

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Penelitian terdahulu

Penelitian ini tidak lepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan pertimbangan dan referensi. Adapun penelitian yang dijadikan acuan tidak terlepas dari topic pembahasan yang diteliti oleh peneliti yaitu mengenai *transformational Leadership*, *job satisfaction* dan *employee engagement*. Perbandingan tersebut dapat dirinci pada table sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Employee Engagement</i> : Telaah Pada Organisasi Non Profit Area Pulau Jawa, Sumatera, Sulawesi dan Bali (Handayani, 2017)	Independent : <i>Transformasional leadership</i> (X) Dependent : <i>Employee Engagement</i> (Y)	Analisis deskriptif	<i>Transformasional leadership</i> memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap <i>employee engagement</i>
2.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja (Nurtjahjani et al., 2020)	Independent : Kepemimpinan Transformasional (X) Dependent : Keterikatan kerja (Y) Mediasi : Kepuasan Kerja	<i>Partial Last Square</i> (PLS)	a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap keterikatan kerja b. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja c. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja secara signifikan.
3.	Pengaruh Tanggung Jawab Sosial	Independent : Kepemimpinan	<i>Partial Last Square</i> (PLS)	a. Tanggung jawab sosial berpengaruh

No.	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Perusahaan Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Sari & Yuniawan, 2021)	Transformasional (X) Tanggung Jawab Sosial (X) Dependent : Keterikatan kerja (Y) Mediasi : Kepuasan Kerja		signifikan positif terhadap keterikatan karyawan b. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan c. Tanggung jawab sosial berpengaruh signifikan negative terhadap kepuasan kerja d. Kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap keterikatan karyawan e. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
4.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee Engagement</i> (Studi pada Divisi Produksi PBB Bogor PT Wijaya Karya Beton, TBK) (Rizkiani & Nurida, 2016)	Independent : Kepemimpinan Transformasional (X) Dependent : <i>Employee Engagement</i> (Y)	Analisis deskriptif	Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap <i>employee engagement</i>
5.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> Serta Dampaknya Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi Sekretariat Daerah Provinsi Ntb) (Jagat et al., 2019)	Independent : Kepemimpinan Transformasional (X) Iklim kerja (X) Dependent : <i>Employee Engagement</i> (Y) Mediasi : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (M)	<i>Partial Last Square</i>	a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, b. Iklim organisasional tidak signifikan mempengaruhi OCB. c. Gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i>

No.	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				engagement. d. Untuk pengaruh mediasi employee engagement, terdapat peran mediasi penuh dalam pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim organisasional terhadap OCB.
6.	Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Mediasi (Siahaan et al., 2021)	Independent : Kepemimpinan Transformasional (X) Dependent : Keterikatan kerja (Y) Mediasi : Kepuasan Kerja (M) Kepuasan Kerja (M)	<i>Partial Last Square (PLS)</i>	a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja b. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja c. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterikatan kerja d. Motivasi kerja berpengaruh terhadap keterikatan kerja e. Kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keterikatan kerja f. Kepemimpinan transformasional melalui motivasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja
7.	<i>The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction : Testing the joint mediating effects of engagement and trust</i>	Independen : Organizational Culture (X) Leadership Performance (X) Dependen : PR Professionals Job Satisfaction (Y) Mediasi : Engagement (M) Trust (M)	<i>Partial Last Square (PLS)</i>	a. Hasil mengkonfirmasi dampak kuat budaya organisasi dan kinerja kepemimpinan terhadap keterikatan kerja, kepercayaan dan kepuasan kerja professional PR b. Hasil

No.	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	(Meng & Berger, 2019)			mengungkapkan efek mediasi bersama yang signifikan dari keterikatan kerja dan kepercayaan pada kepuasan kerja professional, ketika budaya organisasi yang mendukung dan kinerja pemimpin yang baik tercapai.
8.	<i>The Effect of Organizational Communication and Job satisfaction on Employee Engagement and Employee Performance at PT Abyor International</i> (Eka & Anik, 2020)	Independen : <i>Organizational Communication (X)</i> <i>Job Satisfaction (X)</i> Dependen : <i>Employee Engagement (Y)</i> <i>Employee Performance (Y)</i>	<i>Partial Last Square (PLS)</i>	a. Menunjukkan bahwa <i>organizational communication</i> dan <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh signifikan positif terhadap <i>employee engagement</i> b. Menunjukkan bahwa <i>organizational communication</i> dan <i>job satisfaction</i> tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee performance</i>

Sumber : Jurnal penelitian terdahulu, 2022

Berdasarkan penelitian diatas dapat dilihat dari penelitian terdahulu menunjukkan hasil sebagai berikut :

1. *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan negative terhadap *Employee engagement*
2. *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *Job satisfaction*
3. *Job satisfaction* berpengaruh signifikan negatif terhadap *Employee engagement*

4. *Transformational Leadership* melalui *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee engagement*

1.2 Tinjauan teori

1.2.1 *Leadership* (Kepemimpinan)

Leadership atau kepemimpinan mempunyai kaitan dengan perilaku secara sengaja yang dilakukan oleh seseorang untuk memberi pengaruh kepada orang lain dalam hal membuat struktur, membimbing, serta memberi fasilitas pada kegiatan di dalam suatu organisasi. Yukl et al. (2019) mengatakan *leadership* atau kepemimpinan merupakan suatu tindakan memberi pengaruh orang lain untuk memahami apa yang seharusnya dilakukan dalam melakukan pekerjaan dan memberi fasilitas kepada seorang maupun tim untuk mencapai tujuan bersama serta bagaimana dalam melakukan pekerjaan tersebut.

Northouse (2013) mengemukakan kepemimpinan adalah sesuatu tindakan yang mana seseorang memberi pengaruh sekelompok atau seseorang untuk menggapai tujuan bersama. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Kotten (2010) kepemimpinan merupakan kemampuan dalam memberi pengaruh kepada sekelompok orang untuk menggapai suatu visi.

Dari beberapa pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan atau sikap yang dilakukan seseorang secara sengaja untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang didalam suatu organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

1.2.2 Gaya kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional digunakan pemimpin menginspirasi bawahan menggunakan visi untuk memperluas dan mengembangkan kepentingan bawahan dengan meningkatkan kesadaran dan penerimaan kepentingan kolektif dan keperluan dalam diri karyawan sendiri. Menurut Jun (2017) kepemimpinan transformasional muncul sebagai cara mengatasi keterbatasan, dan penelitian teoritis serta empiris diperluas dengan fenomena yang terjadi. Cahyandani (2021) juga menyatakan jika kepemimpinan transformasional efektif dalam mengerjakan tuntutan kerja mereka dan mampu menyelesaikannya.

Kartono (2002) menyatakan gaya kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya yang digunakan oleh seseorang yang dapat memberi inspirasi kepada bawahan dengan menyampaikan kemampuan luar biasa dan kepentingan pribadi. Pendapat lain dari Bass & Yammarino (1991) kepemimpinan transformasional merupakan perilaku seseorang menciptakan hubungan untuk menambahkan moral dan motivasi yang baik di diri pemimpin, berhubungan dengan orang lain serta bawahannya. Kepemimpinan transformasional menjadikan anggota menjadi merasa kagum/terinspirasi, setia, percaya dan hormat terhadap pemimpinnya, sehingga mereka akan memiliki semangat untuk melakukan tindakan yang lebih baik. Menurut Mello (2015) Pemimpin transformasional memberi perubahan serta motivasi kepada anggotanya dan membuat mereka mengerti bahwa pentingnya dari hasil akhir suatu pekerjaan, membuat mereka

terbujuk untuk memprioritaskan kepentingan organisasi dibandingkan dengan memenuhi kebutuhan mereka dan kepentingan pribadi.

Hasil penelitian terdahulu tentang gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja yang dilakukan oleh Jagat et al. (2019) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja yang mana menunjukkan bahwa semakin positif gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula keterikatan kerja. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Jagat et al (2019) juga member kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja.

1.2.2.1 Indikator kepemimpinan transformasional

Menurut Bass & Avolio (1995) Terdapat beberapa jenis perilaku kepemimpinan transformasional masuk di dalam kuisioner kepemimpinan multifactor atau *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh yang ideal (*Idealized Influence*)

Pada jenis perilaku ini menunjukkan pengaruh yang ideal yaitu suatu perilaku yang dapat menaikkan emosi dan pengenalan bawahan kepada pemimpin. Contoh dari perilaku ini sendiri adlah sikap dedikasi, keberanian, dan mengorbankan diri demi kebaikan. Pemimpin yang dapat diandalkan dalam melakukan hal yang benar, mempunyai standar diri yang tinggi terhadap suatu aturan, dan perilaku yang beretika, serta sehingga dapat dijelaskan jika pemimpin ini adalah

pemimpin yang dapat menimbulkan rasa hormat, kagum, dan rasa percaya terhadap pemimpin dirasakan oleh pengikutnya.

2. Pertimbangan individu (*Individualized Consideration*)

Jenis perilaku pertimbangan individu yaitu suatu tindakan yang berupa dorongan, dukungan dan pelatihan yang diberikan kepada pengikutnya. Dalam hal ini pemimpin bertindak seperti pelatih dan juga pemberi nasihat yang mencoba untuk membantu bawahan dalam mewujudkan tujuan.

3. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual merupakan suatu tindakan atau perilaku yang mampu meningkatkan kesadaran berpikir terhadap permasalahan dan member pengaruh pengikutnya dalam memandang suatu permasalahan dari berbagai sudut pandang. Melalui *intellectual stimulation*, pemimpin akan memberi stimulus pengikut agar bersikap lebih kreatif, inovatif, dan meningkatkan rasa yakin terhadap value, inilah yang mendorong bawahan berkembang dengan inovatif dalam menghadapi masalah di organisasi serta berhati-hati mengambil suatu keputusan.

4. Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

Motivasi yang menginspirasi adalah suatu tindakan atau perilaku yang melakukan hal-hal seperti menyampaikan visi dengan menarik dan menggunakan symbol supaya pengikut menjadi focus berusaha mencapai tujuan. Dalam hal ini pemimpin mengatakan harapan yang dimilikinya yang tinggi terhadap prestasi dari bawahan. Pemimpin

member inspirasi dengan memotivasi untuk setia dan menjadi bagian organisasi untuk mencapai visi atau tujuan.

1.2.2.2 Pedoman gaya kepemimpinan transformasional

Untuk menjalankan gaya kepemimpinan transformasional, pedoman yang bias digunakan pemimpin mengawal tugas-tugasnya adalah sebagai berikut ini yang dikemukakan oleh Yukl (2017) mengenai kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. Menyampaikan visi dengan menarik dan jelas

Pimpinan dapat memaparkan isi dari visi atau membuat komitmen dengan visi yang baru. Yang mana visi tersebut yang akan menjelaskan tentang apa yang diraih atau diharapkan suatu organisasi atau menjadi maksud dan tujuan serta menjadi prioritas bagi organisasi.

2. Menjelaskan bagaimana cara mencapai visi

Pimpinan diharapkan dapat menjelaskan kepada pengikut mengenai visi yang akan dicapai. Pemimpin bertindak meyakinkan bawahan bahwa visi tersebut mungkin untuk dicapai. Pemimpin tidak diperbolehkan untuk berpura-pura dalam mengetahui cara untuk mencapai visi tersebut, tetapi bersikap bahwa pemimpin harus paham dan menginformasikan kepada bawahan jika bawahan adalah bagian penting dalam pencapaian visi tersebut.

3. Memperlihatkan keyakinan

Pimpinan meyakinkan pengikut apabila kerjaan yang dilakukan terlalu sulit atau mengakibatkan masalah. Pemimpin harus memberi peringatan bawahan tentang bagaimana cara untuk mengatasi masalah yang dihadapi dan bagaimana mereka dapat menyingkirkan hambatan dalam mennggapai kemenangan yang lebih awal.

4. Berperilaku simbolis dan dramatis dalam menekan nilai yang penting

Pimpinan dengan perilaku dramatis yang dimaksud dalam hal ini adalah perilaku yang dianggap cukup efektif dalam menekan pentingnya suatu nilai. Perilaku simbolis juga dilakukan dengan tujuan untuk mempertahankan suatu nilai dan menjadi lebih berpengaruh jika pemimpin mengambil resiko besar seperti melakukan pengorbanan diri , mengambil resiko kerugian pribadi yang besar, atau melakukan hal yang tidak biasanya untuk dilakukan.

5. Bertindak optimis

Pimpinan mempunyai keyakinan dan optimis terhadap kemungkinan keberhasilan yang akan diahadapi oleh pengikutnya untuk mencapai tujuannya,yang utama adalah pada saat menghadapi masalah atau keterpurukan yang bersifat sebentar. Keyakinan tersebut dapat dilihat dari perilaku atau berupa perkataan.

6. Memberikan contoh kepada pengikut

Pemimpin dalam mempengaruhi komitmen pengikutnya adalah dengan cara memberi contoh perilaku yang dapat menjadi pedoman dalam berinteraksi di dalam kegiatan setiap hari.

1.2.2.3 Tugas pemimpin

Yukl (2017) juga mengemukakan untuk menjalankan peran pimpinan, terdapat beberapa tugas yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan. Beberapa diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Menjaga komunikasi yang lancar, menjaga komponen kelompok, dan memudahkan dalam menjalankan tugas.
2. Menyelaraskan ideologi, pemikiran, serta ambisi dari masing-masing pengikut dengan pola keinginan pimpinan.
3. Memberi keamanan kepada seluruh bawahan sehingga dapat memberi kontribusi yang positif.
4. Merealisasikan kebutuhan, keinginan, dan juga harapan dari para bawahan sehingga mereka dapat merasa puas. Selain itu dapat membantu memahami situasi pengikut dalam menghadapi kondisi eksternal dari masyarakat, serta mendorong pengikut secara berkelompok dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan. Maksud dan tujuan dari tindakan ini adalah menghindari agar anggota tidak bertindak pasif.

5. Memaksimalkan serta memanfaatkan kemampuan yang dimiliki, nakat serta produktivitas anggota dari suatu kelompok untuk menciptakan prestasi kerja dan menghasilkan karya.
6. Membuat aturan dan disiplin serta norma dalam organisasi utnuk membuat kekompakan dalam kelompok, serta meminimalisir adanya masalah dan perbedaan.

1.2.3 *Job Satisfaction*

Robbins (2015) memaparkan kepuasan kerja menjadi perasaan yang positif/baik pada pekerjaan yang diperoleh dari hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Artinya, apabila seorang karyawan/pegawai telah mempunyai level kepuasan yang tinggi mengenai pekerjaan yang dimilikinya, maka ia juga akan bersikap positif juga terhadap pekerjaannya. Namun sebaliknya, jika seseorang memiliki rasa puas kerja yang rendah, maka karyawan tersebut cenderung akan bersikap negatif terhadap kerjanya.

Nelson & Quick (2006) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif/baik atas hasil setelah melaksanakan suatu pekerjaan seseorang atau pengalaman yang dipengaruhi oleh 5 hal dari pekerjaan yaitu promosi, gaji, pekerjaannya, rekan kerja dan supervise.

Menurut Handoko (2007) kepuasan kerja merupakan suatu bentuk perilaku emosional yang menggembirakan dan menyukai pekerjaannya. Sikap seperti ini dapat dicerminkan melalui etika kerja, disiplin kerja, serta prestasi yang didapat didalam bekerja. Selain itu kepuasan kerja dapat dirasakan dalam melakukan pekerjaannya selain dari pekerjaannya dan

kombinasi dari dalam serta luar pekerjaan. teori dari kepuasan kerja sendiri memfokuskan pada beberapa factor yang terdapat dalam individu yang bias memberikan suatu dorongan, arahan serta mampu mempertahankan dan menghentikan suatu tindakan. Beberapa factor yang memberi pengaruh pada kepuasan kerja antara lain sebagai berikut :

1. Reputasi dari suatu perusahaan
2. Kondisi serta lingkungan kerja yang aman
3. Pekerjaan yang aman
4. Memiliki jam kerja fleksibel
5. Mendapatkan *feedback* yang positif dari pengawas
6. Pengakuan terhadap prestasi
7. Benefit yang sesuai dan memadai
8. Pelatihan yang cukup dan pemetaan karir sebagai rencana karir dimasa yang akan datang
9. Kenaikan pada *monthly take home pay salary*

Sedangkan menurut teori dari Herzberg *et al.* (1959) terdapat dua factor kepuasan yaitu :

1. Kondisi ekstrinsik pada hal-hal diluar individu, seperti situasi kerja, gaji, status, keamanan kerja, kualitas, peraturan perusahaan, kualitas komunikasi terhadap sesama, pimpinan dan bawahan.
2. Kondisi intrinsic yang berasal dari individu itu sendiri seperti pencapaian prestasi, tanggung jawab, perkembangan, pengakuan, kemajuan, dan pekerjaan itu sendiri.

1.2.3.1 Aspek-aspek *Job Satisfaction*

Penelitian ini memfokuskan terhadap aspek-aspek oleh Weiss et al. (1967) dalam *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang mana terdapat tiga aspek kepuasan kerja yaitu :

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

Dari ketiga faktor di atas, terdapat beberapa indikator yaitu sebagai berikut :

1. *Ability Utilization* atau Keadaan dimana seseorang dapat menggunakan kesempatan untuk menunjukkan kemampuan diri
2. *Achievement* atau suatu pencapaian atas prestasi yang telah didapatkan
3. *Activity* atau suatu kondisi yang menyibukkan diri dalam sehari-hari
4. *Advancement* atau kesempatan yang diberikan untuk meningkatkan keterampilan
5. *Authority* atau kesempatan dalam memanfaatkan wewenang terhadap teman kerja
6. *Company Policies* atau suatu aturan telah ditetapkan di dalam perusahaan
7. *Compensation* atau upah yang diterima dari pekerjaan yang telah dilakukan
8. *Co-workers* atau hubungan untuk berinteraksi dengan sesama
9. *Creativity* atau kesempatan untuk dapat menjadi kreatif

10. *Independence* atau kesempatan dalam melakukan usaha sendiri dalam menyelesaikan suatu pekerjaan
11. *Security* atau keamanan yang stabil
12. *Social Service* atau memberikan serta berbuat sesuatu terhadap orang lain
13. *Social Status* atau kesempatan dalam meraih status sosial
14. *Moral values* atau melakukan pekerjaan yang sesuai dengan norma
15. *Recognition* atau pujian yang didapat setelah menyelesaikan suatu pekerjaan
16. *Responsibility* atau bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dimiliki
17. *Supervision-Human Relations* atau suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menyelesaikan suatu keluhan dari bawahan
18. *Supervision-Technical* atau tindakan pengawasan terhadap hal teknis
19. *Variety* atau tindakan yang dilakukan selain dalam hal pekerjaan pada waktu luang
20. *Working Condition* atau kondisi yang ada di lingkungan kerja seperti peralatan kerja dan kesediaan ruang dalam perusahaan.

Dari aspek di atas, berdasarkan pada tiga pemikiran yaitu :

1. Adanya suatu harapan pada lingkungan kerja didasarkan melalui latar belakang, kemampuan serta minat dari individu.
2. Adanya suatu sikap untuk memenuhi harapan yang ada di tempat kerja.

3. Sikap tersebut mengakibatkan terciptanya tindakan evaluasi terhadap kepuasan kerja bawahan dan juga lingkungan kerjanya.

1.2.4 *Employee Engagement*

Karyawan yang terlibat mempunyai rasa hubungan yang efektif dengan aktivitas kerja karyawan dan melihat dalam diri karyawan itu sendiri mampu untuk menangani tuntutan-tuntutan pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Lockwood (2007) menyatakan *employee engagement* atau keterikatan kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan sejauh mana seorang dapat bertahan dalam suatu perusahaan dan bekerja keras untuk perusahaan. Menurut Sun & Bunchapattanasakda (2019) keterikatan kerja juga dijadikan sebagai tingkat kemauan dan kemampuan seseorang dalam membantu perusahaan menjadi sukses, emmbaginya menjadi keterlibatan rasional dan keterlibatan sensual. Keterlibatan rasional pada umumnya melibatkan hubungan antara individu dengan perusahaan, seperti tingkat pemahaman individu tentang peran mereka dan peran departemen. Keterlibatan sensual tergantung pada kepuasan karyawan, dan rasa pencapaian diri dari pekerjaan sebagai anggota dari suatu organisasi

Bakker & Schaufeli (2006) menjelaskan bahwa keterikatan kerja adalah suatu keterikatan yang terjalin antara karyawan/pegawai dengan pekerjaannya, yang mana karyawan tersebut akan mengerrahkan semua kemampuan yang dimiliki dalam bekerja serta seemangat dalam melakukan suatu pekerjaan. Lain hal dengan keterikatan karyawan merupakan

keterkaitan antara karyawan/pegawai dengan perusahaan, dimana dalam hal ini karyawan memiliki sikap positif dan memiliki rasa bangga terhadap visi dan nilai organisasi serta kemauan membantu teman kerjanya dalam hal kepentingan perusahaan.

Bakker & Schaufeli (2006) juga menjelaskan bahwa karyawan dikatakan memiliki keterikatan kerja yang tinggi mempunyai 3 keuntungan untuk karyawan itu sendiri, yaitu :

1. Karyawan menjadi lebih positif dan bersemangat, lebih senang dan bergairah, dan dapat memberikan *job resource* yang akan memberi hal positif pada hasil penilaian pekerjaan.
2. Karyawan menjadi lebih sehat secara fisik ataupun mentalnya, dan dapat fokus dalam penyelesaian tugasnya
3. Karyawan menjadi lebih fokus dalam memberikan seluruh daya upaya serta keterampilan yang dimilikinya untuk hal pekerjaan. Sehingga hal ini dapat menambah nilai pekerjaan dan memberikan pengaruh semangat kerja tinggi dengan teman kerja, dan hubungan antar kelompok menjadi lebih baik.

Menurut Federman (2009) beberapa ciri yang dimiliki karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi adalah sebagai berikut :

1. Memiliki konsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaannya
2. Karyawan merasa menjadi bagian suatu tim dan berharga disbanding dengan diri mereka

3. Mempunyai kemampuan dan tidak merasa dipaksa dalam membuat trobosan dalam bekerja
4. Bekerja memahami terjadinya suatu perubahan dan menghadapi duatu rintangan secara bijaksana.

Karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang rendah/kurang akan menunjukkan beberapa sikap atau perilaku dalam melakukan pekerjaannya seperti mengeluh/kesal saat menerima tambahan tugas atau pulang kerja menjadi terlambat. Selain itu dapat pula ditunjukkan dengan adanya sikap mencurangi kehadiran sampai dengan melakukan pengunduran diri dari pekerjaannya.

1.2.4.1 Faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Lockwood (2007) beberapa factor yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Budaya perusahaan
2. Komunikasi organisasi
3. Gaya pimpinan yang menyebabkan kepercayaan
4. Kepemimpinan yang dianut
5. Reputasi dari suatu perusahaan

Mewengkang & Pengabea (2016) menyatakan beberapa factor pendorong yang dapat memunculkan keterikatan kerja, yaitu :

1. Karakteristik pekerjaan, atau pentingnya emosional bawahan/karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang dapat dicapai melalui

beberapa situasi pekerjaan antara lain pekerjaan yang beragam, pekerjaan yang menantang, bebas untuk mengambil keputusan, membutuhkan keterampilan, serta memiliki kesempatan untuk berkontribusi, kesempatan dalam mendapatkan *feedback* atas pekerjaannya.

2. Dukungan organisasi, yangmana kepercayaan terhadap kontribusi dari seorang karyawan serta peduli dan mensejahterakan mereka.hal ini dapat memicu karyawan untuk ikut terlibat dalam mengembangkan organisasi.
3. Keterlibatan dalam mengambil suatu keputusan, yang mana karyaan turut serta dalam pengambilan keputusan dan menyuarakan ide. Dalam hal ini atasan bertugas untuk mendengarkan pendapat mereka, menghargai kontirbusi serta memberikan peluang pada karyawan untuk meningkatkankapasitas pekerjaannya.
4. Komunikasi yang baik, yaitu menjalin komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan baik komunikasi vertical maupun horizontal mengenai pekerjaan yang dilakukan.
5. Peran pemimpin, yaitu atasan yang efektif dalam memberikan pengaruh pada bawahan agar dapat diikutsertakan dalam mencapai tujuan bersama.

1.2.4.2 Indikator *Employee Engagement*

Menurut Bakker & Schaufeli (2006) keterikatan kerja didefinisikan sebagai kondidi yang antusias bekerja terhadap beberapa aspek berikut ini :

1. Semangat (*Vigor*)

Yaitu suatu kondisi yang mana dalam hal ini seseorang akan melimpahkan kemampuan dan pikiran yang positif untuk melakukan suatu pekerjaan, keberanian, dan keinginan yang dilakukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan serta mau bertahan meskipun berada pada rintangan yang banyak.

2. Dedikasi (*Dedication*)

Yaitu suatu bentuk keterlibatan yang ada pada karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dan mempunyai rasa antusias yang tinggi, inspiratif dan bangga terhadap pekerjaannya.

3. Keterlarutan atau Penyerapan (*Absorption*)

Yaitu suatu tindakan konsentrasi dalam melakukan suatu pekerjaan, memiliki keseriusan dalam melaksanakan tugas dan menikmati pekerjaan tersebut. Selain itu juga seseorang akan merasa waktu begitu cepat berlalu dan enggan meninggalkan pekerjaan.

1.3 Hubungan antar variable

1.3.1 *Transformational Leadership* dan *Employee Engagement*

Menurut Manik (2015) gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan *employee engagement*, seorang karyawan akan melakukan suatu pekerjaan dengan optimal dan bersungguh-sungguh apabila mempunyai rasa kepemilikan atau rasa untuk memiliki terhadap perusahaan (keterikatan) yang tinggi. Dari adanya pernyataan tersebut perlu adanya gaya kepemimpinan yang tepat bagi suatu organisasi untuk menumbuhkan

rasa *engage* pada karyawan, sehingga karyawan akan menjadi sangat terlibat dan bangga akan pekerjaan serta menjadi bagian dari organisasi.

Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu Rizkiani & Nurida (2016) yang mana menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Selain itu juga terdapat penelitian oleh Handayani (2017) dan Jagat *et al.* (2019) yang mana menunjukkan hasil jika *Transformasional leadership* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan teori dan hasil tersebut maka dapat ditarik hipotesis jika *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

1.3.2 *Transformational Leadership* dan *Job Satisfaction*

Peran aktif pemimpin berserta cara untuk memimpin merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini merupakan harapan dari karyawan untuk mendapatkan pemimpin yang memiliki tujuan serta paham akan cara merealisasikannya. Luthans (2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif berusaha menaikan kebutuhan karyawannya, dan pencapaian tersebut akan mengarah pada kepuasan kerja karyawan.

Pada penelitian sebelumnya Siahaan *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memilah situasi kerja yang terjadi dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan di tempat kerja. Selain itu penelitian lain Wahyuningtyas & Kirana (2022)

dan Sari & Yuniawan (2021) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan teori dan hasil tersebut maka dapat ditarik hipotesis jika *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

1.3.3 *Job Satisfaction dan Employee Engagement*

Menurut Gibson, *et al.* (1996) kepuasan terhadap pekerjaan dapat mempengaruhi komitmen dalam bekerja, hal ini menunjukkan bahwa dimana pekerja dengan tingkat pemenuhan yang signifikan maka akan menunjukkan suatu perasaan terpenuhi di dalam setiap lini pekerjaannya. Keterikatan kerja dapat terpenuhi apabila kepuasan karyawan diperhatikan oleh perusahaan, hal ini dapat diindikasikan dengan perhatian yang ditujukan perusahaan terhadap karyawan melalui hal-hal yang menjadi factor kepuasan karyawan memiliki efek terhadap sikap karyawan yang akhirnya menjadi lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan.

Hal ini juga dibuktikan melalui penelitian terdahulu Meng & Berger (2019) mengungkapkan bahwasanya variable puas terhadap pekerjaan tertentu akan memberikan pengaruh yang besar terhadap keterikatan kerja. Berdasarkan teori dan hasil tersebut maka dapat ditarik hipotesis jika *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

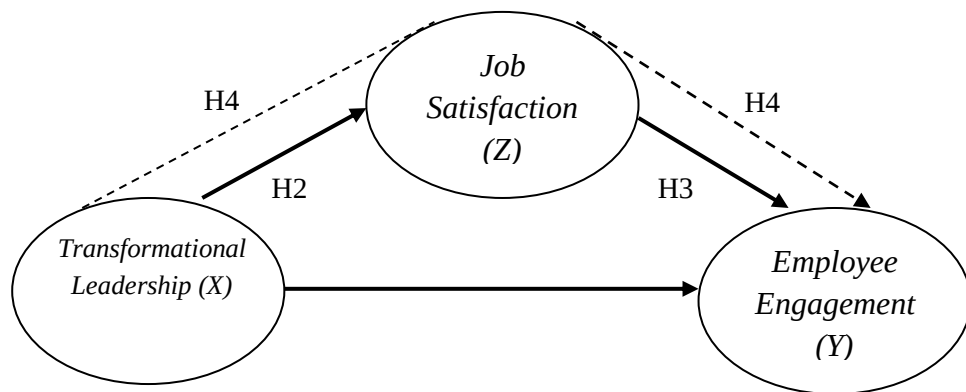
1.3.4 *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* melalui *Job Satisfaction* sebagai *variable intervening*

Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan dua hal yang penting yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja karyawan. Dalam hal ini menurut Kalidas & Bahron (2015) apabila karyawan merasa setiap kontribusi yang diberikan didukung oleh perusahaan maka akan menjadi alasan karyawan tersebut akan bertahan. Selain itu semakin tinggi kepuasan yang dialami oleh karyawan maka akan meningkatkan keterikatan kerja karyawan.

Hal ini juga dibuktikan melalui penelitian oleh Nurtjahjani *et al.*, (2020) yang menunjukkan jika kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja secara signifikan. Berdasarkan teori dan hasil tersebut maka dapat ditarik hipotesis jika *transformational leadership* melalui *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

1.4 Kerangka konseptual

Berdasarkan dari uraian kajian pustaka serta hubungan antar variable yang telah dijabarkan sebelumnya, penelitian ini menyusun kerangka berpikir yang nantinya dapat memudahkan dalam memahami adanya hubungan antar variabel *Transformational Leadership* (X), *employee engagement* (Y) dan *job satisfaction* sebagai *variable intervening* (Z). Kerangka konseptual pada penelitian ini ditunjukkan melalui gambar sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

1.5 Hipotesis penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap suatu rumusan masalah pada penelitian, hipotesis pada penelitian ini dapat disusun sebagai berikut :

- H1 : Diduga terdapat pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee engagement* pada karyawan di PT Karya Shang Naga Lamongan.
- H2 : Diduga terdapat pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job satisfaction* pada karyawan di PT Karya Shang Naga Lamongan.
- H3 : Diduga terdapat pengaruh *Job satisfaction* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan di PT Karya Shang Naga Lamongan.
- H4 : Diduga *Job satisfaction* memediasi hubungan *Transformational Leadership* terhadap *Employee engagement* pada karyawan di PT Karya Shang Naga Lamongan.