

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan untuk membandingkan hubungan antara variabel yang sedang diteliti. Beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu**

1.	<b>Nama Peneliti</b>	Kimberley Breevaart, Arnold Bakker, Jørn Hetland, Evangelia Demerouti, Olav K. Olsen, Roar Espevik. (2014)
	<b>Nama Jurnal</b>	<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>
	<b>Judul Penelitian</b>	<i>Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement</i>
	<b>Variabel</b>	Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Karyawan
	<b>Hasil Penelitian</b>	1. Kepemimpinan transformasional signifikan terhadap keterikatan karyawan. 2. Kepemimpinan transaksional signifikan terhadap keterikatan karyawan. 3. Kepemimpinan memiliki pengaruh lebih dibandingkan kepemimpinan transaksional terhadap keterikatan karyawan.
2.	<b>Nama Peneliti</b>	Lalu Jagat Firman Hadinata, Surati, Lalu Suparman (2019)
	<b>Nama Jurnal</b>	Jurnal Magister Manajemen
	<b>Judul Penelitian</b>	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT SERTA DAMPAKNYA

		TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
	<b>Variabel</b>	Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Keterikatan Karyawan., OCB.
	<b>Hasil Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional dan employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB,</li> <li>2. Iklim organisasional tidak signifikan mempengaruhi OCB.</li> <li>3. Gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>.</li> <li>4. Untuk pengaruh mediasi <i>employee engagement</i>, terdapat peran mediasi penuh dalam pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasional terhadap OCB.</li> </ol>
3.	<b>Nama Peneliti</b>	Marwan MILHEM, Habsah MUDA, Khalil AHMED (2019)
	<b>Nama Jurnal</b>	<i>Foundations of Management</i>
	<b>Judul Penelitian</b>	<i>The effect of perceived transformational leadershipstyle on employee engagement: The mediating effectof leader's emotional intelligence</i>
	<b>Variabel</b>	Keterikatan Karyawan, Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Transformasional
	<b>Hasil Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan untuk peran mediasi kecerdasan emosional.</li> <li>2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan ditemukan sepenuhnya dimediasi oleh kecerdasan emosional pemimpin di tempat kerja.</li> </ol>

4.	<b>Nama Peneliti</b>	A.Evelyn Datche, Elegwa Mukulu (2015)
	<b>Nama Jurnal</b>	<i>Issues in Business Management and Economics</i>
	<b>Judul Penelitian</b>	<i>The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya</i>
	<b>Variabel</b>	Kepemimpinan Transformasional, Keterikatan Karyawan
	<b>Hasil Penelitian</b>	1. Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dengan keterlibatan karyawan
5.	<b>Nama Peneliti</b>	Munkhdemberel Yondonrenchin, Altanchimeg Zanabazar, Enkhtuya Baljinnyam (2023)
	<b>Nama Jurnal</b>	<i>European Journal of Business and Management Research</i>
	<b>Judul Penelitian</b>	<i>The Impact of Leadership Styles on Employee Loyalty and Engagement</i>
	<b>Variabel</b>	Loyalitas Karyawan, Keterikatan Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Gaya Kepemimpinan Transformasional
	<b>Hasil Penelitian</b>	<p>1. Gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan dampak yang kuat dan positif terhadap loyalitas dan keterikatan karyawan.</p> <p>2. Kepemimpinan transaksional menunjukkan pengaruh yang moderat namun positif terhadap loyalitas dan keterikatan karyawan.</p> <p>3. Terdapat hubungan positif yang kuat antara loyalitas dan keterlibatan karyawan, yang menunjukkan bahwa tingkat loyalitas yang lebih tinggi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan keterikatan karyawan.</p>
6,	<b>Nama Peneliti</b>	Florensy Pamara, Emanuel Michael Bayudhirgantara (2021)
	<b>Nama Jurnal</b>	<i>Journal Research of Social Science, Economics, And Management</i>

	<b>Judul Penelitian</b>	<i>TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE TOWARDS EMPLOYEE ENGAGEMENT WITH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE</i>
	<b>Variabel</b>	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Keterikatan Karyawan, Kepuasan kerja
	<b>Hasil Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang cukup besar terhadap kepuasan kerja, namun tidak pada keterikatan karyawan.</li> <li>2. Budaya organisasi memiliki dampak besar terhadap kepuasan kerja karyawan dan keterikatan karyawan.</li> <li>3. Secara langsung maupun tidak langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan melalui kepuasan kerja namun lebih rendah dibandingkan melalui perantara variabel kepuasan kerja.</li> </ol>
7.	<b>Nama Peneliti</b>	Dina Christina Raharjo, Rini Setyo Witiastuti (2016)
	<b>Nama Jurnal</b>	<i>Management Analysis Journal</i>
	<b>Judul Penelitian</b>	PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KETERIKATAN KERJA MELALUI KEADILAN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
	<b>Variabel</b>	Keadilan Interaksional, Keadilan Organisasi, Keadilan Prosedural, Kepemimpinan Transformasional, Keterikatan Kerja.
	<b>Hasil Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.</li> <li>2. Keadilan distributif dan keadilan interaksional berpengaruh positif pada keterikatan kerja.</li> </ol>

		<p>3. Kepemimpinan transformasional dan keadilan prosedural tidak berpengaruh pada keterikatan karyawan.</p> <p>4. Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja perawat pelaksana rawat inap Kelas III di RSUD Tugurejo Semarang.</p>
8.	<b>Nama Peneliti</b>	Sofwan Ari Pratama (2022)
	<b>Nama Jurnal</b>	<i>Dinasti International Journal Of Education Management And Social Science</i>
	<b>Judul Penelitian</b>	<i>LITERATURE REVIEW THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND WORK CULTURE ON JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE</i>
	<b>Variabel</b>	Kepuasan Kerja, Kinerja, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja
	<b>Hasil Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja</li> <li>2. Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja</li> <li>3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</li> <li>4. Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</li> <li>5. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</li> </ol>
9.	<b>Nama Peneliti</b>	W.A. Wan Omar, Fauzi Hussin (2013)
	<b>Nama Jurnal</b>	<i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i>
	<b>Judul Penelitian</b>	<i>Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM)</i>

	<b>Variabel</b>	Kepemimpinan transformasional, Kepuasan kerja
	<b>Hasil Penelitian</b>	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
10.	<b>Nama Peneliti</b>	Jorge Imer Gaviria-Rivera, Esteban López-Zapata (2019)
	<b>Nama Jurnal</b>	<i>European Research Studies Journal</i>
	<b>Judul Penelitian</b>	<i>Transformational Leadership, Organizational Climate and Job Satisfaction in Work Teams</i>
	<b>Variabel</b>	Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi.
	<b>Hasil Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja dan iklim organisasi dalam tim kerja.</li> <li>2. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap iklim organisasi.</li> <li>3. Kepuasan kerja dan iklim organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja kerja tim.</li> </ol>
11.	<b>Nama Peneliti</b>	Sang Long Choi, Chin Fei Goh, Muhammad Badrull Hisyam Adam and Owee Kowang Tan (2016)
	<b>Nama Jurnal</b>	<i>Human Resources for Health</i>
	<b>Judul Penelitian</b>	<i>Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerments</i>
	<b>Variabel</b>	Kepemimpinan transformasional, Kepuasan kerja, Pemberdayaan
	<b>Hasil Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepmimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>2. Pemberdayaan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja staf keperawatan.</li> </ol>
12.	<b>Nama Peneliti</b>	Ruechuta Tepayakul. Idsaratt Rinthaisong (2018)
	<b>Nama Jurnal</b>	<i>The Journal of Behavioral Science</i>

	<b>Judul Penelitian</b>	<i>Job Satisfaction and Employee Engagement among Human Resources Staff of Thai Private Higher Education Institutions</i>
	<b>Variabel</b>	Kepuasan Kerja, Keterikatan Karyawan.
	<b>Hasil Penelitian</b>	1. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.
13.	<b>Nama Peneliti</b>	Djoemadi F.R, Setiawan M, Noermijati N, Irawanto D.W. (2019)
	<b>Nama Jurnal</b>	<i>Polish Journal of Management Studies</i>
	<b>Judul Penelitian</b>	<i>THE EFFECT OF WORK SATISFACTION ON EMPLOYEE ENGAGEMENT</i>
	<b>Variabel</b>	Keterikatan Karyawan, Kepuasan Kerja.
	<b>Hasil Penelitian</b>	1. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.
14.	<b>Nama Peneliti</b>	Ayu Yuni Afifah (2020)
	<b>Nama Jurnal</b>	Arthavida Jurnal Ilmiah Ekonomi
	<b>Judul Penelitian</b>	PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KERJA TIM (STUDI PADA GENERASI MILENIAL DI INDONESIA)
	<b>Variabel</b>	Keterikatan Karyawan, Kepuasan Kerja, Kerja Tim
	<b>Hasil Penelitian</b>	1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan namun secara parsial dimediasi oleh kerjasama tim.
15.	<b>Nama Peneliti</b>	Nenden Nur Annisa, Diana Pramudya Wardhani, Fitria Amallia. (2022)
	<b>Nama Jurnal</b>	Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis
	<b>Judul Penelitian</b>	<i>Quality Work of Life, Job Satisfaction dan Social Support terhadap Employee Engagement Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Surakarta</i>
	<b>Variabel</b>	Kualitas Hidup, Kepuasan Kerja, Dukungan Sosial, Keterikatan Karyawan

	<b>Hasil Penelitian</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan</li> <li>2. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan</li> <li>3. Sosial berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan.</li> </ol>
--	-------------------------	--

Sumber: Berbagai Jurnal

Topik yang diangkat oleh peneliti hanya memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pamara & Bayudhigantara, 2021), namun tidak menyertakan variabel Budaya Organisasi. Sedangkan penelitian lainnya digunakan sebagai acuan untuk mengetahui hubungan antar variabel yang akan diteliti, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Keterikatan Karyawan (Y); Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja (Z); dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Keterikatan Karyawan (Y).

## **B. Tinjauan Teori**

### **1. Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)**

#### **a. Pengertian Keterikatan Karyawan**

Keterikatan karyawan atau disebut sering disebut sebagai *employee engagement* menjadi perhatian lebih bagi perusahaan, Banyak perusahaan yang saat ini sedang mengukur tingkat “*engagement*” para karyawan, karena dipercaya keterikatan para karyawan pada pekerjaan dan perusahaan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan (Robbins & Judge, 2019) dalam bukunya yang menyatakan bahwa “*engagement*” menjadi perhatian nyata bagi sebagian besar organisasi. Hal ini dikarenakan survei menunjukkan bahwa hanya sedikit karyawan antara 17 persen sampai dengan 29 persen yang sangat terikat dengan pekerjaan mereka. Berbagai penulis memberikan definisi yang berbeda-beda mengenai keterikatan karyawan, namun belum ditemukan definisi yang benar-benar mewakilinya, dikarenakan *engagement* dapat diterapkan dan diukur dengan cara yang berbeda-beda (Kular et al., 2008).

Kahn (1990) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai pemanfaatan diri anggota organisasi untuk peran kerja mereka; dalam “*engagement*”, orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan perannya selama di organisasi. Sementara, Rothbard (2001) mendefinisikan “*engagement*” sebagai “kehadiran psikologis yang melibatkan dua komponen penting: *involves* dan *absorption* dimana *involves* mengacu pada ketersediaan kognitif dan jumlah waktu yang dihabiskan seseorang untuk memikirkan suatu peran” dan *absorption* mengacu kepada “keasyikan dalam suatu peran dan mengacu pada intensitas fokus seseorang pada suatu peran”. (Schaeufeli et al., 2002) dalam “*The Measurement of Engagement and Burnout*” mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai sebuah keadaan pikiran yang positif dan memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwasannya keterikatan karyawan merupakan suatu keadaan atau kondisi seorang karyawan yang ditunjukkan dengan sikap atau perilaku positif terhadap pekerjaannya yang digambarkan dengan kerja keras, dedikasi dan penyerapan sebagai upaya untuk keberhasilan organisasi.

#### **b. Dimensi Keterikatan Karyawan**

Schaeufeli et al., (2002) menyebutkan bahwa keterikatan karyawan memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

##### *1. Vigor* (Semangat kerja)

*Vigor* merupakan seberapa besar upaya karyawan terhadap pekerjaannya dan biasanya digambarkan dengan ketahanan mental, kemauan dalam berusaha dan ketekunan dalam menghadapi masalah.

##### *2. Dedication* (Dedikasi)

Dedikasi merupakan sikap antusias seorang karyawan terhadap pekerjaannya dengan bersedia mengabdikan dirinya sebagai upaya kontribusi untuk keberhasilan organisasi.

### 3. *Absorption* (Penyerapan)

Absorption merupakan fokus seorang karyawan terhadap tugasnya yang ditandai dengan kesulitan meninggalkan pekerjaannya.

### c. Faktor Yang Mempengaruhi Keterikatan Karyawan

Kahn (1990) menyatakan keterikatan karyawan dipengaruhi oleh bahwa tiga kondisi psikologis sebagai berikut:

#### 1. *Meaningfulness* (Kebermaknaan)

Merupakan rasa pengembalian investasi diri dalam pekerjaan yang diterima. Hal ini merupakan faktor yang membuat karyawan merasa berharga, dihargai, mampu memberi dan menerima dari pekerjaan dan orang lain selama bekerja.

Faktor ini meliputi:

- 1) *Task* (Tugas): Pekerjaan yang melibatkan sedikit atau lebih banyak tantangan, variasi, kreativitas, otonomi, dan penggambaran prosedur dan tujuan yang jelas.
- 2) *Roles* (Peran): Posisi bersifat formal didalam organisasi yang menawarkan identitas yang kurang atau lebih menarik, karena kesesuaian dengan citra diri yang disukai, serta status dan pengaruh.
- 3) *Work Interactions* (Interaksi Kerja): Interaksi interpersonal dengan sedikit atau lebih banyak peningkatan martabat, penghargaan diri, rasa nilai, dan penyertaan unsur pribadi dan profesional.

#### 2. *Safety* (Keamanan)

Merupakan rasa mampu menunjukkan dan menampilkan diri tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karier. Faktor ini meliputi:

- 1) *Interpersonal Relationships* (Hubungan antar pribadi): Hubungan berkelanjutan yang kurang atau lebih menawarkan dukungan, kepercayaan, keterbukaan, fleksibilitas. dan kurangnya ancaman.

- 2) *Group and intergroup dynamics* (Dinamika antar kelompok): Peran informal dan seringkali tidak disadari yang memberikan lebih atau kurang ruang untuk mengekspresikan berbagai bagian diri dengan aman; dibentuk oleh dinamika di dalam dan antar kelompok dalam organisasi.
- 3) *Management styles and process* (Gaya dan proses manajemen): Perilaku pemimpin yang kurang atau lebih menunjukkan dukungan, ketahanan, konsistensi, kepercayaan, dan kompetensi.
- 4) *Organizational Norms* (Norma organisasi): Norma organisasi: Harapan sistem bersama tentang perilaku dan emosi anggota yang menyisakan lebih banyak atau lebih sedikit ruang untuk investasi diri selama menjalankan peran.

### 3. *Availability* (Ketersediaan)

Merupakan rasa memiliki sumber daya fisik, emosional, dan psikologis yang diperlukan untuk menginvestasikan diri dalam penampilan peran. Dalam hal ini merupakan faktor yang membuat karyawan merasa mampu menggerakkan energi fisik, intelektual, dan emosional ke dalam pekerjaan. Faktor ini meliputi:

- 1) *Physical energies* (Energi fisik): Tingkat sumber daya fisik yang tersedia untuk diinvestasikan dalam kinerja peran.
- 2) *Emotional Energies* (Energi emosional): Tingkat sumber daya emosional yang tersedia untuk diinvestasikan dalam kinerja peran.
- 3) *Insecurity* (Rasa tidak aman): Tingkat kepercayaan terhadap kemampuan dan status diri, kesadaran diri, dan ambivalensi mengenai kesesuaian dengan sistem sosial yang memberikan lebih atau kurang ruang untuk investasi diri dalam kinerja peran.
- 4) *Outside-life* (Kehidupan di luar): Permasalahan dalam kehidupan luar seseorang yang membuat mereka sedikit

banyak tersedia untuk investasi diri selama menjalankan peran.

## 2. Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang penting bagi suatu organisasi ataupun perusahaan, dikarenakan kepemimpinan menjadi penghubung antara pemimpin dan anggotanya yang diperlihatkan dengan suatu cara untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan. Rauch & Behling (1984) mendefinisikan kepemimpinan merupakan sebagai “proses untuk mempengaruhi kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan organisasi.” Kepemimpinan dianggap sebagai sebuah seni dan kemampuan mempengaruhi orang lain dengan menumbuhkan tujuan dan rasa antusias bersama diantara individu dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin mempunyai cara tersendiri Dalam mempengaruhi anggotanya memiliki gaya kepemimpinan tersendiri. Pratama (2022) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil perpaduan antara filosofi, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika dia berusaha untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Dengan demikian, terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan yang ditinjau cara seseorang mempengaruhi bawahannya.

### b. Macam – Macam Gaya Kepemimpinan

Robbins & Judge (2019) dalam “Teori Kepemimpinan Kontemporer” mengklasifikasikan gaya kepemimpinan menjadi 4 macam, antara lain:

#### 1. *Charismatic leadership style* (Karismatik)

Gaya kepemimpinan ini seringkali dianggap memiliki kemampuan yang hebat dimata para pengikutnya. gaya kepemimpinan karismatik memiliki 5 karakteristik utama, antara lain: *Vission and articulation* (Visi dan artikulasi), *Personal ratio* (Rasio Pribadi), *Environmentally sensitive* (Peka terhadap lingkungan), *Sensitivity to followers' needs* (kepekaan terhadap kebutuhan pengikut), *Unvventional behavior* (Perilaku tidak konvensional).

## 2. *Transactional leadership style*

Gaya kepemimpinan ini memotivasi pengikutnya dengan memperjelas peran dan syarat syarat. Gaya kepemimpinan transaksional memiliki 4 karakteristik, diantaranya: *Contingnet reward* (Imbalan kontingen), *Management by exception active dan passive* (Manajemen dengan pengecualian (aktif dan pasif)), *Laissez-Faire*.

## 3. *Transformational leadership style*

Gaya kepemimpinan ini menaruh perhatian pada isu yang ada dan mengembangkan kebutuhan setiap pengikutnya dengan mengubah kesadaran mereka terhadap permasalahan yang ada dengan cara pandang yang baru. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki 4 karakteristik, antara lain: *Charisma* (Karisma), *Inspiration* (Inspirasi), *Intelectual stimulation* (Stimulasi intelektual), *Individual Considerations* (Pertimbangan individu).

## 4. *Leader–member exchange (LMX)* (Pertukaran pemimpin-anggota)

Dalam model ini pemimpin membangun hubungan khusus dengan sekelompok kecil pengikutnya yang dipercaya, mendapat perhatian pemimpin dalam jumlah yang tidak proporsional, dan lebih mungkin menerima hak istimewa. Gaya kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk membuat dan menyampaikan visi organisasni kedepannya dengan penyampaian yang realistis, kredibel dan menarik kepada para pengikutnya

## 3. **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

### a. **Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Bass & Avolio (1992) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus dalam hal; meningkatkan keinginan pengikutnya untuk berprestasi, mengembangkan diri dengan menstimulus kesadaran mereka akan isu-isu penting didalam organisasi, sekaligus meningkatkan kepercayaan diri para pengikutnya dengan mengalihkan perhatian mereka dari kekhawatiran untuk mengekspresikan diri. Pemimpin transformasional meningkatkan kebutuhan dan keinginan individu untuk mencapai lebih banyak, untuk bekerja dengan kecepatan

yang lebih berkelanjutan, yang mengarah pada upaya ekstra dan kinerja bawahan (Howell & Avolio, 1993). Robbins & Judge (2019) dalam bukunya mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya pemimpin transformasional yang menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi. Dari beberapa yang telah disebutkan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus untuk meningkatkan keinginan pengikutnya untuk berprestasi dan mendorong pengembangan kelompok dengan membuat mereka lebih sadar akan isu-isu penting baik terhadap kelompok maupun organisasi, sekaligus meningkatkan serta mendorong mereka untuk mencapai lebih banyak upaya untuk bekerja ekstra demi tercapainya sebuah tujuan dengan cara memotivasi serta menginspirasi mereka.

#### **b. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Bass & Avolio (1992) menyatakan terdapat beberapa dimensi gaya kepemimpinan transformasional beberapa diantaranya:

##### 1. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

*Individualized Consideration* merupakan perilaku seorang pemimpin dalam memperhatikan dan memperlakukan para pengikutnya dengan pandangan bahwa setiap individu memiliki kemampuan dan kebutuhan yang berbeda-beda.

##### 2. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

*Intellectual Stimulation* merupakan upaya seorang pemimpin dalam meningkatkan kesadaran bawahannya terhadap masalah yang ada didalam organisasi maupun di dalam diri mereka serta mempengaruhi cara pandang mereka terhadap permasalahan tersebut.

##### 3. *Idealized Influence* (Charisma) (Pengaruh Ideal (Karisma))

*Idealized Influence (Charisma)* merupakan perilaku seorang pemimpin dalam menyampaikan visi dan misi yang akan dicapai dengan meyakinkan para bawahannya serta mampu menumbuhkan sikap hormat dan membangkitkan kebanggaan dari pengikutnya.

##### 4. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

*Inspirational Motivation* merupakan perilaku seorang pemimpin dalam menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai sebuah tujuan

yang dapat memajukan organisasi dengan cara menyampaikan harapannya dengan caranya sendiri.

### c. Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional

Adapun faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional yang diungkapkan oleh (Bass & Riggio, 2006) adalah sebagai berikut:

#### 1. *Personality* (Kepribadian)

Ada beberapa karakteristik kepribadian yang secara teoritis dapat dikaitkan dengan pemimpin transformasional, yaitu sebagai berikut:

##### 1) *Extraversion/Sociability* (Ekstraversi/Sosiabilitas)

Merupakan orang-orang yang mudah bergaul, banyak bicara, tanpa hambatan, dan lebih menyukai lingkungan kelompok—lebih mungkin muncul sebagai pemimpin dalam lingkungan kelompok.

##### 2) *Ascendancy/Dominance* (Kekuasaan/Dominasi)

Menunjukkan posisi, kekuatan, atau kendali mereka.

##### 3) *Self-Confidence/Self-Esteem/Self-Efficacy* (Percaya Diri/Harga Diri/Kemampuan Diri)

Merupakan keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri.

##### 4) *Openness to Experience/Risk Taking* (Keterbukaan terhadap Pengalaman/Pengambilan Risiko)

Merupakan sikap yang berani mengambil risiko, kreatif, dan cenderung melakukan perilaku yang berbeda dari yang lain.

##### 5) *Locus of Control* (Lokus Kendali)

Merupakan kepercayaan bahwa mereka memiliki kendali pribadi atas kehidupan mereka sendiri

##### 6) *Hardiness* (Ketahanan)

Merupakan kesehatan individu secara psikologis dan tangguh secara mental.

#### 2. *Multiple Intelligences* (Kecerdasan Ganda)

Terdapat berbagai macam kecerdasan yang dapat dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional, diantaranya:

##### 1) *Cognitive Intelligence* (Kecerdasan Kognitif)

Merupakan kemampuan seseorang untuk berpikir, bernalar, dan memecahkan masalah.

2) *Social Intelligence* (Intelegensi sosial)

Merupakan Kecerdasan sosial melibatkan pemahaman dan memprediksi situasi sosial secara efektif.

3) *Emotional Intelligence* (Kecerdasan emosional)

Merupakan kemampuan mengenali, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi diri sendiri, serta kemampuan memahami dan memengaruhi emosi orang lain.

4) *Partical Intelligence* (Kecerdasan Partikal)

Merupakan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan dalam situasi dunia nyata.

#### **4. Kepuasan Kerja**

##### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Luthans (2011) menyatakan kepuasan kerja secara komprehensif didefinisikan sebagai reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja juga mencakup penilaian keseluruhan seseorang terhadap pekerjaannya, baik yang disukai maupun yang tidak disukai dan dimcerminkan melalui sikap terhadap pekerjaannya (Meier & Spector, 2015). Sikap pribadi seseorang terhadap pekerjaannya dan digambarkan sebagai serangkaian keinginan atau perasaan positif yang dimiliki orang terhadap pekerjaannya merupakan definisi dari kepuasan kerja (Islam et al., 2011). Dari beberapa definisi diatas dapat diketahui bahwasnya kepuasan kerja merupakan sikap atau perilaku positif seorang individu yang dihasilkan dari penilaian mereka terhadap pekerjaannya.

##### **b. Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut (Luthans, 2011), terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya :

1. Pekerjaan itu sendiri

Dalam suatu pekerjaan tentunya membutuhkan kompetensi masing-masing yang sesuai dengan bidang pekerjaan tersebut. Kecocokan individu dengan kompetensi tersebut dapat menimbulkan perasaan bagi mereka bahwa keahliannya dibutuhkan,

sehingga dapat mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

2. Gaji

Merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan atas pekerjaannya sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati.

3. Peluang promosi

Merupakan kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk dapat berkarir lebih tinggi didalamnya.

4. Supervisi Atasan

Merupakan dukungan yang diberikan oleh atasan terhadap para bawahannya dan dapat berbentuk seperti arahan dalam melakukan suatu pekerjaan dan sebagainya.

5. Rekan kerja

Merupakan hubungan antar individu pada lingkungan kerja baik dengan atasan maupun sesama karyawan.

6. Kondisi Kerja

Merupakan kondisi lingkungan tempat para karyawan bekerja baik fisik maupun psikologis.

c. **Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Herzberg (1974) dalam “*Motivation-Hygiene Profiles*” terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan dibagi menjadi menjadi sebagai berikut:

1. *Motivator factor* (faktor yang mempengaruhi kepuasan)

Faktor ini dikaitkan dengan hal hal yang membuat individu dapat bekerja lebih keras. Faktor meliputi

- 1) *Achievement* (Pencapaian): Prestasi positif yang bersifat, misalnya, menyelesaikan tugas sulit tepat waktu, menyelesaikan masalah terkait pekerjaan, atau melihat hasil positif dari pekerjaan seseorang.
- 2) *Recognition* (Pengakuan): Ketika karyawan menerima pujian atau penghargaan karena mencapai tujuan atau menghasilkan pekerjaan dengan hasil yang maksimal.

- 3) *Work-itself* (Pekerjaan itu sendiri): Mencakup isi-isu yang berkaitan dengan tugas pekerjaan serta dapat berdampak positif atau negatif terhadap karyawan.
- 4) *Responsibility* (Tanggung jawab): Merupakan tanggung jawab yang diemban oleh individu dan wewenang yang diberikan kepada individu dalam perannya.
- 5) *Advancement* (Kemajuan): Status atau jabatan seseorang yang meningkat dan positif di tempat kerja.
- 6) *Growth* (Pertumbuhan): Merupakan peluang bagi seseorang untuk mengalami pertumbuhan pribadi dan promosi di tempat kerja

2. *Hygiene factor* (faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan)

Faktor ini dikaitkan dengan hal - hal yang membuat individu dapat bekerja kurang keras. Faktor ini meliputi:

- 1) *Company policies* (Kebijakan perusahaan): mencakup sejauh mana kebijakan dan pedoman organisasi dan manajemen perusahaan jelas atau tidak jelas.
- 2) *Supervision* (Pengawasan): melibatkan penilaian karyawan terhadap kompetensi atau ketidakmampuan dan keadilan atau ketidakadilan supervisor atau pengawasan.
- 3) *Interpesonal relations* (Hubungan interpersonal): melibatkan hubungan pribadi dan kerja antara seorang karyawan dan atasannya, bawahan, dan rekan kerja.
- 4) *Work conditions* (Kondisi kerja): melibatkan lingkungan fisik di tempat kerja dan baik atau buruknya kondisi tersebut.
- 5) *Salary* (Gaji): mencakup kenaikan upah atau gaji dan ekspektasi negatif yang tidak terpenuhi akan kenaikan upah atau gaji.

### **C. Hubungan Antara Variabel**

Berikut merupakan hubungan antara variabel sebagai dasar untuk mengembangkan yang akan diuraikan sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)**

Gaya kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan memiliki hubungan yang sangat erat. Karena salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan. Hal ini didukung oleh pernyataan (Kahn, 1990) yang menyatakan bahwa manajemen yang suportif, tangguh, dan memperjelas meningkatkan keamanan psikologis yang dapat berdampak langsung terhadap keterikatan karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat membuat para karyawan merasa terikat terhadap perusahaan. Penelitian ini mendukung hasil dari penelitian terdahulu (Bratonov, 2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap keterikatan karyawan. Penelitian (Milhem et al., 2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Penelitian (Datche & Mukulu, 2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterikatan karyawan.

## **2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang sangat erat terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya dapat membuat mereka melaksanakan tugasnya dengan maksimal yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Karena cara seorang pemimpin memperlakukan mempengaruhi harapan dari para karyawan. Hal ini didukung oleh pernyataan (Herzberg, 1974) yang menyatakan bahwa keterbukaan dan kejujuran dari manajemen serta kualitas kepemimpinan yang baik menjadi penentu kepuasan atau ketidakpuasan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini mendukung hasil penelitian lain (Jorge & López-Zapata, 2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang lain (Omar, 2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian (Choi et al., 2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di antara asisten medis dan perawat di rumah sakit yang diteliti.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)**

Kepuasan kerja memiliki keterkaitan terhadap keterikatan karyawan. Karena penilaian individu secara keseluruhan terhadap suatu pekerjaan dapat menentukan terikat atau tidaknya mereka terhadap pekerjaannya. Seorang individu yang memiliki penilaian positif terhadap pekerjaannya dapat menumbuhkan perasaan nyaman sehingga mereka dapat bekerja lebih keras dan secara tidak langsung menciptakan suatu ketertarikan terhadap pekerjaannya. Hal ini didukung oleh pernyataan (Kahn, 1990) yang menyatakan bahwa anggota organisasi dapat menyukai atau tidak menyukai peran mereka berdasarkan seberapa cocok peran tersebut dengan cara mereka melihat atau ingin melihat diri mereka sendiri. Penelitian ini mendukung hasil penelitian lain (Afifah, 2017) yang menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Penelitian lain (Djoemadi et al., 2019) menunjukkan bahwa keterikatan karyawan pada objek penelitian tersebut didorong terutama oleh kepuasan kerja. Sementara penelitian lainnya (Tepayakul & Rinthaisong, 2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

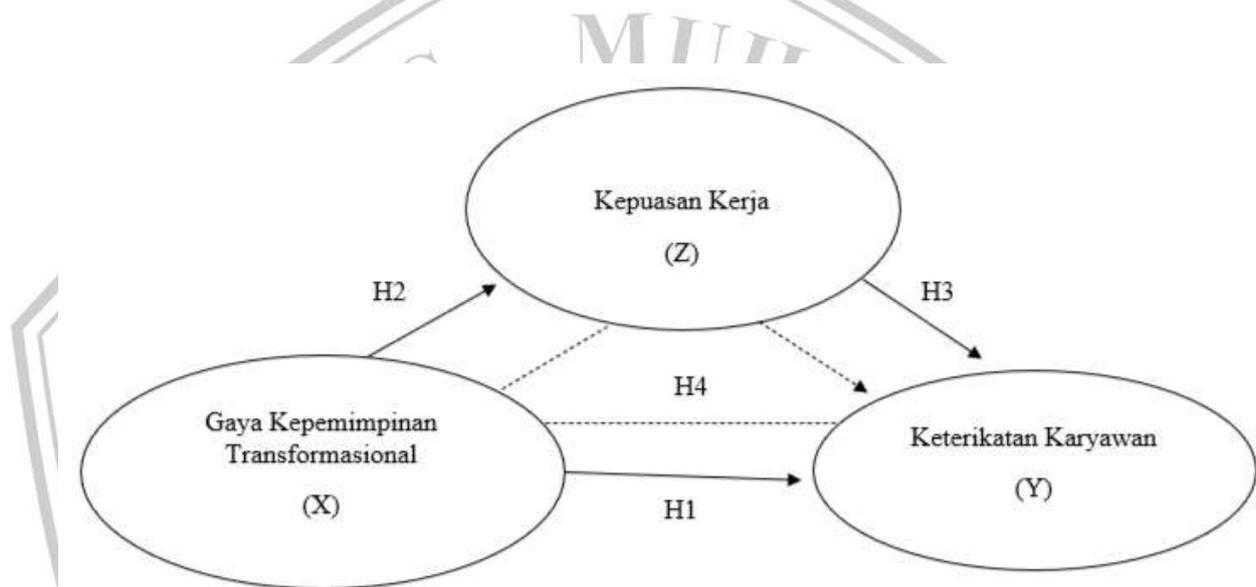
### **4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Gaya kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan dengan kepuasan kerja intervening memiliki sebuah keterkaitan. Seperti yang telah dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membantu para bawahannya untuk melihat masalah lama dengan cara yang baru, sehingga secara tidak langsung hal tersebut juga dapat mengubah pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Pandangan ini dapat menentukan kepuasan maupun ketidakpuasan yang dirasakan mereka terhadap pekerjaannya. Pandangan yang positif dari para karyawan dapat membuat mereka mampu untuk bekerja lebih keras sehingga dapat menimbulkan sebuah keterikatan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian lainnya (Pamara & Bayudhigantara, 2021) yang menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan secara langsung lebih rendah dari pada melalui variabel perantara yaitu kepuasan kerja,

sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan karyawan.

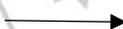
#### D. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan sebuah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2013). Kerangka berfikir dikatakan baik jika hubungan antara variabel dengan teori dijelaskan secara rinci. Adapun kerangka fikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

Keterangan:

-  : Variabel Terukur (Measures Variables/Observed Variables)
-  : Pengaruh Langsung
-  : Pengaruh Tidak Langsung

Gambar 2.1 merupakan kerangka konseptual yang digunakan pada penelitian ini. Pada kerangka konseptual diatas terdapat variable bebas, mediasi dan terikat diantaranya gaya kepemimpinan transformasional (X), kepuasan kerja (Z), dan keterikatan karyawan (Y). Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini didukung oleh salah satu penelitian dari (Pamara & Bayudhiringantara, 2021) yang berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap keterikatan karyawan. Namun, lebih rendah dibandingkan

dengan pengaruh tidak langsung dengan kepuasan kerja yang sebagai variable intervening, sehingga disusun kerangka pada gambar 2.1.

## **E. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang telah dirumuskan oleh peneliti dan dinyatakan dalam kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2013). Berdasarkan rumusan permasalahan serta landasan penelitian terdahulu maka, dibuat sebuah hipotesis atau kesimpulan sementara sebagai berikut:

Berdasarkan hasil riset (Hadinata et al., 2019) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Penelitian lain (Milhem et al., 2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Sementara (Bratonov, 2020) berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat terhadap keterikatan karyawan, sehingga hipotesisnya adalah:

**H1: Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan**

Berdasarkan hasil riset (Choi et al., 2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sementara, (Jorge & López-Zapata, 2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain (Omar, 2013) berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan, sehingga hipotesisnya adalah:

**H2: Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil riset (Tepayakul & Rinthaisong, 2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap keterikatan kerja. Sementara, (Djoemadi et al., 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Penelitian lain (Afifah, 2017) berkesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, sehingga hipotesisnya adalah:

**H3: Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan**

Berdasarkan hasil riset (Breevaart et al., 2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Penelitian dari (Pratama, 2022) juga menunjukkan hasil bahwa gaya

kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian (Tepayakul & Rinthaisong, 2018) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hasil riset (Pamara & Bayudhigantara, 2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan namun, pengaruh secara langsung lebih rendah daripada pengaruh pengaruh tidak langsung dengan kepuasan kerja sebagai *variable intervening*, sehingga *variable* kepuasan kerja dapat dikatakan mampu memdiiasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis nya sebagai berikut:

**H4: Diduga Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Keterikatan Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai *variable intervening***

