

BAB II

TINJAUAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Kerangka Teori merupakan hal yang penting dalam sebuah penelitian, adanya kerangka teori memungkinkan diperoleh pengertian tentang pokok-pokok penelitian, baik secara teoritis maupun kenyataan empiris pada obyek penelitian. Kerangka teori ini akan memberikan mengenai konsep-konsep dasar mengenai topic penting yang diangkat di dalam penelitian ini.

2.1.1 Definisi dan Jenis-Jenis Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat dilihat sebagai sebuah oroses yang saling berhubungan antara mempengaruhi dan mengarahkan para karyawan dalam melakukan beban pekerjaan yang telah diberikan kepada mereka. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995) dalam Ginintasasi (2014), kepemimpinan adalah *the process of directing and influencing the task related activities of group members*. Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan.

Lebih jauh lagi, Griffin (2000) dalam Ginintasasi (2014), membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut. Proses difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi

para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Sementara atribut diartikan sebagai kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

2.1.2 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpin dalam memperlakukan bawahan dengan lebih menyadari adanya hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi serta lebih memperhatikan faktor individual. Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional (Anggraeni dan Sentosa, 2013).

Definisi kepemimpinan transformasional menurut (Hater, 1988, dalam Wahyuddin, 2001) merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa

depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Bass (1999), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Teori Burns (1997) dalam Pareke (2004), juga menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian. Robbins (2003), mendefinisikan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma.

2.1.3 Aspek dalam Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Avolio (1990) dalam Anggraeni dan Sentosa (2013), ada 4 unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu:

1. *Charisma*, seorang pemimpin transformasional mendapatkan kharismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya.
2. *Inspiration motivation*, seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasakan benar.

3. *Intellectual stimulation*, pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya mampu memikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan metode maupun cara baru.
4. *Individualized consideration*, seorang pemimpin harus mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

Menurut Yukl (1998), ada beberapa hal yang menyangkut kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Motivasi kerja, motivasi adalah suatu proses yang dengannya perilaku kerja seseorang diberi energi, diarahkan dan dipertahankan di dalam kehidupan kerja dan organisasi. Perilaku kepemimpinan transformasional dapat mempertinggi motivasi seseorang untuk mengeluarkan usaha ekstra untuk mencapai kinerja yang direncanakan.
2. Komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi melalui pengaruhnya pada anggota-anggota organisasi dalam rangka mendapatkan penerimaan, dukungan, komitmen, dan keterlibatan mereka dalam perubahan organisasional melalui perilaku-perilaku karisma, pengartikulasian visi dan penekanan perhatian secara individual. Untuk menumbuhkan komitmen para anggota organisasi terhadap perubahan, dapat dilakukan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional.

3. Kepuasan kerja, perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya. Hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku-perilaku pemimpin transformasional ini disebabkan karena salah satu aspek kepuasan kerja adalah pengawasan. Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan memungkinkan para bawahan untuk melakukan pekerjaan yang baik.

4. Keinginan berpindah, perilaku-perilaku pemimpin transformasional berhubungan negatif dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan profesi dan pekerjaannya saat ini. Sebagai contoh, bila seorang pemimpin menerapkan “perhatian yang berorientasi” dengan cara men-*support* bawahan, maka tingkat keinginan berhentinya seorang bawahan akan relatif rendah.

Menurut pendapat Northouse (2001) dalam Anggraeni dan Sentosa (2013), ada beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Berdasarkan seluruh bawahan untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi.
2. Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi.
3. Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama.
4. Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi.
5. Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan.

6. Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi.

Teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership theory*) diawali oleh John McGregor Burns dalam bukunya yang berjudul *Leadership*. Buku ini mendapat *Pulitzers Prize* dan *National Book Award*. Dalam buku tersebut ia menggunakan istilah *transforming leadership* atau mentransformasi kepemimpinan. Menurut Burns (1978) dalam Anggraeni dan Sentosa (2013), mentransformasi kepemimpinan mempunyai ciri sebagai berikut:

1. Antara pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama yang melukiskan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi dan harapan mereka. Pemimpin melihat tujuan itu dan bertindak atas namanya sendiri dan atas nama para pengikutnya.
2. Walaupun pemimpin dan pengikut mempunyai tujuan bersama akan tetapi level motivasi dan potensi mereka untuk mencapai tujuan tersebut berbeda.
3. Kepemimpinan mentransformasi berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan pemimpin dan pengikut dan kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi. Kepemimpinan mentransformasi merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia.
4. Kepemimpinan mentransformasi akhirnya mengajarkan kepada para pengikut bagaimana menjadi pemimpin dengan melaksanakan peran aktif dalam

perubahan. Keikutsertaan ini membuat pengikut menjadi pemimpin. terlaksananya nilai-nilai akhir yang meliputi kebebasan, kemerdekaan, persamaan dan persaudaraan dalam masyarakat.

2.1.4 Definisi Komitmen Organisasi

Becker (Yorid dan Tufail, 2007 dalam Anggraeni dan Santosa, 2013) adalah peneliti pertama yang memperkenalkan gagasan komitmen organisasi. Mengenai idenya komitmen organisasi individu harus memberikan beberapa keuntungan ketika aktif dalam organisasi dan individu dapat menikmati manfaatnya, namun tetap dalam organisasi untuk komitmen atau tetap tinggal di organisasi. Allen & Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Robbins (2001) memandang komitmen sebagai salah satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Robbins (2001) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Komitmen organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan antara individu dengan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan hubungan bagi tercapainya tujuan organisasi.

Griffin (2004) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada

organisasinya. Dalam hal ini seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang sejati dan sebaliknya, individu dengan kualitas komitmen yang rendah cenderung memandang dirinya sebagai orang luar. Komitmen individu terhadap organisasi merupakan bagian yang penting dalam proses individu di dalam organisasi itu sendiri. Ada hubungan yang sangat signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja yang bisa meningkatkan komitmen pada organisasi. Jadi jika organisasi tersebut membuat individu tersebut memiliki kepuasan batin tersendiri pada organisasi tersebut, membuat tingkat komitmen pada organisasi tersebut makin tinggi.

Porter et al. dalam Anggraeni dan Santosa (2013), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan identifikasi individu dan keterlibatan dengan organisasi tertentu, ditandai oleh tiga faktor:

- a. keyakinan yang kuat dalam, dan penerimaan, tujuan organisasi dan nilai-nilai,
- b. kesediaan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi;
- c. keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

2.1.5 Faktor-faktor dan Dimensi Komitmen Organisasi

Keberhasilan dari suatu organisasi dalam mengejar kualitas tidak hanya tergantung pada bagaimana organisasi memanfaatkan kompetensi manusia, tetapi juga pada bagaimana merangsang komitmen organisasi. Komitmen berhubungan dengan nilai yang didapat oleh karyawan dan pengusaha. Komitmen yang lebih besar dapat meningkatkan rasa memiliki, keamanan, efektivitas, peningkatan karir,

peningkatan kompensasi dan peningkatan penghargaan secara intrinsik bagi setiap individu (Mohammad, 2012).

Meyer dan Allen dalam Anggraeni dan Santosa (2013) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: *affective, continuance, dan normative*. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

- *Affective commitment*. *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi.
- *Continuance commitment*. *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut
- *Normative commitment*. *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut

Meyer dan Allen berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi

tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Mowday dalam Anggraeni dan Santosa (2013) menjabarkan faktor-faktor komitmen organisasi ke dalam empat karakteristik sebagai berikut:

- Karakteristik personal. Variable personal yang memiliki keterlibatan adalah usia, masa kerja, tingkat pendidikan, ras, jenis kelamin, serta faktor kepribadian yang meliputi motif berprestasi, perasaan memiliki, kepuasan kerja.
- Karakteristik kerja. Karakteristik kerja berhubungan dengan peranan pekerjaan yang mempengaruhi komitmen kerja adalah tantangan dalam kerja. Konflik peran atau ketidakjelasan peran meningkatkan tantangan dalam pekerjaan dimungkinkan akan meningkatkan komitmen.
- Karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, tingkat control atau sentralisasi.
- Pengalaman kerja. Pengalaman kerja berhubungan dengan karier atau pengalaman kerja karyawan pada masa lalu.

2.1.6 Definisi Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang dianut individu tersebut. Setiap orang akan memiliki

persepsi yang berbeda tentang makna kerja. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja orang tersebut (Anggraeni dan Sentosa, 2013).

Untuk lebih memahami pengertian dari kepuasan kerja, maka berikut ini dikemukakan beberapa definisi tentang kepuasan kerja:

1. Gibson (2000) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka.
2. Menurut Handoko (2001), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.
3. Menurut Mangkunegara (2001), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.
4. Werther & Davis (1996), kepuasan kerja merupakan cara pandang karyawan apakah pekerjaannya itu menyenangkan atau tidak menyenangkan.
5. Wexley, *et al* (1992), mendefinisikan kepuasan kerja adalah perasaan karyawan mengenai pekerjaannya.
6. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins, 2003).

As'ad (2004) menjelaskan kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

2.1.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa ahli yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya:

1. Menurut Burt (2002) dalam Anggraeni dan Sentosa (2013):

a. Faktor hubungan antar karyawan

Hubungan antara manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sepekerjaan, emosi dan situasi kerja.

b. Faktor individual

Sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja dan jenis kelamin.

c. Faktor-faktor luar (*external*)

Keadaan keluarga karyawan, rekreasi dan pendidikan.

2. Menurut Hariandja (2002):

a. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

b. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

- d. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam melaksanakan pekerjaannya.
 - e. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
 - f. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
 - g. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis pekerja.
3. Menurut As'ad (2004):
- a. Faktor psikologis, faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, bakat, dan keterampilan.
 - b. Faktor sosial, faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, antar sesama karyawan, atasan, maupun antar karyawan dengan atasan.
 - c. Faktor fisik, faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, keadaan ruangan kerja, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, usia karyawan.
 - d. Faktor keuangan, faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan, yang meliputi besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan-tunjangan, promosi, dan fasilitas yang diberikan.

2.1.8 Definisi *Work Engagement*

Konsep *work engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990). Kahn menjelaskan *engagement* dengan membuat perbandingan antara personal

engagement dan *personal disengagement*. Kedua konsep ini di dasarkan pada perilaku yang ditunjukkan oleh para karyawan dalam bekerja. Kahn (1990) secara khusus fokus pada bagaimana sikap pekerja dalam menjalankan peran mereka dalam berbagai tingkatan atau seberapa banyak pekerja secara psikologis hadir dalam moment tertentu dan peran mereka dalam dunia kerja. Kahn (1990) mengartikan *engagement* sebagai sikap yang ditunjukkan oleh para karyawan dalam organisasi atau perusahaan dengan melibatkan fisik, pikiran atau kognitif, dan emosi. *Personal disengagement* didefinisikan sebagai sikap yang ditunjukkan dalam dunia kerja dengan menarik dan membentengi diri secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan pekerjaan.

Macey, *et al* (2008), mengutip definisi *employee engagement* yang dikeluarkan oleh “The Conference Board” sebagai: koneksi intelektual dan emosional yang tinggi, yang diperlihatkan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan, organisasi, manajer, maupun rekan kerjanya, yang pada gilirannya mempengaruhi kesediaannya untuk menampilkan upaya tambahan dalam pekerjaannya. Dalam konsep ini tersirat bahwa *employee engagement* mengandung unsur-unsur antusiasme, fokus, ketekunan, proaktivitas, kemampuan adaptasi dan perluasan peran.

2.1.9 Pengaruh *Work Engagement* di dalam Organisasi

Karyawan yang *engaged* secara sukarela memberikan “lebih” dari yang dipersyaratkan. Mereka mempunyai perasaan “memiliki” yang lebih besar dibandingkan karyawan lain, menyuarakan lebih banyak gagasan, dan bersedia menerima berbagai macam penugasan. Mereka mampu menyesuaikan diri terhadap

perubahan, tekun bekerja, dan mudah bekerja sama. Sebagai karyawan, mereka banyak berbicara positif tentang perusahaan, dan cenderung lebih mau tetap bergabung dengan perusahaan di mana mereka mengabdikan.

Karyawan yang *engaged* dalam perusahaan memiliki tingkat keberhasilan dalam setiap organisasi baik secara individu maupun dalam tim. *Engagement* dalam pekerjaan mengkondisikan pekerja memiliki level produktivitas yang tinggi, meminimalkan kecelakaan dalam pekerjaan dan mengurangi *turn over* tenaga kerja (Robbins, 2013). *Employee engagement* disebabkan oleh beberapa hal seperti kepercayaan bahwa apa yang dilakukan atau dikerjakan itu memiliki makna, karakteristik dari pekerjaan dan ketersediaan sumber daya sehingga dapat bekerja dengan efektif serta kesesuaian antara nilai yang dianut oleh seorang karyawan, rekan kerja dan nilai yang dimiliki oleh organisasi. Pembawaan atau perilaku pemimpin menjadi faktor yang menginspirasi pekerja untuk menyadari misi perusahaan dan mendorong untuk meningkatkan *engagement* dalam bekerja (Robbins, 2013).

Karyawan yang memiliki *engagement* tidak menunjukkan kecanduan atau ketergantungan pada pekerjaan. Setiap pekerjaan adalah sebuah kesadaran dari dalam diri karena adanya alasan yang mendasar dan mempunyai makna di dalam pekerjaan serta adanya kegembiraan dalam bekerja. *Engagement* mengacu pada keadaan afektif-kognitif yang lebih gigih dan luas yang tidak difokuskan pada objek tertentu, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu (Schaufeli *et al.*, 2006). *Engagement* didefinisikan sebagai sikap positif, kondisi yang terpenuhi dan

berhubungan dengan kerja pikiran yang ditandai dengan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan).

1. *Vigor* ditunjukkan dengan tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam suatu pekerjaan, dan ketahanan juga dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedikasi* ditandai dengan rasa penting dalam pekerjaan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan
3. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi yang penuh dan berbahagia di dalam pekerjaan, dimana waktu berlalu dengan cepat dan memisahkan persoalan pribadi dengan tugas yang sedang dikerjakan.

2.1.10 Dimensi dan Prasyarat Terbentuknya *Work Engagement*

Engagement merupakan lawan dari *burnout* (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). *Engagement* memiliki relasi yang positif dengan kepuasan kerja, tingkat absensi yang rendah, turnover rendah, dan komitmen organisasi tinggi dan kinerja (Salanova, Llorens, Cifre, Martinez, & Schaufeli, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). Organisasi kontemporer membutuhkan karyawan yang secara psikologis terhubung dengan pekerjaan mereka; yang bersedia dan mampu untuk menginvestasikan diri sepenuhnya dalam peran mereka di organisasi; yang proaktif dan berkomitmen untuk standar kinerja kualitas tinggi. Dibutuhkan karyawan yang *engaged* dengan pekerjaan mereka (Bakker *et al*, 2005).

Maslach *et al* (2001) mendeskripsikan 6 area lingkungan kerja yang menjadi prasyarat bagi adanya *work engagement* atau *burnout* dalam suatu organisasi. Keenam hal itu sebagai berikut:

1. Beban kerja atau *workload*. Beban kerja adalah hubungan antara tuntutan kerja yang diberikan kepada karyawan dengan jangka waktu dan sumberdaya yang tersedia
2. Kontrol atau *control*. kontrol didasarkan pada keputusan yang di buat oleh para karyawan dan otonomi dalam pekerjaan.
3. Penghargaan atau *rewards*. Penghargaan melibatkan pengakuan untuk kontribusi yang diberikan dalam menjalankan tugas dan dapat berupa harga, social, pribadi atau kombinasi dari ketiganya.
4. Komunitas atau *Community*. Komunitas adalah kualitas interaksi social di tempat kerja
5. Keadilan atau *fairness*. Keadilan berhubungan dengan besarnya kepercayaan, keterbukaan dan penghargaan yang ada di dalam organisasi dan dalam proses pembuatan keputusan.

2.1.11 Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Simamora (1997) mengemukakan bahwa “Kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Sedangkan Suprihanto (Srimulyo, 1999) mengatakan bahwa “Kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan”. Misalnya standar, target

atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah karyawan, yaitu individu individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 2006). Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Siagian (2003) kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilakuyang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok. Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut

diatas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan (Khoirusmadi, 2011).

2.2 Penelitian Terdahulu

Tema yang hampir sama dengan penulis telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Adapun hasil dari penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

NO	Judul Penelitian	Penulis	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Yenny Anggraeni dan T. Elisabeth Cintya Santosa	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja Karyawan	Hubungan positif dan pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Perseero) Cabang Binjai Wilayah Sumatera Utara	Friskha Dora Simanjuntak dan Ahmad Calam	Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasional memiliki peran terhadap motivasi dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja

Lanjutan Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

NO	Judul Penelitian	Penulis	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Penelitian
3	Transformational Leadership and The Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry	Muharem Tuna, dkk	Transformational Leadership	Organizational Commitment	Kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen dan kesetiaan karyawan pada organisasi
4	Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership	Azka Ghafoor, Tahir Masood Qureshi, M. Aslam Khan dan Syed Tahir Hijazi	Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance	Psychological Ownership	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap engagement seorang karyawan dengan perusahaan serta kinerjanya
5	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang)	Marwan Petra Surbakti	Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi	Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6	Transformational Leadership and Work Engagement : The Mediating Effect of Meaning in Work	Mohammed Yasin Ghadi, Mario Fernando dan Peter Caputi	Transformational Leadership and Work Engagement	Meaning in Work	Kepemimpinan transformasional mampu membentuk <i>work engagement</i> .
7	Kepemimpinan Transformasional dan <i>Employee Engagement</i>	Endah Mujiasih dan Ika Zenita Ratnaningsih			Gaya kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik khas yang diidentifikasi mampu menciptakan <i>employee engagement</i>

2.3 Kerangka Pemikiran

Pucuk pimpinan sebuah organisasi adalah nyawa penting bagi kelangsungan hidup organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap pemimpin

dapat memberikan sebuah dampak yang signifikan pada penciptaan kinerjanya. Menurut Bass (1999), kepemimpinan adalah suatu interaksi antara dua orang atau lebih di dalam suatu kelompok, yang mengatur atau mengatur ulang situasi, persepsi, dan ekspektasi dari para anggota kelompok.

Memasuki masa dimana tuntutan kepada adanya perubahan sebuah organisasi maka gaya kepemimpinan telah menjadi suatu topik yang hangat untuk dibicarakan, dimana kinerja sebuah organisasi dapat tercermin jelas dari kinerja para pemimpinnya, sejauh mana mereka bisa memajukan perusahaan tersebut dan memahami peran karyawan atau bawahan mereka. Menurut Nawawi (2003), gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya.

Berbagai banyak jenis gaya kepemimpinan yang telah diungkapkan dalam beberapa waktu ini, tetapi yang saat ini menjadi pembahasan hangat adalah tentang gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Yukl (1998), kepemimpinan transformasional adalah suatu proses dimana para pemimpin dan anggota saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Di dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan dan memberikan motivasi bawahan dalam berprestasi. Dampak yang dapat terasa adalah bawahan akan merasa kagum, percaya, loyal pada pimpinan.

Inti dari gaya kepemimpinan transformasional sebenarnya adalah *sharing of power*, dimana seorang pemimpin akan melibatkan bawahannya untuk bersama-sama melakukan sebuah pekerjaan di dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini seorang

pemimpin akan berusaha memberikan motivasi lebih bagi bawahannya sehingga memberikan dampak yang baik pada kinerja karyawan tersebut.

Gaya kepemimpinan yang berhasil diterapkan dengan baik oleh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi akan membentuk sebuah kepuasan kerja para karyawannya. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang dianut individu tersebut. Setiap orang akan memiliki persepsi yang berbeda tentang makna kerja. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja orang tersebut (Anggraeni dan Sentosa, 2013)

Menurut Robbins (2001), komitmen dipandang sebagai salah satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Komitmen dapat dilihat sebagai sebuah dampak yang terjadi pada karyawan akibat bentuk dari apa yang diterima di dalam organisasi. Komitmen berhubungan dengan nilai yang didapat oleh karyawan dan organisasi. Komitmen yang lebih besar dapat meningkatkan rasa memiliki, keamanan, efektivitas, peningkatan karir, peningkatan kompensasi dan peningkatan penghargaan secara intrinsik bagi setiap individu.

Griffin (2004) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. komitmen dalam hal ini sangat berkaitan dengan bagaimana karyawan

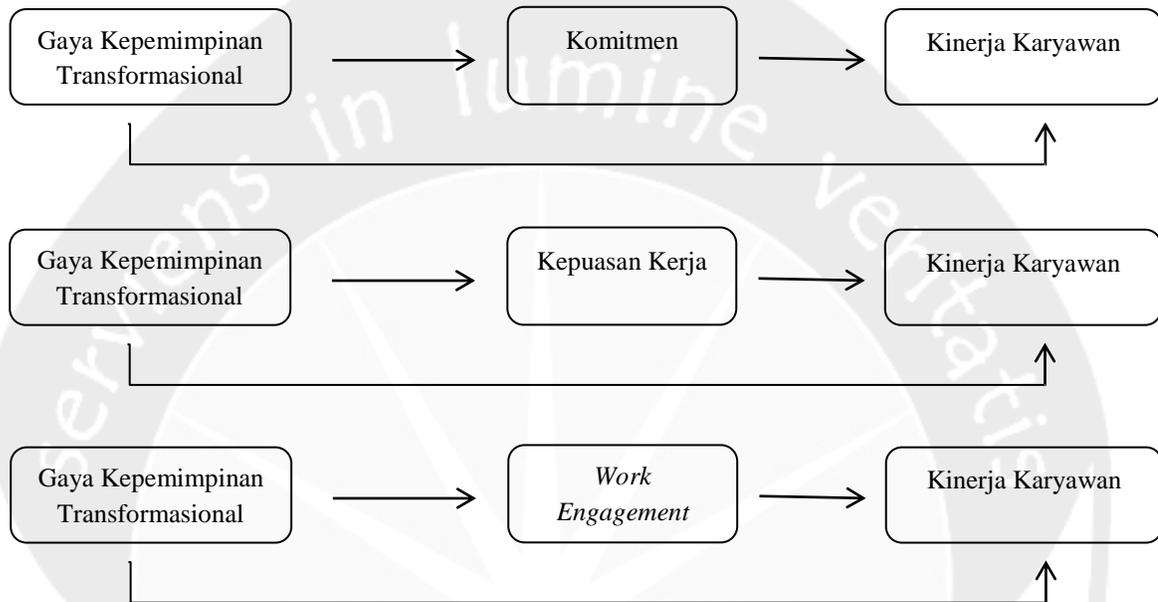
dapat merasa memiliki terhadap organisasi yang diikuti. Komitmen akan mendorong terbentuknya sebuah *engagement* antara karyawan dan organisasi.

Karyawan yang sudah merasa terikat dalam organisasi memiliki tingkat keberhasilan kerja yang tinggi baik secara individu maupun dalam tim. *Engagement* dalam pekerjaan mengkondisikan pekerja memiliki level produktivitas yang tinggi, meminimalkan kecelakaan dalam pekerjaan dan mengurugi *turn over* tenaga kerja (Robbins, 2013). Pembawaan atau perilaku pemimpin dapat menjadi faktor yang menginspirasi pekerja untuk menyadari misi perusahaan dan mendorong untuk meningkatkan *engagement* dalam bekerja (Robbins, 2013).

Karyawan yang memiliki *engagement* tidak menunjukkan kecanduan atau ketergantungan pada pekerjaan melainkan menunjukkan kesadaran dari dalam diri karena adanya alasan yang mendasar dan mempunyai makna di dalam pekerjaan serta adanya kegembiraan dalam bekerja. *Engagement* mengacu pada keadaan afektif-kognitif yang lebih gigih dan luas yang tidak difokuskan pada objek tertentu, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu (Schaufeli *et al.*, 2006).

Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kualitas ini diciptakan oleh beberapa faktor yang mempengaruhi mulai dari pemimpin hingga bawahan. Menurut Siagian (2003), kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai

fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Berdasarkan uraian eori dan kerangka pemikiran yang dituangkan di dalam paragraph sbelumnya maka kerangka penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Sumber : Dikembangkan dari Penelitian Candra (2011), Maharem Tuna (2010), dan Anggraeni (2013)

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan sebuah pernyataan snigmat yang disimpulkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu, serta merupakan jawaban atau dugaan sementara atas masalah yang diangkat oleh penulis. Jawaban atau dugaan yang dituangkan dalam hipotesis ini masih bersifat lemah dan perlu dilakukan pengujian kebenarannya secara empiris.

Pengaruh pemimpin dalam setiap organisasi memiliki peran yang sangat penting. Gaya kepemimpinan transformasional pada dasarnya adalah dimana seorang

pemimpin melibatkan bawahannya untuk bersama-sama melakukan sebuah pekerjaan di dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini seorang pemimpin akan berusaha memberikan motivasi lebih bagi bawahannya sehingga akan membentuk kepuasan pekerja. Kepemimpinan transformasional memiliki esensi untuk “berbagi kekuasaan” dalam hal ini adalah sikap dan gaya seorang pemimpin yang dengan lebih banyak melibatkan bawahan dalam aktivitas hingga pengambilan keputusan di dalam organisasi. Pemimpin yang berhasil dalam melibatkan bawahannya untuk ikut berperan serta aktif di dalam organisasi akan secara langsung membantu terbentuknya sebuah kepuasan dari para bawahannya.

Kepuasan kerja dapat berasal dari berbagai macam sumber termasuk melalui gaya kepemimpinan transformasional yang dibentuk oleh pimpinan. Kepuasan akan melepaskan gangguan-gangguan yang ada pada diri seorang karyawan dalam kinerjanya di dalam organisasi. Kepuasan kerja yang terbentuk akan mendorong suasana emosional yang baik dalam diri seseorang. Meningkatnya kepuasan seseorang akan pekerjaannya akan menghasilkan sebuah output yang baik bagi organisasi. Kepuasan kerja akan dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan baik di dalam kriteria kualitatif ataupun kuantitatif dimana seorang karyawan yang merasa puas akan sangat mudah termotivasi dan memiliki ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis pertama dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

H1 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta.

Seperti yang sudah dijabarkan sebelumnya jika pemimpin dengan gaya transformasional akan banyak melibatkan bawahan dalam setiap kegiatan dan pengambilan keputusan bagi organisasi. Keterlibatan bawahan dalam hal seperti ini akan menimbulkan sebuah komitmen yang baik dari karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Komitmen terhadap organisasi tidak datang dengan sendirinya. Keadaan lingkungan kerja terutama para pemimpin mereka akan memberikan dampak yang besar. Pemimpin yang mampu “merangkul” karyawannya tentu akan mendapat sebuah imbalan berupa komitmen para karyawan yang tinggi terhadap organisasi tersebut.

Komitmen terbentuk dari apa yang seorang terima dan rasakan dari lingkungan organisasinya. Dengan diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional yang baik dimana melibatkan semua karyawan di dalam organisasi maka komitmen akan organisasi juga akan dengan sendirinya terbentuk. Komitmen adalah sebuah bentuk sebuah keterikatan yang muncul dari seorang karyawan kepada pekerjaannya. Komitmen yang baik dari karyawan kepada pekerjaan yang dilakukan akan berdampak positif pada kinerja yang akan ditunjukkan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Komitmen organisasi yang sudah terbentuk pada karyawan akan secara langsung juga memiliki dampak yang baik pada kinerja karyawan tersebut.

Komitmen organisasi membentuk adanya sebuah tanggungjawab dan kesadaran penuh karyawan akan beban pekerjaan yang diberikan kepadanya. Dengan adanya komitmen, karyawan akan organisasinya maka akan mendorong seseorang akan bekerja secara efektif, efisien, presisi, dan tepat waktu.

Hasil inilah yang akan memberikan gambaran bagaimana sebuah komitmen yang sudah terbentuk dalam diri karyawan juga akan berdampak pada baiknya kinerja yang ditunjukkan kepada organisasi. Komitmen organisasi secara langsung akan memberikan sebuah dorongan yang lebih bagi karyawan untuk memberikan yang lebih juga terhadap apa yang sedang dan akan dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis ketiga dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

H2 : Komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta.

.Pemimpin yang berhasil memimpin setiap anggota di dalam organisasinya secara langsung akan menimbulkan berbagai macam aspek penunjang lain yang akan menguntungkan organisasi tersebut. Jika sebelumnya sebuah gaya kepemimpinan transformasional yang berhasil diterapkan akan membantu terbentuknya sebuah kepuasan dan komitmen organisasi maka baik disengaja atau tidak maka pemimpin ini juga akan membentuk sebuah ikatan antara karyawan dengan pekerjaannya. *Work engagement* akan terbentuk seiring terbentuknya kepuasan dan komitmen yang muncul akibat dari kepemimpinan yang berhasil. *Work engagement* tidak hanya

sekedar sebuah ikatan fisik antara pekerja dengan pekerjaannya tetapi lebih kepada ikatan emosional yang tinggi dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Pemimpin yang berhasil akan membuat karyawan di sekitarnya merasa terikat dan tidak perlu alasan lain untuk pergi meninggalkan pekerjaan dan organisasinya.

Keterikatan yang sudah terbentuk di dalam diri seorang karyawan memberi sebuah dorongan besar untuk memberikan semua kemampuan yang dimiliki bagi kemajuan organisasi. Keterikatan ini tercipta bukan hanya sekedar fisik yang terus menerus berada di dalam organisasi tetapi juga secara emosional yang nantinya akan membuat seorang karyawan melihat pekerjaan di dalam organisasi tersebut adalah sangat penting. Karyawan yang sudah merasa terikat dalam organisasi memiliki tingkat keberhasilan kerja yang tinggi baik secara individu maupun dalam tim. *Engagement* dalam pekerjaan mengkondisikan pekerja memiliki level produktivitas yang tinggi yang secara langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengajukan hipotesis kelima dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

H3 : *Work engagement* memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta.