

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepemimpinan

Menurut Yukl (2017) kepemimpinan menunjukkan asumsi bahwa kepemimpinan itu berkaitan dengan perilaku yang disengaja oleh seseorang untuk memberikan pengaruh kepada orang lain untuk membimbing, membuat struktur, serta memfasilitasi kegiatan dan hubungannya di dalam suatu organisasi. Pendapat lain, Kepemimpinan adalah “kemampuan memberikan pengaruh kepada beberapa orang untuk mencapai suatu tujuan organisasi” (Daft, 2006). Secara luas kepemimpinan terdiri dari proses memberikan pengaruh dalam menetapkan visi organisasi, memotivasi perilaku anggota organisasi tersebut untuk mencapai tujuan, dan mempengaruhi untuk memperbaiki organisasi tersebut dan budayanya (Rivai, 2004). Definisi kepemimpinan lain dikemukakan oleh Yukl (2017) yakni kepemimpinan adalah suatu tindakan memberikan pengaruh kepada orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang seharusnya dilakukan dalam melakukan pekerjaan dan bagaimana melakukan pekerjaan tersebut, serta memberikan fasilitas kepada seorang maupun beberapa orang untuk mencapai tujuan bersama.

Northouse (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan dimana seseorang memberikan pengaruh pada sekelompok orang untuk menggapai tujuan bersama-sama. Pendapat dari Robbins & Judge (2009) “kepemimpinan adalah kemampuan memberikan pengaruh kepada sekelompok orang untuk menggapai suatu visi atau beberapa tujuan tertentu”.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu sikap yang disengaja oleh seorang untuk memberikan pengaruh kepada orang lain baik individu maupun kelompok suatu organisasi untuk mencapai suatu visi organisasi yang telah disepakati.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya seorang pemimpin yang dapat memberikan inspirasi kepada para bawahannya dengan mengenyampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan luar biasa (Kharis, 2015). Menurut Northouse (2013) kepemimpinan transformasional itu suatu perilaku dimana seorang berhubungan dengan orang lain, dan menciptakan hubungan tersebut untuk menambahkan motivasi dan moral yang baik pada diri pemimpin dan pengikutnya. Adanya kepemimpinan transformasional, membuat para anggota merasakan percaya, kagum, kesetiaan, dan hormat pada pemimpin, dan mereka bersemangat untuk melakukan tindakan lebih baik dari apa yang diharapkan (Yukl, 2017). Bagi Bass pada Yukl (2017), pemimpin transformasional memberikan perubahan dan memberikan motivasi kepada para anggota dengan membuat mereka menyadari pentingnya hasil akhir suatu pekerjaan, merayu mereka untuk memprioritaskan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi dan memenuhi kebutuhan mereka.

Hughes et al. (2002) mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan kesan yang baik dan menggunakannya hal tersebut untuk meningkatkan ikatan secara emosional yang kuat dengan anggotanya, sehingga para anggota terdorong dan tergugah secara emosi dan bersedia untuk bekerja mewujudkan tujuan pemimpin. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh kepada anggota dengan adanya partisipasi anggota dalam menetapkan tujuan, memecahkan masalah, mengambil keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pendidikan, pengarahan, diskusi, bimbingan, dan pengawasan atas tugas yang diberikan. Sikap pemimpin dengan gaya kepemimpinan tersebut diharapkan dapat meningkatkan keterikatan kerja para karyawan.

Hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja yang dilakukan oleh Dewi & Ariati (2014) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan

keterikatan kerja yaitu semakin positif gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula keterikatan kerja. Hayati et al. (2014) juga menyimpulkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja dengan hasil positif dan signifikan. Penelitian tersebut, juga menghasilkan kesimpulan yang sama pada penelitian Rokiin (2015) bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, faktor kepuasan kerja karyawan juga dapat mempengaruhi keterikatan kerja. Kepuasan kerja dan keterikatan kerja karyawan merupakan suatu hubungan yang saling berpengaruh dimana kepuasan kerja yang tinggi maka keterikatan kerja karyawan juga tinggi (Harter et al., 2002). Hasil penelitian dari Aslichati, Sumantri, & Priyanto (2011) menghasilkan yaitu kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh positif terhadap keterikatan kerja.

2.1.2.1 Jenis Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass et al. (1996) dalam Yukl (2017) terdapat empat jenis perilaku kepemimpinan transformasional yang masuk dalam kuesioner kepemimpinan multifaktor atau *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh yang ideal (*Idealized Influence*)
Pengaruh yang ideal adalah perilaku yang meningkatkan emosi dan pengenalan dari pengikut kepada pemimpin. Contoh perilakunya antara lain keberanian dan dedikasi, serta pengorbanan diri demi kebaikan. Pemimpin memiliki standar yang tinggi akan aturan dan perilaku yang beretika, serta dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar sehingga dapat dijelaskan sebagai perilaku pemimpin yang dapat menimbulkan rasa kagum, hormat, dan sekaligus percaya terhadap pemimpin yang dirasakan dalam diri pengikutnya (Rizkiani & Nurnida, 2016)
2. Pertimbangan individu (*Individualized Consideration*)

Pertimbangan individu terdiri dari dukungan, dorongan dan pelatihan untuk para pengikutnya. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat yang mencoba membantu para pengikutnya untuk mewujudkan tujuan (Rizkiani & Nurnida, 2016).

3. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah perilaku yang dapat meningkatkan kesadaran akan berpikir atas permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang suatu permasalahan dari sudut pandang lain. Menurut Bass dan Avolio (1996), melalui stimulasi intelektual, pemimpin memberikan stimulus para pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta menumbuhkan keyakinan terhadap *value*, hal itu mendorong karyawan dapat berkembang dengan cara inovatif dalam menghadapi masalah organisasi dan hati-hati dalam mengambil keputusan (Rizkiani & Nurnida, 2016).

4. Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

Motivasi yang menginspirasi meliputi menyampaikan visi yang menarik dan menggunakan simbol agar para bawahan fokus berusaha dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini pemimpin dapat mengatakan harapannya yang tinggi atas prestasi pengikutnya, menginspirasi dengan memotivasi untuk selalu setia dan menjadi bagian dari pencapaian visi pada suatu organisasi.

2.1.2.2 Pedoman Pemimpin Transformasional

Dalam menjalankan kepemimpinan transformasional, ada beberapa pedoman yang dapat digunakan oleh pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Berikut pedoman yang dikemukakan oleh Yukl (2017) mengenai pemimpin transformasional, yaitu:

1. Menyampaikan visi yang jelas dan menarik.

Pemimpin memaparkan visi yang ada atau membuat komitmen terhadap visi baru. Visi tersebut menjelaskan mengenai apa yang akan dicapai oleh suatu organisasi atau yang akan menjadi maksud, tujuan, dan prioritas organisasi.

2. Menjelaskan cara mencapai visi

Pemimpin harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan dicapai. Pemimpin tidak boleh berpura-pura mengetahui bagaimana mencapai visi tersebut, tetapi justru harus benar-banar mengetahui dan menginformasikan kepada para pengikut bahwa mereka memiliki peran penting dalam bertindak untuk mencapai visi tersebut.

3. Bertindak secara yakin dan optimis
Pemimpin harus yakin dan optimis mengenai kemungkinan keberhasilan para pengikutnya dalam mencapai tujuannya, terutama jika menghadapi permasalahan dan keterpurukan sementara. Keyakinan tersebut terlihat dalam perkataan maupun perilaku.
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
Pemimpin harus dapat meyakinkan dan optimis apabila pekerjaan yang dilakukan sulit atau menimbulkan bahaya, atau ketika anggota tim tidak memiliki keyakinan pada dirinya sendiri. Pemimpin harus memberikan peringatan kepada para pengikutnya mengenai bagaimana cara mereka mengatasi hambatan untuk mencapai kemenangan lebih awal.
5. Berperilaku dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
Perilaku dramatis merupakan cara yang efektif untuk menekankan pentingnya nilai. Perilaku simbolis juga dilakukan untuk mencapai tujuan atau mempertahankan nilai dan akan lebih mungkin berpengaruh jika pemimpin mengambil risiko kerugian secara pribadi yang cukup besar, melakukan pengorbanan diri, atau melaksanakan hal-hal yang tidak biasa dilakukan.
6. Pemimpin memberikan contoh
Salah satu cara pemimpin memengaruhi komitmen bawahan adalah dengan memberikan contoh tindakan yang dapat dijadikan pedoman dalam berinteraksi dalam kegiatan sehari-hari dengan bawahan.

2.1.2.3 Dampak Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak pada pembentukan sikap dan perilaku karyawan (Robbin & Judge, 2006). Gaya kepemimpinan transformasional yang menampilkan perilaku karismatik, memberikan motivasi

yang inspirasional, memberikan stimulasi kepandaian dan memperlakukan karyawan dengan memberikan perhatian terhadap individu mampu meningkatkan produktivitas kerja, kinerja, loyalitas karyawan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan penurunan tingkat *turnover* (Bass & Yammarino, 1991). Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional juga berdampak pada kinerja perusahaan yang mampu mendorong seluruh element yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan dan juga berdampak terhadap kesiapan organisasi untuk menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan (Luthans, 2006). Dimana kepemimpinan transformasional dianggap sebagai agen dari sebuah perubahan.

2.1.2.4 Tugas Pemimpin

Dalam menjalankan peran sebagai pemimpin, ada beberapa tugas yang dilakukan pemimpin. Menurut Kartono (2002) tugas seorang pemimpin pada sebuah organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Menjaga komponen suatu kelompok, menjamin komunikasi yang lancar, dan memudahkan melakukan tugas.
- b. Menyelaraskan ideologi, ide, pemikiran dan ambisi masing-masing anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
- c. Memberikan keamanan dan kejelasan akan status kepada seluruh anggota kelompok sehingga mereka bersedia memberikan kontribusi positif.
- d. Merealisasikan harapan, keinginan, dan kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasakan kepuasan. Selain itu, juga membantu memahami kondisi para anggota dalam menghadapi tuntutan-tuntutan eksternal di masyarakat, dan mendorong anggota-anggotanya secara berkelompok untuk menyelesaikan sendiri permasalahan pekerjaan setiap harinya. Maksud tujuannya menghindari para anggota tersebut tidak pasif dan pasrah.
- e. Memanfaatkan dan memaksimalkan kemampuan, bakat dan produktivitas seluruh anggota kelompok untuk menghasilkan suatu karya dan menciptakan prestasi kerja.

- f. Menegakkan aturan, disiplin dan norma organisasi agar menciptakan kekompakan kelompok, meminimalisir permasalahan dan perbedaan.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan merupakan salah satu sarana terpenting pada manajemen personalia pada sebuah organisasi (Fitriansyah, 2013). Menurut Robbins (2015) menjelaskan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif pada pekerjaan yang diperoleh dari hasil evaluasi terhadap pekerjaan tersebut. Jadi, jika ada karyawan yang memiliki level kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaannya, maka akan bersikap positif pada pekerjaan. Sebaliknya, jika kepuasan atas kerjanya tidak ada atau rendah, maka karyawan akan bersikap negatif terhadap pekerjaan. Dalam suatu organisasi harus memperhatikan kepuasan kerja karyawannya, hal tersebut dilakukan karena salah satu faktor yang penting (Teck-Hong & Waheed, 2011).

Nelson & Quick (2006) mengemukakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif dan menyenangkan atas hasil setelah melakukan pekerjaan tersebut atau pengalaman pekerjaan seseorang yang dipengaruhi 5 hal dari pekerjaan yaitu gaji/upah, pekerjaannya sendiri, promosi, supervisi, dan rekan kerja.

Menurut Handoko (2007) kepuasan kerja adalah perilaku emosional yang menggembirakan dan menyukai pekerjaannya. Sikap ini tercermin dari moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi yang diperoleh dalam bekerja. Kepuasan kerja dapat dirasakan di dalam pekerjaannya, di luar pekerjaannya dan kombinasi antara didalam maupun diluar pekerjaan.

Teori kepuasan memfokuskan pada beberapa faktor pada individu yang dapat memberikan dorongan, arahan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku (Gibson et al., 1996). Ada beberapa faktor yang memberikan pengaruh

pada kepuasan kerja. Alam (2012) menjelaskan faktor yang memberikan pengaruh kepuasan kerja antara lain sebagai berikut:

1. Reputasi perusahaan,
2. Kondisi kerja atau lingkungan kerja yang aman, yaitu faktor risiko rendah dan kenyamanan dalam bekerja,
3. Pekerjaan yang aman,
4. Jam kerja yang fleksibel,
5. Umpan balik positif dari masing-masing pengawas,
6. Pengakuan perusahaan untuk setiap pekerjaan prestasi terkait, yaitu perusahaan mengakui responden setiap prestasi atau tugas khusus,
7. Benefit yang memadai,
8. Pemetaan karir dan pelatihan yang cukup untuk rencana karir ke depan,
9. Kenaikan *Monthly take home pay Salary*.

Berdasarkan teori dari Herzberg et al. (1959) ada dua faktor kepuasan yaitu:

1. Kondisi ekstrinsik yang berada di luar individu meliputi gaji, keamanan dalam kerja, situasi kerja, status, peraturan perusahaan, kualitas penyelia, kualitas hubungan interpersonal antar sesama teman kerja, pimpinan dan karyawan bawahan.
2. Kondisi intrinsik yang berasal dari diri individu dirasakan oleh setiap individu saat mulai bekerja meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang.

2.1.3.1 Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Penelitian ini berfokus pada beberapa aspek kepuasan kerja yang dikutip dari *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967). Dari kuesioner tersebut terdapat tiga aspek kepuasan, antara lain:

1. Kepuasan kerja umum
2. Kepuasan intrinsik
3. Kepuasan ekstrinsik

Indikator dari ketiga aspek tersebut terdiri sebagai berikut:

1. *Ability Utilization*, yaitu kesempatan menggunakan kemampuan sendiri yang dimiliki.
2. *Achievement*, yaitu pencapaian atas prestasi yang diperoleh dari pekerjaan.
3. *Activity*, yaitu kesibukan dari aktivitas kerja yang dilakukan sehari-hari.
4. *Advancement*, yaitu kesempatan untuk meningkatkan keahlian dan ketrampilan kerja.
5. *Authority*, yaitu kesempatan memanfaatkan wewenang yang dimiliki kepada orang lain (teman kerja).
6. *Company Policies*, yaitu Peraturan perusahaan yang ditetapkan.
7. *Compensation*, yaitu gaji/upah yang diterima dibanding dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan.
8. *Co-workers*, yaitu hubungan berinteraksi dengan sesama rekan kerja.
9. *Creativity*, yaitu kesempatan untuk dapat kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan.
10. *Independence*, yaitu kesempatan untuk berusaha sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.
11. *Security*, yaitu pekerjaan memberikan keamanan yang stabil.
12. *Social Service*, yaitu peluang berbuat sesuatu kepada orang lain.
13. *Social Status*, yaitu kesempatan untuk mendapatkan status sosial di dalam lingkungan kerja.
14. *Moral Values*, yaitu kemampuan untuk melakukan beberapa hal pekerjaan yang bernilai moral atau norma-norma yang baik.
15. *Recognition*, yaitu pujian yang diperoleh atas penyelesaian pekerjaan.
16. *Responsibility*, yaitu kemampuan bertanggung jawab atas perilaku yang dilakukan sendiri.
17. *Supervision-Human Relations*, yaitu cara pimpinan mengatasi keluhan dari para karyawan.
18. *Supervision-Technical*, yaitu Supervisi yang dilakukan oleh pimpinan mengenai beberapa hal teknis.
19. *Variety*, yaitu Peluang melakukan tindakan lain selain bekerja (selingan), seperti kegiatan seni & olah raga.

20. *Working Conditions*, yaitu kondisi di dalam lingkungan kerja, seperti ketersediaan ruangan dan peralatan kerja dari perusahaan.

Aspek kepuasan kerja tersebut di atas berdasarkan pada tiga pemikiran yaitu:

- a. Adanya harapan terhadap lingkungan kerja mereka yang didasarkan atas latar belakang, kemampuan individu, dan minat;
- b. Adanya sikap kerja yang muncul dari pemenuhan harapan-harapan di tempat kerja;
- c. Sikap tersebut menciptakan evaluasi terhadap lingkungan kerja atau kepuasan kerja mereka (Newby, 1999).

2.1.4 Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja merupakan salah satu tema dalam ilmu manajemen yang banyak dibicarakan diantara perusahaan konsultan dan media-media bisnis terkenal (Alan M. Saks & Jamie A. Gruman, 2014). Bagian SDM Perusahaan dan beberapa manajemen atas memberikan perhatian khusus pada keterikatan kerja untuk dapat mempertahankan perusahaannya ditengah persaingan industri. Menurut W. B. Schaufeli & Bakker (2004) keterikatan kerja diartikan sebagai semangat dan pemikiran positif berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan yang memiliki karakteristik *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Keterikatan kerja merupakan keadaan dimana seseorang memiliki kemampuan dan komitmen baik secara emosional dan akal dengan organisasi (Lockwood, 2007).

Keterikatan kerja adalah daya dorong yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja lebih tinggi, perilaku yang dilakukan berupa memiliki kesepakatan terhadap organisasi, loyalitas dan bangga terhadap pekerjaannya, melakukan tindakan yang lebih banyak dari segi waktu dan energi, semangat dan antusias, komitmen dalam melakukan pekerjaan (Wellins & Concelman, 2004.).

Pendapat dari Federman (2009) mengenai keterikatan kerja karyawan adalah tingkatan dimana seorang karyawan dapat berkomitmen dengan organisasi

dan hasil dari komitmen tersebut dibuktikan dengan cara mereka bekerja dan lamanya dia bekerja.

A.B. Bakker & Schaufeli (2010) menjelaskan perbedaan antara keterikatan kerja dengan keterikatan karyawan dalam psikologi industri dan organisasi lainnya yaitu keterikatan kerja merupakan suatu keterkaitan antara karyawan dengan pekerjaannya, dimana karyawan tersebut akan mencurahkan seluruh energi dan kemampuannya dalam bekerja, serta semangat dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan keterikatan karyawan mencakup pada keterkaitan antara karyawan dengan organisasi/perusahaannya, yaitu karyawan memiliki sikap positif dan kebanggaan terhadap nilai-nilai dan visi organisasi dan kemauan untuk membantu teman kerjanya demi kepentingan perusahaan.

W. Schaufeli (2012) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan kerja akan memiliki daya usaha yang tinggi dalam bekerja dan lebih terdorong untuk belajar hal lain selain mengenai pekerjaan yang dilakukan sehari-hari. Arnold B. Bakker et al. (2012) memaparkan bahwa karyawan yang merasakan keterikatan kerja yang maksimal memiliki tiga keuntungan bagi karyawan itu sendiri yaitu:

1. Karyawan merasakan dan mengalami perasaan positif seperti lebih semangat, lebih senang dan gairah, sehingga menghasilkan *Job resources* yang akan berdampak pada hasil penilaian pekerjaan yang baik.
2. Karyawan akan lebih sehat baik secara fisik maupun mental, sehingga karyawan dapat fokus bekerja atau menyelesaikan pekerjaannya.
3. Karyawan dapat fokus dan memberikan seluruh daya upaya dan keterampilannya untuk pekerjaan, sehingga dapat menciptakan nilai tambah pada pekerjaannya dan memengaruhi semangat keterikatan kerja kepada rekan kerja, sehingga hubungan antar karyawan dapat terjalin dengan baik dan kinerja kelompok menjadi lebih baik.

Menurut Federman (2009) ada beberapa ciri karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang besar sebagai berikut:

1. Konsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan saat ini maupun pekerjaan berikutnya.
2. Karyawan merasakan bagian dari satu tim dan sesuatu yang berharga dibanding diri mereka sendiri.
3. Memiliki kemampuan dan tidak merasakan paksaan dalam membuat suatu terobosan dalam pekerjaan.
4. Bekerja dengan memahami akan terjadi perubahan dan menghadapi tantangan dengan tindakan yang bijaksana.

Karyawan dengan keterikatan kerja yang rendah ditunjukkan dengan beberapa tingkah laku dalam bekerja seperti mengeluh saat menerima tambahan pekerjaan, pulang kerja terlambat, curang dengan kehadiran saat hari kerja sampai dengan melakukan pengunduran diri dari pekerjaannya. Karyawan juga cenderung bersedia lembur karena adanya uang lembur bukan karena ada pekerjaan yang harus diselesaikan, mereka juga menunjukkan sikap kurang semangat dalam bekerja (Berlian & Rahmani, 2013).

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa teori di atas mengenai keterikatan kerja adalah suatu sikap atau perilaku positif karyawan yang berada pada suatu organisasi dengan menunjukkan respon baik fisik sampai dengan emosional secara totalitas. Karyawan bekerja dengan semangat dan senang terhadap pekerjaannya dan selalu berupaya untuk mencapai visi dan misi organisasi dimana dia bekerja.

2.1.4.1 Faktor yang memengaruhi keterikatan kerja

Ada banyak faktor yang memengaruhi keterikatan kerja karyawan dalam suatu organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lockwood (2007) faktor yang mempengaruhi antara lain sebagai berikut:

1. Budaya Perusahaan
2. Komunikasi organisasi
3. Gaya pimpinan yang memicu munculnya kepercayaan dan penghargaan

4. Kepemimpinan yang dianut
5. Reputasi perusahaan atau organisasi itu sendiri.

Mewengkang & Panggabean (2016) menyebutkan ada beberapa faktor pendorong yang dapat memunculkan keterikatan kerja antara lain sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan, yaitu pentingnya emosional seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya yang dapat dicapai dari beberapa kondisi pekerjaan antara lain pekerjaan yang menantang, pekerjaan yang beraneka ragam, membutuhkan beberapa keterampilan, bebas dalam mengambil keputusan sendiri dan memiliki kesempatan berkontribusi, termasuk juga kesempatan mendapatkan umpan balik atas pekerjaan yang dilakukan;
2. Dukungan organisasi dan supervisi atasan, yaitu kepercayaan organisasi terhadap kontribusi karyawannya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dan pengawasan atasan ini juga dapat menciptakan kesadaran akan kewajiban dan kepedulian karyawan dalam mengembangkan organisasi dan membantu mencapai visinya;
3. Keterlibatan dalam pembuatan keputusan, yaitu karyawan ikut andil dalam pengambilan keputusan dan mampu menyuarakan ide, dimana atasan mereka mendengar pendapat karyawan, menghargai kontribusi karyawannya, dan memberikan peluang kepada karyawan untuk meningkatkan kapasitas pekerjaannya;
4. Komunikasi, yaitu interaksi dua arah yang terjadi antara manajemen atau atasan dengan karyawannya baik komunikasi bawah ke atas dan atas ke bawah dengan jalur komunikasi yang tepat mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya;
5. Kepemimpinan, yaitu seorang atasan atau pemimpin yang efektif dapat memberikan pengaruh pada bawahannya untuk dapat mencapai tujuan bersama.

2.1.4.2 Indikator Keterikatan Kerja

Menurut W. Schaufeli et al. (2002) Keterikatan kerja didefinisikan sebagai kondisi antusias dalam bekerja yang memiliki tiga aspek sebagai berikut:

1. Semangat (*Vigor*)

Semangat merupakan limpahan kekuatan dan pemikiran yang positif dalam bekerja, keinginan atau keberanian sungguh-sungguh yang dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tetap tegar saat menghadapi kesulitan, memiliki keinginan untuk memberikan segala kemampuan menyelesaikan tugas pekerjaan serta bertahan meskipun menghadapi rintangan.

2. Dedikasi (*Dedication*)

Dedikasi merupakan keterlibatan karyawan yang kuat dalam melakukan pekerjaan dan memiliki rasa antusias, inspirasi, bangga dan tertantang dalam pekerjaannya.

3. Keterlarutan/Penyerapan (*Absorption*)

Keterlarutan merupakan suatu tindakan konsentrasi dalam bekerja, serius melakukan pekerjaan dan menikmati pekerjaan tersebut, serta merasakan waktu berjalan begitu cepat dan susah meninggalkan dari pekerjaannya.

2.2 Kerangka Teoritis

2.2.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Keterikatan kerja

Hasil penelitian yang menguji kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja yang terdiri dari 3 dimensi yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), keterlarutan (*absorption*), telah dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.1
Persamaan & Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu Tentang Hubungan
Gaya Kepemimpinan Transformatif dengan Keterikatan kerja

No.	Judul	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Keterikatan Kerja melalui Keadilan Organisasional sebagai Variabel Mediasi	Raharjo & Witiasuti, 2016	kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja	Variabel yang diteliti : Kepemimpinan Transformatif, Keterikatan Kerja	Variabel mediasi Penelitian ini: menggunakan Keadilan Organisasional
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Employee Engagement (studi Pada Divisi Produksi Ppb Bogor Pt. wijaya Karya Beton Tbk.)	Rizkiyani & Numida, 2016	Gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>	Variabel yang diteliti : Kepemimpinan Transformatif, Employee Engagement	Tidak menggunakan variabel mediasi. Studi di PT Wijaya Karya Beton
3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional Terhadap <i>Work Engagement</i>	Rokiin, 2015	Kepemimpinan transformatif dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i>	Variabel yang diteliti : Kepemimpinan Transformatif, Work Engagement	Variabel bebas kedua : Kepemimpinan Transaksional Tidak menggunakan variabel mediasi.
4	Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformatif Dengan <i>Work Engagement</i> Pada Pegawai Pelaksana Perum Perhutani KBM Sar Wil II Cepu	W. L. Dewi & Ariati, 2014	Adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformatif dengan <i>work engagement</i> .	Variabel yang diteliti : Kepemimpinan Transformatif, Work Engagement	Tidak menggunakan variabel mediasi. Studi di Perum Perhutani
5	The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study	Hayati, Charkhabi, & Naami, 2014	Adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformatif dengan work engagement.	Variabel yang diteliti Gaya Kepemimpinan Transformatif, Work Engagement	Tidak menggunakan variabel mediasi. <i>Survey Study</i>
6	Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformatif Dengan <i>Work Engagement</i> Pada Karyawan PT. Dua Kelinci Pati	Wulandari et al., 2013	Terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformatif dengan work engagement karyawan	Variabel yang diteliti: <i>Work Engagement</i>	Variabel yang diteliti: Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformatif Tidak menggunakan variabel mediasi. Studi Pada PT Dua Kelinci

Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat ditarik hipotesis bahwa gaya kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja (H_1).

2.2.2 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformatif dengan Kepuasan Kerja

Penelitian yang menguji hubungan dan pengaruh antara gaya kepemimpinan transformatif dengan kepuasan kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.2
Persamaan & Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu tentang Gaya
Kepemimpinan Transformatif dengan Kepuasan Kerja

No.	Judul	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja	Azhari & others, 2016	kepemimpinan transformatif memberikan kontribusi sebesar 56,8% mempengaruhi kepuasan kerja	Variabel yang diteliti: Kepemimpinan Transformatif, Kepuasan Kerja	Tidak menggunakan variabel mediasi.
2	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional dengan Dimediasi oleh Pemberdayaan Psikologis	Sukrajap, 2016	Kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Variabel yang diteliti: Kepemimpinan Transformatif, Kepuasan Kerja	Variabel yang diteliti lainnya: Komitmen Organisasional Variabel Mediasi: Pemberdayaan Psikologis
3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Langgeng Laundry Di Kuta, Badung	Putra & Sariyathi, 2015	Gaya kepemimpinan transformatif, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Diantara ketiga variabel bebas, kompensasi berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja	Variabel yang diteliti: Kepemimpinan Transformatif, Kepuasan Kerja	Variabel Bebas: Lingkungan Kerja dan Kompensasi Tanpa Variabel Mediasi/Intervening Studi Pada Usaha UMKM (Langgeng Laundry)
4	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Pada CV. Gita Karya Persada Denpasar	N. Dewi & Subudi, 2015	Kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepemimpinan transformatif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention	Variabel yang diteliti: Kepemimpinan Transformatif, Kepuasan Kerja	Variabel yang diteliti lainnya: Turn Over Intention. Tanpa Variabel Mediasi/Intervening Studi Pada CV Gita Karya Persada
5	Pengaruh persepsi kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja dan <i>organizational citizenship behavior</i> guru SMA Negeri 3 Denpasar	Adipurwa & Riana, 2015	Kepemimpinan transformatif dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kepuasan Kerja	-	Variabel bebas: Persepsi Kepemimpinan Transformatif Variabel Terikat: Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship behavior (OCB) Studi Pada SMA
6	<i>Transformational leadership and employee satisfaction</i>	Mujkić et al., 2014	Kepemimpinan transformatif memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan	Variabel yang diteliti: Kepemimpinan Transformatif	Variabel penelitian lain: Kepuasan Karyawan Penelitian Kualitatif (mengobservasi)
7	<i>Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review</i>	Belias & Koustelios, 2014	Dalam sektor perbankan kepemimpinan transformatif telah terbukti cukup tepat dan efektif serta memberikan pengaruh positif pada beberapa aspek seperti kinerja pegawai, kepuasan kerja, dan komitmen kerja	Variabel yang diteliti: Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja	Penelitian Kualitatif (review)
8	<i>The impact of transformational leadership style on job satisfaction</i>	Long et al., 2014	Kepemimpinan transformatif memberikan kontribusi positif pada kepuasan kerja terutama pada dimensi pertimbangan individu (individualized consideration)	Variabel yang diteliti: Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja	

Berdasarkan tabel 2.2 diatas maka dapat ditarik hipotesis bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H_2).

2.2.3 Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Keterikatan Kerja

Penelitian yang menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan keterikatan kerja dilakukan oleh peneliti terdahulu antara lain:

Tabel 2.3
Persamaan & Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu tentang Kepuasan Kerja dengan Keterikatan Kerja

No.	Judul	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh kualitas kehidupan kerja (<i>quality of work life</i>) dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan (<i>employee engagement</i>)	Manik, 2015	Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja memberikan kontribusi positif terhadap keterikatan karyawan	Variabel Bebas: Kepuasan Kerja	Variabel bebas: Kualitas Kehidupan Kerja (<i>Quality of Work Life</i>)
				Variabel Terikat: Keterikatan Kerja	Tanpa Variabel Mediating/Intervening
2	Pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>work engagement</i> pegawai Universitas Terbuka di Pondok Cabe	Aslichati et al., 2010	Kepuasan Kerja memberikan pengaruh positif terhadap <i>work engagement</i>	Variabel Bebas: Kepuasan Kerja	Tanpa Variabel Mediating/Intervening
				Variabel Terikat: <i>work engagement</i>	

Hipotesis yang dapat dituliskan dari teori dan penelitian sebelumnya yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja (H_3).

2.2.4 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja

Penelitian yang menguji kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan keterikatan kerja telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yaitu

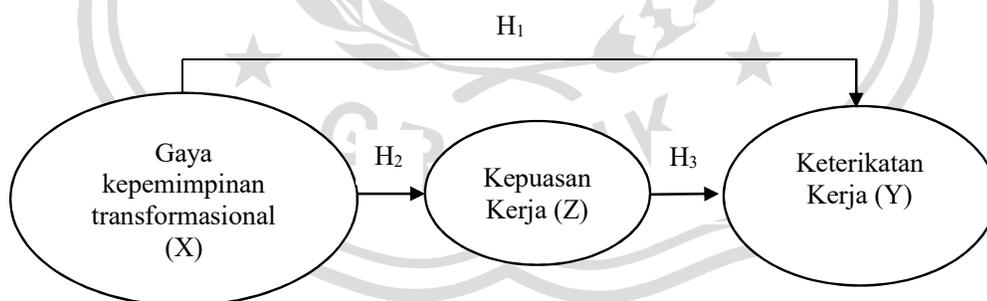
Tabel 2.4
Persamaan & Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu tentang Gaya
Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dengan Keterikatan kerja

No.	Judul	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kepercayaan kepada Pemimpin terhadap keterikatan kerja karyawan pada PT Bali Bijaksana Nusa Dua-Bali	Pradhana & Hendra , 2019	Kepemimpinan Transformasional, kepuasan kerja dan kepercayaan kepada pemimpin secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja	Variabel independen yang diteliti: Kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja. Variabel terikat: Keterikatan Kerja (<i>work engagement</i>)	Variabel kepuasan kerja menjadi variabel bebas

Dalam penelitian ini menuliskan hipotesis bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja melalui kepuasan kerja (H₄).

2.3 Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian kajian pustaka dan hubungan antar variabel diatas, maka penelitian ini menyusun sebuah kerangka berpikir untuk mempermudah dalam memahami hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja. Kerangka berpikir dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

Sumber : Data diolah oleh peneliti

Ada 4 (empat) hipotesis berdasarkan gambar kerangka berpikir 2.1 diatas sebagai berikut: