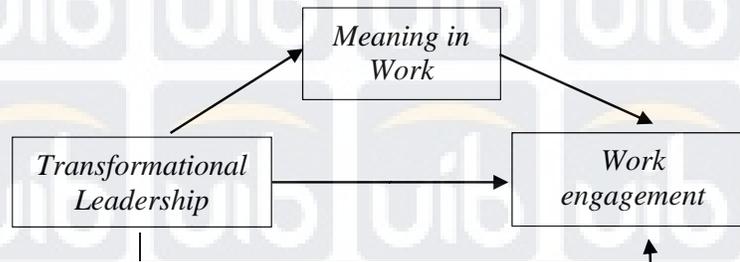


BAB II KERANGKA TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Model-model penelitian Terdahulu

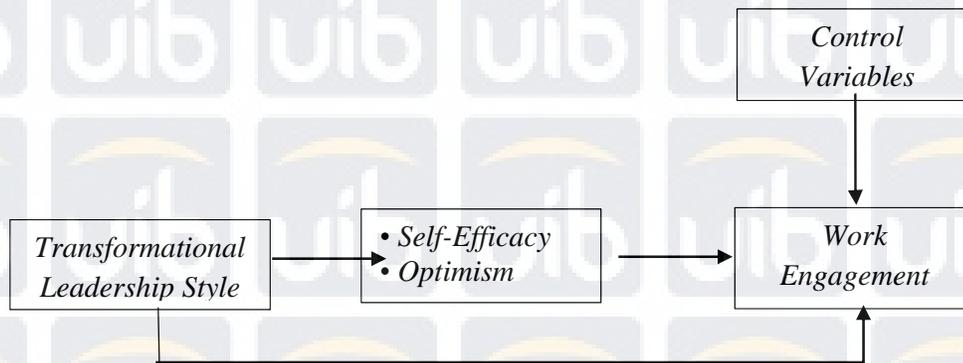
Penelitian terdahulu melaksanakan penelitian mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan pada berbagai perusahaan seperti menurut Ghadi *et al.*, (2012) menjelaskan tentang *Leadership* dan *Work Engagement* di salah satu perusahaan di Australia. Penelitian ini melaporkan temuan dari sebuah penelitian yang meneliti hubungan antara *Transformasional Leadership* dan *Work Engagement* melalui peran mediasi *Meaning In Work*. *Transformasional Leadership*, *Work Engagement* dan *Meaning In Work* dinilai dalam studi empiris berdasarkan sampel dari 530 karyawan penuh waktu yang bekerja di Australia. (Gambar 2.1)



Gambar 2.1 Model penelitian pengaruh Transformasional Leadership terhadap Work Engagement. Sumber: Ghadi *et al* (2012)

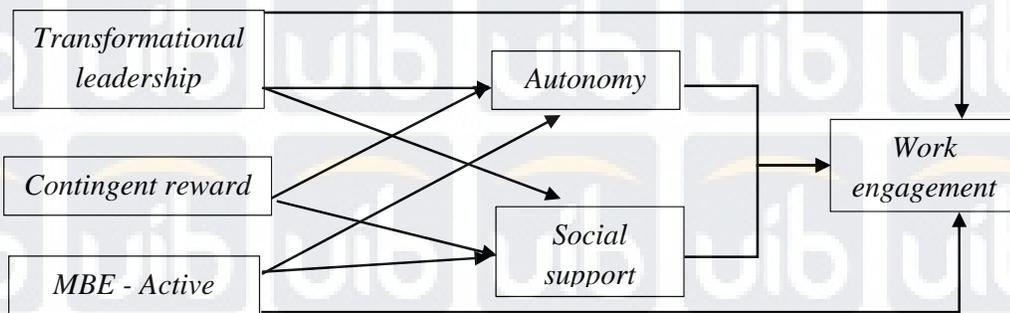
Tims *et al.*, (2011) melakukan penelitian “Apakah Transformasional Leadership meningkatkan Work Engagement harian para pengikut mereka?” Dimana penelitian ini menyelidiki apakah gaya kepemimpinan dan bagaimana *supervisors* mempengaruhi Work Engagement harian para pengikut. Hasil yang ditemukan pada penelitian ini bahwa *Transformasional Leadership* secara

signifikan positif memberi pengaruh terhadap *Work Engagement*, dan tingkat *optimism* hari sepenuhnya memediasi hubungan ini. Namun, *self-efficacy* harian tidak bertindak sebagai mediator. (Gambar 2.2)



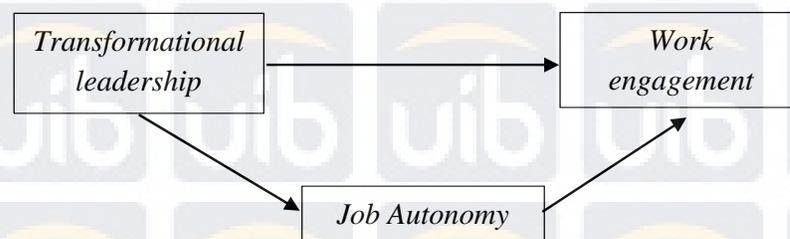
Gambar 2.2 Model penelitian pengaruh Transformational Leadership terhadap Work Engagement Sumber: Tims *et al.* (2011)

Breevart *et al* (2014) Dimana penelitian ini membandingkan kontribusi unik dari perilaku kepemimpinan ini dan fokus pada lingkungan kerja untuk memeriksa bagaimana perilaku kepemimpinan ini mempengaruhi keterlibatan kerja harian pengikut. lingkungan kerja untuk memeriksa bagaimana perilaku kepemimpinan ini memengaruhi *Work Engagement* harian pengikut. Saat bepergian dengan kapal layar, 61 taruna angkatan laut mengisi kuesioner harian selama 34 hari. MBE yang aktif tidak terkait dengan *Work Engagement* pengikut. Seperti yang diperkirakan, *Transformational Leadership* dan hadiah kontingen berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih baik (lebih banyak otonomi dan dukungan), sementara MBE aktif menghasilkan lingkungan kerja yang kurang baik (kurang otonomi) bagi para taruna. (Gambar 2.3)



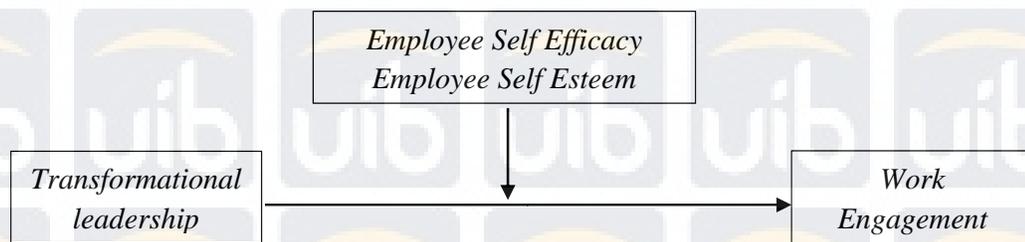
Gambar 2.3 Model penelitian pengaruh Transformational leadership terhadap Work engagement, Sumber: Breevart et al (2014)

Gozukara et al (2015) “Menghubungkan Transformasional Leadership dengan Work Engagement dan Efek Mediator dari Job Autonomi: Sebuah Studi di Universitas Swasta Swasta Turki”. Dimana pada Penelitian ini menguji pengaruh Transformasional Leadership terhadap Work Engagement akademisi melalui Job Autonomy. Pemodelan persamaan struktural sebagai metode penelitian kuantitatif digunakan dan data dikumpulkan menggunakan kuesioner. Untuk pengumpulan data, Bass & Avolio (1990) ‘Multifactor Leadership Questionnaire’, yang meneliti pemimpin transformasional melalui dimensi pengaruh ideal (karisma), rangsangan intelektual, motivasi inspiratif, dan pertimbangan individual, digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Job Autonomy sepenuhnya memediasi pengaruh Transformasional Leadership pada Work Engagement. (Gambar 2.4)



Gambar 2.4 Model penelitian pengaruh Transformational leadership terhadap Work engagement, Sumber: Gozukara et al (2015)

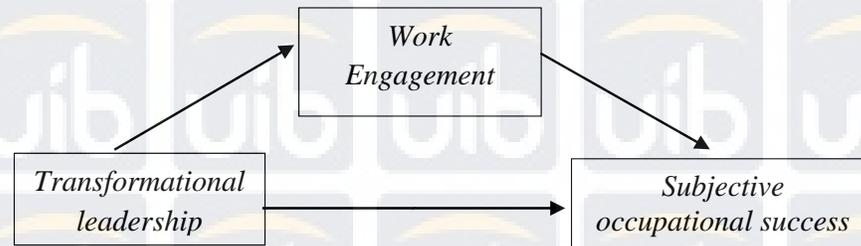
Raja (2012) “Apakah Kepemimpinan Transformasional Memimpin ke Keterlibatan Kerja Karyawan yang Lebih Tinggi. Studi Perusahaan Sektor Jasa Pakistan”. Hasil yang diambil dari sampel 150 responden menunjukkan bahwa Hasil yang ditemukan pada penelitian ini *Transformational Leadership* secara signifikan memberi pengaruh positif terhadap *Work Engagement*. (Gambar 2.5)



Gambar 2.5 Model penelitian pengaruh Transformational leadership terhadap Work Engagement, Sumber: Raja (2012)

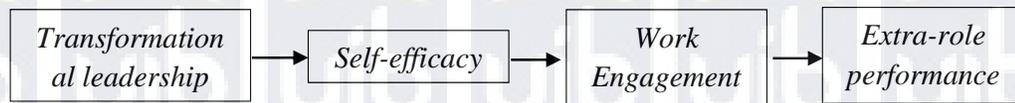
Sylvie *et al* (2012) Keterlibatan kerja ditemukan untuk memediasi sebagian hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keberhasilan pekerjaan subjektif. Efek mediasi yang lebih tinggi secara signifikan ditemukan untuk wanita, meskipun mediasi hadir di kedua kelompok gender. Baik untuk pelatihan kepemimpinan transformasional pria maupun wanita, serta intervensi yang mempromosikan keterlibatan kerja, merupakan pendekatan yang menjanjikan untuk peningkatan keberhasilan pekerjaan. Temuan ini memajukan pemahaman tentang bagaimana para pemimpin meningkatkan keberhasilan kerja karyawan dan

memberikan wawasan khusus gender ke dalam mekanisme mediasi keterlibatan kerja terkait hubungan ini. (Gambar 2.6)



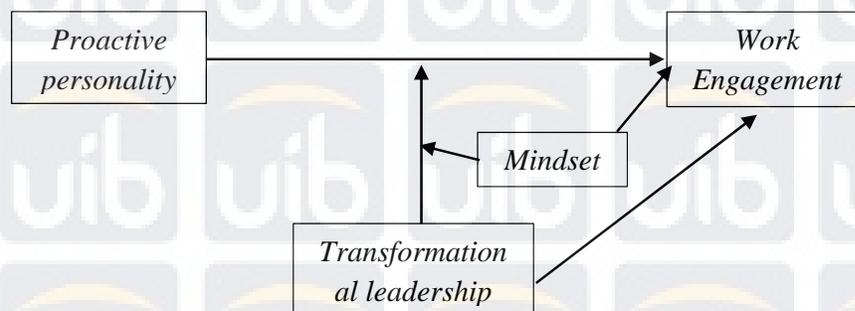
Gambar 2.6 Model penelitian pengaruh Transformational leadership terhadap Work Engagement, Sumber: Sylvie et al (2012)

Salanova et al (2011) telah melakukan penelitian tentang Menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja ekstra peran perawat: peran mediasi dari self-efficacy dan keterlibatan kerja. Dimana penelitian ini melakukan metode kepada Tujuh belas pengawas mengevaluasi kinerja ekstra peran perawat, data menghasilkan sampel yang terdiri dari 280 dyad. Para perawat bekerja di berbagai layanan kesehatan di sebuah rumah sakit Portugis yang besar dan tingkat partisipasi adalah 76-9% untuk perawat dan 100% untuk pengawas. Data dikumpulkan selama 2009. Sebuah model yang digerakkan oleh teori dari hubungan antara kepemimpinan transformasi, self-efficacy, keterlibatan kerja dan kinerja ekstra-peran perawat diuji menggunakan Persamaan Struktural. Hasil. Analisis data mengungkapkan model mediasi penuh di mana transformasional Kepemimpinan menjelaskan kinerja ekstra peran melalui self-efficacy dan bekerja pertunangan. Hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dan *Work engagement* juga ditemukan. (Gambar 2.7)



Gambar 2.7 Model penelitian pengaruh Transformational leadership terhadap Work Engagement, Sumber: Salanova et al (2011)

Marjolein et al (2017) telah melakukan penelitian tentang “Pikiran pola pikir! Interaksi kepribadian proaktif, kepemimpinan transformasional, dan mindset berkembang untuk keterlibatan di tempat kerja”. Menggambar pada teori tuntutan-sumber pekerjaan, penelitian ini mengusulkan bahwa hubungan ini dimoderasi oleh interaksi tiga arah antara kepribadian proaktif kepemimpinan transformasional, mindset berkembang. Penelitian ini didasarkan pada data survei dari 259 karyawan dari sebuah organisasi teknologi tinggi yang beroperasi secara internasional di Belanda. (Gambar 2.8)



Gambar 2.8 Model penelitian pengaruh Transformational leadership terhadap Work Engagemen, Sumber: Marjolein et al (2017)

Sulistiowati et al (2018) “ Pengaruh *person job fit* terhadap *work engagement* Dosen di Institusi Pendidikan Tinggi: Apakah Ada Perbedaan Antara Dosen di Pendidikan Tinggi Umum dan Swasta Institusi?”. Jumlah sampel penelitian adalah 160, dengan komposisi 80 dosen pendidikan tinggi negeri dan 80

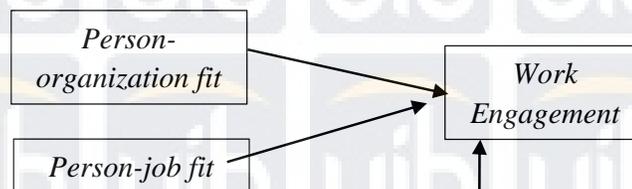
dosen pendidikan tinggi swasta. Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh fit-orang terhadap *work engagement*. (Gambar 2.9)



Gambar 2.9 Model penelitian pengaruh *Person job fit* terhadap *Work Engagement*,

Sumber: Sulistiowati *et al* (2018)

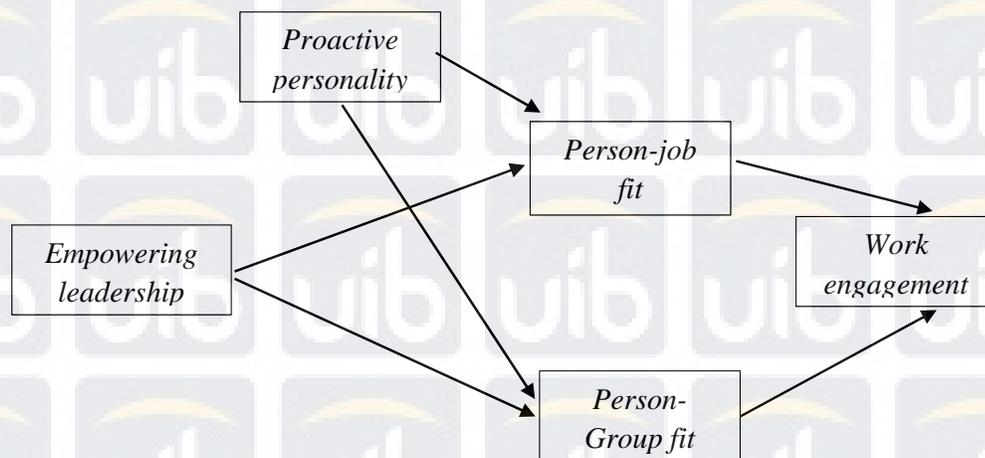
Rahmadhani *et al* (2017) Hasilnya menunjukkan kesesuaian karakteristik individu dengan karakteristik organisasi (*person-organization fit*) dan tuntutan pekerjaan sebagai polisi (*person-job fit*) mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*) mereka. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan tahap karir dan masa jabatan para polisi memberikan dampak terhadap tingkat keterlibatan kerja mereka. (Gambar 2.10)



Gambar 2.10 Model penelitian pengaruh signifikan *Person-job fit* terhadap *Work Engagement*, Sumber: Rahmadhani *et al* (2017)

Cai *et al* (2018) melakukan penelitian tentang “Mengaitkan Memberdayakan Kepemimpinan dan Keterlibatan Karyawan Karyawan: Pengaruh *Person-Job Fit*, *Person-Group Fit*, dan *Proactive Personality* di China”. Penelitian ini meneliti efek memberdayakan kepemimpinan pada keterlibatan kerja karyawan. beliau juga menyelidiki mekanisme mediasi dari kecocokan antara orang-pekerjaan

dan kecocokan orang-grup. Selain itu, juga mengeksplorasi peran moderasi kepribadian proaktif karyawan antara kepemimpinan yang memberdayakan dan kedua jenis kecocokan di atas, dan kemudian rangkaian efek tidak langsung. Dengan menggunakan sampel survei dari 6.179 karyawan dari perusahaan teknologi di Cina, dimana hasil dari peneliti ini menemukan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan memiliki pengaruh tidak langsung yang positif terhadap keterlibatan kerja karyawan meskipun kecocokan personjob dan kecocokan kelompok orang. Selanjutnya, analisis mediasi dimoderasi mengungkapkan kepribadian proaktif ditambah memberdayakan kepemimpinan berpengaruh langsung pada kecocokan orang-pekerjaan dan kecocokan kelompok orang dan efek tidak langsung pada keterlibatan kerja. (Gambar 2.11)

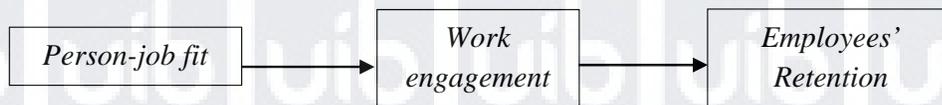


Gambar 2.11 Model penelitian pengaruh person job-fit terhadap work

engagement, Sumber: Cai *et al* (2018)

Hamida *et al* (2016) telah melakukan penelitian tentang Menghubungkan *Person-Job Fit to Employees Retention: Peran Perantara Keterlibatan Kerja*. Berdasarkan temuan penelitian dan diskusi tentang hasil, terbukti bahwa kecocokan

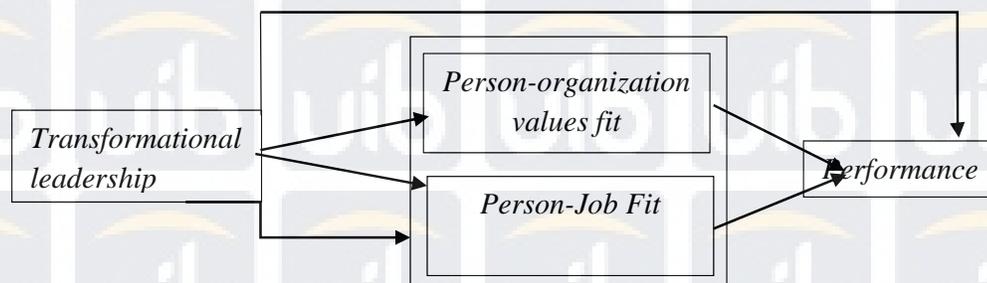
kerja seseorang adalah prediktor penting yang memengaruhi keterlibatan kerja karyawan dan ini akan memotivasi mereka untuk tetap berada di organisasinya. Organisasi terkait dapat menggunakan temuan yang diberikan ini untuk mengembangkan strategi komprehensif untuk meningkatkan retensi karyawan. Misalnya, program pelatihan dan pengembangan yang efektif harus dilakukan dengan cara meningkatkan KSA dan WEA karyawan yang kemudian mempromosikan retensi karyawan. Selain itu, temuan juga signifikan terhadap proses rekrutmen di organisasi. Organisasi harus memilih kandidat yang memiliki KSA spesifik yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka (PJ fit) dan yang sangat terlibat dalam pekerjaan mereka untuk memiliki karyawan yang setia. (Gambar 2.12)



Gambar 2.12 Model penelitian pengaruh *Person-job fit* terhadap *Work engagement*, Sumber: Hamida *et al* (2016)

Jeensen (2014) telah melakukan penelitian tentang Menguraikan Efek Kinerja Kepemimpinan Transformasional: Peran *Person-Environment Fit*. Kepemimpinan transformasional secara luas disarankan sebagai sangat efisien dalam hal ini, namun, pertanyaan penting tentang bagaimana dan kapan para pemimpin transformasional meningkatkan kinerja di luar dugaan tetap. Mengintegrasikan konsep kecocokan orang-lingkungan, makalah ini dibangun di atas upaya-upaya terakhir oleh para sarjana untuk memulai menguraikan kemungkinan jalur kausal dari kepemimpinan transformasional ke kinerja. Secara

husus, kami berpendapat bahwa para pemimpin transformasional meningkatkan kinerja ke tingkat yang lebih tinggi ketika persepsi karyawan tentang kecocokan person-organisation (P-O) dan kecocokan pekerjaan-orang (P-J) tinggi dan bahwa para pemimpin transformasional dapat memupuk dan memperkuat persepsi seperti itu dari waktu ke waktu. (Gambar 2.13)

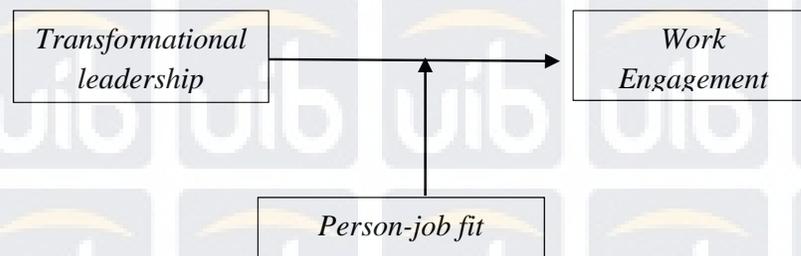


Gambar 2.13 Model penelitian pengaruh hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kecocokan pekerjaan seseorang, Sumber: Jeensen (2014)

Enwerwuzoe *et al* (2016) “Bagaimana Kepemimpinan Transformasional Mempengaruhi Pergaulan Kerja di Antara Perawat: *Does Person–Job Fit Matter*” Penelitian ini meneliti apakah kecocokan pekerjaan seseorang memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja. Data dikumpulkan menggunakan desain cross-sectional dari 224 (15 laki-laki dan 209 perempuan) perawat rumah sakit. Peserta menyelesaikan langkah-langkah kepemimpinan transformasional, kecocokan orang-pekerjaan, dan keterlibatan kerja. Hasil regresi berganda yang dimoderasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ada hubungan yang signifikan positif terhadap keterikatan kerja karyawan. dan *person job fit* ada hubungan signifikan positif terhadap keterikatan kerja. Analisis kemiringan sederhana menunjukkan bahwa orang-pekerjaan yang

cocok memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja sedemikian rupa sehingga kepemimpinan transformasional lebih positif terkait dengan keterlibatan kerja untuk perawat dengan orang-orang tinggi-cocok kerja dibandingkan dengan orang-orang dengan pekerjaan yang rendah.

(Gambar 2.14)



Gambar 2.14 Model penelitian pengaruh mediasi *Person-job fit* terhadap

Transformational leadership dan *Work Engagement*, Sumber: Enwerwuzoe et al.,

(2016)

2.2 Definisi Variabel Dependen

Penting untuk memastikan bahwa keterlibatan tidak bergantung pada konsep dan konsep yang serupa karakteristik dan ukurannya sendiri. Sementara beberapa peneliti berpendapat bahwa *work engagement* adalah konstruksi motivasi yang unik yang memiliki karakteristik yang dapat dibedakan dari konstruksi lainnya seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi atau pekerjaan keterlibatan (Bakker dan Leiter, 2010), sebagian besar temuan penelitian praktisi lakukan tidak meyakinkan menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berbeda, dan hanya pengemasan ulang dari konstruksi lainnya (Macey dan Schneider, 2012). Bisa dibilang, penelitian baru-baru ini Bertentangan dengan munculnya keterlibatan karyawan di tempat kerja melalui teori yang jelas dan memadai seperti model

sumber permintaan pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2014), teori penentuan nasib sendiri (Meyer dan Gagne, 2017) dan teori konservasi sumber daya (Halbesleben, 2011). Analisis terperinci mengenai perbandingan antara keterlibatan kerja dan komitmen organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan gagasan arus dapat ditemukan di Bakker dan Leiter (2010), Albrecht (2010) dan di Bakker dkk. (2011).

Keterlibatan kerja adalah konstruksi yang relatif baru yang telah dikonseptualisasikan oleh banyak orang (Wefald et al., 2011). Dedikasi yang dilihat terhadap keterlibatan dan rasa bangga dan tantangan. Penyerapan mengacu pada konsentrasi tinggi dan dengan senang hati asyik bekerja. Karena hubungannya erat dengan gagasan aliran, peneliti percaya bahwa lebih banyak penelitian diperlukan untuk menguji apakah penyerapan adalah dimensi inti atau hasil keterlibatan kerja

(Bakker et al., 2011). Studi saat ini menggunakan definisi Schaufeli *et al* (2012)

karena dua alasan. Pertama, penelitian tentang keterlibatan relatif baru, dan peneliti masih memperdebatkan apakah keterlibatan harus dibedakan secara praktis dari

konsep terkait lainnya. McBain (2016) mengklaim bahwa definisi keterlibatan lainnya lebih menekankan identifikasi atau komitmen baik terhadap organisasi atau pekerjaan, dan menggunakan istilah seperti komitmen dan kepuasan organisasi

(Wefald and Downey, 2016) dan workaholisme (Schaufeli et al., 2012). Oleh

karena itu, definisi keterlibatan Schaufeli telah menghasilkan validitas yang kuat dan tampaknya mencakup elemen yang hilang dari definisi lain (Wefald dan

Downey, 2016; Bakker, 2016). Kedua, para periset biasanya mengacu pada

pandangan Schaufeli tentang keterlibatan kerja sebagai dasar penelitian karena mencakup sifat afektif dan kognitif dari karyawan persepsi pekerjaan

pemikiran ini sejalan dengan kesepakatan bahwa keterlibatan memiliki dua dimensi inti, energi dan keterlibatan (Schaufeli dan Bakker, 2010).

2.3 Hubungan Antara Variabel Independen

2.3.1 Hubungan antara *Transformational Leadership* dengan *Work Engagement*.

Menurut Danim (2014) mendefinisikan bahwasanya kepemimpinan transformasional merupakan keahlian yang dimiliki oleh pemimpin pada pekerjaannya yang dibantu orang lain yang disebut sebagai karyawan untuk mentransformasikan, agar kinerja karyawan didalam perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditarget sebelumnya. Kepemimpinan transformasional menurut Burns (2014) mencirikan pemimpin yang focus pada visi misi perusahaan, emosional, perilaku, sikap, kepercayaan, dan kebutuhan anggota organisasi agar lebih baik lagi. Dari beberapa pendapat diatas penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan usaha atau strategi seseorang agar bisa mengajak orang lain dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diinginkannya. Untuk mempengaruhi rekan organisasi ada beberapa strategi yang dapat digunakan oleh pemimpin, salah satunya adalah dengan menerapkan kepemimpinan transformasional.

2.3.2 Hubungan antara *Person Job Fit* terhadap *Work Engagement*

Menurut Naz *et al.*, (2012) menjelaskan bahwa *person job fit* merupakan gabungan yang tidak bisa dipisah dari karyawan yaitu kepribadian individu dan karakteristik didalam pekerjaan. Ditambah pendapat Rosari (2014) mengungkapkan teori *person job fit* berdasarkan kepribadian individu dengan pekerjaannya. Apabila

pekerjaan karyawan sesuai dengan kepribadiannya maka akan menciptakan kepuasan kerja sehingga karyawan dapat mengembangkan dirinya disalam dunia kerja. Dan menurut Edwards (2012) menjelaskan apabila karyawan memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik maka akan terciptanya *person job fit* sehingga tujuan organisasi dapat berjalan secara efektif dn efisien.

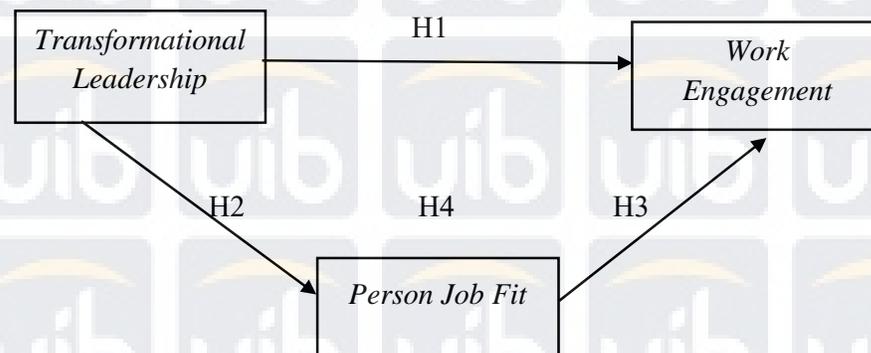
Menurut Ozag dan Duguma (2015) menjelaskan bahwa *person job fit* atau kecocokan kerja seseorang dapat diukur dan dilihat dengan sejalanannya kepribadian yang dimiliki oleh karyawan dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang harus dijalankan olehnya. Dengan terciptanya *person job fit* ini akan menciptakan ikatan karyawan terhadap pekerjaannya, dimana karyawan akan lebih setia dan komitmen dengan pekerjaan yang ada didalam perusahaan. Selanjutnya penegertian oleh Stanwick (2014) perusahaan harus memperhatikana beberapa kesesuaian atau kecocokan yang harus dimiliki karyawan untuk keuntungan perusahaan diantaranya adalah kecocokan seorang karyawan dengan pekerjaannya, jenis pekerjaannya hingga iklim kerja yang ada didalam perusahaan. Berdasarka beberpa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwasanya perushaan harus memperhatikan *person job fit* setiap individu agar dapat menciptkana ikatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, karna jika adanya kecocokan individu dengan pekerjaannya akan dapat menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan meningkat.

2.3.3 Transformational Leadership terhadap Person Job Fit

Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwasanya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang bisa memberi inspirasi kepada rekan anggota organisasinya agar dapat mengutamakan organisasi dan mengenyampingkan urusan pribadi pada saat jam pekerjaan berlangsung. Dan

kepemimpinan transformasional juga harus dapat mempengaruhi hal positif untuk rekan organisasinya. Selanjutnya Yukl (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik dapat dilihat bagaimana anggota pengikutnya meletakkan kepercayaan, hormat, kesetiaan, kekaguman terhadap pemimpin mereka, dan kepemimpinan transformasi juga dapat memberi motivasi. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwasanya Perusahaan harus memperhatikan beberapa kesesuaian atau kecocokan yang harus dimiliki karyawan untuk keuntungan perusahaan diantaranya adalah kecocokan seorang karyawan dengan pekerjaannya, jenis pekerjaannya hingga iklim kerja yang ada didalam perusahaan. Jika kecocokan kerja tersebut dirasakan oleh karyawan maka akan tercipta kepuasan kerja yang membuat dan meningkatkan keterikatan dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis



Gambar 2.15 Model penelitian faktor Transformational Leadership dan Person

Job fit terhadap Work Engagement, Sumber: Hong et al., (2017)

Adapun perumusan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: *Transformational Leadership* berhubungan positif dengan *Work Engagement* Karyawan Ritel Alfamart.

H2: *Transformational Leadership* dikaitkan secara positif dengan *Person Job Fit* Karyawan Ritel Alfamart.

H3: Persepsi karyawan tentang *Person Job Fit* orang berhubungan positif dengan *Work Engagement* Karyawan Ritel Alfamart.

H4: *Person Job Fit* secara signifikan memediasi hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Work Engagement* Karyawan Ritel Alfamart.