



## Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Mediasi

*The Role of Transformational Leadership on Job Engagement with Job Satisfaction and Motivation as Mediation*

Joi Rikardo Siahaan<sup>1</sup>; Irna Rianti<sup>2</sup>; Retno Putri Pratiwi<sup>3</sup>

### Info:

Received:  
25 Jun 2021  
Review:  
13 Jul 2021  
Accepted:  
11 Aug 2021  
Online:  
14 Aug 2021

### Abstrak

Kepemimpinan dalam organisasi berperan penting dalam mengarahkan anggota tim untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang dimana tujuan organisasi ini adalah sejalan dengan arah visi yang telah ditetapkan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja. Pendekatan penelitian ini dengan penelitian kuantitatif melalui kuesioner yang disebar sebagai data primer di PT. Bumimulia Indah Lestari sebanyak 60 responden. Kuesioner menggunakan interval nilai 1-10 sebagai alat pengumpulan data untuk menggambarkan penilaian responden dari penilaian sangat tidak setuju hingga sangat setuju, data yang diperoleh tersebut kemudian diolah menggunakan Smart PLS 3. Kepemimpinan transformasional pada keterikatan kerja berpengaruh melalui motivasi tetapi tidak terhadap keterikatan kerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi, hal ini perlu menjadi perhatian khusus bagi perusahaan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan, Motivasi, Keterikatan Kerja

### Abstract

*Leadership in the organization plays an important role in directing team members to be able to achieve the goals that have been set where the goals of this organization are in line with the direction of the vision that has been set by the company. This study aims to see how much influence transformational leadership style has on work engagement. This research approach with quantitative research through questionnaires distributed as primary data at PT. Bumimulia Indah Lestari as many as 60 respondents. The questionnaire uses a value interval of 1-10 as a data collection tool to describe the respondent's assessment of the assessment of strongly disagree to strongly agree, the data obtained is then processed using Smart PLS 3. The results of this study show the influence of transformational leadership on employee work engagement through motivation. Transformational leadership has no significant effect on employee work engagement through job satisfaction as a mediation, this needs special attention for the company.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Job Satisfaction, Motivation, Job Engagement

**JEL Codes:**

### How to cite:

“Siahaan, J.R., Pratiwi, R.P, Rianti, I. (2021). Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi sebagai Mediasi. *Master: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1 (2), Th. doi: <https://doi.org/10.37366/master.v1i2.195>”

<sup>1</sup> “Program Magister Manajemen Universitas Pelita Bangsa”; [joirikardosiahaan.sigen@gmail.com](mailto:joirikardosiahaan.sigen@gmail.com)

<sup>2</sup> “Program Magister Manajemen Universitas Pelita Bangsa”; [irnariantinasution@gmail.com](mailto:irnariantinasution@gmail.com)

<sup>3</sup> “Program Magister Manajemen Universitas Pelita Bangsa”; [putripratiwi144@gmail.com](mailto:putripratiwi144@gmail.com)

## Pendahuluan

Salah satu aset yang menentukan efektifitas dan produktifitas perusahaan adalah sumber daya manusia yang mampu mengelola sumber daya perusahaan lain seperti modal, mesin dan metode. Dalam meningkatkan produktifitasnya dalam organisasi karyawan harus memiliki rasa keterikatan terhadap pekerjaannya (Rizkiani & Sawitri, 2015). Keterikatan kerja tersebut mengacu pada work engagement yang menjadi salah satu faktor dalam peningkatan produktifitas karyawan (Langelaan, Bakker, Doornen, & Schaufeli, 2001). Bila karyawan sudah merasa terikat dengan apa yang dia kerjakan dan pekerjaannya, maka mereka akan terdorong dan berupaya untuk berhasil dan berkomitmen mencapai tujuan organisasi (Bakker & Bal, 2010; Solechah, Hamid, & Utami, 2019).

Sebagai karyawan yang membutuhkan organisasi, organisasi juga membutuhkan pekerja yang dapat terhubung dengan pekerjaan mereka, karena pekerja yang memiliki tingkat komitmen kerja yang tinggi tidak dapat disangkal akan menunjukkan presentasi terbaik di tempat kerja. Namun demikian yang harus disadari oleh perusahaan adalah keterikatan kerja tidaklah muncul begitu saja, sehingga dukungan organisasi sangat berpera penting. Kesan bantuan ini menyinggung pandangan pekerja tentang bagaimana asosiasi mensurvei komitmen dan sering berpikir tentang kebutuhan pekerja (Ramdhani, 2017). Komitmen kerja dicirikan sebagai perspektif positif pada pekerjaan dan kepuasan diri dengan atribut semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan asimilasi (*absorbtion*) (Aidina & Prihatsanti, 2018).

Karyawan didukung dan terinspirasi pimpinannya akan tertantang dan puas Kepemimpinan dalam organisasi berperan penting dalam mengarahkan anggota tim untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang dimana tujuan organisasi ini adalah sejalan dengan arah visi yang telah ditetapkan perusahaan. Pengaruh kepemimpinan ini lah yang seharusnya bisa membentuk keterikatan karyawan dalam bekerja sehingga setiap individu dalam kelompok mampu melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan professional dan bahkan bisa berkembang (Kurniawati, 2018). Namun pada penelitian sebelumnya (Kriswanta, et al., 2021) disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak mempengaruhi keterikatan kerja karyawan dalam organisasi.

Meskipun penelitian sebelumnya kepemimpinan tidak mempengaruhi keterikatan tetapi di PT. Bumimulia Indah Lestari, kepemimpinan merupakan hal penting dan dibutuhkan untuk menjaga keterikatan karyawan. Tidak adanya pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan Kerja maka penulis ingin memediasi Kepemimpinan Transformasional dan keterikatan kerja melalui Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja

Kepuasan kerja merupakan pandangan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, pandangan tersebut bersifat afektif pada kondisi kepuasan diri yang menjadi penilaian pada dirinya baik melalui gaji, pekerjaan yang dilakukan, hubungan kerja dalam tim ataupun jenjang karir. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya (Dewantara & Wulanyani, 2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap tingkat keterikatan kerja melalui kepuasan kerja.

Motivasi adalah suatu dorongan atau semangat di dalam dan di luar diri karyawan dalam bekerja, hal ini lah yang menjadi mesin pendorong pekerja dalam berusaha menentukan besar usaha, kegigihan, serta perilaku yang ditampilkan. Dorongan ini bersifat psikologis yang bila ini terbentuk dengan baik maka akan menjadikan karyawan tersebut berusaha mampu dalam pencapaian tujuan organisasi (Pasya, 2018).

Penelitian ini memiliki arti penting meningkatkan keterikatan kerja menjadi titik awal untuk bisa mengarahkan pegawai berkinerja dengan lebih baik (Bakker & Bal, 2010). Kepemimpinan pada penelitian sebelum tidak dibahas secara spesifik sehingga pada penelitian ini dilakukan penyesuaian yaitu kepemimpinan transformasional yang ada di obyek penelitian. Selain itu pada penelitian ini memasukkan kepuasan dan motivasi sebagai pemediasi untuk melihat pengaruhnya terhadap keterikatan kerja melalui kepemimpinan transformasional. Penelitian ini untuk mengungkap peran kepuasan dan motivasi sebagai pemediasi terhadap keterikatan kerja.

## Metodologi

### Pengembangan Model

#### ***Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja.***

Peran aktif pemimpin dan gaya kepemimpinannya sangat dibutuhkan oleh organisasi. Harapan karyawan adalah mendapatkan pemimpin yang memiliki tujuan serta paham bagaimana cara merealisasikannya. Kepemimpinan transformasional yang efektif berusaha menaikan kebutuhan karyawannya, pencapaian terhadap kebutuhan itu akan mengarah kepada kepuasan kerja.

Penelitian sebelumnya (Sadhana & Sintaasih, 2021; Wahyuniardi & Nababan, 2018) mengungkap kemampuan pemimpin dalam memilah situasi kerja dalam organisasi bisa meningkatkan kepuasan pekerja di tempat kerja. Kepuasan kerja yang dimaksud merupakan bentuk keadaan yang timbul melalui respon antusias dari karyawan yang telah mendapatkan kebutuhan dan asumsi yang mereka butuhkan dari pekerjaan yang mereka lakukan (Dewi, 2015).

Penelitian lain (Muhammad, 2016) mengungkapkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan lebih besar dirasakan oleh karyawan yang lebih prioritas dalam hal estimasi diri. Secara khusus berkaitan dengan kepemimpinan transformasional (Anggraeni & Santosa, 2013) mengungkap kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan dalam menyatukan visi dirinya dan bawahannya, serta meningkatkan keinginan karyawan pada level yang lebih signifikan dari yang dibutuhkan, kepemimpinan dengan gaya transformasional menunjukkan inisiatif serta komitmen untuk mencapai visi organisasi dan memberikan kepastian kepada pekerja dalam memenuhi visi tersebut, sehingga karyawan lebih terdorong untuk bekerja lebih giat dan meningkatkan manfaat yang menimbulkan kepuasan bagi karyawan.

*H1: Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Kepuasan Kerja*

#### **Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja.**

Pemimpin transformasional yang efektif berusaha memenuhi kebutuhan bawahan dengan upa menciptakan motivasi pegawai yang makin meningkat dengan menaikkan harapan akan kebutuhan dan kinerjanya (Anggraeni & Santosa, 2013). Penelitian sebelumnya (Riyadi, 2011) mengasikkan bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi, yang berarti semakin baik gaya kepemimpinan yang dimiliki maka semakin termotivasi karyawannya dalam bekerja. Dengan memahami apa yang menjadi dasar kebutuhan akan karyawan, pemimpin bisa menyesuaikan perlakuan yang dapat

meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut. Untuk dapat mengetahui apa yang menjadi dasar motivasi karyawan pemimpin bisa menggunakan pendekatan informal seperti komunikasi dua arah atau melakukan kegiatan tim building.

Proses perencanaan dan proses pengawasan merupakan aktivitas yang dilakukan oleh pemimpin, untuk dapat mencapai tujuan tersebut pemimpin harus bisa menjaga semangat kerja karyawannya melalui kepemimpinan yang dimilikinya. Hasil penelitian sebelumnya (Tucunan, 2014) mengungkapkan adanya pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Pemimpin transformasional adalah mereka yang mampu mengartikulasikan harapan yang jelas atas prestasi karyawannya, menjadi role model dalam komitmen mereka terhadap organisasi dan mampu menginspirasi semangat kelompok dalam organisasi melalui pertumbuhan antusiasme dan optimisme (Septyan, Musadieg, & Mukzam, 2017).

Peneliti lain (Siswatiningsih, Raharjo, & Prasetya, 2019) menyatakan motivasi sebagai kesediaan karyawan mengeluarkan upaya maksimal mencapai tujuan organisasi dengan kemampuannya. Sehingga hubungannya dengan kepemimpinan transformasional adalah bagaimana seorang pemimpin mampu menganalisis kebutuhan karyawan tersebut sehingga tujuan pemimpin untuk memotivasi bawahannya tepat sasaran.

*H2: Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Motivasi Kerja*

### **Kepuasan Kerja dan Keterikatan Kerja.**

Kepuasan terhadap pekerjaan mempengaruhi komitmen kerja, hal ini terungkap dalam penelitian sebelumnya (Rahardini, 2020) dimana pekerja dengan tingkat pemenuhan diri yang signifikan, akan menunjukkan perasaan terpenuhi di tiap lini dalam pekerjaannya. Perspektif dalam bekerja disesuaikan dengan kapasitas yang mereka miliki untuk melakukan pekerjaan dan mendapatkan dukungan dari pemimpin. Temuan lainnya (Kemie & Purba, 2019) menunjukkan keterikatan kerja karyawan dapat terpenuhi bila kepuasan karyawan diperhatikan oleh perusahaan, hal ini mengindikasikan bahwa perhatian perusahaan terhadap hal-hal yang menjadi faktor kepuasan karyawan memiliki efek terhadap keinginan karyawan untuk tetap semangat dalam melakukan pekerjaannya.

Penelitian terdahulu (Yolanda, 2019; Dewantara & Wulanyani, 2019) mengungkapkan variabel puas terhadap pekerjaan sampai taraf tertentu memiliki pengaruh yang lumayan besar terhadap keterikatan kerja. Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa kepuasan pemenuhan pekerjaan pekerja seperti kompensasi, jaminan kesehatan, lokasi yang memuaskan, karir, akan membangun kepuasan kerja dan akan mendorong komitmen karyawan dalam organisasi.

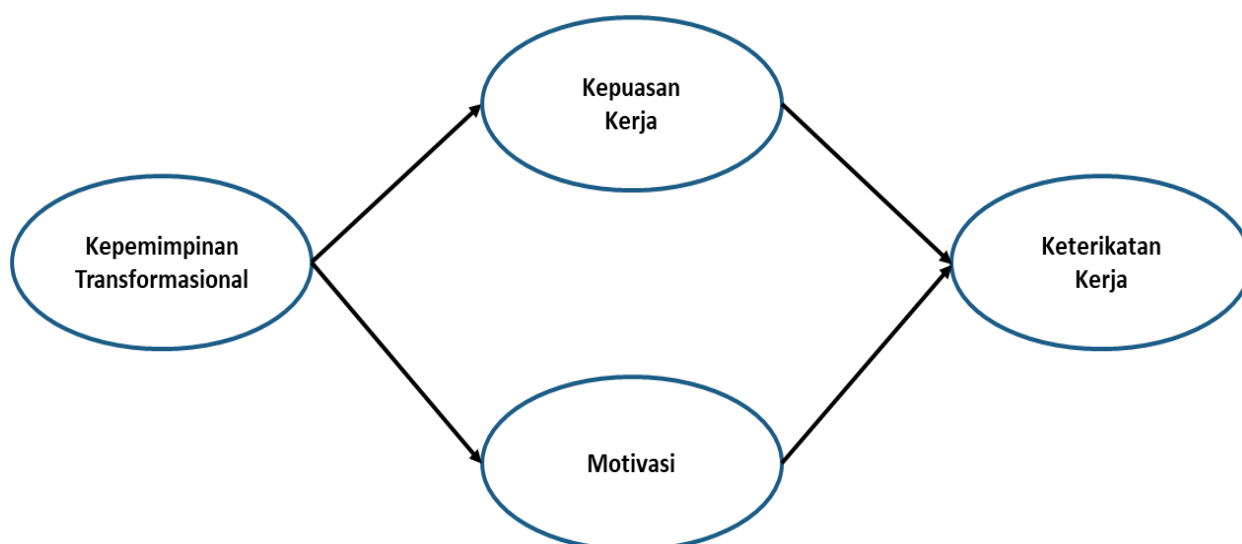
*H3: Kepuasan kerja terhadap Keterikatan Kerja*

### **Motivasi Kerja dan Keterikatan Kerja.**

Pekerja yang terdorong, akan bekerja dengan tulus sekeras mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan mereka secara kompeten untuk tujuan organisasi. Pekerjaan yang diselesaikan dengan sokongan atau inspirasi akan memberikan sensasi tersendiri, tergantung dan terikat bagi pekerja dalam menjalankan tanggung jawabnya. Komitmen kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor yang sesuai pada karyawan itu sendiri baik dari dalam ataupun dari luar individu seperti sudut pandang sosial, otoritatif, atau aktual, komponen ini disebut motivasi.

Dalam penelitiannya (Tania, 2013) diketahui bahwa motivasi kerja terbukti sebagai faktor yang berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan. Peneliti lain (Pasya, 2018) juga mengungkap hal yang sama.

*H4: Motivasi kerja terhadap Keterikatan Kerja*



Gambar 1. Desain Penelitian

### Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan pada perusahaan yang bergerak di Bisnis Kemasan Plastik di kabupaten Bekasi. Pendekatan penelitian ini dengan penelitian kuantitatif melalui kuesioner yang disebar sebagai data primer. Kuesioner menggunakan interval nilai 1-10 sebagai alat pengumpulan data untuk menggambarkan penilaian responden dari penilaian 1 sangat tidak setuju sampai 10 sangat setuju (Mulyanto & Wulandari, 2010).

Pengumpulan data melalui google form secara acak (sampling) selama 2 minggu untuk penarikan data. Kuesioner yang tersebar dan telah kembali, diisi oleh 60 Responden. Kuisisioner disebar kepada dalam 5 sub-departemen di perusahaan.

### Metode Analisis

Teknik analisis menggunakan cara kuantitatif untuk menyelidiki dampak kepemimpinan gaya transformasional pada keterikatan kerja melalui kepuasan kerja dan motivasi. Analisa data menggunakan teknik PLS (Partial Least Square) yang menggunakan pemrograman PLS 3.0. Investigasi progresif melalui pengujian instrumen, model fit dan pengujian teori.

Validitas pada outer loading dengan kriteria nilai loading faktor lebih bear atau sama dengan 0,7. Reliabilitas menggunakan crombach alphah dan composite reliability dengan kritaria nilainya lebih besar dari 0,7. Model fit menggunakan R Square dengan kriteria minimal R Square sebesar 0,2. Pengujian hipotesis dengan kriteria nilai probabilitas koefisien kurang atau sama dengan 0,5.

## Hasil

### Responden

Diperoleh sebanyak 60 responden PT. Bumimulia Indah Lestari yang menjadi data penelitian dengan karakteristik yang dirangkum pada tabel 2.

Tabel 3. Responden

Variabel	Total	Dalam Persen
Jenis Kelamin		
- Laki-laki	18	30
- Perempuan	42	70
Masa kerja		
- Diatas 30 tahun	1	1.7
- Antara 11 – 30 tahun	5	8.3
- Dibawah 11 tahun	54	90
Umur		
- Diatas 30 tahun	8	13.3
- Antara 26 -30 tahun	11	18.3
- Antara 18 -25 tahun	41	68.3

*Sumber: Olah data hasil kuisioner, 2021*

Data responden yang ditunjukkan pada tabel.2 yaitu PT. Bumimulia Indah Lestari di Jababeka Cikarang yang menjadi sampel penelitian sebanyak 60 karyawan. Dominasi responden adalah perempuan, masa kerja dibawah 11 tahun, dengan umur antara 18-25 tahun.

### Analisis

Hasil pengujian outer yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas ditampilkan pada tabel 4.

Tabel 4. Validitas dan Reliabilitas

Variabel / Indikator	Outer Loading	Crombah Alpha	Composite Reliability	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional		0.901	0.927	Reliabel
- Pemimpin memberikan jaminan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai	0.804			
- Pemimpin memberikan saya pedoman tentang metode yang paling mahir untuk melakukan suatu tugas.	0.842			

Variabel / Indikator	Outer Loading	Crombach Alpha	Composite Reliability	Kesimpulan
- Pemimpin mendorong pegawai memanfaatkan imajinasi dalam menyelesaikan sesuatu.	0.887			
- Pemimpin saya ingin sekali memperhatikan apa yang saya pikirkan tentang pekerjaan saya.	0.864			
- Pemimpin saya berupaya meningkatkan pengembangan diri saya.	0.835			
Kepuasan Kerja		0.92	0.94	Reliabel
- Saya puas terhadap tunjangan kesehatan kepada karyawannya.	0.799			
- Saya puas terhadap sarana pelengkap kerja, sesuai dengan kebutuhan.	0.916			
- Saya puas dengan perlengkapan kerja yang ada sekarang	0.897			
- Saya puas terhadap kesempatan bagi karyawan untuk me-realisasikan diri.	0.886			
- Saya puas terhadap kesempatan untuk mengembangkan karir.	0.854			
Keterikatan kerja		0.95	0.96	Reliabel
- Saat bekerja penuh energi	0.873			
- Saya menyatu dengan pekerjaan	0.885			
- Saya bisa bekerja dalam waktu lama.	0.894			
- Saya larut terhadap apa yang saya lakukan	0.913			
- Saya tekun walaupun banyak hal diluar rencana	0.937			
- Pekerjaan saya menantang	0.862			
Motivasi Kerja		0.956	0.962	Reliabel
- Stimulasi kelompok kerja meningkatkan semangat saya	0.729			
- Dukungan atasan terhadap keselamatan kerja meningkatkan semangat saya	0.784			
- Hubungan interpersonal dengan rekan kerja meingkatkan motivasi saya dalam bekerja	0.884			
- Skill & Knowledge saya diterima dengan baik sehingga mendorong saya lebih berkembang	0.76			
- Pengakuan publik serta promosi jabatan meningkatkan keinginan saya untuk berkarir	0.893			

Variabel / Indikator	Outer Loading	Crombach Alpha	Composite Reliability	Kesimpulan
- Otonomi dan tanggung jawab dalam bekerja mendorong saya lebih profesional lagi	0.871			
- Adanya kesempatan untuk menunjukkan kreativitas dan kemampuan meningkatkan semangat kerja saya.	0.868			
- Rencana dan sistem pengembangan karir di perusahaan ini mendorong saya untuk lebih giat dalam bekerja	0.881			
- Visi serta misi perusahaan ini menggerakkan saya untuk bekerja di perusahaan ini	0.911			
- Sistem organisasi di perusahaan ini mendorong saya untuk tetap membangun karir di perusahaan ini	0.866			

Sumber: hasil olah data, 2021

Seluruh indikator yang tertera pada tabel 4. adalah valid dengan nilai lebih dari 0.7. Pengujian reliabilitas variabel telah dilakukan dimana cronbach alpha kepemimpinan transformasional 0.901; kepuasan kerja 0.920; keterikatan kerja 0.950; dan motivasi kerja 0.956 lebih besar dari 0.7 telah terpenuhi. Composite reliability kepemimpinan transformasional 0.927; kepuasan kerja 0.940; keterikatan kerja 0.960; dan motivasi kerja 0.962 lebih tinggi dari 0.8).

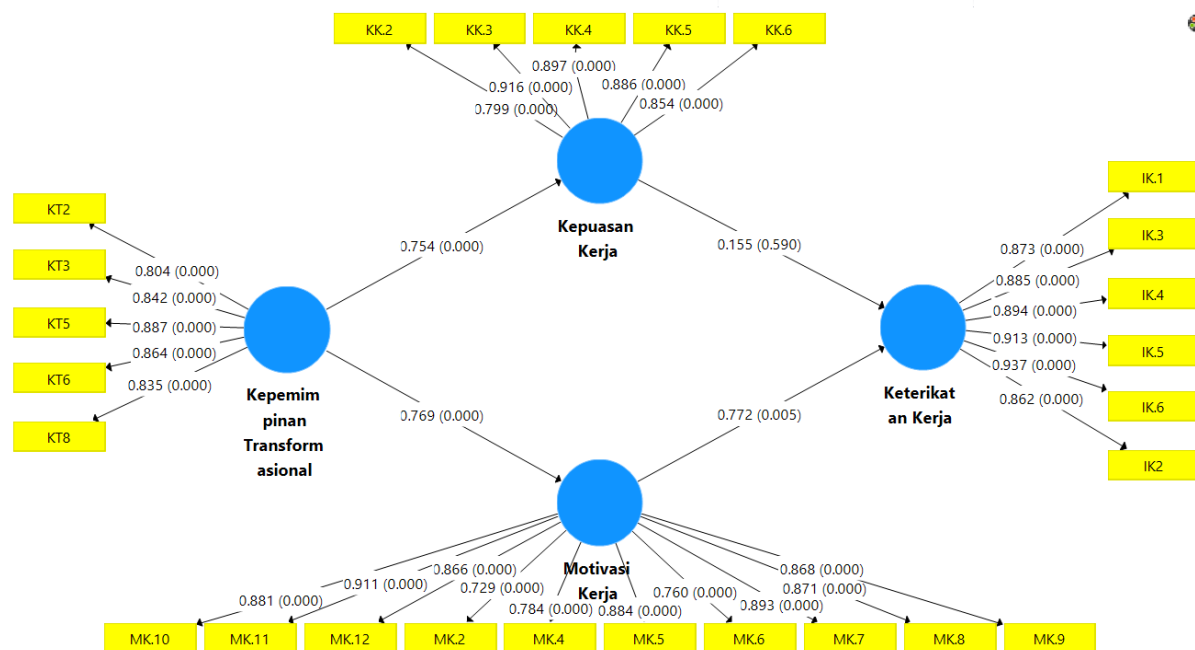
Tabel 5. R Square

Endogeneous Variabel	R Square	kategori
Kepuasan Kerja	0.568	Baik
Keterikatan Kerja	0.845	Sangat baik
Motivasi Kerja	0.592	Baik

Sumber: pengolahan data primer, 2021

Variabel endogen memiliki nilai R square lebih besar dari 0,2 sehingga model dapat diakui. Variabel endogen komitmen kerja memiliki nilai R square sebesar 0,845 pada klasifikasi sedang, sedangkan variabel endogen kepuasan kerja memiliki nilai R square,568 pada kategori baik.





Sumber: Pengolahan data penelitian, 2021

Gambar 2. Hasil Analisis

Pada hasil analisis yang ditunjukkan oleh gambar 2 menunjukkan nilai estimasi tiap indikator dengan variabel dan hubungan variabel satu dengan variabel yang lainnya. Variabel yang terbentuk adalah sinergi dari seluruh indikator yang telah diuji kelayakannya. Indikator KT2 adalah indikator utama kepemimpinan transformasional, KK2 sebagai indikator utama kepuasan kerja, MK2 sebagai indikator utama motivasi kerja, KK2 adalah indikator utama kepuasan kerja, dan KK1 adalah indikator keterikatan kerja.

Tabel 6. Uji T

Alur	Estimasi	P Value	t	keterangan
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.754	0.000	11.719	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja	0.769	0.000	13.656	Signifikan
Kepuasan Kerja -> Keterikatan Kerja	0.155	0.590	0.539	Tidak Signifikan
Motivasi Kerja -> Keterikatan Kerja	0.772	0.005	2.790	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja-> Keterikatan Kerja	0.117	0.593	0.535	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Motivasi Kerja -> Keterikatan Kerja	0.594	0.007	2.717	Signifikan

Sumber: Pengolahan data penelitian, 2021

Tabel 5 menjelaskan pengaruh antar variabel dalam model penelitian. Kepemimpinan gaya transformasional menunjukkan pengaruh terhadap kepuasan dan motivasi. Kepuasan kerja tidak berpengaruh pada keterikatan kerja, serta motivasi kerja berpengaruh pada keterikatan kerja.

## **Pembahasan**

### **Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan transformasional pada leader di perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja dengan hasil analisa data estimasi sebesar 0.754. Semakin besar peran kepemimpinan gaya transformasional maka meningkat pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Dengan membangkitkan antusiasme membuat karyawan merasa semangat dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mampu meningkatkan kepuasan karyawan.

Hasil analisa data tersebut sejalan dengan analisa peneliti sebelumnya (Dewi, 2015; Anggraeni & Santosa, 2013; Sadhana & Sintaasih, 2021) dimana kepemimpinan transformasional positif mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya adalah dengan adanya upaya pengembangan diri karyawan oleh pemimpin, karyawan akan merasa ada kesempatan untuk mengembangkan aktualisasi diri serta mengembangkan karir, dengan kata lain apabila pemimpin perusahaan mampu meningkatkan antusias dalam bekerja maka kepuasan karyawan dalam bekerja akan meningkat pula. Hal ini juga menjadi bagian fungsi kepemimpinan dalam tim yaitu menjaga dinamika anggota kelompok.

### **Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan transformasional positif terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai estimasi sebesar 0.769. Semakin besar peran kepemimpinan transformasional semakin besar pula motivasi kerja yang timbul dalam diri karyawan.

Penelitian ini sesuai dengan sebelumnya (Septyan, Musadieg, & Mukzam, 2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan (Putra, Andi, & Sudibya, 2019). Motivasi kerja karyawan bisa naik atau turun tergantung lingkungannya namun peran pemimpin menjadi sangat penting karena akan dapat menumbuhkan motivasi dalam diri pegawai bahkan meningkatkannya ke level yang lebih tinggi.

### **Kepuasan kerja terhadap Keterikatan Kerja**

Kepuasan kerja mempengaruhi keterikatan kerja karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan bukanlah hal yang secara langsung dapat menciptakan keterikatan kerja pada karyawan.

Penelitian ini tidak sesuai dengan sebelumnya yang menyatakan hubungan positif (Dewantara & Wulanyani, 2019). Tidak adanya pengaruh menunjukkan bahwa kepuasan yang dirasakan pegawai tidak serta merta membuat diri pegawai merasa terikat dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Ketidaksesuaian hasil penelitian ini menjadikan pertanyaan mana sesungguhnya yang benar-benar terjadi sehingga memberikan peluang untuk dilakukan telaah yang lebih mendalam.

## **Motivasi kerja terhadap Keterikatan Kerja**

Motivasi kerja pada karyawan berpengaruh positif pada keterikatan kerja dengan hasil analisa estimasi sebesar 0.772. Semakin besar motivasi kerja yang diberikan semakin besar pula keterikatan karyawan terhadap kerja yang dimilikinya.

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Pasya, 2018) dalam penelitian ini terdapat pengaruh variabel motivasi kerja secara parsial pada keterikatan kerja yang berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Keinginan karyawan untuk tetap profesional dalam profesinya sangat dipengaruhi motivasi yang dia terima baik dalam bentuk materil ataupun non materil, karena kedua hal ini adalah motivasi dasar para pekerja memilih untuk tetap setia dan terikat dengan pekerjaannya.

## **Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi**

Kepemimpinan transformasional melalui variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan pada keterikatan kerja. Hasil penelitian ini berbanding terbalik bila tanpa dimediasi kepuasan kerja yang justru berpengaruh signifikan (Goei, 2016).

Secara jalur kepemimpinan transformasional akan mendorong kepuasan kerja tetapi dengan meningkatnya kepuasan kerja tidak serta merta dapat meningkatkan keterikatan dalam diri pekerja. Penelitian ini memperoleh hasil analisa yang sama dengan temuan sebelumnya (Kriswanta, et al., 2021) dimana kepemimpinan tidak mempengaruhi keterikatan meskipun sudah diupayakan dengan pendekatan yang lebih spesifik yaitu kepemimpinan transformasional dan ditambahkan kepuasan sebagai pemediasi. Masih adanya ketidaksesuaian ini memberikan peluang untuk dilakukan kembali telaah yang lebih mendalam.

## **Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi**

Kepemimpinan transformasional melalui motivasi kerja berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dengan nilai analisa estimasi sebesar 0.594. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional akan mendorong meningkatnya motivasi karyawan yang pada akhirnya membuat pegawai semakin terikat dengan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini menjawab temuan sebelumnya (Kriswanta, et al., 2021) tentang tidak adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Kepemimpinan gaya transformasional yang benar adalah dengan menjadi role model positif dalam perilaku dan sikap serta perhatian dan menanamkan rasa bangga pada karyawannya oleh (Zaki, Suandevin, & Binangkit, 2019). Hal serupa juga disampaikan peneliti lain (Pasya, 2018) yang menyatakan melalui pemimpin yang mampu memberikan motivasi kepada pegawainya akan meningkatkan rasa keterikatan kerja karyawan baik terhadap pekerjaannya maupun terhadap perusahaan.

## **Kesimpulan**

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung pada keterikatan kerja pada karyawan PT. Bumimulia Indah Lestari dengan adanya mediasi motivasi. Peran kepemimpinan transformasional ini dapat terlihat dari karyawan yang paham terhadap apa

yang dikerjakan serta target yang akan dicapai serta memiliki keterlibatan organisasi yang baik dalam entrepreneurship di perusahaan. Namun hasil yang berbeda terdapat pada kepemimpinan dengan gaya transformasional yang tidak memiliki pengaruh besar terhadap keterikatan kerja di perusahaan ini apabila dimediasi oleh kepuasan kerja.

Perusahaan dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan melalui program pengembangan dan pembentukan kepemimpinan yang lebih baik lagi. Dikarenakan perubahan yang begitu cepat terjadi dalam dunia manufakturing menuntut adaptasi perubahan yang cepat juga pada organisasi, motivasi tentunya menjadi hal yang penting juga untuk perusahaan dapat mencapai target. Untuk penelitian berikutnya dapat meneliti bagaimana agar kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap keterikatan kerja serta menambahkan indikator-indikator lain untuk memperkuat variabel penelitian.

## Daftar Pustaka

- Aidina, N. R., & Prihatsanti, U. (2018). Hubungan Antara Kepercayaan Terhadap Pemimpin Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Pt Telkom Witel Semarang. *Jurnal Empati*, 16. Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/20002>.
- Anggraeni, Y., & Santosa, T. E. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transofrmasional Terhadap Kepuasan Kerya Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 18.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206. doi:10.1348/096317909X402596
- Dewantara, M., & Wulanyani, N. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keadilan Organisasional Terhadap Keterikatan Kerja Pada Karyawan Hotel Swasta X Di Bali. *Jurnal Psikologi Udayana*, 6(02), 312.
- Dewi, N. K. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada CV. Gita Karya Persada Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 26.
- Goci, G. (2016). Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Keterikatan Kerja. *PSIBERNETIKA*, 17.
- Kemie, S. S., & Purba, S. D. (2019). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Keterikatan Kerja dan Manajemen Karir Terhadap Keinginan untuk Tetap Tinggal di Dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 15(1), 177-194.
- Kriswanta, K., Mulyono, A., Iskandar, H., Pratama, F. H., Astuti, D. W., & Aulia, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Niat untuk Tinggal dengan Keterikatan Kerja sebagai Intervening. *Master: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 37 - 46. doi:<https://doi.org/10.37366/master.v1i1.135>
- Kurniawati, C. E. (2018). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Work Engagement dan Organizational Citizenship Behaviour pada Perusahaan Elektronik di Surabaya. *Agora*, 6.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and Work Engagement: Do Individual Differences Make a Difference. *Personality and Individual Differences*. Pergamon.

- Muhammad, R. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Traksaksional Terhadap kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada CV Kalingga Jaya di Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10.
- Mulyanto, H., & Wulandari, A. (2010). *Penelitian: Metode dan Analisis*. Semarang: CV Agung.
- Pasya, D. J. (2018). Analisis Motivasi, Kompensasi dan Status Kerja Terhadap Keterikatan Kerya Karyawan - Studi pada PT. Karya Canggih Mandiri Utama. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen*, 9.
- Putra, P. M., Andi, K., & Sudibya, I. G. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 28. doi:<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i06>
- Rahardini, R. (2020). Hubungan Job Crafting Terhadap Keterikatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja. *Journal of Business and Innovation Management*, 13.
- Ramdhani, G. F. (2017). Hubungan Antara Dukungan Organisasi Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan. *Jurnal Empati*, 6.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(1), 6.
- Rizkiani, B. E., & Sawitri, D. R. (2015). Kepribadian Proaktif Dan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Pt PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Empati*, 1 - 13. Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/13549>.
- Sadhana, I. M., & Sintaasih, D. K. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Ubud Aura Accommodation di Ubud, Gianyar. 21.
- Septyan, F. B., Musadieq, M. A., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi Pada Karyawan CV. Jade Indoprata Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5(2), 12.
- Solechah, Q., Hamid, D., & Utami, H. N. (2019). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Karakteristik Individu Dan Motivasi Karyawan, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Profit*, 13(2), 161.
- Tania, A. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT DAI Knife di Surabaya. *AGORA*, 9.
- Tucunan, R. J. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Sudi Kasus Pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 19.
- Wahyuniardi, R., & Nababan, H. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, 11.

- Yolanda, D. F. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement di PT KLX Bekasi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen*, 7.
- Zaki, H., Suandevin, H. T., & Binangkit, I. D. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Keterikatan Kerja: Studi Empiris Pada Dosen Universitas Muhammdiyah Riau. *Jurn*, 10.