

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka akan dibahas mengenai teori-teori, konsep dan generalisasi hasil penelitian yang nantinya menjadi landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian sesuai permasalahan yang sedang diteliti. Teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian yaitu: *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory*. Berdasarkan permasalahan yang dibahas dalam penelitian maka untuk *grand theory* yaitu manajemen, *middle theory* yaitu manajemen sumber daya manusia, kemudian *applied theory* yaitu gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan keterikatan kerja karyawan

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktifitas yang berhubungan dengan aktifitas satu dengan aktifitas yang lain. aktifitas tersebut mencakup tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan seni dalam mengelola, sebuah seni tentu tidak hanya menggunakan satu metode semata. metode yang digunakan haruslah banyak untuk kemudian menjadikannya sebagai seni yang bernilai tinggi. berikut pengertian manajemen menurut para ahli:

George R. Terry dalam (Malayu S.P Hasibuan, 2017:2), menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Malayu S.P Hasibuan (2017:9), mengemukakan:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

M. Manullang (2018:2), menyebutkan:

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang melekat pada proses manajerial. Fungsi ini dijadikan sebagai acuan untuk mengatur kegiatan di perusahaan agar berjalan dengan baik dan mencapai tujuan dengan efektif juga efisien. George R. Terry dalam (Malayu S.P Hasibuan, 2017:130) mengungkapkan bahwa terdapat empat elemen dari fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses yang mendefinisikan tujuan dari organisasi, membuat strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam bentuk desain organisasi atau struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan, sumber daya organisasi, dan lingkungan bisnis perusahaan tersebut..

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah suatu tindakan eksekusi terhadap rencana yang telah dituangkan dalam bentuk *plan*. Serta pembagian kerja sumber daya yang ada pada organisasi agar kegiatan berjalan sesuai dengan rencana..

4. Pengawasan/Pengendalian (*Controlling*)

Kontrol adalah bentuk pengawasan atau pengendalian dari sebuah gerakan yang telah dilakukan oleh organisasi agar berjalan sesuai dengan harapan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen merupakan sebuah proses dimana semua aspek berkerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang tepat sehingga tercipta sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

2.1.1.3 Unsur – Unsur Manajemen

Setiap organisasi harus memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik dan harmoni. Peranan unsur ini terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen, dimana apabila salah satu diantaranya tidak ada atau tidak berfungsi dengan baik, maka akan berdampak pada taraf pencapaian tujuan organisasi. berikut unsur-unsur manajemen berdasarkan George R. Terry dalam (Malayu S.P Hasibuan, 2017:50):

1. Manusia (*Man*)

Manusia pada elemen ini merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, artinya sumber daya manusia yang sudah memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah mahluk kerja.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar dan alat pengukuran nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. Material (*Materials*)

Material merupakan bahan mentah, bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/material-material sebagai salah satu sarana. Sebab material dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa material tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin (*Machines*)

Penggunaan mesin dalam proses produksi adalah hal yang mutlak. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. Metode (*Methods*)

Metode dapat diartikan sebagai suatu cara untuk melakukan kegiatan agar diperoleh hasil yang berkualitas, efektif dan efisien. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat memasarkan produk atau jasa. Bagi organisasi yang bergerak di bidang industri yang motifnya adalah keuntungan, maka pasar merupakan unsur manajemen yang penting. Dengan adanya pasar, maka produk yang diproduksinya dapat terjual dengan sukses.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pentingnya peranan manajemen sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan menuntut pemimpin dalam perusahaan untuk dapat mencari, mendayagunakan, dan memelihara sumber daya manusia dengan baik sehingga dapat membantu mencapai tujuan yang telah diciptakan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan. Berikut pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Flippo dalam (Witoelar, G., & Ina Ratnambiasih, 2022:23) mengemukakan bahwa :

“Manajemen personalia (personnel management) sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan – tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai”.

Malayu S.P. Hasibuan (2017:20) menyatakan:

“Bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Mondy dan Noe dalam (Witoelar, G., & Ina Ratnambiasih, 2022:23) mendefinisikan:

“Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai pendayagunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Setiap karyawan pada hakikatnya melakukan dua fungsi, pertama yaitu fungsi manajerial dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental), dan yang kedua yaitu fungsi operatif (teknis), dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan fisik. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:21), menyatakan bahwa fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisiensi agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan

perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengerahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang di berikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujud tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dan dominan dalam sebuah organisasi, hal ini berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil yang ingin dicapai. dalam (Malayu S.P Hasibuan, 2017:23) mengungkapkan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian seperti pemberian tunjangan kesehatan juga dapat berupa pelatihan dan pengembangan pada karyawan.
4. Meramal penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang, dengan mentaksir kebutuhan *skill* karyawan yang akan dibutuhkan di masa depan.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya seperti menciptakan target-target khusus untuk dapat tetap stabil dan mampu bersaing.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan yang sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh (memonitor segala kebijakan terbaru).
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, penilaian prestasi karyawan seperti dilakukannya *training-training* kerja.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Berdasarkan peranan manajemen sumber daya manusia di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki sepuluh peranan utama dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkesinambungan antara satu sama lain.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya juga mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Berikut pengertian gaya kepemimpinan transformasional menurut para ahli:

Bass & Riggio dalam (Garvin & Winata, 2017) mendefinisikan bahwa:

“Gaya kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya juga mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri”

Kharis dalam (Anggraini A. L., 2020) mengemukakan bahwa:

“Gaya kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya seorang pemimpin yang dapat memberikan inspirasi kepada para bawahannya dengan mengesampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan luar biasa”.

Robbins dan Judge dalam (Pradhana & Hendra, 2019), menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan transformasioinal adalah para pemimpin yang dapat memberikan inspirasi bagi pengikutnya atau bawahannya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan pemimpin yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap pengikutnya atau bawahannya”.

Berdasarkan definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan inspirasi kepada para bawahannya serta mentransformasikan nilai-nilai yang dianut atasan kepada bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi.

2.1.3.2 Faktor – Faktor Pembentuk Kepemimpinan Transformasional

Menurut Gibson dkk., dalam (Witoelar, G., & Ina Ratnamiasih, 2022) menyebutkan bahwa terdapat faktor – faktor pembentuk dalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut :

1. Karisma (*Charisma*)

Pemimpin mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan untuk mengutarakan suatu visi yang jelas.

2. Perhatian Individu (*Individual Attention*)

Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek – proyek berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.

3. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin membantu para pengikut berpikir kembali dengan cara – cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi ia mendorong para pengikut agar kreatif.

4. Penghargaan Yang Tidak Terduga (*Contingent Reward*)

Pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.

5. Manajemen Dengan Pengecualian (*Management By Exception*)

Pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bila sasaran – sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

2.1.3.3 Ciri – Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Tichy dan Devana dalam (Witoelar, G., & Ina Ratnamiasih, 2022) menyebutkan bahwa terdapat ciri kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut :

1. Mereka (para pemimpin transformasional) dengan jelas memandang diri mereka sendiri sebagai agen – agen perubahan (*change agents*). Mereka berjuang untuk membuat suatu perbedaan dan untuk mentransformasikan organisasi dibawah tanggung jawab mereka.

2. Mereka berani (*courageous*). Mereka mampu berurusan dengan resistensi (pihak – pihak yang melawan), mereka mengambil alih posisi, mengambil risiko, mengkonfrontir realitas.
3. Mereka percaya kepada orang – orang yang dipimpinnya (*believe in people*). Mereka mempunyai kepercayaan – kepercayaan yang sudah dikembangkan dengan baik perihal motivasi, menaruh kepercayaan, dan pemberdayaan.
4. Mereka didorong oleh seperangkat nilai yang kuat (*a strong set of values*). Mereka terus belajar (*life long learners*). Mereka melihat kesalahan, baik kesalahan mereka sendiri atau kesalahan orang lain sebagai kesempatan untuk belajar.
5. Mereka dapat mengatasi masalah – masalah yang mengandung kompleksitas (*complexity*), ketidakpastian (*uncertainty*), dan kemenduaan (*ambiguity*).
6. Mereka adalah visioner – visioner (*visionaries*).

2.1.3.4 Prinsip – Prinsip Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Erik Rees dalam (Witoelar, G., & Ina Ratnamiasih, 2022) ada 7 prinsip didalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut :

1. Simplikasi

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis, dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.

2. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas didalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi, dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul – betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

3. Fasilitasi

Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi didalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat didalamnya.

4. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin

transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

5. Mobilitas

Pengalokasian semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat didalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

6. Siap Siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

7. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin, spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

2.1.3.5 Hambatan Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dalam (Witoelar G., & Ina Ratnamiasih, 2022) ada 3 hambatan dalam penerapan kepemimpinan transformasional :

1. Hambatan Kompetensi

Karyawan Setiap organisasi mengharapkan hasil kerja karyawan yang maksimal dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Namun apa jadinya apabila karyawan tidak melakukan kinerja yang terbaik. Untuk mencapai kinerja yang terbaik maka diperlukan usaha – usaha yang harus dilakukan karyawan

demi tujuan organisasi hendak dicapai. Karakteristik karyawan dapat diukur dengan sikap, minat, dan masa kerja dalam organisasi.

2. Hambatan Birokrasi

Ketika terdapat hambatan dari dalam organisasi, tentu saja kita harus melaksanakan evaluasi. Hambatan itu bisa berasal dari karyawan sendiri maupun berasal dari luar. Struktur organisasi ini untuk menunjukkan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Riggio dalam (Garvin & Winata, 2017) ada beberapa dimensi kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Pemimpin memiliki perilaku yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi)

Pemimpin mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan / pengikut, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi dan mampu menggugah spirit tim melalui pertumbuhan antusiasme dan optimisme.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin mampu menumbuhkan ide – ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan – permasalahan yang dihadapi bawahan /

pengikut, memberikan motivasi pada bawahan untuk mencari pendekatan – pendekatan baru dalam melaksanakan tugas – tugas organisasi.

4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individu)

Pemimpin mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan – masukan bawahan / pengikut serta secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan / pengikut akan pertimbangan karir.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja Karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan Karyawan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka kepuasan kerja Karyawan pun akan tinggi.

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bermacam-macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Berikut pengertian kepuasan kerja menurut para ahli:

Spector dalam (Willianti, 2020)

“kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dan terhadap berbagai macam aspek dari pekerjaan tersebut, sehingga kepuasan kerja sangat berkaitan dengan sejauh mana pegawai puas atau tidak puas dengan pekerjaannya”.

Robbins dalam (Elvani Sara, 2019) mendefinisikan:

"kepuasan kerja adalah sikap positif yang dirasakan oleh seseorang terhadap hasil yang dikerjakannya. Kepuasan kerja tidak hanya didapat dari seorang karyawan yang dapat memenuhi tugas tugas dari pekerjaannya."

Handoko dalam (Pradhana & Hendra, 2019) mengemukakan:

"kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya".

Dari beberapa penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan atau respon seseorang terhadap suatu pekerjaan, dimana seseorang tersebut menerima hasil dari apa yang dikerjakannya sesuai dengan apa yang diharapkannya, diinginkannya, dan dipikirkannya dan juga rasa menyenangkan dan tidak menyenangkan yang dirasakan oleh para karyawan yang secara langsung berpengaruh terhadap emosional dan tingkah laku dalam bekerja.

2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo dalam (Elvani Sara, 2019) menyatakan teori kepuasan kerja sebagai berikut:

1. *Two – Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa, kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivators dan hygiene factors. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan, seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain.

Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan.

2. *Value Theory*

Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa teori kepuasan kerja terdiri dari 2 (dua), yaitu Two-Factor Theory dan Value Theory.

2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kepada Karyawan bergantung pada pribadi masing-masing Karyawan. Menurut Brown & Ghiselli dalam (Elvani Sara, 2019) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan melakukannya. tertentu pada orang yang melakukannya.

3. Jaminan finansial dan sosial

Finasial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan

Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga Karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari perusahaan.

5. Permasalahan Sosial

Apabila terdapat komunikasi dan hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan maupun sesama rekan kerja maka akan tercipta suasana yang tenang yang akan membuat karyawan merasa senang dan puas bekerja di suatu organisasi.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja ini akan timbul bila para Karyawan merasa apa yang seharusnya diterima dari pekerjaan yang dilakukannya telah selesai dibandingkan dengan apa yang telah mereka lakukan atas pekerjaannya tersebut.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Terdapat lima dimensi dan beberapa indikator kepuasan kerja menurut Spector dalam (Williianti, 2020) antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing yang akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan. Indikator-indikator dari dimensi pekerjaan itu sendiri adalah:

- a. Tugas yang diberikan
- b. Kebebasan dalam mengerjakan pekerjaan

2. Gaji

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup Karyawan yang dianggap layak atau tidak. Indikator-indikator dari dimensi gaji adalah:

- a. Gaji pokok yang diterima
- b. Jaminan sosial lainnya

3. Promosi jabatan

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja, Indikator-indikator dari dimensi promosi adalah:

- a. Kenaikan pangkat maupun jabatan

b. Kesempatan untuk maju

4. Hubungan dengan atasan

Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya. Indikator-indikator dari dimensi hubungan dengan atasan adalah:

a. Atasan memberikan pengawasan terhadap bawahan

b. Peraturan kerja

5. Rekan kerja

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara Karyawan dengan Karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis

a. Rasa saling menghormati antar Karyawan

a. Rasa saling menghormati

b. Hubungan kekeluargaan antar Karyawan

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat lima dimensi kepuasan kerja dan kepuasan kerja tersebut dapat berasal dari dalam diri Karyawan seperti pekerjaannya itu sendiri dan dari luar pekerjaan seperti gaji atau upah yang diperoleh Karyawan.

2.1.5 Keterikatan Kerja Karyawan

Keterikatan Karyawan merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan perusahaan, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi perusahaan dan individu.

2.1.5.1. Pengertian Keterikatan Kerja Karyawan

Keterikatan Karyawan adalah sebuah pendekatan di tempat kerja yang bisa menghasilkan kondisi yang tepat bagi seluruh anggota perusahaan, berkomitmen terhadap tujuan dan nilai perusahaan, serta termotivasi untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan dengan kesadaran akan manfaatnya bagi diri sendiri. Berikut pengertian Karyawan menurut para ahli:

Schaufeli dalam (Anggraini A. L., 2020:17) mendefinisikan:

"keterikatan kerja merupakan sesuatu yang memuaskan dan ditandai dengan kondisi mental yang positif dan dapat dideskripsikan menjadi tiga dimensi yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan terhadap pekerjaan (*absorption*)".

Bakker & Xanthopoulou dalam (Dewantara & Wulanyani, 2019) menjelaskan:

“keterikatan kerja merupakan suatu hal yang positif, terpenuhi, pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi tiga dimensi yang saling melengkapi yaitu energi (*vigor*), afektif (*dedication*) dan dimensi kognitif (*absorption*). Keterikatan kerja seorang karyawan ditandai dengan rasa semangat, rasa pengabdian, dan rasa penghayatan dalam melakukan pekerjaan”.

Khan dalam (Garvin & Winata, 2017), menyatakan:

"Keterikatan kerja merupakan rasa kerasan dari diri seseorang terhadap peran kerjanya. Keterikatan kerja berarti keterlibatan, komitmen, dan bergairah dengan pekerjaan".

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa keterikatan Karyawan adalah suatu keadaan pikiran yang positif sehingga memiliki keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukan.

2.1.5.2. Tujuan Keterikatan Kerja Karyawan

Terdapat beberapa tujuan dari keterikatan Karyawan menurut Saks dalam (Elvani Sara, 2019) tujuan dari keterikatan Karyawan adalah sebagai berikut:

1. Pertumbuhan dan pengembangan
Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada Karyawannya untuk tumbuh dan berkembang sehingga dapat menciptakan perbedaan besar dalam hal menjaga talenta-talenta terbaiknya.
2. Pengakuan
Pengakuan terhadap eksistensi seorang Karyawan dapat meningkatkan semangatnya dalam bekerja. Sangat penting untuk menghargai Karyawan yang telah mencapai tujuan-tujuan penting.
3. Keterlibatan
Karyawan akan merasa terikat kepada perusahaan tempatnya bekerja jika mereka terlibat didalamnya. Bentuk keterlibatan ini bisa berasal dari peran yang diberikan kepada setiap individunya.
4. Pemimpin
Pemimpin dapat menentukan tingkatan keterikatan dalam sebuah tim atau bahkan menghancurkannya. Pemimpin dapat menjadi inspirasi yang kuat dan dapat memberikan semangat kepada Karyawannya.

5. Pengalaman Sukses

Pengalaman sukses ini akan menumbuhkan kepercayaan dari Karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan dari keterikatan Karyawan diciptakan agar Karyawan mampu memiliki rasa kepercayaan dan keterikatan terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

2.1.5.3. Dimensi dan Indikator Keterikatan Kerja Karyawan

Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan yang tinggi pada perusahaan memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional perusahaan, antusias dalam bekerja, mampu bekerja sama dengan Karyawan lain, berbicara positif mengenai perusahaan dan berbuat melebihi harapan perusahaan. Terdapat tiga dimensi dan beberapa indikator keterikatan Karyawan menurut Schaufeli dalam (Anggraini A. L., 2020) antara lain:

1. *Vigor* (Semangat)

Dikarakteristikan dengan energi dan fleksibilitas mental yang tinggi ketika sedang bekerja. Indikator-indikator dari dimensi *vigor* adalah:

- a. Energi dan stamina
- b. Kesungguhan dalam bekerja
- c. Kegigihan dan ketekunan

2. *Dedication* (Dedikasi)

Ditandai dengan suatu perasaan antusiasme, kebanggaan dan penuh makna dalam pekerjaan. Indikator-indikator dari dimensi *dedication* adalah:

- a. Antusiasme dalam pekerjaan

- b. Kebanggaan dalam pekerjaan yang dilakukan
- c. Rasa penuh makna dalam bekerja

3. *Absorption* (Fokus)

Dicirikan dengan berkonsentrasi penuh dan fokus, merasa senang dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa cepat berlalu dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Indikator-indikator dari dimensi *absorption* adalah.

- a. Berkonsentrasi penuh dan fokus
- b. Rasa senang terhadap pekerjaan
- c. Menikmati pekerjaan

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa, dimensi dari keterikatan Karyawan adalah vigor yaitu energi dan fleksibilitas mental ketika bekerja, dedication yaitu mengalami rasa antusiasme dan makna terhadap

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk memperoleh pertimbangan sebagai bahan penyusunan sebuah penelitian. Tujuan dicantulkannya yaitu untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah dilakukan orang lain, sekaligus menjadi pembanding dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian yang sejenis. Berikut adalah penelitian-penelitian yang mengkaji variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap keterikatan kerja Karyawan:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Dewantara, M., & Wulanyani, N. M. S. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keadilan Organisasional Terhadap Keterikatan Kerja Pada Karyawan Hotel Swasta X Di Bali. Jurnal Psikologi Udayana, 6(2), 312-319.	Hasil penelitian kepuasan kerja (X1) dan keadilan organisasional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan (Y)	1. Meneliti Kepuasan Kerja (X1) 2. Keterikatan Kerja Karyawan (Y)	1. Tidak meneliti Keadilan Organisasional (X2) 2. Objek yang diteliti karyawan Hotel Swasta X di Bali.
2	Afifah, A. Y. (2017). <i>The effect of job satisfaction on employee engagement is mediated by teamwork (study on millennials in Indonesia).</i> Article in Indonesian]. <i>Arthavidya Jurnal Ilmiah Ekonomi</i> , 22, 78-86.	Hasil penelitian kepuasan kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan (Y) dengan Kerjasama Tim sebagai mediasi (Z)	1. Meneliti Kepuasan kerja (X1) 2. Meneliti Keterikatan Kerja karyawan (Y)	1. Objek yang diteliti Generasi Milenial di Indonesia 2. Tidak menggunakan variabel Kerjasama Tim (Z) sebagai mediasi
3	Garvin & Winata (2017). Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Keterikatan Kerja (Studi Pada Karyawan Universitas X). <i>Psibernetika</i> , 9(1).	Hasil penelitian Gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan Transaksional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan Kerja Karyawan (Y)	1. Meneliti Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Meneliti Keterikatan Kerja Karyawan (Y)	1. Tidak meneliti kepemimpinan transaksional (X2) 2. Objek penelitian Karyawan Universitas X

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	<p>Anggraini A. L. (2020).</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada K3PG</p> <p>(Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Gresik). <i>MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan</i>, 2021, 1.2: 137-150.</p>	<p>Hasil Penelitian Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja Karyawan (Y1) dengan Kepuasan Kerja (Y2) sebagai variabel Intervening</p>	<p>1. Meneliti Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</p> <p>2. Meneliti Keterikatan Kerja Karyawan (Y)</p> <p>3. Meneliti Kepuasan Kerja (Y2)</p>	<p>1. Objek penelitian karyawan K3PG</p> <p>2. Tidak menggunakan Kepuasan Kerja (Y2) sebagai variabel intervening</p>
5	<p>Sari, D. N., & Yuniawan, A. (2021).</p> <p>Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pt. KAI DAOP 5 Purwokerto).</p> <p>Diponegoro Journal of Management, 10(4).</p>	<p>Hasil penelitian Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (X1) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja Karyawan (Y1) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel mediasi</p>	<p>1. Meneliti Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)</p> <p>2. Meneliti Keterikatan Kerja Karyawan (Y1)</p> <p>3. Meneliti Kepuasan Kerja (Y2)</p>	<p>1. Tidak meneliti Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (X1)</p> <p>2. Tidak menggunakan Keuasan Kerja (Y2) sebagai variabel mediasi</p> <p>3. Objek penelitian Pt. KAI DAOP 5 Purwekerto</p>
6	<p>Pradhana, I. P. D., & Hendra, P. N. K. (2019).</p>	<p>Hasil penelitian Kepemimpinan</p>	<p>1. Meneliti Kepemimpinan</p>	<p>1. Tidak meneliti Kepercayaan terhadap</p>

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Transformasional (X1), Kepuasan Kerja	Transformasional (X1)	pemimpin (X3)
	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kepercayaan Kepada Pemimpin Terhadap Keterikatan Kerja Karyawan Pada PT. Bali Bijaksana Nusa Dua-Bali. Media Bina Ilmiah, 14(4), 2455-2464.	(X2), dan Kepercayaan terhadap pemimpin (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja Karyawan (Y)	2. Meneliti Kepuasan Kerja (X2) Meneliti Keterikatan Kerja Karyawan (Y)	2. Objek penelitian karyawan Pt. Bali Bijaksana Nusa Dua-Bali
7	Williianti. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Keterikatan Kerja. <i>Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha</i> , 2020, 11.1.	Hasil penelitian Kepuasan Kerja (X1) dan Pengembangan Karier (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja karyawan (Y)	1. Meneliti Kepuasan Kerja (X1) 2. Meneliti Keterikatan Kerja Karyawan (Y)	1. Tidak meneliti Pengembangan Karier (X2)
8	Praborini, Y., Asaroni, T., Naim, M., & Febriano, Y. (2021). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Kerja dengan Niat untuk Tinggal sebagai Mediasi. <i>EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis</i> , 2(02), 99–112.	Hasil penelitian Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja (Y) dengan Niat Untuk Tinggal (Z) sebagai mediasi	1. Meneliti Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Meneliti Kepuasan Kerja (X2) 3. Meneliti Keterikatan Kerja Karyawan (Y)	1. Tidak meneliti Niat untuk Tinggal (Z) sebagai mediasi

No	Peneliti dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.185			
9	Martinez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). <i>Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs.</i> <i>Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones</i> , 36(2), 87–94. https://doi.org/10.5093/jwop2020a10	Hasil Penelitian Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja Karyawan (Y)	1. Meneliti Kepemimpinan Transformasional (X1) 2. Meneliti Keterikatan Kerja Karyawan (Y)	1. Objek penelitian pada karyawan divisi pelayanan
10	Dewinda, H. R., Ancok, D., & Widyarini, N. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Kerja Pada Karyawan Rumah Sakit. <i>Psyche 165 Journal</i> , 217-222.	Hasil penelitian Kepuasan Kerja (X1) berpengaruh positif terhadap keterikatan Kerja Karyawan (Y)	1. Meneliti Kepuasan Kerja (X1) 2. Meneliti Keterikatan Kerja karyawan (Y)	1. Objek penelitian pada karyawan Rumah Sakit

Sumber: Data yang telah diolah oleh penulis, 2023

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian yaitu menjelaskan secara teoritis hubungan antar variabel yang diteliti. Sehingga perlu dijelaskan pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat secara teoritis, yang mana selanjutnya kerangka

pemikiran tersebut digunakan untuk merumuskan hipotesis penelitian, (Sugiyono, 2018:128).

Kerangka penelitian akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara keterkaitan variabel penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini model hubungan variabel independent yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) dengan variabel dependennya adalah Keterikatan Karyawan (Y). Kegiatan manajemen sumber daya manusia saat ini dianggap menjadi bagian yang terpenting dalam kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk terus meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan pengalaman kerja

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja Karyawan

kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap keterikatan kerja karyawan ketika karakteristik pengikut lebih positif, seperti kreatif, inovatif, proaktif, berinisiatif, dan berorientasi pada pembelajaran. (Sari & Yuniawan, 2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan di tempat kerja. Tingkat keterikatan karyawan di tempat kerja dapat dilihat dari sejauh mana makna kerja bagi karyawan yang berasal dari diri sendiri maupun dari atasan. Hal ini berarti bahwa karyawan yang menerima dukungan dan peluang pengembangan dari atasan mereka lebih mungkin untuk terlibat dengan pekerjaan mereka. pernyataan tersebut didukung oleh (Martinez et al. 2020) yang menjelaskan bahwa

kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan.

Disimpulkan bahwa apabila gaya kepemimpinan transformasional yang baik dan sesuai diterapkan dalam suatu perusahaan, maka diharapkan rasa keterikatan kerja karyawan dapat meningkat, sedangkan jika gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan kurang baik maka dapat berdampak kurang baik pula terhadap keterikatan kerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan aspek yang harus diperhatikan perusahaan dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan semangat dan sikap kerja yang positif. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewantara & Wulanyani (2019), menyatakan bahwa rasa keterikatan yang tumbuh antara seorang pekerja dengan pekerjaan yang dimilikinya merupakan hasil pengaruh dari kepuasan yang didapat dari pekerjaannya. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian (Afifah, 2017) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan.

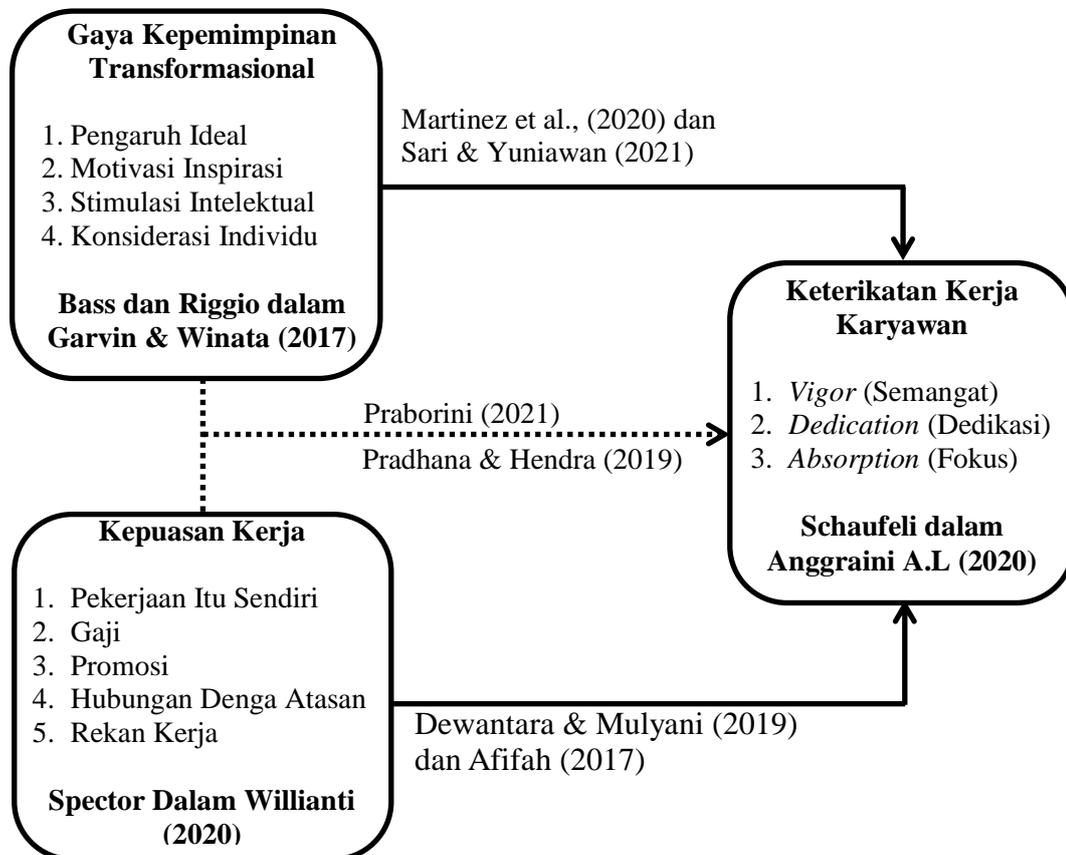
Disimpulkan bahwa apabila kepuasan kerja dikelola dengan cara yang baik dan benar maka akan membantu perusahaan mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara serta mempertahankan tenaga kerja yang lebih produktif sehingga berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Kerja Karyawan

Praborini et al., (2021) menjelaskan bahwa Pemimpin yang mampu menciptakan kondisi perusahaan yang nyaman akan mempengaruhi perilaku karyawan. Karyawan yang nyaman dan memiliki kepuasan di perusahaan tidak akan memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan. pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian (Pradhana & Hendra, 2019) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan.

Disimpulkan bahwa apabila perusahaan mampu menciptakan gaya kepemimpinan transformasional yang baik dan sesuai dengan lingkungan perusahaan dan menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja, maka akan terciptanya suatu kondisi tertentu agar karyawan bisa lebih merasa nyaman bekerja, sehingga perusahaan mampu mempertahankan karyawannya.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, serta menjadi acuan dalam membangun kerangka berfikir penulis. Maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antara variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap keterikatan kerja karyawan dalam gambar paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

Keterangan:

————— : Berpengaruh secara parsial

..... : Berpengaruh secara simultan

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2018:96) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis Siimultan

Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap keterikatan kerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja karyawan.
- b. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan kerja karyawan.