

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian sekarang ini. Maka dalam tinjauan Pustaka ini peneliti mencantumkan beberapa penelitian terdahulu.

2.1.1 Welly Nuansa Adri, Susi Evanita and Dina Patrissia, (2019)

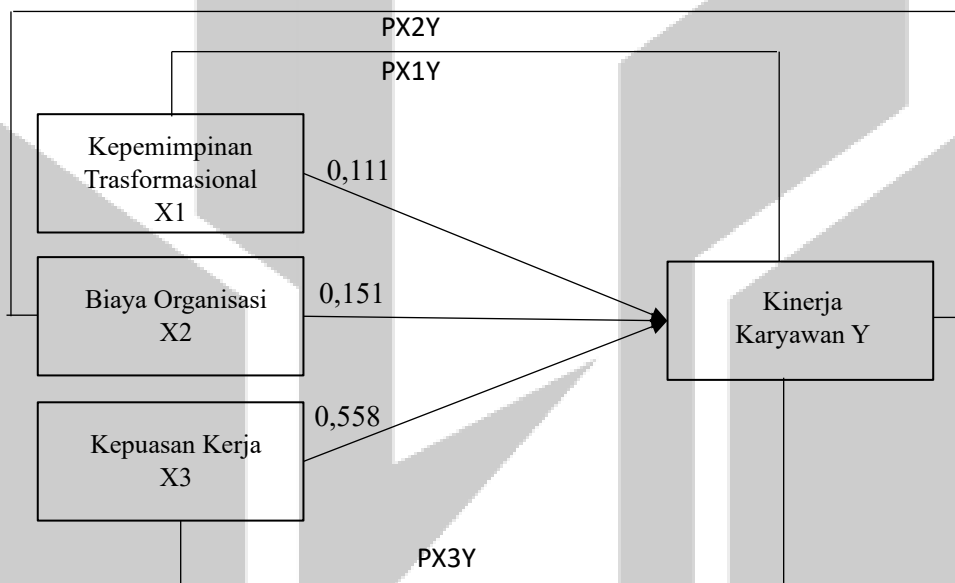
Penelitian “*Welly Nuansa Adri, Susi Evanita and Dina Patrissia, (2019)*” yang berjudul “*The Influence of Transformational Leadership Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediating Variable in Ibnu Sina Hospital in West Sumatera*”. Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, pertama menganalisis dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Populas dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap Rumah Sakit Ibnu Sina Sumatera Barat. sedangkan sampelnya adalah 262 responden yang dicari menggunakan rumus Sugiono. Teknik analisis Menggunakan Regresi Linear Berganda melalui SPSS. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Kepemimpinan Trasformasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan:

1. Penelitian sama-sama bersifat Kuantitatif.
2. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan trasformasional terhadap kinerja pekerjaan.

Perbedaan:

1. Responden penelitian yaitu di bagian pegawai rumah sakit Ibu Sina di Sumatra Barat sedangkan secara umum Karyawan Milenial di Jawa Timur.
2. Penelitian di lakukan di Sumatra barat sedangkan penelitian sekarang di Jawa Timur.



Gambar 2. 1
Penelitian Welly Nuansa Adri (2019)

2.1.2 I, Bull, E.Martines, J.Matute (2019)

Penelitian “I.Bull, E.Martines, J.Matute” yang berjudul “*Transformational leadership and employee performance The role of identification, engagement and proactive personality*”. Penelitian ini menjelaskan tentang kondisi yang menjelaskan hubungan antar kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan serta keterikatan kerja yang menguji moderasi kepemimpinan transformasional pada identifikasi keterlibatan untuk menguji hipotesis dengan melakukan studi empiris dengan karyawan *Hotel Employees*. Populasi responden terdiri dari 881 hotel bintang tiga dan sebagian merupakan jaringan dari hotel utama Spanyol.

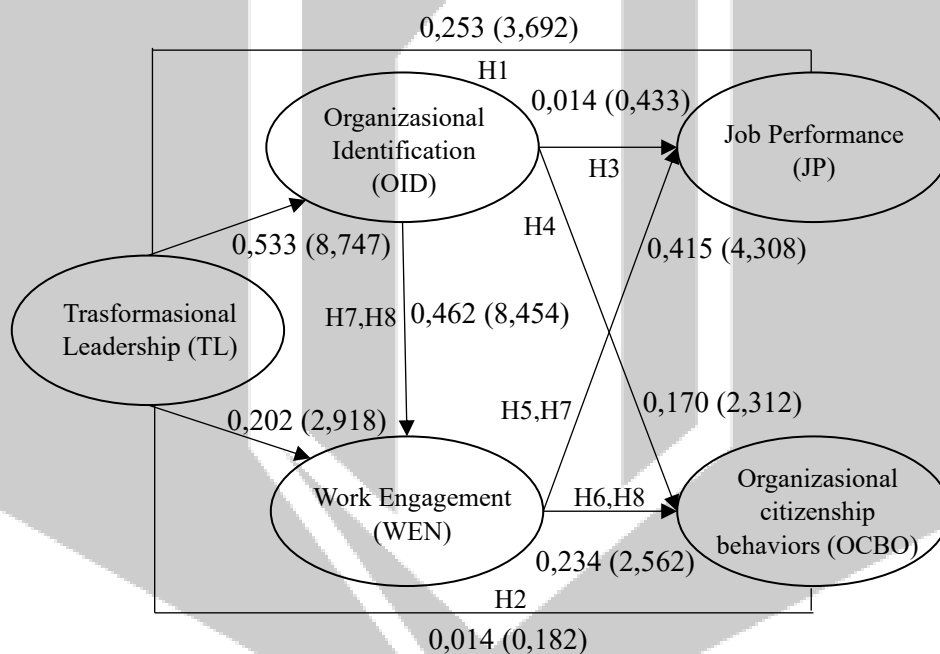
Teknik analisis menggunakan partikal least squares smart (PLS) Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pekerjaan.

Persamaan :

1. Penelitian sama-sama kualitatif.
2. Menguji keterikatan kerja karyawan memediasi kinerja pekerjaan dan kepemimpinan transformasional.

Perbedaan :

1. Responden penelitian yaitu di bagian perhotelan yang bertempat di Spanyol sedangkan penelitian pada saat ini Karyawan Milenial di Jawa Timur.
2. Penelitian ini dilakukan di Spanyol sedangkan untuk sekarang dilakukan di Jawa Timur.



Gambar 2. 2
penelitian J.Matute (2019)

2.1.3 Ariada Monje Amor, Jose Pablo Abeal V azquez, Jos Andr es Faina (2019)

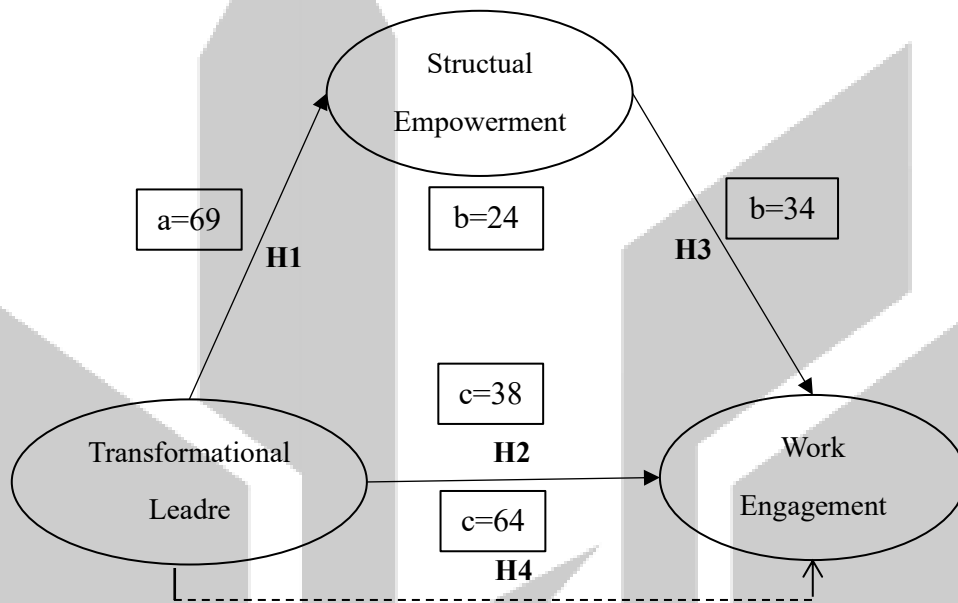
Penelitian” Ariada Monje Amor, Jose Pablo Abeal V azquez, Jos Andr es Faina” yang berjudul “*Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment*”. Penelitian ini trasformasional mendorong positif sumberdaya manusia sampel terdiri dari 240 karyawan dari organisasi di sektor swasta yang dimana responden tersebut di pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya serta sumberdaya manusianya, tersusun dengan rapi. Teknik analisis menggunakan korelasi (CFA). Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Kepemimpinan Tranformasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja.

Persamaan:

1. Penelitian sama-sama kualitatif dan mendorong positif sumber daya manusia.
2. Menguji gaya trasformal terhadap keterikatan kerja karyawan.

Perbedaan :

1. Responden penelitian yaitu di bagian sumberdaya manusia pada penelitian terdahulu sedangkan penelitian pada saat ini Karyawan Milenial di Jawa Timur.
2. Penelitian ini dilakukan di Spanyol sedangkan untuk sekarang di lakukan di Jawa Timur.



Gambar 2. 3
Penelitian Ariada Monje Amor (2019)

Tabel 2. 1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
Welly Nuansa Adri, Susi Evanita and Dina Patrissia, (2019)	<i>“The Influence of Transformational Leadership Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediating Variable in Ibnu Sina Hospital in West Sumatera”.</i>	Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja	262 Responden yang semuanya bekerja di rumah sakit Ibnu Sina Sumatera Barat.	Teknik analisis Menggunakan Regresi Linear Berganda melalui SPSS	<p>Kepemimpinan kerja membangun hubungan positif kepada karyawan</p> <p>Keterikatan kerja membangun hubungan positif dengan kinerja pekerjaan</p> <p>Kepemimpinan transformasional membangun hubungan positif dengan kepuasan kerja</p> <p>Keterikatan Kerja memediasi hubungan antara Kinerja Pekerjaan dan gaya kepemimpinan dan transformasional</p>
I,Bull, E.Martines,J.Matut ec (2019)	<i>“Transformational leadership and employee performance: The role of</i>	Kepemimpinan Transformasional,	343 orang responden	Teknik analisis menggunakan Pratial	Kepemimpinan berhubungan positif

Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<i>identification, engagement and proactive personality</i> ".	Identifikasi Organisasi, Keterikatan kerja, Kepribadian Proaktif, kinerja pekerjaan	Yang semuanya karyawan Hotel garis di Spanyol	least Squares smart (PLS)	dengan Identitas Organisasi Keterikatan Kerja memediasi hubungan positif antara kinerja pekerjaan dan kepemimpinan transformasional Kinerja pekerjaan tidak berpengaruh positif terhadap kepribadian proaktif
Ariada Monje Amor, Jose Pablo Abeal V azquez, Jos Andr es Faina	<i>"Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment"</i> .	Kepemimpinan Transformasional, Keterikatan kerja, Pemberdaya struk tual mediasi	240 orang responden yang bekerja di sektor pariwisata di Gillicia (spanyol)	Teknik analisis menggunakan korelasi (CFA)	Keterikatan kerja Memediasi kepemimpinan trasformasional Keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kepemimpinan trasformasional

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merujuk pada pendekatan yang digunakan pemimpin dimana pemimpin memotivasi pengikut untuk memahami tujuan dan kepentingan organisasi serta menampilkan kinerja lebih dari yang diharapkan organisasi (Buil et al., 2019:77). Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mengelola kapabilitas karyawan melakukan pekerjaan, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang melibatkan perubahan yang berdampak signifikan pada sikap dan komitmen anggota atau karyawan terhadap misi, tujuan dan strategi perusahaan (Mufti et al., 2020:1).

Sebagai pemimpin perubahan, Pemimpin harus mampu mengomunikasikan visi yang jelas dan meyakinkan, selalu percaya diri dan optimis, merayakan kesuksesan bersama, memimpin dengan aplikasi nyata dan selalu memastikan sumber daya manusia untuk mencapai visi tersebut. Selain mengelola keterampilan dan mengarahkan pekerjaan karyawan, manajer harus mampu beradaptasi dengan budaya organisasi.

Kepemimpinan transformasional menitikberatkan pada konsep dampak positif dalam mencapai kinerja yang melebihi harapan. Pemimpin perubahan mencapai tujuannya dengan meningkatkan kesadaran akan pentingnya menciptakan nilai dengan membuat rencana dan menerapkannya untuk mencapai hasil, membangun hubungan yang baik antara anggota tim, organisasi dan semua pemangku kepentingan, serta mampu membedakan antara kebutuhan dan keinginan

kebutuhan itu harus diselesaikan (Mufti et al., 2020:3). Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin menginspirasi para pengikutnya dan memberikan dampak yang besar bagi perusahaan dan lingkungan di sekitarnya.

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Peng et al. (2020:3) adalah sebagai berikut:

1. Individual pertimbangan, yang dimana pemimpin harus selalu mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan orang-orang yang di pimpinya.
2. Motivasi Inspirasional, yang diekspresikan dalam perilaku seorang pemimpin yang dapat menginspirasi karyawannya dan selalu memotivasi mereka. Sifat seorang pemimpin yang memiliki standar tinggi namun mampu memotivasi bawahannya untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti itu membangkitkan optimisme dan anti persaingan yang tinggi pada karyawan. Dengan kata lain, pemimpin perubahan selalu menginspirasi dan memotivasi karyawannya.
3. Stimulasi intelektual, yang dapat dijelaskan dengan fakta bahwa manajer harus bercirikan mampu memotivasi karyawannya untuk memecahkan masalah dengan hati-hati dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong definisi cara baru yang lebih efektif untuk menyelesaikan masalah. dengan kata lain, kepemimpinan transformasional mampu memotivasi karyawan untuk menjadi kreatif dan inovatif.
4. Pengaruh yang diidealkan, adalah pendapat karyawan milenial di Jawa Timur sebagai responden tentang, kemampuan pemimpin mampu membuat karyawannya mempercayai serta betah dalam gaya kepemimpinannya.

Terdapat indikator penelitian yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional sebagai berikut (Kawiana, 2020:7)

1. Merupakan sikap pemimpin yang dihormati oleh para karyawannya karena dianggap sebagai orang yang memiliki kesempatan, kegigihan dan tekad yang luar biasa
2. Menginspirasi para pengikutnya dengan memberi motivasi dan tantangan. Dapat membangunkan semangat kerja tim, sikap optimis tinggi di lokasi kerja dengan perkataan dan tindakan apa yang menjadi harapan dalam kerja dan kerja sama
3. Pemimpin memperhatikan apa yang dibutuhkan serta memberi karyawan bantuan untuk maju dan berkembang serta memperlakukan mereka selayaknya individu tidak hanya sebagai karyawan.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah indikator menurut (Peng et al. 2020:3)

2.2.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat produktivitas karyawan dibandingkan dengan kolega yang meliputi perilaku kerja dan hasil kerja lainnya (Babin & Boles, 1998), (Buil et al., 2019:68). Menurut Yulisharsasi et al. (2022) dalam Na-Nan et al. (2018:2436) kinerja karyawan merujuk pada perilaku karyawan yang terkait dengan tanggungjawab tugas dan tujuan organisasi.

Kinerja karyawan juga dipahami sebagai kemampuan individu untuk melakukan kegiatan tertentu untuk aktivitasnya, dengan menggunakan sumber daya

yang tersedia untuk tujuan tersebut (Na-Nan et al., 2018 dalam Fialho et al., 2022:80).

Adapun menurut Na-Nan et al., (2018:2438) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Waktu pekerjaan yang dimana sangat di butuhkan oleh pekerjaan terkait dengan waktu yang sudah di tentukan dalam bekerja.
2. Kuantitas pekerjaan seberapa banyak karyawan bisa menghasilkan produk atau layanan.
3. Kualitas pekerjaan bagaimana pekerjaan seharusnya dilakukan, termasuk cara produk memeriksa kualitasnya dan mengirimkannya.

Terdapat indikator penelitian yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan tranformasional sebagai berikut (Yantika 2018:56)

1. Kualitas hasil kerja untuk dapat menciptakan pekerjaan yang dibutuhkan oleh tugas yang di berikan, karyawan harus mengubah standar kualitas mereka untuk setiap pekerjaan agar dapat melakukannya sesuai dengan apa yang diberikan.
2. Efisiensi dalam melaksanakan tugas yang dimana setiap pekerjaan berbeda dari yang berikutnya karena beberapa tugas bergantung pada yang lain dan harus dilakukan dengan cepat dan akurat.
3. Kinerja Tugas Perilaku kerja karyawan dalam melakukan tugas pekerjaan inti yang mendukung tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah indicator menurut (Na-Nan et al., 2018:2438)

2.2.3 Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja merefleksikan karyawan yang memiliki perasaan rasa positif dan bahagia terhadap pekerjaannya yang diindikasikan melalui semangat, dedikasi dan absorpsi (Schaufeli et al., 2002, p. 74 dalam Buil et al., 2019:66).

Keterikatan karyawan, menurut Rita Perangin-Angin et al., (2020:70) merupakan upaya yang dilakukan oleh anggota sebuah organisasi untuk mengikatkan diri pada peran mereka saat bekerja. Dalam kondisi ini, individu akan melibatkan dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama karyawan memainkan peran kerjanya.

Adapun menurut Rita Perangin-Angin et al., (2020:72) variabel keterikatan kerja adalah sebagai berikut:

1. Semangat adalah karyawan selalu mencoba belajar hal baru terkait dengan tugas ataupun apa yang di peroleh dalam pekerjaannya.
2. Dedikasi adalah karyawan menunjukkan bahwa ketelatenan dalam bekerja ataupun antusias yang dia berikan kepada pekerjaan yang dia peroleh.
3. Penyerapan adalah karyawan menunjukkan bahwa dia suka dengan pekerjaan yang dia peroleh dan tidak mudah menyerah dalam pekerjaannya.

Terdapat indikator penelitian yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional sebagai berikut (Riyanto et al., 2021:6)

1. *Have a high energy level in doing work* adalah memiliki tingkat energi yang

tinggi dalam melakukan pekerjaan

2. *Strong will and try their best to finish the job* adalah niat yang kuat dan berusaha sebaik mungkin untuk menyelesaikan pekerjaannya
3. *Do not give up easily in completing work* adalah tidak mudah menyerah dalam menyelesaikan pekerjaan

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah indikator menurut (Rita Perangin-Angin et al., 2020:72)

2.3 Hubungan Antar variabel

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

Menurut (Monje Amor et al., 2020:15) pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri; memberikan umpan balik; menetapkan standar kinerja yang tinggi; membantu pengikut menjadi lebih kreatif dan inovatif; dan memperhatikan kebutuhan pengikut (Peng et al., 2020 dalam Buil et al., 2019:30).

Pemimpin transformasional juga memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja melebihi harapan dengan mentransformasikan sikap, keyakinan, dan nilai karyawan (Rafferty dan Griffin, 2004:7). Akibatnya, pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Buil et al., (2019:34) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Keterikatan kerja

Teori pertukaran sosial memberikan dasar teoritis untuk menjelaskan bagaimana keterikatan kerja dapat berhubungan dengan penerimaan gaya kepemimpinan (Blau, 1964; Cook, Cheshire, Rice, & Nakagawa, 2013 dalam Bintara, 2020:10). Kepemimpinan transformasional menginspirasi dan secara intelektual menstimulasi karyawan. Pemimpin transformasional juga menggunakan teladan dan menunjukkan perhatian kepada kebutuhan karyawan (Bass, 1990 dalam Buil et al., (2019:22).

Berdasarkan teori pertukaran sosial, karyawan merasa wajib untuk memberikan balasan dengan menunjukkan keterikatan kerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian terdahulu mendukung temuan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterikatan kerja sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh (Buil et al., 2019:55).

2.3.3 Hubungan Keterikatan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Keterikatan Kerja merupakan salah satu prediktor dari kinerja karyawan, Karena keterikatan kerja yang kuat ditandai dengan tingkat energi yang tinggi, perasaan antusiasme selama pelaksanaan tugas dan keadaan tenggelam selama aktivitas kerja, akan menghasilkan kinerja yang unggul. Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Yao, J 2022 dalam Fialho et al., 2022:24) dengan para profesional IT, disimpulkan bahwa ketriaktan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja Bakker, A.B, 2012 dalam Fialho et al., (2022:21) ketika karyawan merasa lebih energik dan berdedikasi mereka menjadi lebih patuh dalam

menjalankan tugasnya. Hasil penelitian Buil et al., (2019:62) juga menunjukkan pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan dimediasi oleh Keterikatan Kerja

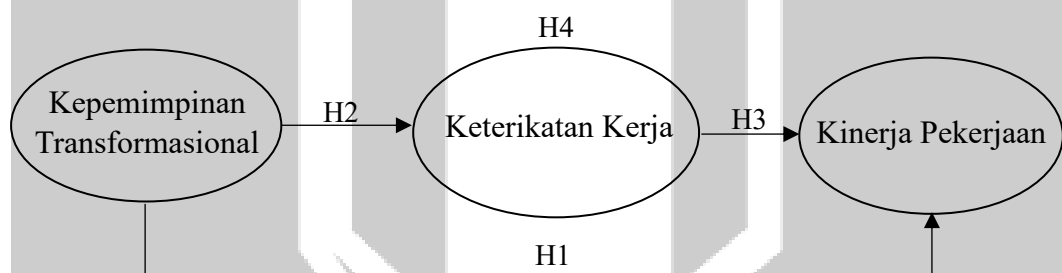
Kepemimpinan transformasional diyakini mempengaruhi komitmen kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengubah dan memotivasi bawahan untuk bekerja di luar kepentingan diri mereka sendiri dengan mengubah etika pribadi, cita-cita, preferensi, dan nilai mereka untuk mencapai hasil yang terbaik bagi organisasi (Avolio et al., 2009; Pieterse et al. et al., 2019:50). kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja (Enwereuzor et al., 2018; Hayati et al., 2014; Manning, 2016; Peng & Tseng, 2019:55). Seorang karyawan yang mendapat dukungan, bimbingan dan inspirasi dari atasannya cenderung menganggap pekerjaannya lebih menarik, menantang dan menyegarkan, sehingga ia merasa lebih terlibat dalam pekerjaannya.

Kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja memaksimalkan potensi pengikut melalui dorongan inovasi, kreativitas, dan stimulasi intelektual. Sehingga seorang pemimpin transformasional dapat memberikan pengaruh peningkatan kinerja dari anggota karyawannya melalui keterikatan kerja (Peng & Tseng, 2019:60). Hal ini bisa di nyatakan bahwa kepemimpinan transformasional serta keterikatan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang signifikan dan positif.

Kepemimpinan transformasional dimana semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik juga pengaruh dalam karyawan-karyawan yang ada serta akan membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik dan maksimal sesuai dengan yang di inginkan Perusahaan. Sama dengan kepemimpinan transformasional menginspirasi dan merangsang kecerdasan karyawan. Pemimpin transformasional juga menggunakan contoh dan memperhatikan kebutuhan karyawan, pertukaran sosial, karyawan merasa berkewajiban untuk memberikan timbal balik dengan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap keterikatan kerjanya, serta Ketika karyawan merasa lebih energik dan berdedikasi, mereka menjadi lebih patuh dalam menjalankan tugasnya Buil et al., (2019:62)

2.4 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini melihat dari sisi kinerja karyawan milenial yang ada di Jawa Timur di ukur dari seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan di mediasi oleh keterikatan kerja.



Gambar 2. 4
Kerangka Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

H1 = Kepemimpinan Transformasional signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur?

H2 = Kepemimpinan Transformasional signifikan berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan milenial di Jawa Timur?

H3 = Keterikatan Kerja signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur?

H4 = Keterikatan Kerja signifikan positif Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan