PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN KERJA PADA KINERJA MELALUI KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi Pada Pegawai di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah)

SKRIPSI

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

pada Universitas Negeri Semarang

Oleh

Sri Mugi Rahayu

NIM 7311416052

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2020

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Senin

Tanggal : 28 September 2020

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Dorojatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D.

NIP. 197311092005011001

Pembimbing

Desti Ranihusna, S.E., M.M

NIP. 198408272014042002

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Rabu.

Tanggal : 7 Oktober 2020.

Penguji I

Dr. S. Martono, M.Si
NIP 196603081989011001

Penguji II

Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.
NIP. 198501082009122004

Penguji III

Desti Ranihusna, S.E., M.M.
NIP. 198408272014042002

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi

Drs. Heri Yanto, M.BA., Ph.D.
NIP. 196307181987021001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Sri Mugi Rahayu
NIM	: 7311416052
TTL	: Purbalingga, 17 Oktober 1998
Alamat	: Larangan, Adiarsa RT 10 RW 04, Kertanegara, Purbalingga

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 28 September 2020

Sri Mugi Rahayu
NIM.7311416052

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

Kita bisa **menunda,** tapi waktu tidak akan **menunggu** − Benjamin Franklin.

"*Hard Effort Will Not Betray*"

Persembahan:

Skripsi ini penulis persembahkan untuk :

1. Orang tua saya Bapak Abdul Kodir dan Ibu Dasmi, serta kakak saya Mugi Waluyo yang selalu memberikan dukungan serta doa.
2. Almamater saya, Universitas Negeri Semarang.

PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Pada Kinerja Melalui Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah)"**.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, semangat, dan nasihat yang diberikan oleh berbagai pihak selama proses penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rochman, M. Hum., selaku Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan program strata satu di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, MBA, Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian ini.
3. Dorojatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah mendorong dan mengarahkan selama menempuh studi.
4. Desti Ranihusna, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kasih sayang telah memberikan bimbingan, bantuan, dukungan, dan motivasi dalam penulisan skripsi ini.
5. Dr. S. Martono, M.Si., selaku Dosen Penguji I yang telah memberikan bimbingan dan masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

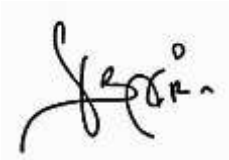
6. Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc., selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan bimbingan dan masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Semua dosen dan staf tata usaha yang telah membantu kelancaran penulis selama menuntut ilmu di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
8. Subur Hadi Marhaeto, S.KM., M.Kes., selaku Kepala Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Semarang yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Semarang.
9. Riptieni Tri Lutiarsi., S.KM., M.Kes., selaku Kepala Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Ambarawa yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Ambarawa.
10. Desie Frihandini, S.KM., MH.SC., selaku Kepala Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Pati yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Pati.
11. dr. Elhamangto Zuhdan, selaku Kepala Seksi Pelayanan Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Semarang yang telah membantu mensukseskan penelitian ini.
12. Zoky Abadi Harahap, S.KM., M.Kes., Staff Seksi Pelayanan Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Semarang yang telah membantu mensukseskan penelitian ini.
13. Drs. Suhardi, M.M., selaku Kepala Bagian Tata Usaha Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Ambarawa yang telah membantu mensukseskan penelitian ini.

14. Karsidi, S.T, M.Si., selaku Kepala Bagian Tata Usaha Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Pati yang telah membantu mensukseskan penelitian ini.
15. Seluruh pegawai Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Semarang, Ambarawa dan Pati yang telah bersedia menjadi responden penelitian ini.
16. Toto Widiarto S.Pd, Enan S.Pd., M.Pd, Akhmad Ambar Ifanto S.Ag, dan seluruh Dewan Guru SMK Muhammadiyah Bobotsari khususnya BK dan Prodi Administrasi Perkantoran yang telah memberikan semangat baik materil maupun non materil dari awal hingga akhir penyelesaian studi.
17. Sahabat serta teman-teman penulis yang tersayang: Erwin Roosilawati, Eva YR, Anis Safitri, Febby SA, Febby AP, Niken, Suryati, Feti, Aimatul, Dita, Unzilla, Arina, Aidatul, Yuni, Riska, Ridho, Hamzah dan IMM UNNES, terimakasih telah membersamai selama penyelesaian studi.
18. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih telah memberikan semangat serta bantuan dalam proses penyusunan skripsi.

Akhir kata, penulis berharap semoga semua pihak yang telah membantu mendapatkan berkah yang melimpah sehingga skripsi ini memberikan manfaat bagi seluruh pihak yang membutuhkan.

Semarang, 28 September 2020

Penulis



Sri Mugi Rahayu
NIM. 7311416052

SARI

Sri Mugi Rahayu. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja pada Kinerja dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediasi" (Studi pada Pegawai di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah)". Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Desti Ranihusna, S.E., M.M.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja, Keterikatan Kerja, Balai Kesehatan Masyarakat.

Tingkat ketidakdisiplinan merupakan salah satu ukuran yang dapat menunjukan bahwa tingkat kinerja masih rendah. Taraf yang berlebihan dari ketidakhadiran memiliki dampak secara langsung terhadap organisasi karena sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja. Kinerja pegawai tidak dapat tercapai dengan baik apabila fungsi perusahaan tidak berjalan dengan lancar. Tingginya tingkat absensi selama satu tahun terakhir yaitu 2019 di Balkesmas Wilayah Semarang dan Wilayah Ambarawa menunjukan bahwa kedisiplinan dan tanggungjawab yang dimiliki oleh pegawai dirasa masih kurang. Selain itu, hal tersebut diduga menjadi salah satu penyebab adanya penurunan jumlah kunjungan pasien khususnya tahun 2016 sampai dengan triwulan tiga di tahun 2019 di Balkesmas Wilayah Semarang, Ambarawa dan Pati. Oleh karena itu penting untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai di Balkesmas Wilayah Jawa Tengah. Pengambilan sampel dilakukan dua tahap yaitu penentuan sampel daerah dengan teknik *purposive sampling* dan selanjutnya menentukan orang-orang yang ada di sampel daerah menggunakan *simpe random sampling.* Sampel yang diperoleh sebanyak 112 orang. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan kuesioner. Metode analisis menggunakan *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan menggunakan program SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan pada keterikatan kerja. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan pada kinerja. Keterikatan kerja memiliki pengaruh positif signifikan pada kinerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada keterikatan kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif tidak signifikan pada kinerja. Keterikatan berhasil memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada kinerja. Penelitian selanjutnya disarankan dapat menguji dengan model yang sama pada objek yang berbeda, dan mengeksplorasi variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja.

ABSTRACT

Sri Mugi Rahayu. 2020. "The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Performance through Work Engagement as a Mediating Variabel (Study of Employees *Balai Kesehatan Masyarakat* Central Java Province). Management. Faculty of Economic. *Universitas Negeri Semarang*. Mentor : Desti Ranihusna, S.E., M.M.

Keywords: Performance, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Work Engagement, *Balai Kesehatan Masyarakat*

The level of indiscipline is one measure can indicate that the level of performance is still low. Excessive levels of absenteeism have a direct impact on the organization because they have a profound effect on performance. Employee performance cannot be achieved properly, company functions do not run smoothly. The level of absenteeism during the past year, namely 2019 in the Balkesmas Semarang and Ambarawa areas, shows that the discipline and responsibility of health workers is still lacking. In addition, this is thought to be one of the causes of the decline in the number of patient visits, especially in 2016 to the third quarter of 2019 at Balkesmas Semarang, Ambarawa and Pati. Therefore it is important to see what factors affect performance. The factors that influence performance are transformational leadership, job satisfaction, and job engagement.

The population in this study were all health workers in the Balkesmas area of Central Java. Sampling was carried out in two stages, namely determining the sample area using purposive sampling technique and then determining the community in the sample area using simple random sampling. The samples obtained were 112 people. Methods of using data using observation, interview and questionnaires. The analysis method uses the Structural Equation Model-Partial Least Square (SEM-PLS) using the SmartPLS 3.0 program.

The results of this study indicate that transformational leadership has a significant positive effect on work engagement. Transformational leadership has no significant positive effect on performance. Work engagement has a positive effect on performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on work engagement. Job satisfaction has a positive and insignificant effect on performance. Attachment successfully mediates the relationship between transformational leadership and job satisfaction on performance. Future research can examine the same model on different objects and other variables that can affect performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER i

PERSETUJUAN PEMBIMBING ii

PENGESAHAN KELULUSAN iii

PERNYATAAN iv

MOTTO DAN PERSEMBAHAN v

PRAKATA vi

SARI ix

ABSTRACT x

DAFTAR ISI xi

DAFTAR GAMBAR xvi

DAFTAR TABEL xvii

DAFTAR LAMPIRAN xix

BAB I 1

PENDAHULUAN 1

1.1. Latar Belakang Masalah Penelitian 1

1.2. Identifikasi Masalah 21

1.3. Cakupan Masalah 22

1.4. Perumusan Masalah 22

1.5. Tujuan Penelitian 24

1.6. Kegunaan/ Manfaaat Penelitian 24

1.6.1 Manfaat Teoritis 25

1.6.2 Manfaat Praktis 26

1.7. Orisinalitas Penelitian 28

BAB II 29

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN 29

2.1 Kajian Teori Utama (Grand Theory) 29

2.1.1 *Great Man Theory* 29

2.1.2 *Two Factor Theory* 30

2.1.3 *Social Exchange Theory* 31

2.1.4 *Goal Setting Theory* 32

2.2 Kajian Variabel Penelitian 33

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional 33

2.2.2 Kepuasan Kerja 39

2.2.3 Kinerja 45

2.2.4 Keterikatan Kerja 49

2.3 Kajian Penelitian Terdahulu 52

2.4 Kerangka Berpikir 57

..... 60

2.5 Pengembangan Hipotesis 61

2.5.1 Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja..... 61

2.5.2 Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja 62

2.5.3 Keterikatan Kerja dan Kinerja 63

2.5.4 Kepuasan Kerja dan Keterikatan Kerja..... 64

2.5.5 Kepuasan Kerja dan Kinerja 66

2.5.6 Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja melalui Keterikatan Kerja 67

2.5.7 Kepuasan Kerja dan Kinerja melalui Keterikatan Kerja..... 67

2.5 Hipotesis Penelitian 68

BAB III 70

METODOLOGI PENELITIAN 70

3.1 Jenis dan Desain Penelitian 70

3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel 71

3.2.1 Populasi 71

3.2.2 Sampel 74

3.2.3 Teknik Pengambilan Sampel..... 75

3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel..... 77

3.3.1 Variabel Penelitian 77

3.3.2 Definisi Operasional Variabel..... 81

3.4 Metode Pengambilan Data 83
3.4.1 Metode Observasi..... 83
3.4.2 Metode Wawancara..... 84
3.4.3 Metode Kuesioner (Angket)..... 85
3.5 Uji Analisis Deskriptif..... 86
3.6 Uji Instrumen Penelitian..... 87
3.6.1 Uji Validitas 87
3.6.2 Uji Reliabilitas 92
3.7 Metode Analisis Data 93
3.7.1 Uji Hipotesis 93
BAB IV 98
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 98
4.1 Hasil Penelitian..... 98
4.1.1 Hasil Analisis Deskriptif Karakteristik Responden 98
4.1.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 103
4.2 Hasil Pengujian Hipotesis 112
4.1.3 Pengujian Outer Model 112
4.1.4 Pengujian Inner Model..... 113
4.3 Pembahasan Hasil Uji Hipotesis 122

4.1.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Keterikatan Kerja. 122

4.1.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja 125

4.1.7 Pengaruh Keterikatan Kerja pada Kinerja..... 127

4.1.8 Pengaruh Kepuasan Kerja pada Keterikatan Kerja..... 129

4.1.9 Pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja 131

4.1.10 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Melalui Keterikatan Kerja..... 133

4.1.11 Pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja Melalui Keterikatan Kerja 135

BAB V..... 138

SIMPULAN DAN SARAN 138

5.1 Simpulan..... 138

5.2 Saran 139

5.2.1 Saran Teoritis 140

5.2.2 Saran Praktis 141

DAFTAR PUSTAKA 145

LAMPIRAN..... 154

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir …….....57

Gambar 4. 1 Diagram Jalur *Outer Model* PLS..... 113

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Research Gap Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja..... 10

Tabel 1. 2 Research Gap Kepuasan Kerja dan Kinerja..... 11

Tabel 1. 3 Research Gap Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja 12

Tabel 1. 4 Keterlambatan pegawai Balkesmas Semarang Tahun 2019 19

Tabel 1. 5 Keterlambatan Pegawai Balkesmas Ambarawa Tahun 2019 20

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu 52

Tabel 3. 1 Informasi Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah..... 72

Tabel 3. 2 Data Pegawai Balkesmas Wilayah Semarang, Ambarawa dan Pati 74

Tabel 3. 3 Estimasi Ukuran Sampel..... 76

Tabel 3. 4 Definisi Operasional Variabel..... 81

Tabel 3. 5 Indeks Skala Likert 86

Tabel 3. 6 Uji Validitas Konvergen 88

Tabel 3. 7 Uji Validitas Diskriminan 90

Tabel 3. 8 *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*..... 92

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden 98

Tabel 4. 2 Kelompok Umur Responden..... 99

Tabel 4. 3 Pendidikan Responden..... 100

Tabel 4. 4 Masa Kerja Responden 101

Tabel 4. 5 Status Kepegawaian Responden 102

Tabel 4. 6 Kriteria Nilai Interval..... 104

Tabel 4. 7 Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Transformasional 105

Tabel 4. 8 Rata-rata Distribusi Indeks Kepemimpinan Transformasional..... 106

Tabel 4. 9 Nilai Indeks Variabel Kepuasan Kerja..... 107

Tabel 4. 10 Rata-rata Distribusi Indeks Kepuasan Kerja..... 108

Tabel 4. 11 Nilai Indeks Variabel Keterikatan Kerja..... 109

Tabel 4. 12 Rata-rata Distribusi Indeks Keterikatan Kerja..... 110

Tabel 4. 13 Nilai Indeks Variabel Kinerja 110

Tabel 4. 14 Rata-rata Distribusi Indeks Kinerja..... 112

Tabel 4. 15 Nilai VIF *Inner Model* 114

Tabel 4. 16 *Effect Size*..... 115

Tabel 4. 17 Relevansi Prediktif..... 116

Tabel 4. 18 R-*Squared* 117

Tabel 4. 19 *Path Coefficients (Inner Model)* 118

Tabel 4. 20 *Spesific Indirect Effect* 121

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Observasi 155

Lampiran 2 Surat Izin Penelitian..... 157

Lampiran 3 Kuesioner Penelitian..... 160

Lampiran 4 Dokumentasi Kegiatan Penelitian 166

Lampiran 5 Tabulasi Data Sampel Uji Coba 168

Lampiran 6 Tabulasi Data Sampel Penelitian..... 173

Lampiran 7 Hasil Analisis Data Menggunakan SmartPLS 3.0..... 184

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah Penelitian

Indonesia pada saat ini sudah menapaki era revolusi industri 4.0 yang mana salah satunya ditandai dengan serba digitalisasi dan otomatisasi. Semua perubahan itu mendorong manusia untuk beradaptasi karena pada akhirnya revolusi industri ini akan mengubah perilaku, cara bekerja, hingga tuntutan pekerjaan (Anggraeny, 2013). Hal ini tentunya sudah dirasakan dampaknya di berbagai sektor. Mulai dari ekonomi, sosial budaya, politik, pendidikan maupun kesehatan. Salah satu dampak yang ditimbulkan dari adanya revolusi industri 4.0 di bidang kesehatan adalah sarana prasarana atau fasilitas kesehatan. Fasilitas kesehatan yang dimiliki oleh suatu negara salah satunya adalah rumah sakit. Rumah sakit melakukan pembaharuan sistem yang digital dan otomatis pada sistem pelayanan kesehatan.

Tantangan yang dihadapi oleh usaha layanan kesehatan adalah harus selalu melakukan inovasi manajemen, termasuk di dalamnya adalah inovasi terhadap pelayanan keperawatan sebagai bagian dari pelayanan kesehatan di rumah sakit. Selain itu rumah sakit dituntut agar meningkatkan kualitas yang dapat menjadi ciri khas rumah sakit sebagai daya dongkrak untuk menghadapi persaingan. Hal ini dikarenakan semakin banyaknya rumah sakit yang bermunculan dengan berbagai pelayanan yang disediakan sehingga dapat terjadi persaingan antar rumah sakit, baik rumah sakit pemerintah

maupun non pemerintah, bahkan rumah sakit dalam negeri maupun rumah sakit asing atau luar negeri (Priyadi, 2015).

Kondisi kesehatan penduduk dalam suatu negara merupakan salah satu tolak ukur untuk menilai kesejahteraan suatu negara (Tahir & Ahmad, 2017). Negara yang sehat dan memiliki fasilitas atau sarana prasarana yang baik dapat dikatakan sebagai negara yang sejahtera. Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang kesehatan menyatakan bahwa, fasilitas pelayanan kesehatan adalah suatu alat atau tempat yang digunakan untuk menyelenggarakan upaya pelayanan kesehatan, pemerintah daerah, dan masyarakat. Meningkatkan nilai kesehatan suatu negara tidak cukup hanya dengan fasilitas pelayanan kesehatan saja, akan tetapi dibutuhkan juga sumber daya manusia yang terampil dan kompeten dalam bidangnya, dalam hal ini adalah Pegawai. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia Tahun 2016 menjelaskan bahwa, Sumber Daya Manusia Kesehatan (SDMK) merupakan salah satu sub sistem dalam sistem kesehatan nasional yang melakukan berbagai upaya dan memberikan pelayanan kesehatan untuk memenuhi perannya yaitu meningkatkan derajat kesehatan masyarakat.

Sejalan dengan era revolusi industri 4.0, perubahan konsep ini tidak hanya menyentuh pada ranah pekerjaan yang serba digital dan otomatis saja, tetapi juga pekerja itu sendiri. Menurut Sahertian (2010) kunci sukses dari adanya perubahan terletak pada sumber daya manusia sebagai inisiator dan agen perubahan terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersamaan meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Menghadapi

situasi dan kondisi tersebut, perlu bagi sebuah organisasi untuk melakukan strategi dan kebijakan manajemen secara tepat, khususnya dalam bidang sumber daya manusia (Darmawati et al., 2013). Sumber daya yang unggul dengan kualitas yang tinggi menjadi tuntutan setiap organisasi agar mampu mencapai tujuan yang ditetapkan (Murniasih dan Sudarma, 2016).

Tujuan suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya (Widodo, 2012). Kinerja yang tinggi maupun yang rendah yang dihasilkan oleh Pegawai sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan dari rumah sakit itu sendiri. Salah satu langkah untuk dapat meningkatkan atau mempertahankan kinerja dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja pegawai dan melakukan perbaikan agar selalu meningkatkan kualitas pegawai tersebut sehingga perusahaan tumbuh dan unggul dalam persaingan, atau minimal tetap bertahan (Riyadi, 2011). Pekerjaan dapat dikerjakan dengan baik apabila pegawai berada dalam keadaan dan situasi lingkungan kerja yang baik sehingga pegawai mampu menghasilkan output yang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kinerja pegawai menurut Donelly et al. (1994) merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Murtiningsih (2015) mengatakan salah satu unsur penting untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi

tergantung pada evektifitas pemimpin dalam mengelola sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut (Martono, 2013). Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja organisasi dapat ditentukan oleh bagaimana pemimpin mengelola pegawainya secara efektif untuk mencapai kinerja yang maksimal. Oleh karena itu gaya kepemimpinan bagi seorang pemimpin adalah hal yang penting untuk diperhatikan.

Pada perkembangannya gaya-gaya kepemimpinan telah banyak sekali ditemukan, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional ditemukan sebagai gaya kepemimpinan yang lebih efektif daripada gaya kepemimpinan transaksional dan laissez-faire (Judge and Piccolo, 2004). Menurut Pane dan Astuti (2009) pemimpin yang menggunakan gaya transformasional memiliki kemampuan untuk memberikan inspirasi serta motivasi bagi pegawainya untuk mencapai kinerja yang optimal dari yang direncanakan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan tingkat kedewasaan para pegawai yang berhubungan dengan prestasi, aktualisasi diri dan kesejahteraan dari organisasi serta lingkungan (Bass, 1999).

Selain berpengaruh pada kinerja, kepemimpinan transformasional juga ditemukan dapat meningkatkan keterikatan kerja. Ghadi et al. (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan langsung dan signifikan terhadap keterikatan kerja pada pegawai. Pegawai yang merasa dirinya mempunyai kesesuaian pada pekerjaannya dan mampu

dalam pekerjaannya akan menunjukan semangat kerja dan pada gilirannya akan meningkatkan keterikatan kerja.

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kepuasan kerja bagi pegawainya karena pegawai yang merasa puas akan berdampak positif bagi perusahaan (Yusuf & Al Arif, 2015). Sikap pegawai terhadap pekerjaannya menggambarkan pengalaman yang menyenangkan yaitu rasa puas maupun pengalaman yang tidak menyenangkan yaitu ketidakpuasan. Kepuasan kerja adalah suatu tingkatan perasaan yang baik atau buruk tentang beberapa aspek dari pekerjaan, situasi kerja dan hubungan dengan teman kerja (Schermerhorn, 1985). Locke et al., (2005) mendefinisikan kepuasan sebagai tidak adanya selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Menurut Indrawati (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada pegawai akan berdampak pada kinerja yang ditunjukannya, sehingga diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja pegawai dalam memperoleh output yang baik bagi perusahaan. Sukmawati et al., (2015) menyebutkan dorongan dari rasa puas antara lain berkaitan dengan pemberian gaji yang sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya, menerima pengawasan yang efektif, terjalinnya koordinasi yang baik dengan pimpinan, harmonisasi dengan rekan kerjanya sehingga pegawai mampu memberikan kontribusi peran yang lebih besar terhadap organisasi tempat pegawai bekerja. Kepuasan kerja yang ada pada

pegawai pada akhirnya akan mempengaruhi besar kecilnya kinerja pegawai (Ranihusna, 2010).

Selain mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja juga diduga dapat berpengaruh pada keterikatan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Karangan (2015), Garg et al. (2017), Deborah (2018), yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh secara siginifikan pada keterikatan kerja pegawai. Pegawai yang selalu bersemangat dalam bekerja, penuh antusias dan menciptakan prestasi di dalam perusahaan adalah pegawai yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya. Schaufeli dkk. (2002) menyatakan bahwa keterikatan kerja merupakan bentuk kepuasan yang ditandai dengan kondisi mental yang positif dan dapat dideskripsikan menjadi tiga dimensi, yaitu semangat (*vigor),* dedikasi *(dedication),* dan penghayatan terhadap pekerjaan *(absorption).* Hal tersebut berarti bahwa pegawai akan memiliki rasa cinta, rasa bangga dan rasa terikat dengan pekerjaannya apabila pegawai merasakan kepuasan kerja di dalam perusahaan.

Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja keduanya ditemukan sebagai variabel yang dapat mempengaruhi kinerja. Berdasarkan persepsinya, sebenarnya kedua variabel ini adalah dua hal yang berbeda, yang mana kepemimpinan transformasional merupakan bagaimana pegawai menilai gaya kepemimpinan dari atasannya, sedangkan kepuasan kerja merupakan bagaimana pegawai menilai seberapa besar kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai sendiri terhadap pekerjaannya. Namun pada

penelitian ini, variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja keduanya didudukan secara bersamaan sebagai variabel dependen dalam model penelitian. Hal ini dikarenkan variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup signifikan dan sama derajat *powerfull*-nya seperti kepemimpinan transformasional, meskipun para pegawai menilai dari sudut pandang yang berbeda. Selain itu variabel kepuasan kerja juga termasuk ke dalam *never ending variable*, yang mana variabel ini tidak akan pernah lekang oleh waktu karena dianggap penting dan selalu dijadikan evaluator sebagai tolak ukur keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya, dalam hal ini adalah pegawai di Balkesmas.

Tidak hanya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, keterikatan kerja (*work engagement*) juga mampu mempengaruhi kinerja (Abed dan Hebashy, 2016). Dalam dunia kerja yang dinamis dengan pekerjaan yang banyak, organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi agar para pekerja mampu bertahan dalam organisasinya. Manajemen organisasi membutuhkan strategi untuk dapat menghasilkan pegawai yang terikat dengan organisasi. Menurut Prihutami et al., (2015) pegawai yang terikat dengan pekerjaannya di dalam organisasi akan memiliki rasa energik dan hubungan yang efektif dengan aktivitas pekerjaan, pegawai melihat bahwa dirinya mampu menangani tuntutan pekerjaannya dengan baik. Keterikatan kerja pada pegawai menjadikan mereka tidak sekedar bekerja dengan rutinitas pekerjaan sehari-harinya

melainkan terdapat rasa bangga dan senang dalam bekerja serta nyaman di lingkungan tempat bekerja.

Banyak variabel yang memiliki arti berhimpitan dengan keterikatan kerja, salah satunya adalah keterlibatan kerja *(job involvement)* dan motivasi kerja. Menurut Robbins (2008) keterlibatan kerja merupakan sejauh mana pegawai memihak pekerjaan mereka dan berpartisipasi aktif dalam pekerjaannya. Dapat dikatakan bahwa keterlibatan kerja pegawai lebih menonjolkan keadaan psikologis berupa kognitif atau pola pikir, sedangkan keterikatan kerja lebih mengutamakan pada keadaan emosi. Begitu pula dengan motivasi kerja, keduanya berbeda. Keterikatan kerja menggabungkan semangat bekerja dan rasa ingin terlibat dengan perusahaan sebagai tambahan motivasi atau dedikasi. Alasan tersebut membuat keterikatan kerja menjadi sikap kerja yang dirasa paling baik untuk dimiliki oleh seorang pegawai.

Manfaat yang dapat diperoleh ketika pegawai memiliki keterikatan kerja yang tinggi antara lain adalah meningkatkan resiliensi karyawan (Steven and Prihatsanti, 2017). Manfaat lain adalah menjadikan pegawai merasa lebih puas terhadap pekerjaan dan keluarganya (Anisa, 2016). Keterikatan kerja dalam beberapa tahun belakangan ini telah banyak dibicarakan. Pada Pegawai meskipun mereka merasa lelah setelah seharian bekerja, namun ketika mereka terikat dengan pekerjaannya, mereka akan menggambarkan kelelahan sebagai kondisi yang menyenangkan, karena dianggap sebagai prestasi yang positif. Keterikatan kerja berbeda dengan pecandu kerja, pegawai yang terikat tidak bekerja keras karena dorongan

batin yang kuat dan tidak tertahankan, tetapi karena para pegawai menganggap pekerjaan adalah sesuatu yang menyenangkan (Gorgievski et al., 2010).

Berdasarkan uraian di atas mengenai keterikatan kerja, dapat diketahui bahwa keterikatan kerja ini sangat berperan penting dalam organisasi karena keterikatan kerja berpengaruh pada kinerja. Pegawai yang terikat dengan pekerjaannya dapat meningkatkan kinerja (Ghafoor et al., 2011; Astuti et al., 2016). Sejalan dengan yang telah dijelaskan pada paragraf-paragraf sebelumnya, variabel yang dapat meningkatkan kinerja di dalam organisasi adalah kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada pegawai. Kinerja akan meningkat apabila kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik dan pegawai dalam organisasi mendapatkan kepuasan kerja, kedua faktor ini akan semakin berpengaruh pada kinerja apabila pegawai merasa terikat dengan pekerjaannya, sehingga keterikatan kerja dapat meningkatkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kinerja pada kinerja. Hal ini didukung dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya bahwa keterikatan kerja mampu memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional pada kinerja dan kepuasan kerja pada kinerja (Arifin et al., 2019; Salu et al., 2019; Giovanni, 2018).

Penelitian ini dilakukan berdasarkan beberapa alasan. Pertama, masih ditemukan *research gap* pada beberapa hasil penelitian terdahulu terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada

kinerja. Tabel 1.1 menunjukan adanya *research gap* antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. 1Research Gap Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	(Maharani and Troena, 2013)	*Organizational citizenship behaviour role in mediating effect for transformasional leadership, job satisfaction on employee performances: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang east Java*	**Independen:** 1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kepuasan Kerja **Dependen:** Kinerja Pegawai **Mediasi:** OCB	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2	(Setiawan, 2015)	Pengaruh gaya kepemipinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai PT Iss Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya	**Independen:** 1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kepemimpinan Transaksional **Dependen:** Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja, tetapi dalam beberapa penelitian masih ditemukan adanya *research gap.* Hal itu dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Maharani dkk, (2013) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin dengan gaya yang digunakan dapat mempengaruhi dan mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan, maka pegawai akan menyelesaikan

pekerjaannya dengan baik dan meningkatkan kinerjanya. Namun terdapat perbedaan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2015) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dapat terjadi karena kinerja pegawai sangat ditentukan oleh jadwal kerja dan SOP *(standard operasional procedure)* yang sudah ada dan jelas serta jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai bersifat konstan (sama setiap harinya) sehingga peran dari kepemimpinan transformasional tidak diperlukan.

Tabel 1. 2 Research Gap Kepuasan Kerja dan Kinerja

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Hanifah (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Afektif (Studi Pada Pegawai PT. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik)	**Independen:** Kepuasan Kerja **Dependen:** Kinerja Pegawai **Intervening:** Komitmen Afektif	Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Inuwa (2016)	*Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach*	**Independen:** Kepuasan Kerja **Dependen:** Kinerja Pegawai	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Tabel 1.2 menunjukan adanya *reasearh gap* kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Kepuasan kerja menjadi perhatian di beberapa penelitian yakni menjadi variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, akan tetapi hasil

penelitian menunjukan bahwa masih terdapat adanya *research gap*. Hasil penelitian yang dilakukan Inuwa (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini memberikan arti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai maka pegawai akan semakin memberikan kinerja terbaik bagi organisasinya. Namun pada hasil penelitian tersebut ternyata berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanifah (2016) yang menunjukan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dari pegawai.

Tabel 1. 3 Research Gap Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Mohammad Yasin Ghadi, Mario Fernando dan Peter Caputi (2012)	*Transformasional Leaderhip and Work Engagement: The Mediating Effect of Meaning in Work*	**Independen:** Kepemimpinan Transformasional **Dependen:** Keterikatan Kerja **Mediasi:** Arti Penting Pekerjaan	Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan kerja
2	Izem Gozukaraa & Omer Faruk Simsek (2015)	*Linking Transformasional leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: The study in a Turkish Private Non Profit Univercity*	**Independen:** Kepemimpinan Transformasional **Dependen:** Keterikatan Kerja **Mediasi:** Otonomi Kerja	Kepemimpinan Transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan kerja

Tabel 1.3 menunjukan adanya *research gap* kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja. Penelitian tentang kepemimpinan yang dilakukan oleh Hayati et al. (2014), menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan komponen penting dari keterikatan. Hasil dari regresi menunjukan bahwa varians yang terbesar dari dimensi keterikatan kerja adalah komponen kepemimpinan transformasioanal. Lebih lanjut di dalam penelitian ini menunjukan bahwa kontak keseharian dalam kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi keterikatan kerja. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pegawai menjadi lebih terikat dengan pekerjaan mereka ketika pemimpin mereka mampu meningkatkan optimisme mereka melalui gaya kepemimpinan yang transformasional.

Pernyataan di atas sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghadi et al. (2013), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan langsung dan signifikan terhadap keterikatan kerja pada pegawai. Kesimpulan dari penelitian tersebut bahwa pegawai yang memiliki pemimpin yang transformasional lebih bersemangat dalam bekerja, berdedikasi dan lebih fokus dalam bekerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Gozukara dan Simsek (2015), pada penelitiannya menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan kerja. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa yang mampu memediasi kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja adalah otonomi kerja.

Kedua, peneliti tertarik melakukan penelitian pada Pegawai di Balai Kesehatan Masyarakat (Balkesmas) Wilayah Jawa Tengah. Balkesmas menurut Permenkes RI No. 029 Tahun 2012 merupakan Unit Pelaksana Teknis pusat/daerah yang menyelenggarakan upaya kesehatan strata kedua, untuk mengatasi masalah kesehatan masyarakat tertentu secara terintegrasi dan menyeluruh di suatu wilayah kerja, milik pemerintah daerah yang berlokasi di pusat/provinsi/kabupaten/kota. Balkesmas setara dengan Rumah Sakit tipe D yang merupakan organisasi medis yang professional terorganisir dengan sarana kedokteran, asuhan keperawatan berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit (Widyastuti, 2018). Provinsi Jawa Tengah memiliki lima Balkesmas yang tersebar di beberapa wilayah, antara lain adalah Balkesmas Wilayah Semarang, Balkesmas Wilayah Ambarawa, Balkesmas Wilayah Pati, Balkesmas Wilayah Klaten dan Balkesmas Wilayah Magelang. Penelitian-penelitian sebelumnya terkait kinerja lebih banyak memberikan perhatian untuk meneliti Pegawai seperti perawat yang bekerja di Rumah Sakit umum atau daerah dengan tipe diatas Balkesmas, sehingga penelitian kinerja di Balkesmas menjadi jarang mendapatkan perhatian.

Pada penelitian ini, peneliti akan mengambil sampel penelitian terhadap pegawai yang bekerja di Balkesmas Wilayah Jawa Tengah, diantaranya adalah Balkesmas di Wilayah Semarang, Balkesmas Wilayah Ambarawa dan Balkesmas Wilayah Pati. Berdasarkan buku kinerja Balkesmas yang di unggah pada web resmi Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah, ditemukan adanya penurunan jumlah pasien pada tahun 2016 sampai

dengan 2019 serta tingginya tingkat kepuasan masyarakat mengenai kualitas pelayanan yang diberikan pegawai di Balkesmas. Dua fenomena tersebut hanya terjadi di Balkesmas Wilayah Semarang, Wilayah Ambarawa dan Wilayah Pati. Meskipun jumlah pegawai yang dimiliki masing-masing Balkesmas tersebut berbeda, tetapi fasilitas pelayanan kesehatan yang diberikan oleh Balkesmas Wilayah Semarang, Wilayah Ambarawa dan Wilayah Pati relatif sama. Peneliti menduga bahwa penurunan jumlah kunjungan pasien dapat terjadi bukan karena kinerja Balkesmas yang turun, tetapi justru pelayanan dari pegawai Balkesmas yang sudah optimal dalam menangani pengobatan penyakit pada pasien yang memeriksakan kesehatannya, sehingga menyebabkan pasien puas dan menurunkan jumlah kunjungan pasien karena tingkat kesembuhan dan tingkat kesehatan masyarakat yang mengalami peningkatan.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan peneliti kepada Dokter Endang selaku penanggungjawab Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) di Balkesmas Wilayah Semarang, peneliti mendapatkan sudut pandang yang berbeda dalam memaknai data yang tersedia. Menurut Dokter Endang salah satu hal yang menjadi penyebab penurunan kunjungan pasien adalah adanya regulasi baru yang mewajibkan orang mempunyai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) pada tahun 2017, sehingga yang sebelumnya pasien datang secara umum atau dengan biaya mandiri sekarang beralih menggunakan BPJS. Apabila pasien menggunakan BPJS dalam memeriksakan kesehatannya, prosedur pertama yang harus dilakukan adalah

membuat rujukan, dari beberapa rujukan yang ada pasien lebih dimungkinkan memilih untuk dirujuk ke rumah sakit dengan tipe diatas Balkesmas. Alasan lain bisa disebabkan karena dokter spesialis paru yang mejadi layanan utama Balkesmas Wilayah Semarang sempat purna tugas (pensiun) namun dari Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tenggah tidak segera memberikan pengganti. Menurut beliau alasan tersebut dapat menjadi penyebab logis adanya penurunan jumlah pasien, akan tetapi tidak menutup kemungkinan juga adanya faktor internal dari pegawai yang perlu diperbaiki.

Ketiga, untuk mengetahui kondisi internal Balkesmas, peneliti menemukan adanya ketidakdisiplinan para pegawai yang bekerja di Balkesmas Wilayah Semarang dan Ambarawa yang dapat dilihat dari absensi selama satu tahun terakhir yaitu pada tahun 2019. Tingkat kehadiran merupakan salah satu indikator yang dapat mempengaruhi penilaian kinerja, baik itu keterlambatan maupun kesengajaan untuk tidak hadir bekerja (Mathis and Jackson, 2011). Tingkat ketidakdisiplinan merupakan salah satu ukuran yang dapat menunjukan bahwa tingkat kinerja masih rendah. Robbins dan Cautlter (2010) mengatakan bahwa taraf yang berlebihan dari ketidakhadiran memiliki dampak secara langsung terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja pegawai tidak dapat tercapai dengan baik apabila fungsi perusahaan tidak berjalan dengan lancar. Dengan disiplin kerja yang tinggi dari pegawai akan berdampak positif terhadap efektifitas dan efisien kerja yang artinya produktifitas kerja organisasi akan tercapai pula.

Dalam penerapan disiplin kerja pada pegawai, permasalahan yang cenderung timbul adalah hal yang berkaitan dengan Pasal 3 ayat 11 Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 2010. Dalam pasal ini dijelaskan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil wajib datang, melaksanakan tugas, dan pulang sesuai ketentuan jam kerja serta tidak berada di tempat umum bukan karena tugas dinas. Apabila berhalangan hadir, wajib memberitahukan kepada pejabat yang berwenang. Pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwasanya inti dari peraturan jam kerja adalah ketepatan jadwal masuk dan pulang kerja bagi seluruh pegawai. Kaitannya dengan tingkat kehadiran, Winaya (1983) memberikan ukuran atau kriteria disiplin pegawai sebagai berikut: “Bilamana tingkat absensi atau ketidakhadiran per bulan mencapai 2-3%, maka dikatakan pegawai mempunyai disiplin kerja yang tinggi. Bilamana tingkat absensi mencapai 15-20% per bulan, maka dikatakan disiplin pegawai rendah, dan apabila berada di antara kedua ketentuan di atas, maka tingkat disiplin pegawai dapat dikatakan sedang.” Dengan kriteria sekaligus indikator tersebut, maka peranan disiplin kerja sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Apabila kriteria ini terpenuhi, maka produktifitas kerja akan semakin tinggi.

Ukuran disiplin kerja pegawai yang lebih luas juga dikemukakan oleh Sujono (1985) yaitu, “Disiplin yang sejati adalah apabila pegawai datang di kantor dengan teratur dan tepat pada waktunya. Apabila mereka berpaikaian serba baik di tempat kerjanya. Apabila mereka menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati. Apabila mereka menghasilkan jumlah dan

kualitas pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara bekerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan dan apabila mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sangat tinggi. Ukuran ini harus diperhatikan atas pekerjaan sehari-hari".

Berdasarkan ukuran kehadiran menurut Winaya dan Sujono, dapat diketahui bahwa peranan disiplin kerja sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Apabila semua ukuran atau kriteria terpenuhi, maka produktivitas kerja akan semakin tinggi. Tabel 1.2 dan 1.3 di bawah ini menunjukan adanya ketidakdisiplinan Pegawai yang bekerja di Balkesmas Wilayah Semarang dan Wilayah Ambarawa berdasarkan data absen *finger print* pegawai tahun 2019, dimana rata-rata tingkat keterlambatan dalam satu bulan di Balkesmas Wilayah Semarang mencapai 58,1% dan sebesar 46,2% di Balkesmas Wilayah Ambarawa.

Jam kerja yang ditetapkan Balkesmas setiap hari adalah pukul 07.00 WIB. Keterlambatan masuk kerja dan pulang cepat dihitung secara komulatif dan dikonversi dalam satu bulan yaitu 7,5 (tujuh setengah) jam sama dengan satu hari tidak masuk kerja. Tingginya tingkat absensi di Balkesmas Wilayah Semarang dan Wilayah Ambarawa menunjukan bahwa kedisiplinan dan tanggungjawab yang dimiliki oleh Pegawai dirasa masih kurang.

Tabel 1. 4 Keterlambatan Pegawai Balkesmas Wilayah Semarang Provinsi Jawa Tengah Tahun 2019

BULAN	JUMLAH HARI KERJA	JUMLAH PEGAWAI TERLAMBAT	KETERLAMBATAN (%)
Januari	22	32	46,4
Februari	21	45	65,2
Maret	20	39	56,5
April	20	36	52,2
Mei	21	33	47,8
Juni	15	24	34,8
Juli	23	25	36,2
Agustus	22	34	49,3
September	21	29	42,0
Oktober	23	26	37,7
November	21	26	37,7
Desember	20	34	49,3
Rata-rata			**46,2%**

Sumber: Data Balkesmas Wilayah Semarang 2019

Tabel 1. 5 Keterlambatan Pegawai Balkesmas Wilayah Ambarawa Provinsi Jawa Tengah Tahun 2019

BULAN	JUMLAH HARI KERJA	JUMLAH PEGAWAI TERLAMBAT	KETERLAMBATAN (%)
Januari	22	27	67,5
Februari	19	23	57,5
Maret	20	19	47,5
April	21	29	72,5
Mei	21	23	57,5
Juni	15	21	52,5
Juli	22	27	67,5
Agustus	22	22	55
September	21	19	47,5
Oktober	23	22	55
November	21	23	57,5
Desember	20	24	60
Rata-rata			**58,1%**

Sumber: Data Balkesmas Wilayah Ambarawa 2019

Berdasarkan permasalahan dan research gap yang masih ditemukan pada penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian

di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah dengan judul "**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Pada Kinerja Melalui Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi".**

1.2. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan, dapat dirumuskan identifikasi masalah sebagai berikut:

1) Masih ditemukan research gap pada penelitian-penelitian tedahulu terkait dengan variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan pada kinerja dan kepemimpinan transformasional pada keterikatan kerja.
2) Terjadi penurunan rata-rata jumlah kunjungan pasien di sejumlah wilayah kerja Balai Kesehatan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah dari tahun 2016- Tw III Tahun 2019 dimungkinkan karena belum maksimalnya pelayanan kesehatan yang dilakukan oleh Pegawai Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah.
3) Hasil rekapitulasi data absensi di Balkesmas Wilayah Semarang, Ambarawa dan Pati pada tahun 2019 menyatakan bahwa tingkat keterlambatan jumlah Pegawai di ketiga Balkesmas tergolong tinggi. Adanya ketidakdisiplinan kerja menunjukan bahwa masih terdapat faktor internal dari Pegawai yang perlu diperbaiki.

1.3. Cakupan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka perlu dilakukan cakupan masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini. Penelitian ini akan dilakukan terhadap Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah. Pada penelitian ini, peneliti akan meneliti tentang pengaruh adanya peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang dimediasi oleh keterikatan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yang dimediasi oleh keterikatan kerja. Pemimpin yang mampu memotivasi dan memberikan kesejahteraan pada Pegawai akan mempengaruhi semangat mereka dalam bekerja sehingga meningkatkan kinerja. Selain itu, para Pegawai yang merasa puas dalam bekerja akan membuat mereka merasa senang dan mampu meningkatkan kinerjanya. Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja Pegawai akan semakin berpengaruh terhadap kinerja apabila Pegawai terikat dengan pekerjaanya.

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah bagaimana meningkatkan kinerja Pegawai pada Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1) Apakah kepemimpinan transformasional secara positif dapat meningkatkan keterikatan kerja terhadap Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah?
2) Apakah kepemimpinan transformasional secara positif dapat meningkatkan kinerja terhadap Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah?
3) Apakah keterikatan kerja secara positif dapat meningkatkan kinerja terhadap Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah?
4) Apakah kepuasan kerja secara positif dapat meningkatkan keterikatan kerja terhadap Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah?
5) Apakah kepuasan kerja secara positif dapat meningkatkan kinerja terhadap Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah?
6) Apakah kepemimpinan transformasional secara positif dapat meningkatkan kinerja pada Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah jika dimediasi oleh keterikatan kerja?
7) Apakah kepuasan kerja secara positif dapat meningkatkan kinerja pada Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah jika dimediasi oleh keterikatan kerja?

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional secara positif dapat meningkatkan keterikatan kerja terhadap Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah?
2. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional secara positif dapat meningkatkan kinerja terhadap Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah?
3. Untuk mengetahui apakah keterikatan kerja secara positif dapat meningkatkan kinerja terhadap Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah?
4. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja secara positif dapat meningkatkan keterikatan kerja terhadap Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah?
5. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja secara positif dapat meningkatkan kinerja terhadap Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah?
6. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional secara positif dapat meningkatkan kinerja pada Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah jika dimediasi oleh keterikatan kerja?

7. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja secara positif dapat meningkatkan kinerja pada Pegawai yang bekerja di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah jika dimediasi oleh keterikatan kerja?

1.6. Kegunaan/ Manfaaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Adapun manfaat teoritis yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti variabel kinerja. Penelitian mengenai variabel kinerja merupakan salah satu variabel penting yang perlu mendapatkan perhatian lebih di dalam setiap organisasi.
b. Penelitian ini memberikan referensi bagi peneliti selanjutnya mengenai kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang dapat memberikan inspirasi dan semangat kerja bagi pegawai akan membuat pegawai termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.
c. Penelitian ini memberikan referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai kepuasan kerja. Penelitian terkait dengan kepuasan kerja merupakan variabel penting yang perlu diteliti. Pegawai yang merasa puas dengan senang hati akan mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik.

d. Penelitian ini memvalidasi peran keterikatan kerja sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Apabila variabel keterikatan kerja terbukti dapat memediasi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja, maka keterikatan kerja dapat digunakan sebagai variabel mediasi pada penelitian selanjutnya.

1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat diantaranya:

a. Bagi Manajemen Organisasi

1. Penelitian ini menunjukan bahwa peran kepemimpinan dengan gaya transformasional sangat penting bagi organisasi. Semangat dan kepercayaan diri seorang pegawai dalam bekerja mencapai tujuan organisasi dapat diperoleh ketika organisasi memiliki pemimpin yang transformsional.
2. Penelitian ini menunjukan bahwa kepuasan kerja merupakan hal penting untuk diperhatikan. Organisasi harus memberikan kepuasan kerja bagi Pegawai agar Pegawai merasa puas sehingga mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan optimal

3. Jika terdapat peran mediasi keterikatan kerja, maka organisasi diharapkan dapat menerapkan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada pegawai serta mengupayakan pegawai agar memiliki keterikatan kerja yang tinggi. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja.

b. Bagi Pegawai

1. Jika kepemimpinan transformasional terbukti dapat meningkatkan kinerja, maka Pegawai diharapkan dapat menjalin komunikasi yang baik dengan pemimpin. Hal ini dilakukan agar pemimpin dapat mengetahui kebutuhan yang diperlukan bagi Pegawai sehingga dapat merasa diperhatikan oleh pemimpin.
2. Jika kepuasan kerja terbukti dapat meningkatkan kinerja, maka Pegawai diharapkan dapat bekerja secara lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi karena organisasi telah memberikan kepuasan kerja bagi Pegawai.
3. Jika penelitian ini membuktikan bahwa keterikatan kerja dapat meningkatkan kinerja, maka Pegawai diharapkan dapat berusaha untuk terikat dengan pekerjaannya. Hal ini dilakukan agar Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tanpa merasa bahwa tuntutan pekerjaan adalah beban dari pekerjaanya.

1.7. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kebaruan terhadap penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Belum ditemukan penelitian terdahulu yang menjadikan variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja dan keterikatan kerja diteliti secara bersamaan dalam satu penelitian.
2. Penelitian terkait kinerja dengan mengambil responden pegawai merupakan penelitian yang tergolong baru di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah, khususnya di Wilayah Semarang, Ambarawa dan Pati. Peneliti lain yang mengambil Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah sebagai objek penelitian lebih banyak berfokus pada penelitian yang berkaitan dengan masalah kesehatan seperti penyakit.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Kajian Teori Utama (Grand Theory)

2.1.1 *Great Man Theory*

Pada tahun 1840an, Thomas Carlyle yang merupakan sejarawan dan penulis Skotlandia mengusulkan *"Great Man The Theory"* yang mensyaratkan bahwa sejarah sebagian besar dapat dijelaskan oleh dampak *"great man"* atau pahlawan. Individu berpengaruh besar didasarkan pada karisma pribadi, kecerdasan, kebijakan, atau kemampuan politik yang dibentuk berdasarkan sejarah dunia, seperti Napoleon Bonaparte, Eisenhower, Churchill, dll. Namun pada tahun 1820-1930, Herbert Spencer yang merupakan seorang sosiolog muncul dengan kritik keras terhadap teori Carlyle yang menyatakan bahwa pemimpin hebat berasal dari situasi dan keadaan yang memungkinkan menjadikan mereka hebat. Pendekatan Carlyle dan Spencer pada kepemimpinan tetap menjadi pusat wacana kepememimpinan sepanjang abad ke-19 dan awal abad ke-20. Teori *Great Man* juga menyarankan bahwa pemimpin bukan dibuat melainkan dilahirkan, yang kemudian menjadi perdebatan. Psikolog perilaku meniadakan gagasan yang menyatakan bahwa keterampilan kepemimpinan bisa diperoleh melalui pendidikan pelatihan, pengalaman, lingkungan, dan sebagainya.

Kurl Lewin 1890-1947 mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan yang mendominasi gaya kepemimpinan, seperti gaya kepemimpinan

otokratik, partisipatif, dan laissez-faire (Lewin et al., 1939). Pada tahun 1960an, Blake & Mounton tahun 1964 mengusulkan gaya kepemimpinan dan manajerial grid yang diukur dengan dua dimensi, yaitu yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada orang. Gaya kempemimpinan situasional kemudian disusulkan oleh Hersey dan Blanchard (1969, 1977, 1999) dengan menegaskan bahwa gaya ini mengadopsi gaya berdasarkan perkembangan dan tingkat kemampuan dari pengikut serta seberapa bersedia pengikut mau melakukan tugas-tugas yang diperlukan.

Pada tahun 1978, James Mc Gregor Burns pertama kali memperkenalkan konsep kepemimpinan baru yaitu kepemimpinan transformasional yang menjadi dasar penelitian kepemimpinan pada saat ini. Burns (1978:20) mengemukakan kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana pemimpin dan pengikutnya saling membantu untuk lebih maju ke tingkat yang lebih tinggi melalui motivasi dan moral. Teori Transaksional sebagian besar berkaitan dengan proses kegiatan yang bersifat transaksional dan administratif yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Teori yang dikemukakan Burns kemudian disempurnakan dan dikembangkan oleh Bass dan Avolio yang dilihat berdasarkan dampak yang diterima oleh pengikut.

2.1.2 *Two Factor Theory*

Berdasarkan beberapa teori kepuasan kerja yang ada, pada penelitian ini peneliti menggunakan teori dua faktor (*Satisfier* dan *Hygiene*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg yakni seorang psikolog dari Amerika Serikat pada tahun 1959. Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan merasa

puas dengan pekerjaannya didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik atau disebut *satisfier* yang meliputi pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Sedangkan untuk para pegawai yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik atau *Hygiene* yang terdiri dari gaji atau upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai. Jika faktor ini tidak terpenuhi, pegawai tidak akan puas. Namun jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

2.1.3 *Social Exchange Theory*

Salah satu yang mengembangkan teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory) adalah Blau (1964). Teori ini merupakan salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh dalam memahami perilaku kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Blau (1964) mengatakan bahwa pertukaran sosial sebagai rasa yang menyebabkan persamaan persepsi tujuan di masa depan. Dalam pandangan teori pertukaran sosial, pegawai akan termotivasi dan memiliki komitmen pada pekerjaan dan organisasi jika diperlakukan adil dan seimbang.

Pada tahun 1990, Bass menyatakan bahwa teori ini ditunjukan untuk memahami hubungan pimpinan dan bawahannya dan memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan dokumen (Mowday et al., 1982).

Pertukaran positif maupun negatif dengan individu maupun organisasi (pimpinan dan organisasi) berpengaruh terhadap perilaku pegawai dan perasaan sebagai komitmen dalam pencapaian tujuan (Brown, 1990). Dalam teori ini menurut Blau (1964) interaksi tersebut biasanya dilihat sebagai saling bergantung dan tergantung pada tindakan orang lain, sehingga pengalaman yang diperoleh adalah saling mempengaruhi antara individu dan organisasi.

Pada implikasinya teori ini menyatakan bahwa apabila pegawai diperlakukan dengan baik oleh organisasi, pegawai akan memiliki komitmen. Dari komitmen yang dimiliki pegawai tersebut diharapkan pegawai memberikan balasan berupa perilaku positif pada organisasi melalui kinerja pegawai. Keinginan untuk mencapai keseimbangan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diterima dapat dijelaskan dengan teori pertukaran sosial.

2.1.4 *Goal Setting Theory*

Teori pencapaian tujuan pertama kali dikembangkan tahun 1984 oleh Edwin Locke dan Gary Latham. 2.1.1 Goal Setting Theory adalah teori yang membicarakan tentang pengaruh penetapan tujuan, tantangan, dan umpan balik terhadap kinerja. Teori ini menyatakan bahwa perilaku manusia didasari oleh sebuah tujuan secara individu, dua penentu perilaku kognitif seseorang adalah tujuan dan nilai. Suatu tujuan di definisikan sebagai apa yang mendasari perilaku seorang individu, sedangkan nilai adalah kekonsistenan perilaku seorang individu (Lunenburg, 2011:2).

Teori ini menyatakan bahwa penjelasan paling sederhana tentang beberapa orang yang berkinerja lebih baik dikarenakan mereka memiliki tujuan yang hendak dicapai. Proses penetapan tujuan dilakukan atas prakarsa sendiri atau diwajibkan perusahaan sebagai suatu kebijakan. Teori ini memberikan penjelasan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kinerja. Apabila seseorang memiliki komitmen dan konsisten pada pencapaian tujuan, maka akan mempengaruhi tindakannya dan meningkatkan kinerja. Batasan pada efek ini adalah anggota organisasi akan bekerja keras pada pekerjaan yang menantang hanya ketika tujuan tersebut sesuai dengan kemampuan mereka (Lunenburg, 2011:4).

2.2 Kajian Variabel Penelitian

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Dalam sebuah organisasi, pemimpin merupakan seseorang yang memiliki peran penting terkait dengan masa depan yang akan terjadi pada organisasi. Kepemimpinan secara ilmiah mulai berkembang bersamaan dengan pertumbuhan manajemen ilmiah yang biasa dikenal dengan ilmu tentang memimpin. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya literatur yang mengkaji tentang kepemimpinan dengan berbagai sudut pandang atau perspektif yang berbeda.

Kepemimpinan adalah proses kegiatan mempengaruhi orang lain atau seni untuk mempengaruhi perilaku manusia, baik secara perorangan maupun kelompok (Thoha, 2012). Kepemimpinan dalam penerapannya

juga memiliki gaya yang berbeda. Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seseorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan aspek harfiah, keterampilan, sifat, dan sikap dari pegawai Pradana dkk, (2013). Gaya kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009) didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu mendukung pegawai untuk berfikir secara kreatif dengan menggunakan pendekatan baru, melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, menginspirasi sehingga meningkatkan loyalitas pada pegawai dan mencoba memahami perbedaan individu pegawai dalam rangka mengembangkan potensi pegawai secara seimbang (Bass, 1999). Pemimpin dengan gaya transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins dan Judge, 2015).

Kepemimpinan transformasional diambil dari dua kata yaitu kepemimpinan *(leadership)* dan transformasional *(transformational).* Istilah transformasional berasal dari kata *to transform,* yang memiliki makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, seperti mentransformasikan visi menjadi realita (Usman, 2009). Lebih lanjut Usman et al. (2016) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki

kesadaran sendiri tentang emosional, kesadaran sosial dan manajemen hubungan kerja. Pola perilaku kepemimpinan transformasional ini diharapkan dapat memberikan pengaruh positif terhadap bawahannya dalam bentuk nilai-nilai dan keyakinan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menerapkan kepemimpinan transformasional berarti pemimpin memberikan contoh perilaku yang bermoral, tidak mengkritik bawahan di muka umum, dan menjalin hubungan yang positif kepada pegawainya, sehingga hal tersebut dapat menjadi panutan bagi pegawai dalam menjalin hubungan dengan rekan kerja maupun bawahannya (Saputro & Palupiningdyah, 2017). Pemimpin yang secara tepat menerapkan kepemimpinan transformsional akan meningkatkan persepsi pegawai terhadap keadilan distribusi yang diterimanya (Raharjo & Witiastuti, 2006).

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpian transformasional menurut para ahli yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan pegawainya. Pemimpin mampu meningkatkan kepercayaan dan keyakinan diri pegawai sehingga termotivasi untuk melakukan lebih dari pekerjaannya.

2.2.1.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1999), terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional yang disebut dengan *"four I",* antara lain:

1. Pengaruh Idealisme *(Idealized Influence)*

   Diukur dari sejauh mana para pemimpin dapat berperilaku secara karismatik yang mendorong pengikut mereka untuk mengagumi, menghormati, mempercayai dan mengidentifikasi mereka. Pemimpin dengan *Idealized Influence* yang tinggi akan berani mengambil resiko, mampu bersikap konsisten, serta menerapkan standar tinggi pada moral dan etika. Pemimpin memposisikan diri sebagai *role model* untuk bawahannya.

2. Motivasi Inspirasional *(Inspiration motivation)*

   Diukur dari sejauh mana pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik bagi pengikut mereka. Pemimpin bersikap dengan cara memotivasi dan menginspirasi para bawahannya dengan memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaanya. Pemimpin dengan inspirational motivation yang tinggi mampu mengkomunikasikan dengan jelas harapan-harapan yang diinginkan oleh para bawahannya, menunjukan komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan serta bersedia untuk berbagi visi dengan bawahannya.

3. Stimulasi Intelektual *(Intellectual stimulation)*

   Diukur dari sejauh mana para pemimpin membantu dan mendorong pengikut untuk menantang asumsi mereka dan meminta gagasan mereka. Pemimpin memberikan stimulasi kepada bawahannya untuk

berusaha menjadi seseorang yang inovatif dan kreatif dengan cara aktif bertanya. Ide-ide baru serta pemecahan masalah yang kreatif digali dari bawahannya dalam upaya menemukan solusi.

4. Pertimbangan Individual *(Individualized consideration)*

   Diukur dari sejauh mana pemimpin dapat memahami kebutuhan dari pengikut mereka, bertindak sebagai instruktur dan mendengarkan kekhawatiran mereka. Dalam hal ini pemimpin bertindak sebagai konselor atau mentor dengan tujuan untuk memberikan perhatian khusus kepada bawahan secara individual untuk berprestasi dan berkembang.

2.2.1.3 Cara Peningkatan Kepemimpinan Transformasional

Andreas Lako (2004) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan faktor pengaruh individu yang memungkinkan dapat membantu memecahkan masalah dan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional, antara lain:

1. Menggerakan semua sumber daya organisasi
2. Menciptakan perbedaan dan perubahan besar dalam kelompok dan organisasi
3. Membesarkan kolega-subordinate untuk mencapai kesadaran yang lebih besar atas perannya dalam organisasi.

2.2.1.4 Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional

Tiga konsep yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Setiawan dan Muhith (2013) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan Individu

Dalam kepemimpinan, faktor kemampuan individu seperti kompetensi yang dimiliki sangat berpengaruh terhadap proses kepemimpinannya. Secara konsep kepemimpinan pada umumnya terpusat pada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya. Pada perkembangannya, pemimpin didasarkan pada beberapa kelebihan yang tidak dimiliki oleh orang lain seperti halnya kcerdasan, tingkat pendidikan, tanggungjawab, aktivitas dan partisipasi sosial serta status ekonomi dan sosial.

2. Faktor Jabatan

Seorang pemimpin tentu harus mengetahui bagaimana memposisikan dirinya pada jabatan yang dimilikinya. Hal ini berkaitan dengan aturan dan norma yang diberlakukan dimasing-masing organisasi. Hal penting yang perlu dipahami bahwa seorang pemimpin tidak dapat bekerja sendiri melainkan harus selalu berada dalam lingkungan sosial yang dinamis. Pemimpin harus memiliki citra dan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Oleh karena itu penting bagi pemimpin untuk memahami konsep peran (*role concept*) dan tanggap terhadap situasi eksternal.

3. Faktor Situasi dan Kondisi

Untuk mencapai kepemimpinan yang efektif, kebutuhan tipe kepemimpinan variatif berdasarkan situasi dan kondisi yang sedang

terjadi. Pemimpin harus memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi dari bawahannya. Jika tidak demikian, maka yang akan muncul bukan komitmen atau kepatuhan pegawai, melainkan resistensi atau perlawanan dari para bawahan yang menyebabkan kepemimpinan menjadi tidak efektif.

2.2.2 Kepuasan Kerja

2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individu, dimana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada diri individu itu sendiri. Seorang pegawai akan merasa nyaman dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja yang sesuai dengan apa yang diinginkan. Hal ini yang menyebabkan adanya perbedaan tingkat kepuasan kerja seorang pegawai dengan pegawai yang lain.

Menurut Robbins dan Judge (2015), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif terhadap suatu pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Luthans (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi seseorang baik emosi senang maupun emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja pada seseorang. Menurut Kneitner dan Kinicki (2014), kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang

berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Yusuf dan Al Arif (2015) mengartikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya. Hal ini berarti seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan yang rendah memiliki perasaan yang negative terhadap pekerjaannya.

Dari pengertian menurut beberapa para ahli yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap seorang pekerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian pada situasi kerja. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penilaian pekerja mengenai pengalaman kerja yang dirasakan pada saat ini dan pada waktu yang lampau.

2.2.2.2 Indikator Kepuasan Kerja

Lima indikator diatas merupakan item instrument Job Description Index yang banyak digunakan dalam mengkaji kepuasan kerja. Terdapat lima indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2005), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

   Setiap pegawai dimungkinkan mempunyai pendapat yang subjektif atas tingkat tanggungjawab, kepentingan, dan pertumbuhan dari pekerjaan yang dimiliki Pegawai akan merasa puas jika pekerjaan yang ditanganinya mempunyai bentuk tanggungjawab, kepentingan, dan

pekerjaan tersebut juga mempunyai prospek pertumbuhan bagi pegawai sebagai media pembelajaran.

2. Gaji

   Imbalan atas pekerjaan pada dasarnya merupakan bentuk ganti rugi atas kontribusi yang telah diberikan pegawai kepada perusahaan. Penilaian kepuasan atas gaji ini sangat subyektif karena setiap pegawai mempunyai tuntutan gaji yang berbeda-beda sesuai dengan beban hidupnya. Oleh sebab itu, pengukuran terhadap variabel gaji dikembalikan pada penilaian pegawai.

3. Kesempatan Promosi

   Sebuah kewajaran bagi seorang pegawai untuk berkeinginan mendapatkan kerir yang lebih tinggi dari sebelumnya. Kesempatan promosi juga menjadi perhatian untuk mendorong kepuasan kerja pada pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila dalam pekerjaannya terdapat kesempatan promosi terbuka dengan luas. Akan tetapi, pengukuran variabel ini juga bergantung pada penilaian pegawai atas kesempatan promosi yang diberikan di tempat kerjanya dibandingkan dengan tuntutan maupun keinginan dari pegawai.

4. Pengawasan

   Pengawasan merupakan bentuk penilaian pegawai atas manfaat dan aktivitas supervisi. Secara umum dipahami bahwa dengan pengawasan yang ada melalui aktivitas supervisi, pegawai akan merasa terbantu

secara teknis dan merasa termotivasi, sehingga tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai akan terjaga.

5. Rekan Kerja

   Keberadaan pegawai di dalam lingkungan kerja tidak terlepas dari rekan kerja dimana pegawai bekerja. Kepuasan karayawan juga mampu dipicu dengan adanya respon lingkungan tersebut. Jika pegawai merasa dihargai dalam lingkungan kerjanya yaitu dengan rekan kerja, maka sangat dimungkinkan kepuasan kerja akan meningkat. Pengukuran atas variabel ini sangat tergantung pada penilaian pegawai atas respon dari lingkungan kerjanya.

2.2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Mangkunegara, 2009:120), yaitu:

1. Faktor pegawai

   Faktor pegawai seperti kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan

   Faktor pekerjaan seperti jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

2.2.2.4 Faktor-Faktor Penyebab Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terbentuk karena adanya faktor-faktor yang melatarbelakanginya. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan. Kreitner dan Kinicki (2014) menjelaskan bahwa terdapat lima model kepuasan kerja yang menonjol dakan menggolongkan penyebabnya. Faktor penyebab kepuasan kerja yaitu:

1. Pemenuhan Kebutuhan

   Model-model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam model ini kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat mempengaruhi kepuasan maupun berhentinya pegawai.

2. Ketidakcocokan

   Model-model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antar apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi kerja yang baik, dan apa yang pada kenyataannya diterima. Ketika harapan lebih besar daripada yang diterima, seseorang akan merasa tidak puas. Sebaliknya, model ini memprediksikan bahwa individu akan puas ketika ia mempertahankan output yang diterimanya dan melampaui harapan pribadinya.

3. Pencapaian Nilai

Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan kerja berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai yang penting dari seorang individu. Pada umumnya, penelitian secara konsisten mendukung bahwa pemenuhan nilai secara positif berkaitan dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu para manajer dapat meningkatkan kepuasan pegawai dengan melakukan strukturisasi lingkungan kerja penghargaan dan pengakuan yang berhubungan dengan nilai-nilai pegawai.

4. Keadilan

Dalam model ini, kepuasan adalah sebuah fungsi dari beberapa "adil" pegawai diperlakukan di tempat kerja. Hasil-hasil kepuasan dari persepsi seseorang bahwa hasil pekerjaan, sehubungan dengan masukan, berbanding lurus dengan hasil atau masukan keluarga. Persepsi pegawai mengenai perlakuan adil di tempat kerja sangat berhubungan dengan keseluruhan kepuasan kerja. Para manajer didorong untuk mengawasi persepsi keadilan pegawai dan untuk berinteraksi dengan pegawai dalam cara yang membuat mereka merasa diperlakukan cukup pantas.

5. Komponen-komponen disposisi/Genetis

Secara khusus, model watak/genetic didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi maupun faktor genetik. Oleh karena itu, model ini menunjukan bahwa

perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja. Faktor-faktor genetik juga ditemukan secara signifikan dapat memprediksi kepuasan hidup, kesejahteraan, dan kepuasan kerja secara umum.

2.2.3 Kinerja

2.2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang memiliki arti prestasi kerja atau hasil kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Haris et al., 2019). Menurut Wibowo (2014) mengatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Sedangkan Wirawan (2012) berpendapat bahwa kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil dari sejumlah faktor, dimana menurut Wirawan (2009) faktor tersebut adalah:

1. Faktor internal pegawai

   Faktor ini merupakan faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang seperti, bakat, sifat, dan lain-lain.

2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi

   Dalam melaksanakan tuganya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja, dimana dukungan tersebut akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Ketika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, maka kinerja akan menurun dan sebaliknya.

3. Faktor lingkungan eksternal organisasi

   Faktor ini adalah kadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan ekternal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti, krisis ekonomi, inflasi, dan lain-lain.

Lebih lanjut Wirawan (2009) mengemukakan bahwa, pegawai diduga memiliki lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya apabila pegawai menganggap kinerja yang baik berasal dari faktor internalnya seperti kemampuan dan upaya, dibandingkan dengan pegawai yang menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor dari eksternalnya, seperti nasib baik atau menganggap suatu tugas adalah mudah.

2.2.3.3 Tanggung Jawab Pimpinan Meningkatkan Kinerja Pegawai

Menurut Wirawan (2012) manajer mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan cara melakukan hal sebagai berikut:

1. Menciptakan kondisi yang memotivasi pegawai
2. Mengobservasi dan mendokumentasi kinerja pegawai
3. Menyesuaikan dan merevisi tujuan, standar kinerja, dan kompetensi pekerjaan untuk mengkondisikan perubahan
4. Memberikan balikan dan pelatihan
5. Menyediakan pengalaman pengembangan
6. Memperkuat perilaku yang efektif para pegawai dan kemajuan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapka

2.2.3.4 Indikator Kinerja Pegawai

Perusahaan tentu saja perlu mengupayakan peningkatan kinerja seperti memaksimalkan kinerja pegawai (Pandelaki, 2019). Oleh karena itu untuk mengukur kinerja pegawai tetap melibatkan sejauh mana kebutuhan konsumen terpenuhi, salah satunya dalam usaha jasa pelayanan kesehatan adalah Balkesmas. Kinerja pegawai tetap harus diupayakan secara optimal, yang mana Mathis dan Jackson (2006) menekankan pada pentingnya kualitas dan kuantitas kerja, serta dapat menggunakan waktu dengan efektif dan seefisien mungkin, juga diharapkan ada perhatian dan pelayana yang tulus saat bekerja, bahkan dapat bekerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Hal tersebut perlu diperhatikan

dengan sungguh-sungguh karena dengan pelayanan kerja yang lebih baik pada konsumen yang mana dalam hal ini adalah pasien, maka akan menentukan pula laju pengembangan usaha untuk mendapatkan peningkatan produktifitas yang diharapkan.

Mathis dan Jackson (2006) dalam bukunya menyebutkan bahwa lima indikator kinerja lain mungkin tepat untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, karena setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifik atau dibutuhkan identifikasi elemen-elemen penting dari suatu pekerjaan. Contoh, pekerjaan sebagai dosen di sebuah akademi mungkin mencangkup kriteria seperti mengajar, penelitian, dan pelayanan. Lima indikator ini adalah pengukuran paling umum yang digunakan untuk menilai kinerja, yaitu:

1. Kuantitas Kerja

   Diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

2. Kualitas Kerja

   Diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan dari pegawai. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

Diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktifitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk mengerjakan aktivitas lain.

4. Kehadiran (Efektifitas)

   Pemanfaatan sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. Kehadiran pegawai dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karayawan.

5. Kemampuan Bekerja Sama

   Diukur dari kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya baik secara vertikal maupun horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga kinerja yang dihasilkan semakin baik.

2.2.4 Keterikatan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Keterikatan Pegawai

Para peneliti secara bergantian menjelaskan konsep keterikatan, ada yang menyebutnya dengan istilah keterikatan kerja dan ada pula yang menyebutnya dengan keterikatan pegawai. Dari kedua istilah tersebut yang membedakannya adalah keterikatan kerja lebih mengarah pada bagaimana hubungan pegawai dengan pekerjaannya, sedangkan pengertian keterikatan pegawai lebih luas yaitu mengarah pada bagaimana hubungan pegawai dengan pekerjaan maupun organisasi tempat mereka bekerja (Schaufeli, 2013). Keterikatan kerja menurut Kahn (1990) merupakan

aspek psikologis dari seorang individu mengenai kehadiran dan keterlibatan mereka ketika melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi. Robbins dan Judge (2013) mendifinisikan keterikatan kerja sebagai keterlibatan, kepuasan dan antusiasme yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengertian di atas mengenai keterikatan kerja adalah sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Pegawai menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Pegawai akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

2.2.4.2 Ciri-Ciri Keterikatan Kerja Pegawai

Pegawai yang memiliki keterikatan kerja terhadap organisasi memiliki karakteristik tertentu. Menurut Federman (2009) mengemukakan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi dicirikan sebagai berikut:

1. Fokus dalam menyelesaikan suau pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya.
2. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.

3. Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan
4. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

2.2.4.3 Indikator Keterikatan Kerja

Schaufeli dkk. (2002) mengemukakaan bahwa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keterikatan kerja adalah sebagai berikut:

1. Semangat *(Vigor)*

   Semangat ini ditandai dengan tingginya energy dan daya tahan saat bekerja, kesediaan untuk memberikan usaha pada suatu pekerjaan dan ketekunan bahkan saat menghadapi kesulitan. Biasanya, orang-orang yang memiliki skor *vigor* yang tinggi lebih berenergi, gelora semangat dan stamina yang tinggi ketika bekerja, sementara yang memiliki skor *vigor* yang rendah memiliki energy, semangat dan stamina yang rendah selama bekerja.

2. Pengabdian *(Dedication)*

   Pengabdian ditandai dengan keterlibatan yang sangat kuat pada suatu pekerjaan dan mencoba merasakan arti, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan yang ada di dalam suatu pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi biasanya merasa antuasias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Begitu sebaliknya, orang yang memiliki skor *dedication* yang rendah merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka, karena tidak memiliki

pengalaman bermakna, mengiinspirasi atau menantang seperti orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *dedication.*

3. Penghayatan *(Absorption)*

   Penghayatan ditandai dengan konsentrasi yang dilakukan dengan sepenuhnya dan terikat pada suatu pekerjaan, dimana waktu terasa cepat berlalu dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* merasa lebih senang apabila perhatian mereka tersita untuk pekerjaan, dan merasa sulit untuk memisahkan diri dengan pekerjaan. Sedangkan orang-orang dengan skor *absorbtion* yang rendah tidak tertarik dan tenggelam dengan pekerjaan, mereka tidak lupa dengan apa yang ada disekelilingnya termasuk waktu.

2.3 Kajian Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan hasil penelitian terdahulu yang berasal dari penelitian – penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No	Judul	Nama Peneliti / Tahun	Responden	Hasil
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai	Kharis (2015)	74 Pegawai Bank Jatim Malang	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
				Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
				Gaya kepemimpinan

	Bank JATIM Cabang Malang) X: Gaya Kepemimpinan Transformasional Y: Kinerja Pegawai Z: Motivasi Kerja			transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
				Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja
2	*Transformational Leadership, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Work Engagement*	Abas et al., (2018)	97 Perusahaan Farmasi di Indonesia, khususnya di Solo Raya dan Kota Madiun	Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja jika dimediasi oleh keterikatan kerja.
				Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan OCB jika dimediasi oleh keterikatan kerja
	X: Kepemimpinan Transformasional Y1: Kinerja Y2: OCB Z: Keterikatan Kerja			Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja
				Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja
				Terdapat hubungan positif antara keterikatan kerja dengan kinerja
3	*Linking Transformasional leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: The study in a Turkish Private Non Profit Univercity* X: Kepemimpinan Transformasional Y: Keterikatan Kerja Z: Otonomi Kerja	Izem Gozukaraa & Omer Faruk Simsek (2015)	114 Staff akademik Universitas Istanbul, Turki.	Kepemimpinan Transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan kerja
				Kepemimpinan Transformasional dan keterikatan kerja sepenuhnya dimediasi oleh otonomi kerja
4	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui	Hanifah (2016)	67 pegawai tetap PT. Petrokopindo	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

	Komitmen Afektif (Studi Pada Pegawai Pt. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik) X: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Pegawai Z: Komitmen Afektif		Cipta Selaras Gresik.	Tidak ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif
5	*Organizational citizenship behaviour role in mediating effect for transformasional leadership, job satisfaction on employee performances: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang east Java* X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Pegawai Z: *Organizational Citizenship Behavior*	Maharani dkk. (2013)	66 Pegawai Bank Syariah Mandiri di Malang	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. OCB tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja OCB mampu memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.
6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan pegawai: Studi pada PT. Pertamina (PERSERO) X: Gaya Kepemimpinan Transformasional Y: Keterikatan Pegawai	Herdiyan Maulana dan Verawati (2014)	30 Pegawai PT Pertamina (PERSERO)	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan kerja
7	Pengaruh gaya	Setiawan	35 Pegawai	Kepemimpinan

	kepemipinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai PT Iss Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya X: Gaya Kepemimpinan Transformasional X2: Gaya Kepemimpinan Transaksional Y: Kinerja Pegawai	(2015)	PT. Astra Honda Nusadua Kabupaten Badung Bali	Transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
8	*Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership* X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Keterikatan Pegawai Y: Kinerja Pegawai Z: Psychological Ownership	Ghafoor et al (2011)	270 Pegawai dan Manajer Perusahaan Telekomunikasi di Pakistan	Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, keterikatan pegawai dan kinerja pegawai. *Psychological Ownership* mampu memediasi hubungan antar variabel.
9	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Di Kalimantan Barat Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi	Azizi (2017)	341 Pegawai BPS Se-Jawa barat	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik di Kalimantan Barat. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* pegawai Badan Pusat Statistik di Kalimantan Barat. Work engagement

	X1: Kepemimpinan Transformasional Y: Kinerja Z: Keterikatan Kerja			berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik di Kalimantan Barat.
10	*Does Transformational Leadership leads to higher employee work engagement. A study of Pakistani Service Sector Firms* X: Kepemimpinan Transformasional Y: Keterikatan Kerja Pegawai	M Waqas Raja	150 Perusahaan sektor jasa di Pakistan	Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan keterikatan kerja terhadap perusahaan sektor jasa di Pakistan
11	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di Pt. Mitra Karya Jaya Sentosa X1: Kepuasan Kerja X2: Komitmen Organisasi Y: Kinerja Z: Motivasi Kerja	Kristine (2017)	113 Pegawai *Outsourching* PT Mitra Karya Jaya Sentosa	Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa. Hal ini dipengaruhi ole faktor individual tingginya *Self-Esteem* pada seseorang.
12	Pengaruh Work-Family Conflict Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja (Studi Pada Pegawai Wanita Rumah Sakit Permata Bunda Malang) X: Konflik Pekerjaan-Keluarga	Afrilia & Hamidah (2018)	42 Pegawai RS Permata Bunda Malang	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Work-Family Conflict berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Work-Family Conflict berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

	Y1: Kepuasan Kerja Y2: Kinerja			
13	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Pegawai di PT. Gading Cempaka Graha X: Kepemimpinan Transformasional Y: Keterikatan Pegawai	Amelia (2018)	229 Pegawai PT. Gading Cempaka Graha	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan pegawai di PT. Gading Cempaka Graha.

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.4 Kerangka Berpikir

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Haris et al, 2019). Kinerja pegawai merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Donelly et al, 1994), oleh karena itu kinerja yang tinggi tentunya sangat diharapkan oleh setiap perusahaan karena akan mendorong berkembangnya perusahaan. Peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai secara bersamaan akan meningkatkan performa perusahaan.

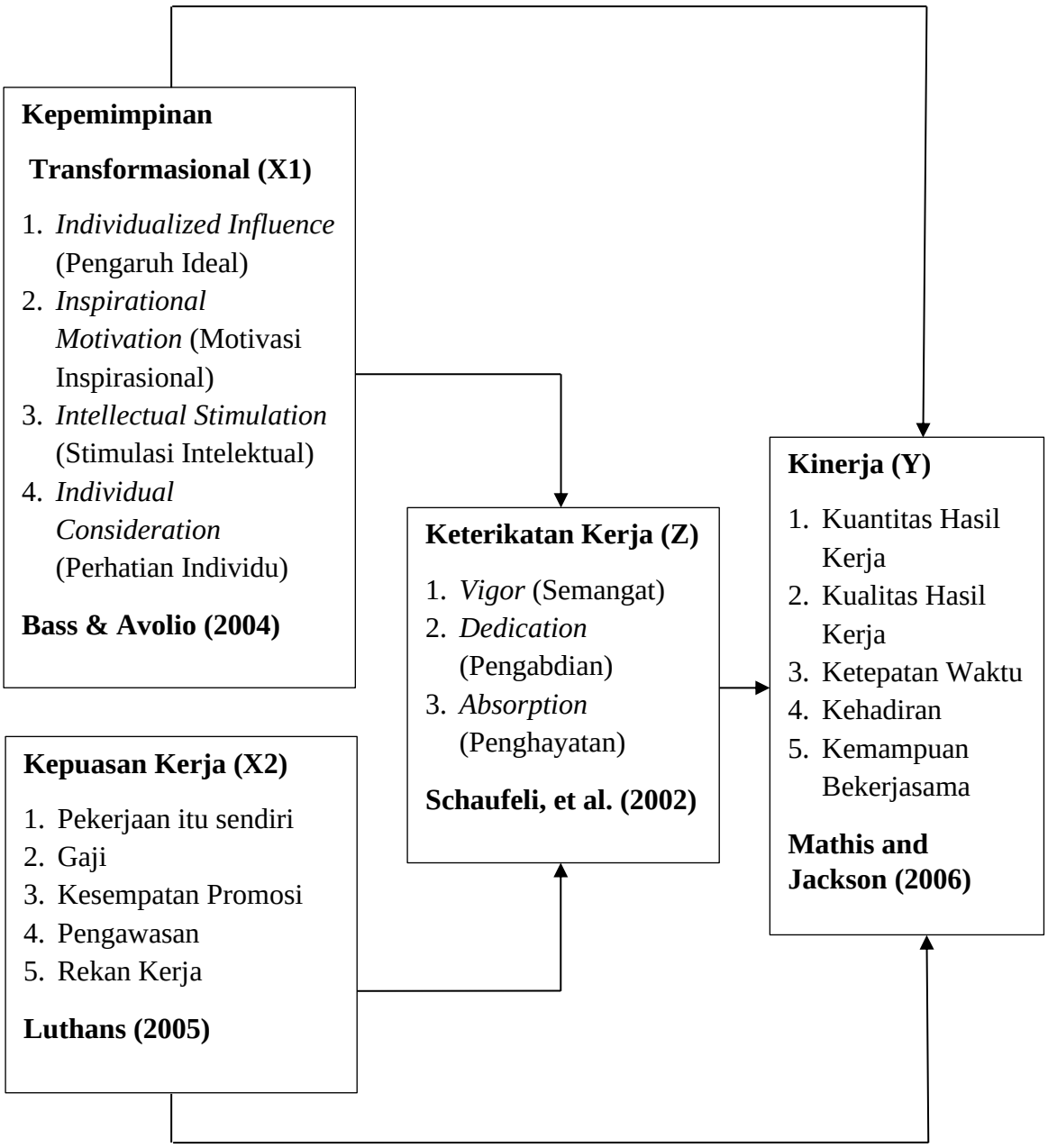
Salah satu unsur penting untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Gaya kepemimpinan transformasional ditemukan sebagai gaya kepemimpinan yang lebih efektif daripada gaya kepemimpinan transaksional dan laissez-faire (Judge & Picholo, 2004). Menurut Pane dan

Astuti (2009), pemimpin yang menggunakan gaya transformasional memiliki kemampuan untuk memberikan inspirasi serta motivasi bagi pegawainya untuk mencapai kinerja yang optimal dari yang direncanakan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan tingkat kedewasaan para pegawai yang berhubungan dengan prestasi, aktualisasi diri dan kesejahteraan dari organisasi serta lingkungan (Bass, 1999).

Selain gaya kepemimpinan transformasional, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kepuasan kerja bagi pegawainya karena pegawai yang merasa puas akan berdampak positif bagi perusahaan. Locke (2005) mendefinisikan kepuasan sebagai tidak adanya selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Menurut Indrawati (2013), kepuasan kerja pada pegawai akan berdampak pada kinerja yang ditunjukannya, sehingga diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja pegawai dalam memperoleh output yang baik bagi perusahaan. Kepuasan kerja pada akhirnya akan menentukan tinggi rendahnya kinerja (Ranihusna, 2010). Tanpa adanya kepuasan kerja, pegawai akan bekerja tidak sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, maka akibatnya kinerja pegawai menjadi rendah dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai dengan maksimal.

Faktor lain yang dapat meningkatkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada kinerja adalah keterikatan kerja. Robbins dan Judge (2013) mendifinisikan keterikatan kerja sebagai

keterlibatan, kepuasan dan antusiasme yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dalam dunia kerja yang dinamis dengan pekerjaan yang banyak, organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi agar para pekerja mampu bertahan dalam organisasinya (Steven & Prihatsanti, 2017). Menurut Prihutami et al. (2015), pegawai yang terikat dengan pekerjaannya di dalam organisasi akan memiliki rasa energik dan hubungan yang efektif dengan aktivitas pekerjaan, pegawai melihat bahwa dirinya mampu menangani tuntutan pekerjaannya dengan baik.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja

Pemimpin di dalam organisasi memiliki karakteristik yang berbeda-beda sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bagi seorang pemimpin dianggap penting karena memiliki kontribusi besar terhadap keterikatan kerja seorang pegawai. Dari berbagai gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan keterikatan kerja para pegawai. Kepemimpinan transformasional menurut Bass (1999) adalah kepemimpinan yang mampu mendukung pegawai untuk berfikir secara kreatif dengan menggunakan pendekatan baru, melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, menginspirasi sehingga meningkatkan loyalitas pada pegawai dan mencoba memahami perbedaan individu pegawai dalam rangka mengembangkan potensi pegawai secara seimbang.

Hal diatas sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghadi et al. (2013), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan langsung dan signifikan terhadap keterikatan kerja pada pegawai. Pegawai yang merasa dirinya mempunyai kesesuaian pada pekerjaannya dan mampu dalam pekerjaannya akan menunjukan semangat kerja dan pada gilirannya akan meningkatkan keterikatan kerja. Hasil penelitian lain mendukung bahwa kepemimpinan memiliki peran terhadap keterikatan kerja pegawai (Garg et al., 2017; Putra, 2018; Dewi et al. 2014)

2.5.2 Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai diantaranya adalah perilaku yang menunjukan dukungan organisasi dan motivasi. Dukungan dan motivasi dapat diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Karena pemimpin merupakan salah satu penggerak dan penentu jalannya sebuah organisasi. Martono (2015) mengatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal tergantung kepada efektifitas pemimpin dalam mengelola bawahannya. Gaya kepemimpinan transformasional ditemukan sebagai gaya kepemimpinan yang lebih efektif daripada gaya kepemimpinan transaksional maupun gaya kepemimpinan laissez-faire (Judge dan Picholo, 2004:762). Para pemimpin yang transformasional dapat meningkatkan efektifitas diri pengikut, memberikan pengikut suatu semangat pasti bisa melakukan, sehingga para pengikut lebih cenderung untuk mengejar tujuan-tujuan yang ambisius, menyetujui tujuan strategis dari organisasi, dan meyakini bahwa tujuan yang mereka kejar tersebut sangat penting secara pribadi (Robbins dan Timothy, 2015).

Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan pada kinerja (Mahendra and Ni., 2015; Sukmana dan Gede, 2015; Jyoti and Bhau, 2015). Hasil penelitian menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kinerja, atau dengan kata lain semakin tepat gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan oleh pegawai,

demikian sebaliknya apabila gaya kepemimpinan transformasional pemimpin buruk maka kinerja pegawai akan menurun.

2.5.3 Keterikatan Kerja dan Kinerja

Keterikaan kerja pada pegawai menjadi sangat penting ketika perusahaan mengharapkan pegawai dapat memberikan kontribusi sepenuhnya guna mencapai target yang telah ditentukan. Keterikatan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai di dalam perusahaan (Abed dan Hebashy, 2016). Penjelasan mengenai karakteristik keterikatan kerja adalah bahwa kinerja efektif ketika pegawai mengalami peningkatan kondisi positif dan aktif emosi, ditandai oleh *vigor* (level energi yang tinggi, ketangguhan mental saat bekerja, keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan ketahanan dalam menghadapi kesulitan), *dedication* (ditandai dengan antusias tinggi, inspirasi, rasa kebanggaan dan juga tantangan), *Absorption* (konsentrasi penuh dan senang terlibat dengan pekerjaan, merasa waktu berlalu dengan cepat) (Schaufeli dan Bakker, 2004).

Menurut model *Social Exhange Theory*, seiring waktu seorang individu yang terlibat lebih banyak akan menunjukkan tingkat kinerja pekerjaan yang lebih tinggi daripada individu dengan tingkat keterlibatan kerja yang rendah (Bakker dan Bal, 2010). Ini karena peningkatan keterlibatan kerja menandakan peningkatan sumber daya untuk berinvestasi di tempat kerja (Hobfoll, 1989). Keterlibatan serta upaya yang lebih besar yang dihabiskan untuk pekerjaan, kemungkinan akan memprediksi peningkatan kinerja pegawai di dalam perusahaan.

Pengaruh keterikatan kerja pada kinerja yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu menunjukan hubungan yang positif. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bakker et al., (2012); Balducci dkk. (2010), Astuti dkk. (2016), Ghafoor et al. (2011) yang menyatakan bahwa keterikatan kerja secara signifikan berpengaruh pada kinerja. Ketika pegawai merasa dirinya terikat terhadap pekerjaannya, maka pegawai akan memberikan upaya maksimal pada pekerjaannya. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alessandri dkk. (2015) yang juga menyatakan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan yang positif pada kinerja. Artinya semakin tinggi keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya maka semakin tinggi kenerja yang dihasilkan oleh pegawai.

2.5.4 Kepuasan Kerja dan Keterikatan Kerja

Kepuasan kerja menjadi topik yang menarik untuk diperhatikan. Hal ini karena kepuasan kerja terbukti dapat memberikan banyak manfaat positif bagi kepentingan perusahaan maupun individu itu sendiri. Bagi seorang pegawai, kepuasan kerja memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kebahagiaan bagi pegawai dalam bekerja. Bagi perusahaan, kepuasan kerja dimungkinkan dapat meningkatkan produktifitas perusahaan dengan sikap dan perilaku baik yang dari pegawai. Luthans (2005) memandang kepuasan kerja dilihat dari asal atau sumber kepuasan itu sendiri, seperti pekerjaan itu sendiri, gaji yang diperoleh, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja.

Pegawai yang selalu bersemangat dalam bekerja, penuh antusias dan menciptakan prestasi di dalam perusahaan adalah pegawai yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya. Schaufeli dkk. (2002) menyatakan bahwa keterikatan kerja merupakan bentuk kepuasan yang ditandai dengan kondisi mental yang positif dan dapat dideskripsikan menjadi tiga dimensi, yaitu semangat (*vigor),* dedikasi *(dedication),* dan penghayatan terhadap pekerjaan *(absorption).* Pegawai dengan semangat kerja yang tinggi dicerminkan dari fisiknya yang penuh energi, memiliki antusias yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dan selalu berperan aktif serta tidak menunjukan wajah yang lelah. Dedikasi yang tinggi dapat dicerminkan dari cara pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Pegawai menganggap pekerjaan adalah sebagian dari dirinya, memiliki tujuan untuk meningkatkan karirnya dan berupaya untuk memajukan perusahaan. Pegawai yang memiliki penghayatan yang tinggi dalam bekerja dicerminkan dengan fokus pegawai saat bekerja, penuh konsentrasi dan merasa waktu bekerja sangat sebentar.

Dari penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai dapat memberikan pengaruh positif pada keterikatan kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Karangan (2015), Garg et al. (2017), Deborah (2018), yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh secara siginifikan pada keterikatan kerja pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya maka akan membentuk pegawai menjadi lebih terikat dengan perusahaan. Hal tersebut

berarti bahwa pegawai akan memiliki rasa cinta, rasa bangga dan rasa terikat dengan pekerjaannya apabila pegawai merasakan kepuasan kerja di dalam perusahaan.

2.5.5 Kepuasan Kerja dan Kinerja

Apabila perusahaan memberikan pekerjaan yang menarik, gaji, kesempatan promosi dan pengawasan oleh pimpinan, maka pegawai akan merasa senang dalam pekerjaannya. Sebagaimana kesimpulan dari beberapa studi terkait hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, diterangkan bahwa pekerja yang bahagia lebih mungkin merupakan pekerja yang produktif. Pegawai yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan pegawai yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan. Robbins dan Timothy (2015) mengatakan bahwa organisasi dengan lebih banyak pekerja yang puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki pekerja yang sedikit puas.

Pernyataan diatas sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Afrilia dan Hamidah (2018), Mohammed (2016), dan Pringgabayu dan Dewi (2018) yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Peningkatan suatu kinerja pada pegawai didahului oleh peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Hal ini memberikan arti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai maka pegawai akan semakin memberikan kinerja terbaik bagi

organisasinya. Peningkatan kinerja pada pegawai disebabkan karena pegawai merasa bahwa perusahaan telah memenuhi kebutuhan kerjanya.

2.5.6 Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja melalui Keterikatan Kerja

Kepemimpinan transformasional efektif untuk mengembangkan pegawai ataupun anggota di dalam suatu organisasi. Hal itu dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Maharani dkk. (2013) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin dengan gaya yang digunakan dapat mempengaruhi dan mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan, maka pegawai akan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan meningkatkan kinerjanya. Ketika kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik, maka keterikatan kerja pada pegawai akan naik dan meningkatkan kinerja. Sedangkan apabila pemimpin yang transformasional telah memberikan motivasi, dukungan, serta contoh yang baik kepada pegawai, tetapi pegawai merasa tidak ada keterikatan dengan pekerjaannya maka akan memungkinkan tidak dapat meningkatkan kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Salu dan Yanki (2018) dan Giovani (2018) menunjukan bahwa keterikatan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja.

2.5.7 Kepuasan Kerja dan Kinerja melalui Keterikatan Kerja

Kinerja merupakan hasil perilaku pegawai dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan kompetensi (Mariska, 2018) Hasil perilaku yang dihasilkan pegawai saat bekerja merupakan keterikatan kerja dari pegawai

terhadap perusahaan yang didukung dengan adanya kepuasan kerja. Adanya kepuasan kerja pada pegawai diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja pegawai dalam menghasilkan kinerja yang baik. Pegawai yang puas dapat mempengaruhi dan mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan, maka pegawai akan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan meningkatkan kinerjanya.

Selain kepuasan kerja, faktor pengaruh hasil pada kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh keterikatan kerja pegawai. Ketika pegawai telah merasa puas, maka keterikatan kerja pada pegawai akan naik karena pegawai akan menyelesaikan pekerjaannya dengan senang hati sehingga dapat meningkatkan kinerja. Kinerja akan semakin baik apabila pegawai memiliki kepuasan kerja dan didukung oleh keterikatan kerja. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Arifin et al. (2019) dan Mariska (2018) yang menyatakan bahwa keterikatan kerja pegawai mampu memediasi kepuasan kerja pada kinerja.

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Tranformasional secara positif dapat meningkatkan Keterikatan Kerja

H2: Kepemimpinan Transformasional secara positif dapat meningkatkan Kinerja

H3: Keterikatan Kinerja secara positif dapat meningkatkan Kinerja

H4: Kepuasan Kerja dapat meningkatkan secara positif Keterikatan Kerja

H5: Kepuasan Kerja secara positif dapat meningkatkan Kinerja

H6: Kepemimpinan Transformasional secara positif dapat meningkatkan Kinerja melalui Keterikatan Kerja

H7: Kepuasan Kerja secara positif dapat meningkatkan Kinerja melalui Keterikatan Kerja

BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja pada Kinerja melalui Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai di Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah)", dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional secara positif dapat meningkatkan keterikatan kerja. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan di Balkesmas Wilayah Jawa Tengah, mampu meningkatkan kepercayaan diri dan memotivasi untuk bekerja lebih dari pekerjaannya, maka Pegawai akan merasa semakin terikat dengan pekerjaannya.
2. Kepemimpinan transformsional secara positif dapat meningkatkan kinerja. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan kepada pegawai di Balkesmas Wilayah Jawa Tengah akan meningkatkan kinerja, meskipun kenaikannya tidak signifikan peran kepemimpinan transformasional tetap diperlukan.
3. Keterikatan kerja secara positif dapat meningkatkan kinerja. Ketika Pegawai memiliki keterikatan kerja yang tinggi, maka mereka akan bekerja ekstra untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi sehingga meningkatkan kinerja.

4. Kepuasan kerja secara positif dapat meningkatkan keterikatan kerja. Pegawai akan memiliki rasa cinta, rasa bangga dan rasa terikat dengan pekerjaannya apabila mereka merasakan kepuasan kerja di Balkesmas Wilayah Jawa Tengah.
5. Kepuasan kerja secara positif dapat meningkatkan kinerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan Pegawai di Balkesmas Wilayah Jawa Tengah akan meningkatkan kinerja, meskipun kenaikannya tidak signifikan tetapi peran kepuasan kerja masih diperlukan.
6. Keterikatan kerja secara positif dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasioal pada kinerja. Apabila pemimpin yang transformasional memberikan motivasi, dukungan, serta contoh yang baik, maka keterikatan kerja pada pegawai akan naik dan meningkatkan kinerja.
7. Keterikatan kerja secara positif dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja pada kinerja. Penelitian pada Pegawai di Balkesmas Wilayah Jawa Tengah. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan apabila melalui keterikatan kerja.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

5.2.1 Saran Teoritis

1. Pada hasil penelitian ini variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja namun tidak signifikan. Penelitian di masa mendatang disarankan untuk dapat mengeksplorasi variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja, seperti gaya-gaya kepemimpinan lain, budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behavior,* disiplin kerja dan komitmen.
2. Penelitian ini menggunakan alat ukur kinerja dari Mathis (2006) yang tergolong sederhana dan terlalu umum untuk mengukur kinerja, sehingga di masa mendatang disarankan untuk lebih berhati-hati dalam menyusun alat ukur. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk memperkuat landasan teori tentang bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada kinerja melalui keterikatan kerja.
3. Kendala dalam penelitian adalah gaya kepemimpinan transformasional tidak mengukur pemimpin yang sama dikarenakan pegawai berada di area yang memiliki pemimpin berbeda-beda, luasnya wilayah penelitian dan waktu pengisian skala yang membutuhkan waktu yang lama, adanya keterbatasan kontrol serta pengawasan terhadap pengisian skala karena di beberapa area, peneliti tidak diijinkan untuk membagikan skala secara langsung kepada masing-masing pegawai dan hanya diperbolehkan menitipkan skala penelitian sehingga tidak melihat secara langsung pengisian skala. Peneliti selanjutnya disarankan untuk dapat

memaksimalkan proses penelitian dengan kontrol dan pengawasan sehingga hasil jawaban responden dapat sesuai dengan yang diharapkan.

4. Penelitian ini meneliti pegawai secara keseluruhan di Balkesmas Wilayah Jawa Tengah, sehingga tidak membedakan antar profesi-profesi yang ada padahal masing-masing memiliki *job desk* yang berbeda. Penelitian di masa mendatang disarankan dapat lebih spesifik dalam mengambil sampel untuk dijadikan responden seperti perawat, dokter, bagian administrasi dan sebagainya. Penelitian selanjutnya dapat menguji dengan model yang sama namun pada objek dan sampel yang berbeda, seperti pada perusahaan industri tekstil, perbankan, pendidikan, dan pelayanan umum untuk menguji konsistensi hasil pada penelitian ini.

5.2.2 Saran Praktis

1. Bagi Balai Kesehatan Masyarakat Wilayah Jawa Tengah

a. Pegawai Balkesmas Wilayah Jawa Tengah telah merasakan bahwa pimpinan mereka sudah menerapkan kepemimpinan transformasional yang cukup baik, hal ini dapat dilihat dari nilai indeks rata-rata pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 74.34% yang tergolong dalam kriteria sedang, artinya **sudah baik namun masih perlu untuk ditingkatkan**. Meskipun hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan pada kinerja, namun variabel ini tetap diperlukan bagi para Pegawai.

Kepemimpinan transformasional di Balkesmas terbukti dapat meningkatkan kinerja meskipun peningkatannya sedikit, sehingga

pimpinan Balkesmas disarankan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi yang dibutuhkan oleh pegawai sehingga berdampak positif bagi kinerja mereka di Balkesmas Wilayah Jawa Tengah. Selain itu para pimpinan perlu memantau apakah dampak tersebut sudah tersampaikan dengan baik dan menyeluruh dengan cara tidak hanya menganggap Pegawai sebagai bawahan saja akan tetapi juga menjalin hubungan yang lebih dari sekedar hubungan kerja, seperti halnya hubungan kekeluargaan. Upaya ini dilakukan karena masih ada sebagian dari Pegawai yang belum mempersepsikan dengan baik kepemimpinan transformasional para pimpinan. Disamping itu Pegawai disarankan dapat menjalin komunikasi yang baik dengan pemimpin. Hal ini dilakukan agar pemimpin dapat mengetahui kebutuhan yang diperlukan bagi Pegawai sehingga dapat merasa diperhatikan oleh pemimpin.

b. Pegawai Balkesmas Wilayah Jawa Tengah telah merasakan bahwa mereka sudah mendapatkan kepuasan kerja yang cukup baik, hal ini dapat dilihat dari nilai indeks rata-rata pada variabel kepuasan kerja sebesar 70.47% yang tergolong dalam kriteria sedang, artinya **sudah baik namun masih perlu untuk ditingkatkan**. Sebagian kecil dari Pegawai masih belum merasakan bahwa mereka sudah mendapatkan kepuasan kerja dengan baik di Balkesmas Wilayah Semarang. Meskipun kepuasan kerja pada penelitian ini secara positif dapat

meingkatkan kinerja dengan signifikansi yang rendah, namun kepuasan kerja tetap dibutuhkan oleh Pegawai.

Upaya yang perlu dilakukan pihak Balkesmas diantaranya menciptakan lingkungan kerja yang santai dan nyaman serta fasilitas kerja yang memadai. Memberikan pelatihan agar bisa lebih bekerja secara professional, memberikan semangat pada pegawai agar menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal seperti memberikan dukungan apabila pegawai memberikan suatu ide yang baik bagi Balkesmas serta menerima saran apabila itu benar dan baik. Selain itu, memberikan penugasan serta target yang sesuai dengan kemampuan masing-masing pegawai dengan melihat prinsip keadilan. Kesempatan untuk menjadi ketua tim juga dapat diberikan kepada Pegawai yang memiliki kinerja, prestasi kerja, dan tingkat kedisiplinan yang tinggi.

c. Pegawai Balkesmas Wilayah Jawa Tengah sudah memiliki keterikatan kerja yang cukup baik, dilihat dari nilai indeks keterikatan kerja sebesar 75.86% yang tergolong dalam kriteria sedang, artinya **sudah baik namun masih perlu untuk ditingkatkan.** Pegawai disarankan untuk lebih terikat dengan pekerjaan mereka karena keterikatan kerja terbukti dapat memediasi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pada kinerja. Hal ini dilakukan agar Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tanpa merasa bahwa tuntutan pekerjaan adalah beban dari pekerjaanya. Penelitian ini membuktikan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja, maka

Pegawai diharapkan dapat berusaha untuk terikat dengan pekerjaannya. Hal ini dilakukan agar Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tanpa merasa bahwa tuntutan pekerjaan adalah beban dari pekerjaanya.

Upaya yang dapat dilakukan Balkesmas antara lain adalah Balkesmas perlu menyediakan kompensasi finansial seperti upah lembur dan non finansial seperti dipermudah dalam pengajuan cuti atau libur, sehingga pegawai dapat menikmati pekerjaan dan terhindar dari kelelahan yang berlebihan.

d. Pegawai Balkesmas Wilayah Jawa Tengah sudah memiliki tingkat kinerja yang cukup baik dilihat dari nilai indeks kinerja sebesar 81.30% yang tergolong dalam kriteria sedang, artinya **sudah baik namun masih perlu untuk ditingkatkan**. Balkesmas Wilayah Jawa Tengah disarankan untuk dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja Pegawai yang sudah baik agar tidak terjadi penurunan.

Hal yang dapat dilakukan adalah memperhatikan kepuasan kerja, *Resources and Development* untuk menambah skill pegawai, dan mempertahankan hubungan baik antara pimpinan dan pegawai serta antar rekan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Abas, Novel Idris, Hunik Sri, Runing Sawitri, and Dewita Puspawati. 2018. "Transformational Leadership, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior : Mediating Role of Work Engagement." *SIJDE.* Vol 2(4), pp. 363-376 Doi: https://doi.org/10.9259/sijdeb.v2i4.363-376

Abed, F., & Hebashy, A. (2016) The Relationship between Organizational Support, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior as Perceived by Staff Nurses at Different Hospital. *Journal of Nursing and Health Science,* 5(4),113-123

Anggraeny, Cindy. 2013. Inovasi Pelayanan Kesehatan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Puskesmas Jagir Surabaya. *Kebijakan dan Manajemen Publik*. Vol. 1(1), Pp 85-93

Arifin S, Rahayu Mardikaningsih, Yusuf Rahman Al Hakim. 2017. Pengaruh Kedisiplinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Management & Accounting Research Journal.* Vol. 2, No.1, 43-50

Arifin, Zainal, Nazief Nirwanto, and Abdul Manan. 2019. "Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement." 2(1): 1–9.

Aftab, Hira dan Idrees, Waqas. 2012. A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan. *International Journal of Bussines and Social Science.* Vol.3, No. 19

Albrecht, Simon L. 2010. *Handbook of Employee Engagement : Perspectives, Issues, Research, and Practice*.

Alessandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W. B., Vittorio, G., & Chiara, C. (2015). From Positive Orientation to Job Performance: The Role of Work Engagement and Self-Efficacy Beliefs. *Journal of Happiness Studies*. 16, 767–788.4

Andreas, Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta. Amara Books

Aprilia dan Hamidah. 2018. Pengaruh Work-Family Conflict Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja (Studi Pada Pegawai Wanita Rumah Sakit Permata Bunda Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 55 No. 2. pp: 48-56 www.administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id

Amelia, Kania Riza. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Pegawai di PT. Gading Cempaka Graha. *Skripsi.* Universitas Sumatera Utara. http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/10233

Anwar, Sanusi. 2016. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenam. Jakarta: Salemba Empat.

Astuti dkk. 2016. Pengaruh Work Engagement Pada Kinerja Bendahara Pengeluaran Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.* 5.12 4057-4082

Astuti, Jagarin Pane dan Sih Darmi. 2009. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Telkom Divre IV Di Semarang)." *TEMA* 6(1): 67–85

Avolio, B.J & Bass. 2004. *MLQ: Multifactor Leadership Questionare.* Palo Alto: MindGarden

Azizi, Hakim. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Di Kalimantan Barat Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Skripsi.* Universitas Tanjungpura

Bass, Bernard M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology.* Vol. 8, No 1, pp: 9-32

Bakker, M., van Dijk, A., & Wicherts, J. M. (2012). The Rules of the Game Called Psychological Science. *Perspectives on Psychological Science*. 7(6), 543–554. https://doi.org/10.1177/1745691612459060

Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A Cross-Cultural Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(2), 143–149. https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000020

Blau, P. M. 1964. *Exchange & power in social life.* New York, NY: John Wiley & Sons. 352 pp.49

Brown & Jeanie. 1990. Linking Project Appraisal and Development: The Performance of EIA in Large-Scale Mining Projects. *Journal of Environmental Assessment Policy & Management.* Vol. 1(4), pp 407-428.

Burns, J.M., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row

Cooper.M. D dkk. 1985. Uterine Contractions and Fertility Following Clitoral Massage of Dairy Cattle in Estrus. *Journal of Dairy Science*. Vol. 68, No. 3.

Darmawati, Lina and Dina. 2013. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap Organizational citizenship behavior. *Jurnal Economia.* Vol.9, No.1, pp: 10-17

Dewi & Ariati. 2014. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Work Engagement Pada Pegawai Pelaksana Perum Perhutani Kbm Sar Wil Ii Cepu. *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Semarang

Departemen Kesehatan RI. UU No 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan. Jakarta: Depkes RI 2009

Einsenberger, Robert, Robin Huntington, Steven Hutchison, and Debora Sowa. 1986. "Perceived Organizational Support." *Journal Of Apllied Psychology* 71(3): 500–507.

Federman, Bard. 2009. *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Perfomance, And Increasing Loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass

Garg et al. 2017. Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 20(1) 58 –71

Ghafoor, et al. 2011. Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management.* Vol. 5(17), pp. 7391-7403 Http://www.Academicjournals.org/ajbm DOI: 10.5897/AJBM11.126

Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program SPSS.* Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Gibson, Ivancevich dan Donelly. 2003. *Organisasi.* Edisi Kedelapan, Jilid 2. Binarupa Asara, Jakarta

Giovanni, Jonathan. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Eksplorasi Pada Pegawai Usia Muda Di Kota Pontianak).*Integra.* Vol. 08, No. 01, PP. 40-54

Gözükara, Izem & Simsek. 2015. Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences. 963 – 9. Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.06.274*

Hair, J.F., G.T.M Hult, C.M Ringle, dan M. Sarstedt. 2017. *A Primer on Partiial Least Square Sructural Equation Modeling* (PLS-SEM). California : SAGE Publications, Inc.

Hanifah, Noer. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Afektif (Studi Pada Pegawai Pt. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen.* Vol.4, No.3, pp:1-10

Indrawati, A. D. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan.* 7 (2). pp 135-142

Izlem and Omer Faruk S. 2015. Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 6, 195 (963 – 971) (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

doi: 10.1016/j.sbspro.2015.06.274

Inuwa, Mohammed. 2016. Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*. Vol. 1, No. 1, pp: 90-103

Judge, Timothy A & Ronald F. Piccolo. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology.* Vol.89, No.5, pp: 755-768

Judge, Timothy A dkk. 2005. Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, No. 2, pp: 257-268

Jyoti, Bhau. 2015. Transformational Leadership and Job Performance: A study of Higher Education. *Journal of Services Research.* Volume 15, Number 2, Pp. 78-110

Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of management Journal.* Vol. 33, No, 4, pp 692-724

Karangan, C.R. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement Teller di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Bandung. *Skripsi.* Fakultas Bisnis dan Manajemen. Universitas Widyatama Bandung. Diakses pada tanggal 11 April 2020.

Kharis, Indra. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB).* Vol. 3 No. 1 (1-9) www.administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id

Kemenkes RI. 2017. *Profil Kesehatan Indonesia 2016.* Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia . Jakarta

Kristine, Erline. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di Pt. Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal EKSEKUTIF*. Volume 14 No. 2, pp 384-401

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi.* Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat

Lewin, K., Lippett, R. (1939). "Aggressive behavior patterns in experiments Created Social Climate". *Jurnal Psikologi Sosial,* Vol. 10 No. 271-301

Lunenburg, Fred C. 2011. "Goal-Setting Theory of Motivation." *International Journal of Management, Business, and Administration* 15(1): 1–6.

Luthans, Fred. (2005). *Organizational Behavior 10th Edition. (Alih Bahasa V.A*

Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI

Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi. (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk).* Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI

Lock, et al. 2005. Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology.* Vol. 90, No. 2, 257–268 Doi: 10.1037/0021-9010.90.2.257

Mahendra & Ni. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Dan Burnout Pada Kinerja Pegawai Arma Museum And Resort. *E-Jurnal Manajemen Unud.* Vol. 4, No. 10, Pp. 3172 -3197

Maharani, Vivin, and Eka Afnan Troena. 2013. Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 17 (1-12) (http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n17p1) doi: 10.5539/ijbm.v8n17p1

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajenen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Martono, S. (2013). Strategi Peningkatan Kinerja Program Studi Melalui Optimalisasi Peran Pemimpin, *Jurnal Dinamika Manajemen.* Vol 4(1), pp 30-45

Maulana, Herdiyan dan Verawati. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan pegawai: Studi pada PT. Pertamina (PERSERO).*Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*. Vol. 3, No. 2

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management:Manajemen Sumber Daya Manusia.* Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat

Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2011. *Human Resource Management:Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 10).* Jakarta: Salemba Empat

Mowday, Richard T. et al., 1982. *Employee- Organizational Linkages: The Psychology Of Commitment Absentism And Turnover.* Academic Press Inc., New York

Murtiningsih. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Islam Siti Aisyah Madiun. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya.* Vol.17, No.2: 54-66

Nuraini, Endah, Aji Hermawan, Aida Vitayala Hubeis, and Nurmala K Panjaitan. 2015. "The Impact of Management Development Program to Employees ' Job Perfomances of a Telecommunication Company in Indonesia." *European Journal of Business and Management* 7(11): 161–69.

Nurboko, Cholid dan Abu Ahmadi. 2003. *Metodologi Penelitian.* Jakarta: Bumi Aksara

Pandelaki Margotje. T. 2019. Pengaruh Teamwork Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Titian Budi Luhur Di Kabupaten Parigi Moutong. *katalogis.* Vol.6, No.5, pp:35-46

Pane, Jagarin dan Sih Darmi Astuti. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Telkom Divre Iv Di Semarang). *Tema (Telaah Manajemen).* 6(1), pp. 67-85

Pradana, dkk. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai*: study kasus pada pegawai tetap PT. Mustika Bahana Jaya. Lumajang: Universitas Brawijaya

Prihutami, dkk. 2015. Strategi Human Capital Group Department dalam Mengembangkan Keterikatan Pegawai (Employee Engagement) (Studi Kasus: Unit Operasional PT Bumitama Gunajaya Agro). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol.13, No.4, Pp. 160-169

Pringgabayu dan Emilia. 2018. Katkan Kinerja Pegawai Melalui Peran Mediasi Kepuasan Dan Keterikatan Pegawai Atas Motivasi Dan Lingkungan Kerja Perusahaan Asuransi Di Indonesia. *EKOBIS – Ekonomi Bisnis* Vol. 23 No. 1, pp. 12-20

Priyadi. (2015). Manajemen rumah sakit menghadapi tantangan persaingan global di era masyarakat ekonomi Asean tahun 2015. Tersedia [online] di *http://www.indonesianqualityaward.org/baldrige-berdasarkan-sektor/health-care/manajemen-rumah-sakit-menghadapi-era-masyarakat-ekonomi-asean-th-2015#.Vy9F54RcSko*. Diakses pada 19 Mei 2020.

Putra, Randa S. 2018. Pengaruh Keterikatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan (Cv. Honda Semoga Jaya). *Psikoborneo.*Vol. 06, No. 01. PP. 11-20

Rahmawati, Anisa. 2016. Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Guru Smk Swasta Di Kecamatan Cakung Jakarta Timur. Ketua Yayasan TK Anak Bangsa Wisma DPR RI Kalibata.

Ranihusna, Desti. 2010. Efek Rantai Motivasi Pada Kinerja Pegawai. *Jurnal Dinamika Manajemen.* Volume 1, No.2, Pp: 90-103. http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm

Riyadi, Slamet. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manejemen Dan Kewirausahaan*. Vol.13, No.1, pp: 40-45

Rivai, Veithzal. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.* Jakarta:Raja Gravindo Sejati

Rhoades, Linda, and Robert Eisenberger. 2002. “Perceived Organizational

Support : A Review of the Literature." *Journal Of Apllied Psychology* 87(4): 698–714.

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behaviour*. Edisi 15. New Jersey: Person Education

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi "Organizational Behaviour"*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat

Robbins, Stephen P. dan Caulter, Mary. 2010. *Manajemen edisi kesepuluh.* Jakarta: Penerbit Erlangga

Robbins & Judge. 2015. Perilaku Organisasi Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat

Sahertian, Pieter. 2010. Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubunngan Dan Tugas Sebagai Anteseden Komitmen Organisasional, Self-Efficacy Dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 12,* pp.156-167

Setiawan, B.A dan Abd. Muhith. 2013. *Transformasional Leadership: Ilustrasi diBidang Organisasi Pendidikan.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Setiawan & Ni Wayan A. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung. *E-Jurnal Manajemen Unud.*Vol. 5, No. 5, pp: 7956-7983

Santosa, Paulus Inap. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif – Pengembangan Hipotesis dan Pengujiannya Menggunakan SmartPLS.* Yogyakarta: Andi

Schaufeli, Wilmar B, Marisa Salanova, Arnold B Bakker, and Vicente Gonz Alez-rom. 2002. "The Measurement of Engagement and Burnout A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach." *Journal of Happiness Studies* 3: 71–92.

Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds). *Employee engagement in theory and practice (hal. 15-35).* London: Routledge

Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes, N Nurjanah. 2017. *Multivariate Statistical Method : Structural Eqauation Modelin Based on WarpPLS.* Malang : UB Press

Steven, Juda & Prihatsanti U. 2017. Hubungan Antara Resiliensi Dengan Work Engagement Pada Pegawai Bank Panin Cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta. *Jurnal Empati*. Vol.7, No.3, pp: 160-169

Sukmana & Gede. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Burnout Terhadap Kinerja Pegawai Outsourcing Rri Mataram. *E-Jurnal Manajemen Unud.* Vol. 4, No. 8, Pp. 2333-2349

Sukmawati, Thoyib, Armanu dan Surachman. 2013. Peran *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja,

Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen.* Vol. 2(4)

Subiyanto, Ibnu. 2000. *Metodologi Penelitian Manajemen dan Akuntansi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan (UPP) Akademi Manajemen Perusahaan YKPN

Sudarma, Ketut. 2012. Mencapai Sumber Daya Manusia Unggul (Analisis Kinerja dan Kualitas Pelayanan). *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol.3, No.1, pp:76-83

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kuantitatif dan R&D.* Bandung: Afabeta

……..2015. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. CV.* Bandung: Alfabeta

……..2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta

Tahir & Ahmad. 2017. Inovasi Program Kesehatan 24 Jam Dalam Mewujudkan Good Health Care Governance di Kabupaten Bantaeng. Jurnal Ilmiah Muqoddimah. Vol. 2(1), Pp 13-22.

Tahir, Muchlas M. 2017. "Inovasi Program Kesehatan 24 Jam Dalam Mewujudkan Good Health Care Governance Di Kabupaten Bantaeng Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar." 2(1): 13–22.

Tims, Maria, Arnold B Bakker, and Daantje Derks. 2012. "Development and Validation of the Job Crafting Scale." *Journal of Vocational Behavior* 80(1): 173–86. http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009.

Thoha Miftah. 2012. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Tims, Maria, Arnold B Bakker, and Daantje Derks. 2014. "Job Crafting and Job Performance : A Longitudinal Study." *European Journal of Work and Organization Psychology*: 1–15.

Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan.* Bandung: PT. Refika Aditama

Usman, Husaini. 2009. Manajemen: *Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan.* Jakarta: Bumi Aksara

Saputro & Palupiningdyah. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transfromasional Terhadap Kesejahteraan Psikologis Dengan Kepuasan Kerja Dan Kepercayaan Diri Sebagai Variabel Mediasi. Management Analysis Journal. Vol.6 (3). Pp. 331-340. http://maj.unnes.ac.id

Steven, Juda, and Unika Prihatsanti. 2017. Hubungan Antara Resiliensi Dengan Work Engagement Pada Pegawai Bank Panin Cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta. *Jurnal Empati.*Vol. 7(03). pp.160-169

Widiastuti, Siti Atika. 2018. Analisis Kinerja Pegawai Dari Perspektif Motivasi (Studi Kasus Balai Kesehatan Masyarakat Magelang). *Jurnal Online Ekonomi, Bisnis dan Manejemen Daulat Rakyat*. Vol.2, No.1, pp:22-43

Wibowo. 2004. *Manajemen Kinerja.* Edisi Keempat. Jakarta: Rajawali Pers

Widodo, Joko. 2012. Studi Deskriptif Kepuasan Mahasiswa Terhadap Kinerja Lembaga Program Studi Dan Pasca Sarjana Unnes. Jurnal Dinamika Manajemen. Vol.3, No.2, pp:141-147. http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm

Yanki & Salu. 2018. Analisis Pengaruh Work Engagement Sebagai Mediator Antara Job Resources Dan Kepemimpinan Tranformasional Terhadap Organizational Commitment Dan Job Performance Di Lembaga Pendidikan Indonesia Amerika. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Informatika*. Vol. 14 No. 3, pp. 171-192

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia "Teori, Aplikasi, dan Penelitian*". Jakarta: Salemba Empat.

Yusuf, Burhanuddin & Al Arif, M Nur Rianto. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Tinggi.

Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Edisi 5). Jakarta: PT. Indeks. Prajogo, W.