

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Terdapat banyak teori yang membahas tentang kepemimpinan transformasional dan *work engagement*. Dalam teori-teori tersebut para ahli menerapkan dan memaparkan tentang dampak kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement*.

1. *Work engagement*

a. Pengertian *Work engagement*

Menurut Kahn (dalam May, D.R, Gilson, R.L and Hatter, L.M. 2004) *Work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Keterikatan karyawan yang demikian itu sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja karyawan (Hochschild, dalam May, D.R, Gilson, R.L and Hatter, L.M. 2004).

Brown, (Robbins, 2003) memberikan definisi *Work engagement* yaitu dimana seorang karyawan dikatakan *Work engagement* dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya

penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Karyawan dengan *Work engagement* yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.

Secara lebih spesifik Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma dan Bakker (2002) mendefinisikan *Work engagement* sebagai positività, pemenuhan, kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikan (Schaufeli, dkk, 2008), *Work engagement* merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Schaufeli, Salanova, GonzalesRoma, & Bakker, 2002).

Work engagement lebih daripada keadaan sesaat dan spesifik, mengacu ke keadaan yang bergerak tetap meliputi aspek kognitif dan afektif yang tidak fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu (Schaufeli & Martinez, 2002). Schaufeli, Salanova, dan Bakker (dalam Schaufeli, Salanova. 2008) memberikan batasan mengenai *Work engagement* sebagai persetujuan yang kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

Work engagement juga dijelaskan sebagai interaksi dua arah antara pekerja dan pihak yang memberi pekerjaan (*Chartered Institute of Personnel and Developmen*, pekerja yang *engaged* dikarakterisasikan

dengan melingkupi beberapa faktor yang diantaranya: memiliki fokus terhadap motivasi, kepuasan kerja, komitmen, menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan serta memiliki sebuah hubungan dengan visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi.

Schmidt (2004) mengartikan *Work engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. Meskipun kepuasan dan komitmen adalah dua elemen kunci, secara individu mereka tidak cukup untuk menjamin *Work engagement*, terdapat tema berulang yang menunjukkan *Work engagement* yang melibatkan pekerja yaitu “going extra mile” (akan bekerja ekstra) dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan (Clifton, Risbud dan Subash. 2000).

Pengertian yang dikemukakan Wellins & Concelman (2004) mengenai *Work engagement* adalah kekuatan ilusif yang memotivasi karyawan meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih (waktu dan energi), semangat dan ketertarikan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan.

Perrin, 2003) memberikan pengertian mengenai *Work engagement* sebagai pusat kerja afektif diri yang merefleksikan kepuasan pribadi karyawan dan afirmasi yang mereka dapatkan dari bekerja dan menjadi bagian dari suatu organisasi. Menurut Federman (2009), *Work engagement* karyawan adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana mereka bekerja dan lama masa bekerja.

Pendapat lain mengenai *Work engagement* adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang berada di dalamnya. Karyawan yang engaged menyadari konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan sesama karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Lockwood (2005) dalam *Society for Human Resource Management* (SHRM) memberi pengertian mengenai *Work engagement* sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Sedangkan Benthall (2006) berpendapat bahwa *Work engagement* adalah suatu keadaan ketika manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, maupun menerima dukungan orang lain secara positif dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerjanya.

Hewitt (2008) mendefinisikan *Work engagement* sebagai sikap positif pegawai dan perusahaan (komitmen, keterlibatan dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. *Work engagement* bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas (Kingsley & Associates, 2008).

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian teori di atas mengenai *Work engagement* merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi.

b. Dimensi *Work engagement*

Secara ringkas Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, (2002) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *Work engagement*, yaitu:

a) *Vigor*

Merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. Juga kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

b) *Dedication*

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan.

c) *Absorption*

Dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Menurut Macey, Schneider, Barbera & Young (2009), *Work engagement* mencakup 2 dimensi penting, yaitu:

a. *Work engagement* sebagai energi psikis

Dimana karyawan merasakan pengalaman puncak (*peak experience*) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut. *Work engagement* merupakan tendangan fisik dari perendaman diri dalam pekerjaan (*immersion*), perjuangan dalam pekerjaan (*striving*), penyerapan (*absorption*), fokus (*focus*) dan juga

keterlibatan (*involvement*).

- b. *Work engagement* sebagai energi tingkah laku: Bagaimana *Work engagement* terlihat oleh orang lain. *Work engagement* terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan berupa:
1. Karyawan akan berfikir dan bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengambil tindakan dan akan mengambil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi.
 2. Karyawan yang engaged tidak terikat pada “*job description*”, mereka fokus pada tujuan dan mencoba untuk mencapai secara konsisten mengenai kesuksesan organisasi.
 3. Karyawan secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dengan yang penting bagi visi dan misi perusahaan.
 4. Karyawan pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

Pendapat Lockwood (2007), *Work engagement* mempunyai tiga dimensi yang merupakan perilaku utama, aspek tersebut mencakup:

- a. Membicarakan hal-hal positif mengenai organisasi pada rekannya dan mereferensikan organisasi tersebut pada karyawan dan pelanggan

potensial.

- b. Memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut, meskipun terdapat kesempatan untuk bekerja di tempat lain .
- c. Memberikan upaya dan menunjukkan perilaku yang keras untuk berkontribusi dalam kesuksesan bisnis perusahaan.

c. Ciri-ciri *work engagement*

Karyawan yang memiliki *Work engagement* terhadap organisasi/perusahaan memiliki karakteristik tertentu. Berbagai pendapat mengenai karakteristik karyawan yang memiliki *Work engagement* yang tinggi banyak dikemukakan dalam berbagai literatur, diantaranya Federman (2009) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *Work engagement* yang tinggi dicirikan sebagai berikut:

1. Fokus dalam menyelesaikan suatu 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.

Karyawan yang memiliki *Work engagement* yang tinggi akan

bekerja lebih dari kata “cukup baik”, mereka bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan (Thomas, 2009)

Menurut Hewitt (Schaufeli & Bakker, 2008), karyawan yang memiliki *Work engagement* yang tinggi akan secara konsisten mendemonstrasikan tiga perilaku umum, yaitu:

1. *Say* – secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan dengan orang lain dan membangun pelayanan yang inovatif. *Work engagement* berkembang secara aktif dalam suatu pengaturan dimana adanya hubungan yang kuat antara perusahaan dan nilai individual.
2. *Stay* – Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.
3. *Strive* – Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi.

Robertson, Smythe (2004) berpendapat bahwa karyawan yang engaged menunjukkan antusiasme, hasrat yang nyata mengenai pekerjaannya dan untuk organisasi yang mempekerjakan mereka. Karyawan yang engaged menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dan berkeinginan untuk memberikan segala bantuan yang mereka mampu untuk dapat mensukseskan organisasi dimana mereka bekerja. Karyawan yang engaged juga mempunyai level energi yang tinggi dan secara antusias terlibat dalam pekerjaannya (Schaufeli, Taris & Rhenen., 2008).

Leiter & Bakker (2010), ketika karyawan engaged, mereka merasa terdorong untuk berusaha maju menuju tujuan yang menantang, mereka menginginkan kesuksesan. Lebih lanjut, *Work engagement* merefleksikan energi karyawan yang dibawa dalam pekerjaan. Berdasarkan uraian di atas, ciri-ciri karyawan yang engaged tidak hanya mempunyai kapasitas untuk menjadi energik, tetapi mereka secara antusias mengaplikasikan energi yang dimiliki pada pekerjaan mereka.

Work engagement juga merefleksikan keterlibatan yang intensif dalam bekerja, karyawan yang memilikinya memiliki perhatian yang lebih terhadap perusahaan, memikirkan detail penting, tenggelam dalam pekerjaannya, merasakan pengalaman untuk hanyut dalam pekerjaan sehingga melupakan waktu dan mengurangi segala macam gangguan

dalam pekerjaan. *Work engagement* juga berkaitan dengan semua jenis tantangan dalam pekerjaan, *Work engagement* menjelaskan kemampuan karyawan secara penuh dalam menyelesaikan permasalahan, berhubungan dengan orang lain dan membangun pelayanan yang inovatif. *Work engagement* berkembang secara aktif dalam suatu pengaturan dimana adanya hubungan yang kuat antara perusahaan dan nilai individual.

d. Faktor-faktor *work engagement*

Menurut Lockwood (2007) engagement merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. Engagement juga dipengaruhi karakteristik organisasional, seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik, dan inovasi budaya (Corporate Leadership Council, 2004).

Robinson et al, (dalam Smythe, 2007), faktor kunci pendorong dari engagement karyawan adalah dimana apabila karyawan dapat merasa dihargai dan dilibatkan (*feeling valued and involved*), yang mempengaruhi hal ini adalah:

1. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

2. Karyawan dapat menyalurkan ide/ suara sehingga mereka dapat merasa berharga.
3. Kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan.
4. Organisasi memperhatikan akan keberadaan dan kesehatan karyawan.

Faktor pendorong *Work engagement* yang dijabarkan oleh Perrins (2003) meliputi 10 hal yang dijabarkan secara berurutan:

1. Senior Management yang memperhatikan keberadaan karyawan.
2. Pekerjaan yang memberikan tantangan.
3. Wewenang dalam mengambil keputusan.
4. Perusahaan/ organisasi yang fokus pada kepuasan pelanggan.
5. Memiliki kesempatan yang terbuka lebar untuk berkarier.
6. Reputasi perusahaan.
7. Tim kerja yang solid dan saling mendukung.
8. Kepemilikan sumber yang dibutuhkan untuk dapat menunjukkan performa kerja yang prima.
9. Memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat pada saat pengambilan keputusan.
10. Penyampaian visi organisasi yang jelas oleh senior management mengenai target jangka panjang organisasi.

2. Kepemimpinan Transformasional

Para pemimpin yang transformasional lebih efektif karena mereka kreatif, selain itu mereka mendorong para pengikutnya agar menjadi kreatif juga. Perusahaan-perusahaan yang memiliki pemimpin transformasional memiliki desentralisasi tanggung jawab yang lebih besar, para manajer memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk mengambil resiko. Keramahan secara individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang ideal semuanya menghasilkan upaya ekstra dari para pekerja, produktifitas yang lebih tinggi, moral dan kepuasan yang semakin tinggi, efektivitas organisasi yang lebih tinggi, tingkat perputaran yang lebih rendah, tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah dan tingkat beradaptasi pada organisasi yang lebih besar.

Para pemimpin yang transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dari luar biasa terhadap para pengikutnya. (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge 2015:261). Kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan. (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge 2015:261) Kepemimpinan transformasional bekerja: para pemimpin yang transformasional lebih

efektif karena mereka kreatif, selain itu mereka mendorong para pengikutnya agar menjadi kreatif juga.

Dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Avolio, 1993: 112; Bass, 1997: 21; Bass et al, 2003: 2008). Adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah sebagai berikut:

1. Idealisasi Pengaruh (*Idealized influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi dan menegakkan perilaku yang etis. Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mengujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideologi organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial dan jiwa melayani yang sejati.

2. Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan bagi orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi yang inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam perormasi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha mengembangkan diri dan untuk unjuk kerja maksimal, meginspirasi bawahan untuk mengarahkan potensinya secara total dan mendorong bawahan untuk bekerja dari

biasanya.

3. *Konsiderasi Individual (individualized consideration)*

Konsiderasi individual adalah perilaku yang sering mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atsupnya dan dapat meningkatkan produktifitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antarlain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

4. *Stimulasi Intelektual (intellectual stimulation)*

Stimulasi intelektual adalah proses peningkatan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa dan nasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh bawahan.

Masing-masing dari empat komponen menggambarkan karakteristik yang penting untuk proses "transformasi". Ketika peran model manajer yang kuat, pendukung, inovator, dan mentor, mereka memanfaatkan "empat dimensi" untuk membantu mengubah rekan mereka menjadi individu yang lebih produktif dan sukses. Northouse (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses yang menyebabkan perubahan pada individu dan sistem sosial. Selanjutnya, ia menunjukkan bahwa para pemimpin yang dipamerkan kepemimpinan transformasional adalah orang-orang yang lebih efektif dan mencapai kinerja yang melampaui harapan (Northouse, 2001). Oleh karena itu, sangat penting bagi manajer untuk menerapkan pendekatan transformasional di tempat kerja.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan *Work engagement* sudah pernah dilakukan. Ada 4 penelitian yang dicantumkan dalam skripsi ini. Yaitu:

Yang pertama Asep Rukmana dalam jurnal yang berjudul (2013) "pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *employee engagement* di BPJS ketenaga kerjaan" penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan

Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan, bagaimanakah pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan, dan bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* di BPJS Ketenagakerjaan. Model pengukuran eksogen dan endogen diuji dengan analisis konfirmatori, lalu diproses lebih lanjut melalui analisis SEM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan secara signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Penelitian yang ke dua dilakukan oleh Halim Elvin Ciakaren dan Devie (2013) dalam jurnal yang berjudul “ Analisis *Transformational Leadership* Terhadap Financial Performance Melalui *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* Pada Perusahaan Perbankan Di Surabaya ” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara *transformational leadership* terhadap *financial performance* melalui *employee engagement* dan *job satisfaction* pada perusahaan perbankan di Surabaya. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada karyawan perusahaan perbankan di Surabaya. Sampel penelitiannya adalah perusahaan yang menerapkan *transformational leadership*. Dan berdasarkan hasil

perkalian item-item pertanyaan variabel yang diamati dengan 4 atau 5 kali ditetapkan sampel sejumlah 310 karyawan pada 31 perusahaan perbankan yang menerapkan *transformational leadership*. Penelitian ini menggunakan teknik path modelling dengan alat bantu PLS. Hasil pengujian menunjukkan bahwa penerapan *transformational leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *employee engagement* dan *job satisfaction* serta pengaruh yang diberikan pun signifikan. *Employee engagement* dan *job satisfaction* juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance ratio*. tetapi *transformational leadership* tidak memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *financial performance*.

Penelitian yang ke tiga dilakukan oleh Deborah C. Widjaja, S.S., M.S.M., Cindy Charista, Josephine (2010) dalam jurnal yang berjudul “ analisa pengaruh transformasional terhadap *employee engagement* di D’sseason hotel surabaya” Tujuan dari penelitian ini *Employee engagement* merupakan sebuah sarana yang dapat membantu organisasi untuk meraih tujuan organisasi. Dalam penelitian kali ini, peneliti menetapkan model kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang mempengaruhi *employee engagement*. Kepemimpinan transformasional memiliki 4 atribut yang harus dipenuhi, yaitu *idealized influence*, *individualized consideration*, *intellectual stimulation* dan

inspirational motivation. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* di D'Season Hotel Surabaya. Penelitian ini melibatkan 41 karyawan tetap D'Season Hotel Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang parsial dan signifikan serta simultan dan signifikan terhadap *employee engagement* serta *inspirational motivation* berpengaruh paling dominan terhadap *employee engagement* di D'Season Hotel Surabaya.

Penelitian yang ke empat dilakukan oleh Farah Riskiana Novianti (2011) dalam skripsi yang berjudul “hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan” tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan. teknik pengambilan sample menggunakan *purposive quota random sampling* dengan kreteria karyawan tetap dan memiliki masa kerja selama dua tahun, analisis data menggunakan regresi linier berganda dan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi budaya organisasi dengan *employee engagement* pada karyawan.

C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. (Sugiyono, 2010).

Adapun variabel *work engagement* dan ke 4 dimensi yang mendukung kepemimpinan transformasional menurut (Bass dan Avolio, 1993:112; Bass, 1997:21; Bass et al, 2003:2008). Sehingga disimpulkan menjadi sebuah hipotesis penelitian yang merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah.

H1: Motivasi inspirasional berpengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan.

Motivasi inspirasional merupakan kemampuan dalam mengkomunikasikan harapan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Pemimpin transformasional dapat menstimulasi antusiasme bawahannya untuk bekerja dalam kelompok dan mengembangkan keyakinan bawahan untuk mencapai tujuan bersama serta membangkitkan semangat kerja secara inspirasional, yaitu mendorong karyawan untuk meningkatkan kerja melebihi dugaan mereka sendiri. Hasil penelitian banyak membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi bawahan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian yang dikemukakan Lowe et.al. (Yukl, 2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif. Hingga saat ini gaya kepemimpinan transformasional masih terus dikaji dan dianggap sebagai sebuah alat yang dapat memberikan pengaruh dalam perubahan organisasi, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan. Perubahan-perubahan tersebut berdampak pada upaya bawahan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi sehingga membuat bawahan mempertinggi motivasi untuk melakukan upaya ekstra dalam mencapai hasil kerja optimal (Bass dan Avolio, 1990). Penelitian ini juga didukung oleh Deborah C. Widjaja, S.S., M.S.M., Cindy Charista, Josephine (2010) yang hasil penelitiannya dimana pemimpin menetapkan standar yang tinggi terhadap pekerjaan, berbicara optimis tentang masa depan, mengupayakan berbagai cara untuk mendorong karyawan, karyawan memiliki kepercayaan penuh terhadap pemimpin, dan pemimpin merupakan inspirasi bagi karyawan.

H2: Pengaruh Ideal berpengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan.

Pemimpin transformasional memberikan contoh positif dalam sikap dan perilaku, bagi bawahannya pemimpin memperhatikan bawahannya, memberi visi serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui

pengaruh seperti ini, bawahan akan menaruh rasa hormat dan percaya pada pemimpinnya sehingga mereka berkeinginan melakukan hal yang sama seperti yang dilakukan sang pemimpin. Adapun penelitian Segers, De Prins dan Brouwers (2010) yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional selain memiliki efek positif pada *engagement*, pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan *engagement* bawahannya secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat pengaruh positif pada efektivitas kerja dan level *engagement*.

H3: Stimulasi Intelektual berpengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan.

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi pengembangan ide. Untuk itu bawahan benar-benar dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang biasa terjadi. Hal tersebut akan membuat efikasi diri bawahan semakin kuat, sehingga para bawahan akan sanggup mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang.

Menurut penelitian Towers Perrins (2003), yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi untuk dapat mencapai *employee engagement* yang tinggi maka sebuah organisasi harus mempunyai kepemimpinan

yang efektif yang dapat menutup jarak dengan model kepemimpinan yang transformasional. Hal ini dikarenakan *engagement* bukan merupakan suatu keadaan yang alami tetapi suatu keadaan yang dibuat atau diciptakan. Kanexa menyimpulkan bahwa ada empat prinsip dasar yang mempengaruhi *engagement*, yaitu (1) Pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa depan, (2) Manajemen yang menghargai karyawan, (3) Pekerjaan yang menyenangkan dan (4) Bagian *top management* yang memperlihatkan tanggungjawab nyata kepada karyawan.

H4: Konsiderasi Individual berpengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan.

Pemimpin transformasional memberikan perhatian pada bawahannya secara personal, menghargai perbedaan setiap individu, memberi nasehat serta penghargaan. Perhatian secara personal merupakan identifikasi awal terhadap potensi para bawahan, sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian secara personal yang diaplikasikan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntunan yang diberikan oleh pemimpin transformasional. Dari penelitian Deborah C. Widjaja, S.S., M.S.M., Cindy Charista, Josephine (2010) menyatakan bahwa pemimpin selalu mencari tahu apa yang diinginkan karyawannya, memberikan perhatian personal, memberikan pujian,

menghargai karyawan, dan mendampingi serta mengajari karyawan. Sehingga karyawan lebih nyaman dalam *work engagement* dalam mencapai target organisasi.

Kepemimpinan transformasional membuat bawahan berupaya lebih keras dan dapat bekerja dengan baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mujiasih (2002) terhadap pegawai DKK menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi upaya ekstra pegawai dalam memunculkan ide-ide kreatif, mengembangkan kemampuan, dan meningkatkan pemberian pelayanan kesehatan.

Kepemimpinan transformasional memiliki keunggulan, dengan memberikan pengaruh tambahan, yaitu dengan memperluas dan meningkatkan tujuan para bawahan dan membuat bawahan merasa percaya diri untuk melakukan sesuatu melebihi harapan sebelumnya, maupun berdasarkan kesepakatan eksplisit dan implisit (Avolio, Dvir, Eden & Shamir, 2002). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berhubungan erat dengan peningkatan produktivitas, kinerja, loyalitas karyawan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan penurunan tingkat turnover (Robbins, 2003).

Penelitian yang dilakukan oleh Stordeur dkk (2000) mengungkap adanya korelasi positif antara keempat elemen kepemimpinan transformasional yaitu: kharisma, motivasi inspirasional, perhatian

secara individu, dan stimulasi intelektual dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa jika pelaksanaan kepemimpinan transformasional semakin baik maka kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional terbukti juga mampu meningkatkan extra effort bawahan untuk menampilkan kinerja optimalnya. Hasil penelitian Mujiasih (2002) mengemukakan bahwa perilaku pemimpin transformasional dapat mempertinggi motivasi bawahan untuk melakukan extra effort untuk mencapai kinerja lebih dari biasanya Bycio, Hacket dan Allen (Mujiasih, 2002) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional membuat bawahan berupaya lebih keras dan dapat bekerja dengan baik.

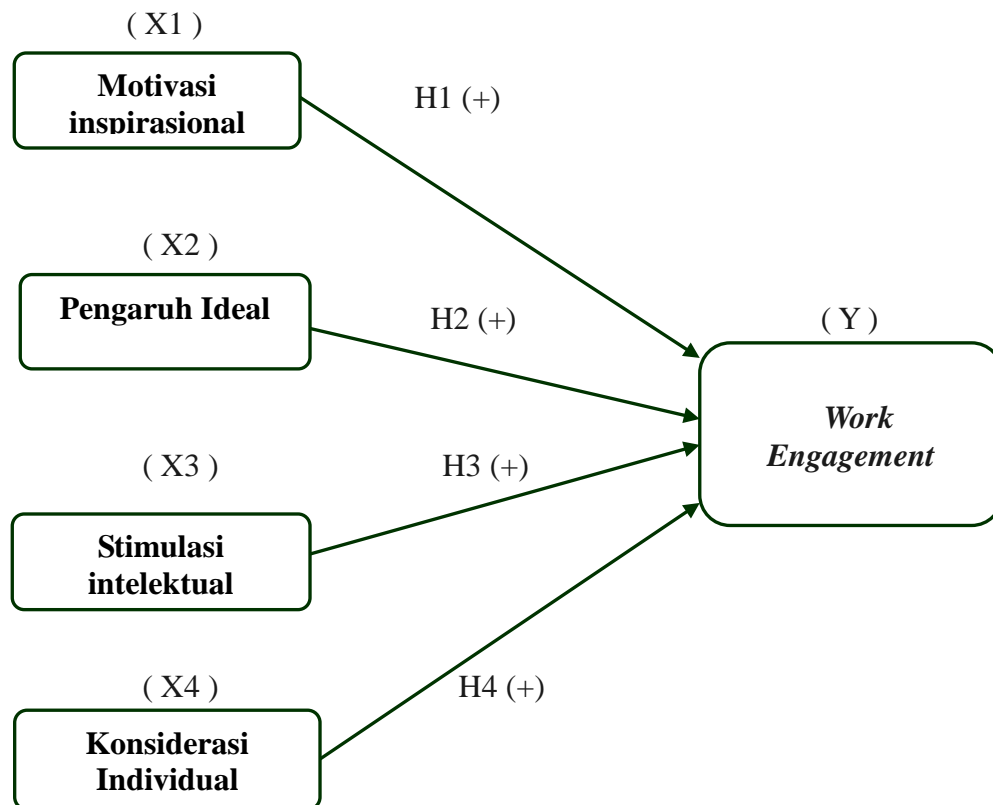
Hay (2004) mengemukakan bahwa seorang pemimpin transformasional akan berusaha memotivasi, membangkitkan semangat dan minat para bawahan dan tetap meyakinkan akan tujuan dan misi organisasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional juga akan berusaha melihat, memperhatikan, mengenali kemampuan individu yang berguna untuk organisasi. Pemimpin transformasional berusaha meyakinkan bawahan bahwa untuk bersama-sama menciptakan produktivitas tinggi, usaha keras, komitmen dan kapasitas yang tinggi. Oleh sebab itu, karyawan yang *engaged*, mereka merasa terdorong untuk berusaha maju menuju tujuan yang menantang, mereka menginginkan

kesuksesan (Bakker & Leiter, 2010).

Gaya kepemimpinan transformasional membuat bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Pengaruh yang diberikan dalam gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada loyalitas karyawan (Emery & Barner, 2007), pengaruh loyalitas yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional terhadap bawahannya akan memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut meskipun terdapat kesempatan untuk bekerja di tempat lain (Lockwood, 2007).

D. Model Penelitian.

Model penelitian di bawah ini yang menunjukkan hubungan antara dependen *work engagement* variabel dan empat dimensi transformasional gaya kepemimpinan domain sebagai variabel independen.



Gambar 2.1 Model Penelitian

Berdasarkan pada gambar 2.1 model penelitian diatas dapat disusun hipotesis-hipotesis sebagai berikut:

1. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motiation*) berpengaruh positif terhadap *work engangement* karyawan.
2. Pengaruh Idealisasi (*Idealized Influence*) berpengaruh positif terhadap *work engangement* karyawan.
3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) berpengaruh positif terhadap *work engangement* karyawan.
4. Konsiderasi Individual (*Individualized consideration*) berpengaruh

positif terhadap *work engagement* karyawan.

