah diberikan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga jenis gaya sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan otokratis

Kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diutamakan dalam organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan penetapan keputusan yang memungkinkan orang lain atas beberapa pengaruh pada keputusan pemimpin. Dalam kepemimpinan demokratis, bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah, pemimpin yang demokratis atau partisipatif mendesentralisasikan otoritas kepada karyawan. Keputusan keputusan dibuat tidak secara sepihak tetapi partisipatif. Putusan- putusan itu adalah hasil dari konsultasi pemimpin dengan para bawahan.

3. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Pemimpin memberikan kekuasaan dan wewenang penuh pada bawahan. Bawahan dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya. Pimpinan menyerahkan penuh tugas dan tanggung jawab pada bawahan. Pimpinan dengan gaya kendali bebas menghindari kekuasaan dan tanggung jawab dan menyerahkan pada kelompok.

2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

yaitu kemampuan memotivasi, kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan mengendalikan emosi, serta tanggung jawab. Kelima indikator tersebut menggambarkan kemampuan seorang pemimpin dalam membangun hubungan kerja yang positif sehingga mampu meningkatkan semangat, keterlibatan, dan kinerja karyawan. Penelitian ini mengacu pada indikator gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh (Le Thi & Thu, 2025), sebagai berikut :

1. Kemampuan Memotivasi

Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk mendorong anggota tim. Hal ini mendorong para karyawan untuk terlibat dalam tugas dan berkomitmen demi kesejahteraan organisasi, membangun ikatan yang erat antara kepemimpinan transformasional dan partisipasi kerja. Pemimpin yang efektif menerapkan beragam pendekatan motivasi, seperti memberikan penghargaan, memberikan masukan yang membangun,

membentuk suasana yang baik, dan menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan serta keinginan individu dalam kelompok.

2. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi yang baik dan komunikasi terbuka, menumbuhkan lingkungan transparan yang membangun kepercayaan karyawan dan mendorong keterlibatan dengan kegiatan organisasi

3. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pemimpin perlu bisa membuat keputusan yang benar dan berdampak baik. Mereka bisa mengupas informasi penting, menyelidiki berbagai pilihan, memahami akibat dari setiap keputusan, serta melakukan langkah yang tepat.

4. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosi sangat penting dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin perlu mampu mengendalikan emosi sendiri dan membantu anggota tim mengelola emosi mereka juga.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus bertanggung jawab atas hasil baik maupun buruk yang dicapai oleh tim. Mereka perlu punya kesadaran akan diri sendiri serta kemampuan untuk mengakui kesalahan, bertanggung jawab atas keputusan yang diambil, dan berusaha memperbaiki kesalahan tersebut jika memang diperlukan.

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Maulidiah *et al.* , (2023), motivasi kerja adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi juga dapat diartikan berbagai usaha yang dilakukan seseorang untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya

dengan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan insentitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan (Putri, 2025).

Menurut Arisanti *et al* ., (2022), Motivasi adalah faktor yang mendorong individu untuk bertindak dan berusaha keras dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya. Selanjutnya, seorang pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan benar-benar menyadari bahwa tujuan itu dapat dicapai sesuai dengan yang direncanakan. Motivasi adalah kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan kata lain, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan mental terhadap seseorang atau orang-orang sebagai anggota masyarakat (Muflihini, 2024).

2.3.2 Prinsip-prinsip dalam Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip yang dapat diterapkan dalam memotivasi karyawan sebagaimana dijelaskan oleh Anwar dalam mengutip dari (Adnindia, 2023), prinsip-prinsip tersebut antara lain :

1. Prinsip keterlibatan Karyawan harus dilibatkan dalam proses penentuan tujuan yang ingin dicapai oleh pemimpin. Hal ini dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.
2. Prinsip informasi Pemimpin harus menyampaikan semua hal yang berkaitan dengan pencapaian tugas. Dengan memberikan informasi yang jelas, karyawan akan lebih terdorong untuk bekerja dengan lebih baik.
3. Prinsip pengakuan kontribusi bawahan Pemimpin harus menyadari bahwa bawahan (karyawan) memberikan sumbangsih dalam pencapaian tujuan. Dengan mengakui peran mereka, karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja.

2.3.3 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Penelitian Maulidiah *et al* .,(2023) Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa Indikator motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan Fisik, kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.
2. Kebutuhan rasa aman, kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diataranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti :
 1. Takut
 2. Cemas
 3. Bahaya
3. Kebutuhan sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.
4. Kebutuhan akan penghargaan kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.
5. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan, kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.

2.4 *Work engagement*

2.4.1 Pengertian *Work engagement*

Menurut Safariningsih *et al* ., (2021), *Work engagement* juga dapat diartikan sebagai pemanfaatan anggota organisasi terhadap peran pekerjaan mereka. Dalam konteks keterikatan, individu menggunakan mengekspresikan

diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan tugas pekerjaan mereka, *Work engagement* juga dapat didefinisikan sebagai tingkat keterikatan, kepuasan, dan antusiasme individu terhadap pekerjaannya. *Work Engagement* dapat diartikan juga sebagai niat yang muncul dari dalam diri karyawan untuk secara konsisten mengikuti dan berpartisipasi dalam setiap aspek pekerjaan di kantor.

Work engagement juga berdampak pada kesehatan yang lebih baik, membantu karyawan mengatasi pekerjaan yang membuat stres, dan dapat meningkatkan kinerja karyawan serta organisasi (Nur Latifa Putri, 2022) mengatakan, *Work engagement* adalah kondisi mental atau pikiran positif dan memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan). Individu yang *engaged* cenderung memiliki level energi serta ketahanan mental yang tinggi dan bersedia berusaha untuk pekerjaan mereka meskipun ketika menghadapi kesulitan. Maka, ketika karyawan yang *engaged* mengupayakan pekerjaan, mereka memperoleh lebih banyak pengetahuan dan keterampilan yang membuat mereka dapat bekerja dengan lebih baik dan sukses dalam bekerja.

2.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Work engagement*

Menurut Nafis *et al* ., (2023), *Work engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Job resources

Job resources Merupakan Aspek fisik, sosial, dan organisasi pekerjaan tersebut yang memungkinkan pekerja untuk memenuhi tuntutan kerja yang berhubungan dengan fisik dan mental para pekerja.

2. Job Demands

Job Demands merupakan bagaimana pekerja tersebut menghadapi tuntutan kerja dan memenuhi tuntutan tersebut.

3. Personal Resources

Personal Resources merupakan evaluasi diri positif yang akan berhubungan dengan perasaan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk berhasil dalam mengatur dan memberi pengaruh terhadap lingkungannya.

2.4.3 Indikator *Work engagement*

Menurut Nur Latifa Putri, (2022), menyatakan ada tiga indikator untuk mengukur *Work engagement* di antaranya :

1. *Vigor* (Semangat)
tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi dari seorang pekerja kesediaan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan ketangguhan ketika menemui kesulitan.
2. *Dedication* (Dedikasi)
mengacu pada antusiasme individu yang kuat dalam pekerjaan mereka, disertai dengan perasaan signifikansi pribadi, kebanggaan, dan inspirasi.
3. *Absorption* (Keterikatan)
ditandai dengan komitmen penuh pada pekerjaan sedemikian rupa sehingga individu tidak dapat melepaskan diri dari pekerjaan tersebut.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian *Job Performance* atau actual performance sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja tidak hanya berbicara mengenai hasil kerja saja, namun juga bagaimana proses kerja itu berlangsung (Pangestika, 2022). Menurut Tupti *et al* ., (2022), Kinerja Karyawan salah satu hal dituntut setiap perusahaan demi kepentingan dan perkembangan perusahaan, sehingga perusahaan harus mampu membuat dan meningkatkan kinerja karyawannya diperusahaan. Karena kinerja merupakan aspek yang terpenting dan harus diperhatikan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Kinerja menurut Berliando Silas, Adolfina, (2019), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Arisanti *et al.* , (2022), Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi bisnis atau instansi. Efisiensi operasional dapat dipahami sebagai gambaran sejauh mana pencapaian tujuan, sasaran, dan visi misi, sehingga dapat dimasukkan dalam diplomasi strategi perusahaan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Faktor-faktor yang menentukan kinerja bisa berasal dari pribadi pegawai maupun faktor eksternal. Yang terpenting adalah sejauh mana kebijakan organisasi dapat mengharmoniskan berbagai elemen tersebut. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja (Selfiani *et al.* , 2023). Kinerja karyawan juga terkait dengan jumlah usaha setia dan didukung oleh organisasi. Dan dengan sistem evaluasi tradisional, kinerja karyawan adalah seringkali hanya dikaitkan dengan faktor pribadi seseorang, tanpa disadari bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh lingkungan itu sendiri, seperti lingkungan kerja, anggota tim, dan kepemimpinan yang terjadi di perusahaan (Pangestika, 2022).

2.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Wahyu & Diah, (2021), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu :

1. Faktor Internal

Faktor internal meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki, tingkat motivasi, kepribadian, serta sikap dan perilaku yang mempengaruhi kinerjanya.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal meliputi gaya kepemimpinan atasan, interaksi antar karyawan, serta lingkungan kerja di tempat mereka bekerja.

2.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wahyuni *et al .*, (2022), Indikator untuk mengukur Kinerja Karyawan secara individu ada lima indikator sebagai berikut :

1. Kuantitas dari hasil
Jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas dari hasil
Mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran
3. Ketepatan waktu dari hasil
Waktu harus dimanfaatkan sebaik mungkin dan secara optimal. Penundaan penggunaan waktu dapat menimbulkan berbagai konsekuensi biaya besar dan kerugian.
4. Kehadiran atau absensi
Tingkat kehadiran merupakan sesuatu yang menjadi tolak ukur sebuah perusahaan dalam mengetahui tingkat partisipasi karyawan pada perusahaan.
5. Kemampuan kerja sama
Kemampuan bekerja sama dapat menciptakan kekompakan sehingga dapat meningkatkan rasa kerja sama antar karyawan.

2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian (Selfiani *et al .*, 2023), dalam penelitiannya yang berjudul Hubungan Antara Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan, menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sahabat Jaya Grafika. Pada penelitian terdahulu (Adriyant *et al .*, 2024), yang berjudul Pengaruh Gaya

Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulselbar Cabang Jeneponto, menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan, di mana semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan.

2.6.2 Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Nurhasanah *et al.*, (2023) dalam penelitiannya yang berjudul *Determinasi Kinerja Karyawan: Pelatihan, Employee engagement, dan Motivasi*, menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin besar dorongan bagi mereka untuk bekerja secara optimal, produktif, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Pada penelitian terdahulu (Berliando Silas, Adolfina, 2019), yang berjudul *Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Marga Dwitaguna Manado*, menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2.6.3 Gaya Kepemimpinan terhadap *Work engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh (Darmawan *et al.*, 2025), yang berjudul *Pengaruh Transformative Leadership dan Motivasi terhadap Task Performance PT Bank Negaraku dengan Mediasi Work engagement*, menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work engagement*. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan (Le Thi & Thu, 2025), yang berjudul *Effect of female leadership styles on employee performance: Mediating role of Work engagement*, menyatakan bahwa Gaya

kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work engagement*. Peneliti menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan *Work engagement* karyawan. Semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

2.6.4 Motivasi Kerja terhadap *Work engagement*

Hasil penelitian (Purwanto & Istiqomah, 2025), memberikan hasil analisis menggunakan *path analysis*, mengatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work engagement*, yang berjudul Strategi *Work engagement* Sebagai Variabel Laten Dengan Faktor Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Dan *Good Corporate Governance* Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Penelitian terdahulu (Nafis *et al.* , 2023), yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Kerja pada Karyawan PT . X Pasuruan , Jawa Timur *The Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on Work engagement on Employees of PT . X Pasuruan , East Jawa*, mengatakan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work engagement*. Peneliti menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan *Work engagement* karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin besar keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

2.6.5 *Work engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian (Wahyuni *et al.* , 2022), berjudul *Work engagement*, Komitmen Organisasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial, mengatakan *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sejalan dengan Penelitian terdahulu (Honesty Sinurat *et al.* , 2025), mengatakan *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Peneliti menunjukkan bahwa *Work engagement* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja

karyawan. Semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan, maka semakin optimal kinerja yang dihasilkan.

2.6.6 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh (Pangestika, 2022), yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi PT. Sunwoo Garment Indonesia, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan melalui keterlibatan Karyawan sebagai variabel mediasi, Selain itu, penelitian internasional menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan juga mampu meningkatkan *Work engagement*, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Sabuhari *et al .*, 2025), Dengan demikian, *Work engagement* dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

2.6.7 Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work engagement*

Berdasarkan penelitian terdahulu, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja juga mampu meningkatkan *Work engagement* karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Astuti *et al .*, 2023). *Work engagement* berperan sebagai variabel *intervening* yang memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi keterlibatan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja.

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil penelitian
1	Pramudi Pangestika (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi Pt. Sunwoo Garment Indonesia	Gaya Kepemimpinan (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y) Keterlibatan Karyawan (Z)	gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui <i>Work engagement</i> sebagai variabel mediasi. Hal ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan
2	Rika Wahyuni Devi Edriani Fitrah Sari Hadi Irfani	<i>Work engagement</i> , Komitmen Organisasi dan	<i>Work engagement</i> (X1) komitmen organisasi	<i>Work engagement</i> , komitmen organisasi, dan

NO	Nama Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil penelitian
	(2022)	Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial	(X2) pengembangan SDM (X3) kinerja pegawai (Y)	pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan (H1–H4) diterima
3	Le Thi Teh Thu Dao (2025)	Effect of female <i>leadership styles</i> on <i>employee performance</i> : Mediating role of <i>Work engagement</i>	Gaya kepemimpinan (transformatif, transaksional, demokratis, otoriter, <i>laissez-faire</i>) (X) <i>Work engagement</i> (Z) <i>Employee performance</i> (Y)	gaya kepemimpinan transformatif paling berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja dan kinerja karyawan, diikuti gaya transaksional dan demokratis. Sementara itu, gaya otoriter dan <i>laissez-faire</i> berdampak lebih

NO	Nama Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil penelitian
				rendah dan cenderung negatif. <i>Work engagement</i> berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan
4	Mphaluwa Liu Hui Rutendo Samantha Marere Lazarus Obed Livingstone Banda 2025	<i>How do leadership styles influence Employee engagement and performance in SMEs?</i>	<i>Leadership styles</i> (X) <i>Employee engagement</i> (Z) <i>Employee performance</i> (Y)	gaya kepemimpinan (karismatik, demokratis, dan otokratis) berpengaruh positif terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan di UKM. Keterlibatan karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan

NO	Nama Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil penelitian
				kepemimpinan dengan kinerja, dimana kepemimpinan karismatik memiliki pengaruh paling kuat
5	Berliando Silas Adolfina Genita Lumintang 2019	Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Marga Dwitaguna Manado	Motivasi (X1) Pengembangan Karir (X2) Kompensasi (X3) Kinerja karyawan (Y)	Motivasi, pengembangan karir, dan kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.
6	Rahmat Sabuhari Rusman Soleman Marwan Man Soleman Johan Fahri	<i>Organisational justice moderates the link between leadership, Work engagement and</i>	<i>Transformational Leadership (X1)</i> <i>Organizational Justice (X2)</i> <i>Work engagement (Z)</i>	Gaya kepemimpinan dan <i>Work engagement</i> berperan penting dalam meningkatkan

NO	Nama Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil penelitian
	Muhammad Rachmat (2025)	<i>innovation work behaviour</i>	<i>Innovative Work Behaviour</i> (Y)	perilaku kerja inovatif, dimana keterlibatan kerja yang tinggi mendorong karyawan lebih proaktif. Namun, perbedaan gender tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku tersebut.
7	Ratih Utaminingtyas Ratna Sari Dewi Departemen (2026)	Penilaian Tingkat <i>Employee engagement</i> Pada Tenaga Kerja Generasi Z Di Industri Kesehatan Indonesia	Gaya Kepemimpinan (X1) Lingkungan Kerja (X2) <i>Work engagement</i> (Z) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat <i>Employee engagement</i> Generasi Z di sektor kesehatan tergolong tinggi dengan nilai rata-rata dimensi <i>vigor</i> sebesar (4,32), <i>dedication</i> sebesar (4,92), dan <i>absorption</i>

NO	Nama Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil penelitian
				sebesar (4,24). Hasil ini menunjukkan bahwa responden memiliki rasa bangga dan antusiasme yang tinggi terhadap pekerjaan, meskipun tingkat fokus mendalam bervariasi antar individu.
8	Juli Prastyorini Nur Widyawati Indriana Kristiawati Meyti Hanna EsterKalangi Nugroho Dwi Priyohadi Edi Priyanto Dian Arisanti Mudayat	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pt Anugerah Tirta Samudra	Kepemimpinan (X) Kepuasan Kerja (Z) Kinerja Karyawan(Y)	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja.

NO	Nama Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil penelitian
9	Mahdiyyah Indah Hasica Puji Isyanto Dini Yani	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Dprd Kabupaten Karawang	Motivasi Kerja(X) Kinerja Pegawai (Y)	Kesimpulannya bahwa motivasi berpengaruh secara parsial terhadap Motivasi Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Karawang
10	Raissa Yulian Nafis Fatya Nur Safitri Rizqi Zulfa Qatrunnada 2023	<i>The Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on Work engagement on Employees of PT. X Pasuruan, East Java</i>	Motivasi Kerja (X1) Kepuasan kerja (X2) <i>Work engagement</i> (Y)	Motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Semakin tinggi motivasi dan kepuasan, maka semakin tinggi pula keterikatan kerja karyawan.

NO	Nama Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil penelitian
11	Adinda Nur Latifa Putri Universitas	Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Job Satisfaction Melalui <i>Work engagement</i> Pada Karyawan	<i>Self Efficacy</i> (X1) <i>Job Satisfaction</i> (Y) <i>Work engagement</i> (Y)	Hasil penelitian menunjukkan <i>self-efficacy</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> karyawan <i>self-efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Work engagement</i> karyawan <i>Work engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> karyawan, <i>Work engagement</i> tidak memediasi pengaruh <i>self-efficacy</i> terhadap <i>job satisfaction</i> .

NO	Nama Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil penelitian
12	Hery Winoto Tj. (2024)	Gaya Kepemimpinan Model Leader Members Exchange Dan Motivasi Serta Kinerja	motivasi kerja (X1) Gaya Kepemimpinan (X2) kinerja karyawan (Y)	umber daya yang handal terkait dengan kepemimpinan yang efektif dan efisien. Salah satu gaya kepemimpinan adalah leader exchange model yang secara konseptual dipercaya mampu meningkatkan motivasi dan selanjutnya meningkatkan kinerja dari sumber daya manusia
13	Dian Arisanti ¹ , Nur Widyawati ² , Dwi Fitri Novitasari (2023)	<i>Inaportnet Analysis of Service User Satisfaction with Employee Performance as an Intervening</i>	kualitas sistem (X1), kualitas informasi (X2), kualitas pelayanan (X3) kepuasan pengguna (Y)	Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor kualitas sistem, kualitas informasi, dan kualitas

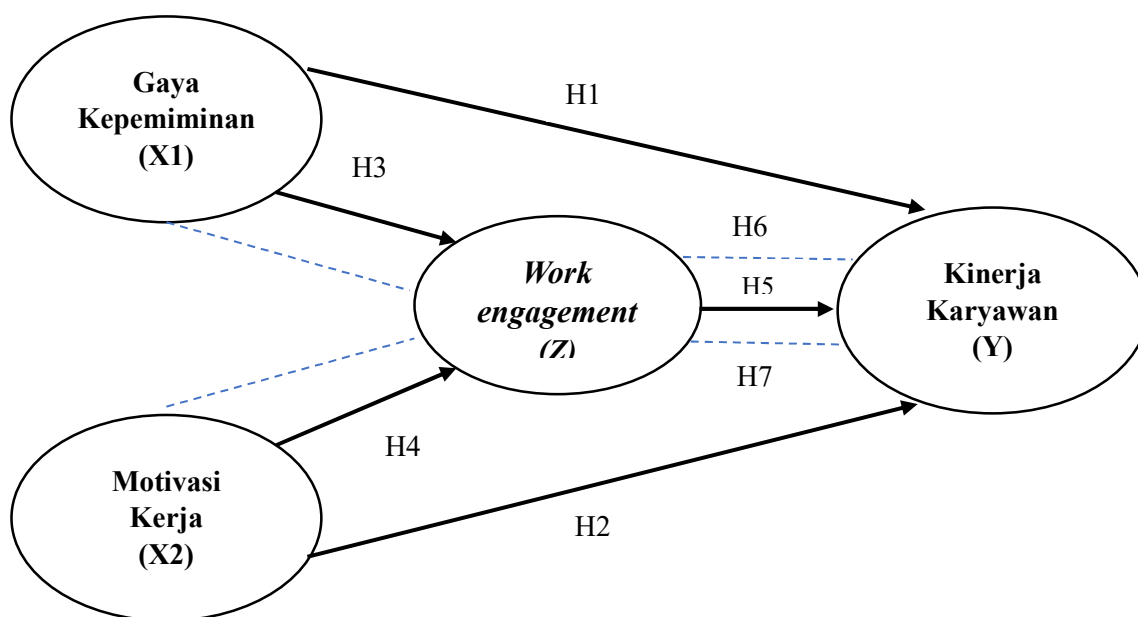
NO	Nama Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil penelitian
		<i>Variable in Shipping Companies</i>	kinerja karyawan (Z)	pelayanan secara individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan pengguna serta kinerja karyawan. Adanya pengaruh dari variabel yang memediasi melalui kinerja karyawan yang mempengaruhi tingkat kepuasan pengguna terhadap sistem Inaportnet.
14	Dyah Nita Nuraini, Sumarzen Marzuki, Meyti Hanna Ester Kalangi, Dian	Pengaruh motivasi, disiplin kerja serta burnout terhadap kinerja pegawai pada kantor otoritas	Motivasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Burnout (X3), dan Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi menunjukan hasil signifikansi variabel Motivasi Tidak berpengaruh positif dan

NO	Nama Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil penelitian
	Arisanti (2024)	pelabuhan utama tanjung perak surabaya		signifikan pada Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Pegawai, Burnout Tidak berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Pegawai.

Sumber : Data Diolah Peneliti (2026)

2.8 Kerangka Model Konseptual

Penelitian ini mengajukan kerangka pemikiran dengan menempatkan work



Gambar 1 Kerangka Model Konseptual

Sumber : data diolah peneliti, 2026

Keterangan :

—————→ : Hubungan langsung

- - - - - : Hubungan tidak langsung

Hubungan langsung adalah pengaruh yang terjadi antara satu variabel bebas terhadap variabel terikat secara langsung, tanpa melalui variabel lain. Sebaliknya, hubungan tidak langsung terjadi ketika pengaruh bebas terhadap variabel terikat berhubungan melalui satu atau lebih variabel perantara yang disebut sebagai variabel mediasi. Dalam hubungan tidak langsung, variabel mediasi menjembatani pengaruh tersebut sehingga efeknya tidak terlihat secara langsung.

2.9 Hipotesis

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Work engagement*

H4 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Work engagement*

H5 : *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H6 : Gaya Kepemimpina berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
melalui *Work engagement* sebagai variabel mediasi

H7 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
melalui *Work engagement* sebagai variabel mediasi