

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Keterlibatan Kerja

1. Definisi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan itu (Davis & Newstrom (1994).

Luthans (2006) mendefinisikan bahwa keterlibatan kerja terjadi jika anggota organisasi menempatkan dirinya dalam peran fisik, kognitif, dan emosional selama kinerja peran (pekerjaan).

Robbins (1996) berpendapat keterlibatan kerja adalah sebagai proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya suatu organisasi. Sedangkan pada Robbins (2003) keterlibatan kerja mempunyai definisi yaitu derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, partisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri.

Dari beberapa pendapat di atas mengenai keterlibatan kerja, memiliki kesamaan arti, yaitu merupakan proses partisipasi yang antusias yang dimiliki oleh karyawan untuk mencapai nilai dan tujuan dari organisasi.

Robert *et al.*, (1994) “*job involvement is defined as the extent to which a person psychologically identifies with his or her job*”. Pendapat tersebut menyiratkan, keterlibatan kerja diidentifikasi sebagai identifikasi sebagai sejauh mana individu mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya.

Muchinsky (2000) “*job involvement refers to the degree to which a person identifies psychologically with his or her work and the importance of work to one’s self-image*”. Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa keterlibatan kerja mengacu pada sejauh mana seseorang mengidentifikasi secara psikologis dengan karyanya dan pentingnya bekerja untuk seseorang dalam citra dirinya.

Blau & Boal (dalam Kartiningsih, 2007) berpendapat bahwa keterlibatan kerja mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan.

Pendapat di atas mengenai keterlibatan kerja dapat disimpulkan, sejauh mana karyawan mengidentifikasikan secara psikologis dan menganggap pentingnya pekerjaan tersebut bagi citra dirinya

Vance (2006) keterlibatan kerja adalah hasil dari atribut pribadi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, tempramen, sikap dan sosial pengaturan dan praktik *human resource* yang secara langsung mempengaruhi komponen karyawan, proses dan konteks pekerjaan/kinerja karyawan.

Khan (dalam Luthans, 2006) mendefinisikan keterlibatan sebagai dimensi sistem sosial, hubungan interpersonal, dinamika kelompok dan antar kelompok, dan interaksi dengan penyelia.

Pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan sikap positif yang tumbuh dapat dipengaruhi oleh situasi sosial kelompok yang ada disekitarnya.

Berdasarkan pemaparan dari pendapat-pendapat di atas maka peneliti menyimpulkan keterlibatan kerja adalah aspek kognitif yang ditandai dengan menganggap bahwa pekerjaan itu sangat penting bagi citra dirinya. Dengan melibatkan diri sepenuhnya pada peran fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan.

2. Dimensi Keterlibatan Kerja

Ada tiga keadaan psikologis yang dikemukakan oleh Luthans (2006) yang dapat meningkatkan kemungkinan keterlibatan kerja dalam pekerjaan mereka. Kondisi-kondisi tersebut antara lain adalah:

- a) Perasaan berarti: merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna, dan atau bernilai.
- b) Rasa aman: mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, dan atau karir.
- c) Perasaan ketersediaan: individu merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, kognitif tersedia pada saat dibutuhkan.

3. Faktor–Faktor Keterlibatan Kerja

Ada beberapa faktor yang dapat dipakai untuk melihat keterlibatan kerja. Dimana keterlibatan kerja berhubungan dengan beberapa faktor pribadi dan organisasi seperti yang dikemukakan oleh Schultz & Schultz (1998) antara lain adalah:

a) Faktor Pribadi

Karakteristik pribadi penting dalam keterlibatan kerja, diantaranya meliputi: usia, jenis kelamin, pendidikan, kebutuhan untuk berkembang, lama kerja, dan keyakinan dalam etos kerja.

b) Faktor Organisasi

Faktor-faktor yang terkait tingkah laku pemimpin dan proses pengambilan keputusan berhubungan dengan keterlibatan kerja. Komitmen organisasi tinggi termasuk pengayaan pekerjaan, otonomi, kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, dan sikap positif terhadap kelompok kerja akan memberi performa yang baik dalam pekerjaannya.

B. Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (Davis & Newstrom, 1985). Sedangkan pada Davis & Newstrom (1994), kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan.

Ivancevich *et al.*, (2007) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan.

Hughes *et al.*, (2012) "*the ends of leadership involved getting result through others, and the means of leadership involved the ability to build cohesive, goal oriented teams. Good leaders are those who build teams to get result across a variety of situations*". Dari definisi tersebut bahwa kepemimpinan dengan pengaruh yang dapat diberikan kepada orang lain. Pengaruh kepemimpinan tersebut dapat dilihat dari kemampuan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan, dan pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat mengatasi situasi untuk meraih hasil.

Dari definisi-definisi di atas mengenai kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki arti cara atau gaya mempengaruhi yang dilakukan seorang pemimpin pada karyawannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin.

Kotler (1996) menyatakan bahwa "*leadership is a set of processes that creates organization in the first place or adapts them to significantly changing circumstances*". Kepemimpinan merupakan serangkaian proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikan terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah. Gaya kepemimpinan yang paling optimal sangat beragam, tergantung pada (a) sifat, kemampuan, dan keterampilan pemimpin, (b)

perilaku karyawan, dan (c) kondisi dan situasi lingkungan. Atau seperti yang dikemukakan oleh (Sweeney & McFarlin) bahwa pada lingkungan apapun, memperhitungkan konteks mencakup bagaimana karakteristik situasi, pemimpin, dan karyawannya, semua berkombinasi mempertajam strategi perilaku pemimpin (Dunford, 1995).

James MacGregor Burns (dalam Luthans, 2006) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis: transaksional dan transformasional. Dan dalam dua dasawarsa terakhir konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander *et al.*, 2002 & Yammarino *et al.*, 1993). Hal ini juga menurut Humphreys (2002) maupun Liu *et al.*, 2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun (1985) ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi (Nugroho, 2006).

Berdasarkan definisi-definisi yang dipaparkan di atas dapat peneliti simpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan pemimpin.

a. Kepemimpinan Transaksional

1) Definisi Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional tradisional adalah mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan karyawannya (Luthans, 2006).

Bycio dkk., & Koh dkk., (dalam Rahmadin, 2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standart kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Burns (dalam Dunford, 1995) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional dicirikan dengan perancangan tujuan-tujuan tugas, penyediaan sumber daya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan penghargaan terhadap kinerja.

Yulk (2009) mendefinisikan kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan timbal balik.

Ivancevich *et al.*, (2007) menegaskan bahwa pemimpin transaksional membantu karyawannya untuk mengidentifikasi apa

yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan (*output* yang berkualitas, peningkatan penjualan, atau penurunan biaya produksi).

Gibson *et al.*, (2000) menambahkan dalam membantu mengidentifikasi apa yang harus dikerjakan, pemimpin selalu mempertimbangkan konsep diri dan kebutuhan para karyawan terhadap penghargaan.

Dari beberapa definisi di atas kepemimpinan transaksional adalah pemimpin membantu karyawannya dengan memberikan pengarahan yang harus dilakukan oleh karyawannya. Dan pemimpin menjanjikan penghargaan pada karyawan yang mampu mencapai standart kerja yang telah disepakati.

Jadi dari beberapa definisi di atas mengenai kepemimpinan transaksional dapat peneliti simpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang mengarahkan karyawannya untuk mencapai tujuan dengan memberikan motivasi berupa imbalan jika kinerjanya baik.

2) Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

Adapun karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin transaksional seperti, karakteristik kepemimpinan transaksional menurut Luthans (2006), antara lain adalah:

- a) Penghargaan kontigen: kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian/prestasi.
- b) Manajemen berdasarkan keekcualian (aktif): mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standart, mengambil tindakan korektif.
- c) Manajemen berdasarkan keekcualian (pasif): intervensi hanya jika standart tidak dipenuhi.
- d) Sesuka hati: menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

b. Kepemimpinan Transformasional

1) Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan karyawannya (Hughes *et al.*, 2012).

Luthans (2006) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan karyawannya.

Berdasarkan pemaparan di atas bahwasannya kepemimpinan transformasional menekankan pada pengembangan kemampuan yang dimiliki oleh karyawannya. Pemimpin mengolah dan

meningkatkan *skill* karyawannya dengan memberikan apa yang dibutuhkan oleh karyawan.

Ivancevich *et al.*, (2007) pemimpin transformasional, yaitu pemimpin yang memotivasi karyawannya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi, jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Robbins & Judge (2008) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para karyawannya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para karyawannya.

Dari pendapat di atas bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberikan motivasi dan menginspirasi karyawannya untuk mencapai kepentingan bersama dan menyampingkan kepentingan pribadi.

Berdasarkan dari beberapa definisi di atas dapat peneliti simpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi karyawannya mencapai tujuan kelompok, dengan mengembangkan serta memotivasi kemampuan karyawannya untuk melakukan lebih dari yang diharapkan sebelumnya.

2) Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Adapun karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin transformasional menurut Luthans (2006) antara lain adalah:

- a) Karisma: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
- b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
- c) Stimulasi intelektual: menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
- d) Memerhatikan individu: menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

C. Perbedaan Keterlibatan Kerja antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Transformasional

Seperti yang diuraikan sebelumnya bahwa keterlibatan kerja adalah aspek kognitif yang ditandai dengan menganggap bahwa pekerjaan itu sangat penting bagi dirinya. Dengan melibatkan diri sepenuhnya mulai dari aspek fisik, kognitif, dan emosionalnya. Menurut Brown (dalam Muchinsky, 2000) menegaskan bahwa orang-orang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dapat terstimulasi oleh pekerjaan dan tenggelam dalam pekerjaannya. Sehingga, individu yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, akan menyebabkan individu tersebut senang melakukan pekerjaannya.

Selanjutnya untuk mencapai tujuan dan keberhasilan dalam organisasi yang telah ditetapkan tidak lepas dari peran pemimpin. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan motivasi karyawannya untuk berprestasi mencapai tujuan organisasi. Karena sukses dan tidaknya karyawan dalam mengukir prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Karena pemimpin merupakan pengendali utama dalam proses perjalanan organisasi.

Bass (dalam Yukl, 1998) menyantakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional. Untuk mendukung kepemimpinan transformasional daripada kepemimpinan transaksional, dibuktikan oleh hasil penelitian dari Bass & Avolio (dalam Robbins, 1990) terhadap sejumlah perwira militer Amerika Serikat, Kanada, dan Jerman pada semua tingkatan level (jabatan dan kepangkatan), bahwa pemimpin transformasional dinilai lebih efektif daripada pemimpin transaksional.

Sehingga seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, akan menunjukkan hasil yang lebih baik dibanding kepemimpinan transaksional. Hal tersebut dikarenakan, dengan praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar, seperti perluasan nilai-nilai, tujuan dan kebutuhan karyawan dan perubahan-perubahan tersebut berdampak pada upaya karyawan. Karena dengan terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi membuat karyawan meningkatkan motivasi dalam mencapai hasil kerja

yang lebih optimal dan membuat karyawan berupaya lebih keras dengan bekerja lebih baik.

Kepemimpinan transformasional diyakini lebih berhasil dalam menginspirasi dan mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi karyawan dan ketersediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi. Karena pada kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada kepentingan bersama, sedangkan kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada kepentingan pribadi. Ivancevich *et al.*, (2007) pemimpin transformasional, yaitu pemimpin yang memotivasi karyawannya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi, jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Berdasarkan pemaparan di atas menjelaskan bahwa ada perbedaan keterlibatan kerja antara gaya kepemimpinan transaksional dengan transformasional. Untuk memelihara dan meningkatkan keterlibatan kerja, pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Pemimpin diharapkan mampu memotivasi dan menjaga karyawannya untuk bersikap positif terhadap pekerjaan. Karena apabila sikap positif terhadap pekerjaannya tinggi maka kepuasan dan kenyamanan karyawan untuk melakukan setiap pekerjaan akan semakin tinggi. Kehidupan dalam berorganisasi akan menjadi sehat. Sehingga akan berdampak produktivitas karyawan untuk hasil kinerja yang lebih baik.

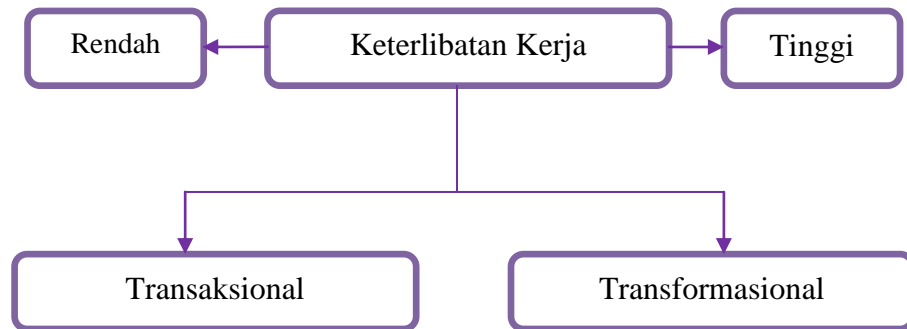
D. Kerangka Teoritik

Keterlibatan kerja adalah aspek kognitif yang ditandai dengan menganggap bahwa pekerjaan itu sangat penting bagi dirinya. Dengan menunjukkan peran fisik, kognitif dan juga emosional dalam melakukan pekerjaannya. Keterlibatan kerja dari para karyawan sangat berdampak positif pada organisasi. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan menunjukkan peningkatan produktivitas dan nantinya berdampak pada pencapaian nilai dan tujuan dari organisasi. Dan sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang rendah, akan menunjukkan penurunan produktivitas sehingga standart dan tujuan organisasi tidak dapat dicapainya.

Untuk memancing keterlibatan kerja karyawan dalam pekerjaan, perlu didorong oleh seorang *leader* (pemimpin) yang nantinya berfungsi untuk menggerakkan dan memotivasi mereka. Untuk menggerakkan dan memotivasi kerja mereka diperlukan taktik dan praktik gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Yaitu apakah dengan mempraktikkan gaya kepemimpinan transaksional, dengan memberikan motivasi pada karyawan berupa imbalan untuk pemenuhan kebutuhan pribadinya. Atau dengan gaya kepemimpinan transformasional yang menginspirasi dan mengembangkan potensi serta kemampuan karyawannya.

Adapun kerangka teoritik pada penelitian ini dapat di gambarkan dalam bagan seperti berikut:

Bagan 2.1
Kerangka Teoritik



E. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian: ada perbedaan keterlibatan kerja antara gaya kepemimpinan transaksional dengan transformasional.