

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2021), MSDM adalah serangkaian praktik dan kebijakan yang dirancang untuk memastikan organisasi dapat menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Lebih lanjut, Noe et al. (2022) menyatakan bahwa MSDM tidak hanya berkaitan dengan administrasi kepegawaian, tetapi juga mencakup perencanaan tenaga kerja, pengelolaan kinerja, serta pengembangan karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi. MSDM memiliki beberapa fungsi utama yang mendukung operasional organisasi. Menurut Dessler (2021), fungsi utama MSDM meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, serta kompensasi dan kesejahteraan. Perencanaan sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan bisnis. Rekrutmen dan seleksi berperan dalam menarik serta menyeleksi individu yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan.

Tujuan utama MSDM adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Menurut Bratton dan Gold (2022), MSDM bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi melalui pengelolaan yang efektif terhadap tenaga kerja. Selain itu, Wright dan Ulrich (2021) menambahkan bahwa MSDM juga berperan dalam menciptakan budaya kerja yang positif, memperkuat keterlibatan karyawan, serta meningkatkan daya saing organisasi di pasar global. Salah satu aspek penting dalam MSDM adalah pengembangan karyawan yang berkelanjutan. Menurut Storey (2021), organisasi harus berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan

keterampilan dan pengetahuan karyawan agar dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan dinamika pasar. Lebih lanjut, Snape dan Redman (2022) menekankan bahwa pengembangan karyawan juga berkaitan dengan peningkatan kompetensi kepemimpinan, manajemen kinerja, serta kesejahteraan mental dan emosional tenaga kerja.

MSDM memiliki peran strategis dalam meningkatkan keterlibatan kerja (work engagement) karyawan. Menurut Albrecht et al. (2021), keterlibatan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kebijakan MSDM yang menekankan pada pengakuan kinerja, kesejahteraan karyawan, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Schaufeli (2022) menambahkan bahwa organisasi yang menerapkan MSDM dengan baik dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, yang berdampak positif pada produktivitas dan kinerja perusahaan. Selain keterlibatan kerja, MSDM juga berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut Jiang et al. (2021), sistem manajemen kinerja yang transparan dan kebijakan kompensasi yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi tingkat turnover. Sementara itu, penelitian oleh Guest (2022) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan MSDM berbasis kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang hanya berfokus pada produktivitas.

Di era digital saat ini, MSDM menghadapi berbagai tantangan, termasuk adaptasi terhadap teknologi dan perubahan pola kerja. Menurut Stone et al. (2021), transformasi digital menuntut organisasi untuk mengadopsi sistem MSDM berbasis teknologi, seperti analitik SDM dan kecerdasan buatan (AI) dalam pengelolaan tenaga kerja. Lebih lanjut, Parry dan Battista (2022) menekankan bahwa organisasi harus lebih fleksibel dalam mengelola tenaga kerja jarak jauh serta menciptakan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi guna meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, MSDM memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan tenaga kerja secara strategis, baik dalam meningkatkan keterlibatan kerja, kepuasan kerja, maupun dalam

menghadapi tantangan era digital. Implementasi MSDM yang efektif akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

2.2. Work Engagement

Work engagement merupakan konsep dalam psikologi kerja yang menggambarkan keterlibatan, antusiasme, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Schaufeli et al. (2021), *work engagement* adalah kondisi mental yang positif dan memuaskan yang ditandai oleh tiga dimensi utama: vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (keterlibatan penuh). Vigor mengacu pada energi dan ketahanan mental dalam bekerja, dedication mencerminkan keterikatan emosional serta makna dalam pekerjaan, sedangkan absorption menggambarkan keadaan di mana seseorang sepenuhnya tenggelam dalam tugasnya.

Work engagement berperan penting dalam keberhasilan organisasi karena berdampak langsung pada produktivitas, kinerja, dan retensi karyawan. Menurut Bakker dan Albrecht (2022), karyawan yang engaged cenderung lebih bersemangat, memiliki tingkat produktivitas lebih tinggi, serta berkontribusi secara lebih aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, Saks (2021) menyatakan bahwa tingkat work engagement yang tinggi dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, sehingga menurunkan tingkat turnover.

Berbagai faktor dapat mempengaruhi *work engagement*, baik dari aspek individu maupun organisasi. Kahn (2021) mengemukakan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh tiga kondisi utama, yaitu *meaningfulness* (makna pekerjaan), *safety* (rasa aman dalam bekerja), dan *availability* (ketersediaan sumber daya). Sementara itu, penelitian oleh Xanthopoulou et al. (2022) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kepemimpinan yang efektif, dukungan organisasi, serta keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi juga berperan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Salah satu faktor utama yang berpengaruh terhadap *work engagement* adalah gaya kepemimpinan dalam organisasi. Menurut Bass dan Riggio (2021), kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan visi yang inspiratif, perhatian terhadap

kebutuhan individu, serta pemberian tantangan intelektual kepada karyawan, memiliki hubungan positif dengan tingkat work engagement. Di sisi lain, studi oleh Breevaart et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transaksional, yang lebih berfokus pada sistem penghargaan dan hukuman, cenderung kurang efektif dalam meningkatkan work engagement dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Dukungan organisasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2021), ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi dan engaged dalam pekerjaannya. Dukungan organisasi dapat berbentuk pelatihan dan pengembangan, kesempatan karier, serta kebijakan kesejahteraan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Sementara itu, penelitian oleh Alfes et al. (2022) menemukan bahwa organisasi yang memiliki budaya kerja yang inklusif dan memberikan kesempatan pertumbuhan kepada karyawan cenderung memiliki tingkat work engagement yang lebih tinggi.

Meskipun banyak penelitian menunjukkan pentingnya *work engagement*, organisasi masih menghadapi berbagai tantangan dalam meningkatkannya. Menurut Shuck et al. (2022), beberapa kendala utama dalam meningkatkan work engagement adalah beban kerja yang berlebihan, lingkungan kerja yang tidak mendukung, serta kurangnya fleksibilitas dalam pekerjaan. Di era digital saat ini, perubahan teknologi yang cepat juga menuntut organisasi untuk menciptakan strategi baru dalam mempertahankan keterlibatan karyawan, seperti penerapan model kerja hybrid dan digitalisasi manajemen sumber daya manusia (Stone et al., 2021). Dengan demikian, work engagement merupakan elemen kunci dalam kesuksesan organisasi. Faktor-faktor seperti kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, serta kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang efektif untuk memastikan karyawan tetap engaged dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya.

2.2.1. Indikator *Work Engagement*

Indikator *work engagement* umumnya mengacu pada tiga dimensi utama yang dikemukakan oleh Schaufeli et al. (2021) dalam konsep Utrecht Work engagement Scale (UWES), yaitu vigor, dedication, dan absorption. Berikut adalah penjelasan dan indikator masing-masing dimensi:

1. *Vigor* (Semangat dalam Bekerja)

Vigor mencerminkan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi dalam bekerja. Karyawan dengan vigor yang tinggi cenderung tetap bersemangat meskipun menghadapi tantangan dalam pekerjaannya. Indikator vigor meliputi:

- a. Memiliki energi tinggi saat bekerja
- b. Mampu bertahan dalam menghadapi kesulitan kerja
- c. Bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan
- d. Tidak mudah merasa lelah atau kehabisan tenaga saat bekerja

2. *Dedication* (Dedikasi terhadap Pekerjaan)

Dedication menggambarkan keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan, termasuk perasaan bangga, antusias, dan penuh makna dalam pekerjaan. Indikator dedication meliputi:

- a. Merasa pekerjaan memiliki makna dan tujuan
- b. Bangga dengan pekerjaan yang dilakukan
- c. Termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaan
- d. Merasakan tantangan dan inspirasi dalam pekerjaan

3. *Absorption* (Keterlibatan Penuh dalam Pekerjaan)

Absorption menunjukkan seberapa jauh seseorang benar-benar tenggelam dalam pekerjaannya, merasa sulit untuk berhenti karena begitu terfokus. Indikator absorption meliputi:

- a. Merasa waktu berlalu dengan cepat saat bekerja
- b. Sulit untuk berhenti bekerja karena sangat menikmati pekerjaannya
- c. Terfokus sepenuhnya pada tugas yang sedang dilakukan

d. Tidak mudah terganggu oleh hal lain saat bekerja

Ketiga dimensi ini merupakan indikator utama dalam mengukur tingkat work engagement seseorang. Semakin tinggi skor seseorang dalam ketiga aspek tersebut, semakin besar keterlibatan dan motivasinya dalam pekerjaan.

2.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan, motivasi, serta perubahan positif dalam organisasi. Menurut Bass dan Riggio (2021), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi pencapaian visi dan tujuan organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pengarah tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menumbuhkan kreativitas, inovasi, dan loyalitas dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap berbagai aspek organisasi, seperti peningkatan kinerja karyawan, loyalitas, kepuasan kerja, serta work engagement. Wang et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan inovasi. Selain itu, penelitian oleh Northouse (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang dipimpin dengan pendekatan transformasional lebih adaptif terhadap perubahan dan memiliki budaya kerja yang lebih kuat. *Work engagement* mengacu pada tingkat keterlibatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya. Pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan work engagement melalui motivasi, dukungan, dan pemberdayaan. Studi oleh Mazzetti et al. (2021) menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya transformasional mampu meningkatkan semangat kerja dan komitmen karyawan. Selain itu, pemimpin yang memberikan inspirasi dan visi yang jelas dapat meningkatkan keterlibatan emosional serta tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.

Meskipun kepemimpinan transformasional dianggap sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang efektif, terdapat beberapa kritik terhadap konsep ini. Yukl (2022) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan ini terlalu bergantung pada karakteristik individu pemimpin dan kurang memperhitungkan faktor situasional dalam organisasi. Selain itu, penelitian oleh Anderson dan Sun (2020) menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional dapat menjadi tidak efektif jika organisasi memiliki struktur yang kaku dan resistensi terhadap perubahan. Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Dengan dimensi seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan adaptif terhadap perubahan. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada konteks organisasi dan kesiapan individu dalam menerima perubahan. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional perlu disesuaikan dengan kondisi spesifik organisasi agar dapat memberikan hasil yang optimal.

2.3.1. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (2020), gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator utama, yang juga dikenal sebagai empat dimensi kepemimpinan transformasional. Berikut adalah penjelasan masing-masing indikator:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)
 - a. Pemimpin menjadi teladan bagi pengikutnya dengan menunjukkan integritas, etika, dan nilai-nilai moral yang tinggi.
 - b. Pemimpin dihormati dan dipercaya oleh anggota timnya karena mereka menunjukkan komitmen terhadap visi organisasi.
 - c. Memberikan inspirasi melalui tindakan nyata, bukan hanya kata-kata.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

- a. Pemimpin memberikan visi dan misi yang jelas serta mampu mengkomunikasikannya dengan cara yang menginspirasi karyawan.
- b. Membangkitkan antusiasme dan optimisme dalam menghadapi tantangan kerja.
- c. Mendorong semangat kerja dengan menunjukkan harapan yang tinggi terhadap pencapaian tim.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

- a. Pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir kritis dan kreatif dalam menyelesaikan masalah.
- b. Memberikan kebebasan bagi karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan mencari solusi inovatif.
- c. Mendorong karyawan untuk terus berkembang dan meningkatkan keterampilan mereka.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

- a. Pemimpin memperhatikan kebutuhan individu karyawan dan memberikan dukungan sesuai dengan potensi serta aspirasi mereka.
- b. Berperan sebagai mentor atau coach yang membantu pengembangan karier anggota tim.
- c. Menunjukkan empati dan memahami perbedaan karakteristik setiap karyawan.

Indikator-indikator ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses membangun motivasi, kepercayaan, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

2.4. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi merujuk pada sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 2021). Konsep ini dikenal sebagai Perceived Organizational Support (POS) dan berakar pada teori pertukaran sosial, yang

menyatakan bahwa karyawan akan lebih berkomitmen dan bekerja lebih baik jika mereka merasa dihargai oleh organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2020). Dukungan organisasi dapat berbentuk kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, serta fasilitas dan sumber daya yang disediakan untuk karyawan. Menurut Kurtessis et al. (2020), ada beberapa faktor utama yang mempengaruhi dukungan organisasi:

1. Kebijakan dan praktik SDM: Organisasi yang menyediakan kompensasi adil, pelatihan, dan lingkungan kerja yang mendukung cenderung memberikan dukungan lebih tinggi kepada karyawan.
2. Kepemimpinan yang peduli: Pemimpin yang memperhatikan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
3. Kepercayaan dan transparansi: Hubungan yang terbuka antara manajemen dan karyawan meningkatkan kepercayaan dan perasaan dihargai dalam organisasi.

Menurut Eisenberger et al. (2021), dukungan organisasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa bentuk berikut:

1. Dukungan emosional: Organisasi menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, misalnya melalui kebijakan keseimbangan kerja-hidup.
2. Dukungan instrumental: Organisasi menyediakan sumber daya, pelatihan, dan fasilitas yang membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka.
3. Dukungan informasi: Memberikan akses ke informasi dan bimbingan yang diperlukan untuk membantu karyawan berkembang dalam karier mereka.

Penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap work engagement. Saks (2021) menemukan bahwa ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, Stamper & Johlke (2020) menunjukkan bahwa kurangnya dukungan organisasi dapat menyebabkan stres kerja dan rendahnya keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Rhoades dan Eisenberger (2020) menemukan bahwa ketika organisasi memberikan lingkungan kerja yang baik,

karyawan akan lebih puas, lebih loyal, dan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Dukungan organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja, kepuasan kerja, serta efektivitas kepemimpinan dalam suatu organisasi. Organisasi yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan akan mendapatkan loyalitas dan produktivitas yang lebih tinggi dari mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan kebijakan dan strategi yang dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi di kalangan karyawan.

2.4.1. Indikator Dukungan Organisasi

Indikator dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*) mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Berdasarkan penelitian Eisenberger et al. (2021) dan Rhoades & Eisenberger (2020), indikator dukungan organisasi dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)
2. Dukungan Pemimpin (*Supervisory Support*)
3. Penghargaan dan Pengakuan (*Recognition & Rewards*)
4. Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance Support*)
5. Peluang Pengembangan Karier (*Career Development Opportunities*)
6. Ketersediaan Sumber Daya (*Availability of Resources*)
7. Keamanan Kerja (*Job Security*)

2.5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan aspek psikologis yang mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya. Locke (2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja yang telah dijalani. Sementara itu, Judge et al. (2022) menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan

hasil dari evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk lingkungan kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan karier. Menurut Herzberg's Two-Factor Theory (2021), terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor motivasi, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan karier. Faktor ini dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- b. Faktor higiene, seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan hubungan dengan atasan. Jika faktor ini tidak terpenuhi, maka dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.
- c. Selain itu, penelitian oleh Spector (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor intrinsik (misalnya makna pekerjaan dan rasa pencapaian) serta faktor ekstrinsik (seperti kebijakan perusahaan dan tunjangan).

Banyak penelitian telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berhubungan langsung dengan produktivitas dan kinerja karyawan. Judge et al. (2022) menemukan bahwa karyawan yang puas cenderung lebih produktif, memiliki komitmen lebih tinggi terhadap organisasi, serta lebih kecil kemungkinan untuk berpindah kerja. Studi lain oleh Meyer & Allen (2021) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan organizational citizenship behavior (OCB), yaitu perilaku sukarela karyawan yang melebihi tuntutan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam menentukan kinerja, loyalitas, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Berbagai faktor seperti gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan dukungan organisasi berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu secara aktif mengembangkan strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

2.5.1. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut berbagai penelitian dapat dikategorikan ke dalam beberapa aspek utama. Berikut adalah indikator kepuasan kerja berdasarkan Smith et al. (2021) dan Judge et al. (2022):

1. Kepuasan terhadap Gaji dan Kompensasi
2. Kepuasan terhadap Lingkungan Kerja
3. Kepuasan terhadap Hubungan dengan Rekan Kerja
4. Kepuasan terhadap Kepemimpinan
5. Kesempatan Pengembangan Karier
6. Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pribadi (*Work-Life Balance*)
7. Tingkat Stres dan Beban Kerja

2.6. Penelitian Terdahulu

Wang et al. (2021) meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap *work engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS), penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap *work engagement*, dengan kepuasan kerja memperkuat hubungan tersebut.

Bakker & Demerouti (2022) meneliti hubungan antara dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, dan *work engagement* dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Dengan menggunakan *Regression Analysis*, penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi dan penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula *work engagement*, dan kepuasan kerja berperan dalam memperkuat hubungan ini.

Judge & Piccolo (2021) menganalisis bagaimana kepemimpinan transformasional meningkatkan *work engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM), hasil

penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja.

Saks (2021) meneliti bagaimana dukungan organisasi mempengaruhi *work engagement* dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Dengan metode *Hierarchical Regression*, penelitian ini menemukan bahwa dukungan organisasi meningkatkan *work engagement*, dengan kepuasan kerja sebagai mediator parsial yang memperkuat hubungan tersebut.

Allen & Meyer (2020) mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan *work engagement* dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Menggunakan SEM-AMOS, penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan *work engagement*, meskipun pengaruh langsung kepemimpinan juga signifikan.

Kurtessis et al. (2020) meneliti bagaimana dukungan organisasi mempengaruhi *work engagement* dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Dengan *Multi-level Analysis*, hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang kuat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan *work engagement*.

Mathieu & Zajac (2021) meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan *work engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan *Path Analysis*, penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan *work engagement*.

Eisenberger et al. (2022) menganalisis bagaimana kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi berinteraksi untuk meningkatkan *work engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan SEM-PLS, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja, sementara dukungan organisasi memperkuat hubungan tersebut.

Bass & Avolio (2020) meneliti peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan *work engagement* dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Dengan Regression Analysis, penelitian ini menemukan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *work engagement* secara signifikan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.

Rhoades & Eisenberger (2021) meneliti peran dukungan organisasi dalam meningkatkan *work engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Menggunakan metode SEM, penelitian ini menemukan bahwa dukungan organisasi secara langsung meningkatkan kepuasan kerja dan *work engagement*, dengan kepuasan kerja sebagai mediator utama yang memperkuat hubungan tersebut.

Dari penelitian-penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi berperan penting dalam meningkatkan *work engagement* karyawan. Selain itu, kepuasan kerja sering kali berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan, dukungan organisasi, dan *work engagement*, meskipun efektivitasnya dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan industri.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun	Judul	Metode Analisis	Hasil
1	Wang et al. (2021)	<i>The Impact of Transformational Leadership and Perceived Organizational Support on Work Engagement: The Mediating Role of Job Satisfaction</i>	SEM-PLS	Gaya kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> , dengan kepuasan kerja sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut.
2	Bakker & Demerouti (2022)	<i>Organizational Support and Leadership Style: Their Effect on Work engagement Through Job Satisfaction</i>	Regression Analysis	Dukungan organisasi dan kepemimpinan transformasional berkontribusi positif terhadap <i>work engagement</i> , dan kepuasan kerja menjadi faktor mediasi yang memperkuat hubungan tersebut.
3	Judge & Piccolo (2021)	<i>The Role of Transformational Leadership in Enhancing Work engagement with Job Satisfaction as a Mediator</i>	Structural Equation Modeling (SEM)	Kepemimpinan transformasional meningkatkan <i>work engagement</i> secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja.
4	Saks (2021)	<i>The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship Between Organizational Support and Employee Engagement</i>	Regression Analysis	Dukungan organisasi berpengaruh terhadap <i>work engagement</i> , dengan kepuasan kerja sebagai mediator parsial.

No	Nama & Tahun	Judul	Metode Analisis	Hasil
5	Allen & Meyer (2020)	<i>Leadership, Organizational Support, and Work Engagement: Investigating the Mediating Role of Job Satisfaction</i>	SEM-AMOS	Kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan <i>work engagement</i> , meskipun pengaruh langsung kepemimpinan juga signifikan.
6	Kurtessis et al. (2020)	<i>Employee Engagement and Organizational Support: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction</i>	Multi-level Analysis	Dukungan organisasi yang kuat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan <i>work engagement</i> .
7	Mathieu & Zajac (2021)	<i>Transformational Leadership, Organizational Support, and Work Engagement: The Mediating Role of Job Satisfaction</i>	Path Analysis	Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan <i>work engagement</i> .
8	Eisenberger et al. (2022)	<i>The Interplay Between Leadership Style, Organizational Support, and Work Engagement</i>	SEM-PLS	Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> melalui kepuasan kerja, sementara dukungan organisasi memperkuat hubungan tersebut.

No	Nama & Tahun	Judul	Metode Analisis	Hasil
9	Bass & Avolio (2020)	<i>Transformational Leadership and Employee Engagement: The Role of Job Satisfaction</i>	Regression Analysis	Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan <i>work engagement</i> dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
10	Rhoades & Eisenberger (2021)	<i>Examining the Role of Organizational Support in Employee Engagement: A Mediated Model</i>	SEM	Dukungan organisasi secara langsung meningkatkan kepuasan kerja dan work engagement, dengan kepuasan kerja sebagai mediator utama.

2.7. Kerangka Pemikiran

Menurut Wiratna Sujarweni dalam Sentot Baskoro dan Sari Marthadinata (2017), kerangka pemikiran atau kerangka konseptual merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan, Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap work engagement, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kerangka pemikiran ini didasarkan pada teori-teori yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan dukungan organisasi dapat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Bass dan Avolio (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung pertumbuhan karyawan dapat meningkatkan motivasi intrinsik, memperkuat komitmen organisasi, serta meningkatkan work engagement. Penelitian oleh Wang et al. (2021) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan. Namun, penelitian oleh Judge dan Piccolo (2021) menemukan bahwa efek ini dapat bervariasi tergantung pada budaya organisasi dan karakteristik individu karyawan.

Dukungan organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap kesejahteraan dan kontribusi mereka (Eisenberger et al., 2022). Organisasi yang memberikan pelatihan, pengakuan, dan kesejahteraan yang baik dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya memperkuat work engagement. Penelitian oleh Rhoades dan Eisenberger (2021) menemukan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung lebih berkomitmen dan terlibat dalam pekerjaannya. Namun, studi oleh

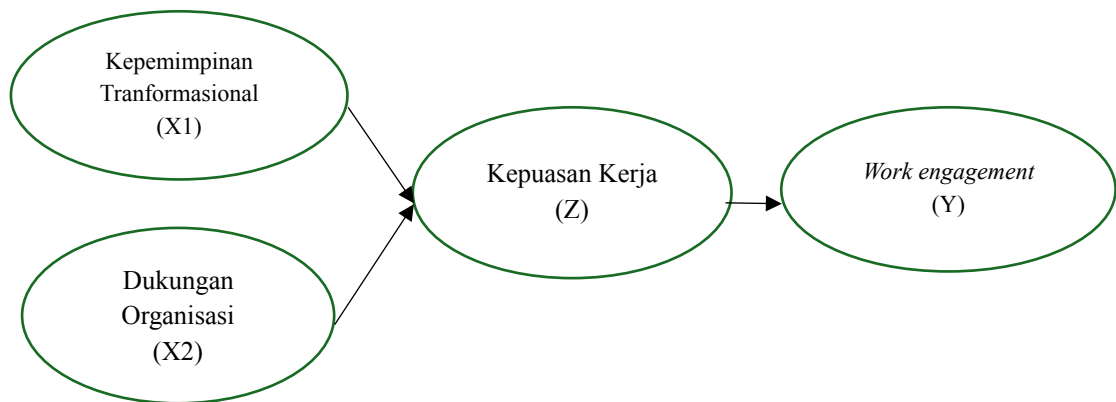
Kurtessis et al. (2020) menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak selalu berdampak langsung terhadap work engagement jika tidak diiringi dengan budaya organisasi yang kuat dan kepemimpinan yang efektif.

Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap aspek-aspek pekerjaannya, termasuk kompensasi, lingkungan kerja, serta peluang pengembangan karier (Locke, 2021). Kepemimpinan transformasional yang memberikan motivasi, bimbingan, dan pengakuan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Studi oleh Mathieu dan Zajac (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja, karena karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang. Namun, penelitian oleh Allen dan Meyer (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat bervariasi tergantung pada harapan dan pengalaman kerja individu.

Organisasi yang memberikan dukungan emosional, finansial, dan profesional kepada karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka (Eisenberger et al., 2022). Karyawan yang merasa didukung akan lebih termotivasi, loyal, dan puas dalam pekerjaannya. Penelitian oleh Rhoades dan Eisenberger (2021) menemukan bahwa dukungan organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Namun, studi oleh Kurtessis et al. (2020) menunjukkan bahwa efek ini bisa berkurang jika karyawan merasa bahwa dukungan tersebut tidak merata atau hanya diberikan kepada kelompok tertentu dalam organisasi.

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan dan dukungan organisasi dengan keterlibatan kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih bermotivasi, memiliki komitmen yang tinggi, dan menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Studi oleh Saks (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan work engagement. Namun, penelitian oleh Allen dan Meyer (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor penentu utama dalam keterlibatan kerja, terutama jika faktor-faktor lain seperti budaya organisasi dan kepemimpinan tidak mendukung.

Berdasarkan hubungan antar variabel di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap work engagement, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga berupaya memahami sejauh mana kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap work engagement.



Gambar 2.1. Model Penelitian

2.8. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H2: Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H3: Kepuasan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap *work engagement*.
- H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement*.
- H5: Kepuasan kerja memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap *work engagement*.