

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, kepemimpinan seorang pemimpin memiliki peran penting untuk mendorong, mengarahkan dan menggerakkan sebuah organisasi atau perusahaan ke arah tujuan organisasi. Yukl (2009) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan tentang apa yang perlu dilakukan dengan memfasilitasi individu untuk mencapai tujuan bersama. Robbins (2001) juga mendefinisikan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain demi tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam penerapan transformasi dalam sebuah organisasi (Datche dan Makulu, 2015). Perilaku kepemimpinan yang tepat untuk digunakan dalam perusahaan akan membuat karyawan termotivasi dan fokus walaupun dalam keadaan krisis (Arham dkk, 2013). Menurut Sopiah (2008) bahwa kepemimpinan harus melibatkan bawahan atau pengikut, mencakup distribusi kekuasaan yang berbeda antara pemimpin dan anggota, serta mampu memberikan pengarahan atau perintah kepada bawahan atau pengikutnya.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) pada awalnya teori kepemimpinan melihat bahwa para pemimpin sebagai pemimpin transaksional yang mana pemimpin ini memberikan penghargaan atas hasil kerja mereka akan tetapi terdapat tipe pemimpin lain yaitu pemimpin transformasi yang dapat memberikan inspirasi kepada karyawan untuk meningkatkan hasil kerjanya. Terdapat bukti bahwa kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan memiliki kaitan yang kuat dengan tingginya produktivitas dan rendahnya perputaran karyawan, kreativitas, tingkat kepuasan karyawan, pencapaian tujuan dan tingginya kesejahteraan bawahannya.

Dalam penelitian ini, peneliti akan membahas tentang kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan yang dapat memotivasi bawahannya untuk melakukan pekerjaannya dan mementingkan kepentingan organisasi atau perusahaan daripada kepentingan sendiri adalah kepemimpinan transformasional (Bass, 1997). Menurut Yukl (2009) bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi para pengikut untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada diri sendiri demi tujuan organisasi dan dapat membuat para pengikut menyadari nilai dan kepentingan dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Robbins dan Coulter (2010) bahwa kepemimpinan transformasional memberikan hasil kerja yang jauh lebih baik daripada kepemimpinan transaksional, sebagai buktinya bahwa

dalam penelitian pada manajer manajer dengan bidang yang berbeda yaitu militer dan bisnis menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan kepemimpinan transaksi. Kepemimpinan Transformasional memiliki sifat yang lebih dari karisma yang mana pemimpin menanamkan kepada karyawannya tentang pandangan atau persepsi yang dimiliki oleh pemimpin itu sendiri.

Menurut Handayani (2017) bahwa kepemimpinan transformasional menumbuhkan kesadaran dan loyalitas yang tinggi kepada setiap pengikutnya untuk melakukan perubahan dan bekerja lebih keras lebih dari apa yang diharapkan serta lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Menurut Datche dan Makulu (2015) bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam perubahan organisasi. Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai jembatan antara pemimpin dan bawahan untuk meningkatkan pemahaman tentang tingkat motivasi dan nilai nilai (Bass, 1994 dalam Datche dan Makulu, 2015). Semua pemimpin memiliki visi untuk perusahaan kedepannya dengan pernyataan tertulis yaitu misi, sebagai wujud nyata visi tersebut maka perilaku kepemimpinan dan konsistensi yang ditunjukkan oleh pemimpin akan mempengaruhi kepercayaan bawahannya (Yukl, 2009).

Menurut Bass (1990) bahwa Pemimpin yang memiliki karisma dapat membuat calon karyawan tertarik dalam organisasi tersebut sehingga dapat membantu organisasinya dalam merekrut karyawan. Maka pemimpin yang karismatik memiliki daya tarik yang kuat sehingga

dapat membuat calon karyawan tertarik terhadap organisasi tersebut. Pemimpin transformasional cenderung kreatif dan mendorong para bawahannya untuk kreatif juga (Robbins & Judge, 2015).

b. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional membuat pengikut merasakan kekaguman, kepercayaan yang tinggi, kesetiaan dan penghormatan kepada pemimpin sehingga karyawan merasa termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan sebelumnya (Yukl, 2009). Menurut Bass (1997) kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yang dapat membentuknya, yaitu :

1. Pengaruh Karisma Ideal (*Idealized Influence Charisma*)

Seorang pemimpin yang memiliki karisma yang kuat sehingga dapat mempengaruhi dan menanamkan kepercayaan serta rasa bangga kepada pengikut. Memiliki visi misi yang jelas, serta pemimpin ini memiliki karakter yang dapat diandalkan dan dihormati oleh bawahan.

2. Motivasi yang Menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin yang menginspirasi pengikut dapat membuat pengikut lebih termotivasi dan mampu membangkitkan semangat pengikut dalam bekerja. Penyampaian visi yang menarik oleh pemimpin dengan cara mengkomunikasikan harapan dari perusahaan dalam memfokuskan upaya pengikut.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Memberikan dan meningkatkan stimulasi intelektual dengan meningkatkan kesadaran para pengikut untuk melihat permasalahan yang terjadi dari perspektif yang baru. Contohnya dengan memberikan solusi terhadap masalah yang terjadi, mendorong pengikut untuk membuat inovasi baru dalam menyelesaikan tugasnya secara efisien. Mendorong para pengikut untuk menyelesaikan masalah dengan cara cara baru.

4. Pertimbangan Individual (*Individual Consideration*)

Pemimpin memberikan nasihat sekaligus menjadi mentor untuk pengikut dan mengaggap semua pengikut sama tanpa pilih kasih. Pemimpin juga melakukan pendekatan secara individu kepada para pengikut.

c. Pedoman untuk Kepemimpinan Transformasional

Terdapat beberapa pedoman kepemimpinan transformasional berdasarkan teori teori dan temuan penelitian yang dibahas dalam Yukl (2009) yaitu:

1. Menyatakan visi yang menarik dan jelas

Keberhasilan sebuah visi tergantung pada cara penyampaian seorang pemimpin. Penyampaian yang jelas dan berulang kali pada setiap kesempatan akan memudahkan pengikut untuk memahami dan mengingat tujuan dari organisasi tersebut. Penyampaian visi pun harus

semenarik mungkin dengan penggunaan ritme dan sajak yang baik sehingga akan memperkuat visi tersebut.

2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai

Tidak hanya penyampaian visi yang menarik saja tapi pemimpin perlu meyakinkan pengikut dan menjelaskan hubungan visi tersebut dengan strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pemimpin juga harus memberitahu kepada para pengikut bahwa mereka juga memiliki peran penting dalam mencapai tujuan dari visi tersebut.

3. Bertindak secara rahasia dan optimis

Pemimpin perlu memperlihatkan sikap optimis akan visinya merupakan hal yang penting untuk meyakinkan pengikut akan tercapainya visi tersebut. Keyakinan dan optimisme dari pemimpin akan dapat ditunjukkan dengan perkataan dan tindakan pemimpin.

4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pemimpin memberikan motivasi dari visi tersebut untuk memupuk keyakinan dan optimisme dari para pengikut. Pemimpin memberitahukan kepada para pengikut bahwa mereka lebih sama baik atau lebih baik daripada tim sebelumnya yang telah berhasil melakukan pekerjaan yang sama.

5. Menggunakan tindakan simbolis untuk menekankan nilai nilai penting

Tindakan simbolis yang dilakukan yaitu dengan mempertahankan nilai penting dengan membuat pengorbanan diri akan memberikan pengaruh kepada para pengikut.

6. Memimpin dengan memberikan contoh

Pemimpin dapat memberikan contoh kepada para pengikutnya dan menerapkannya agar para pengikut dapat melakukan hal yang sama.

7. Memberikan kewenangan kepada orang orang untuk mencapai visi tersebut

Pemimpin memberikan kesempatan para pengikutnya untuk menentukan strategi yang efektif dalam mencapai tujuan dari visi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin mendorong para pengikutnya untuk ikut memberikan solusi terhadap masalah yang terjadi.

2. Variabel Motivasi Intrinsik

a. Pengertian Motivasi Intrinsik

Dalam suatu perusahaan, tinggi rendahnya kelayakan karyawan dipengaruhi beberapa faktor, salah satunya yaitu dengan motivasi atau dukungan yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawannya.

Menurut Sopiah (2008) bahwa motivasi adalah usaha dan kemauan keras seseorang yang diarahkan dalam mencapai tujuan tertentu. Definisi tentang motivasi diawali dari tinjauan beberapa

karakteristik pokok motivasi dan menurut Sopiah (2008) terdapat tiga karakteristik pokok motivasi yaitu:

1. Usaha yaitu menunjukkan seberapa besar kekuatan yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kemauan keras yaitu seberapa besar seseorang menunjukkan kemauan keras ketika menerapkan usahanya terhadap tugas ataupun pekerjaannya.
3. Arah atau tujuan yaitu kaitannya dengan arah yang dituju oleh usaha dan kemauan keras seseorang.

Motivasi pada dasarnya adalah proses intentitas, arah dan ketekunan seseorang terhadap tujuan (Robbins dan Judge, 2008). 3 elemen tersebut menjelaskan bahwa intentitas yang berarti seberapa keras usaha yang dilakukan. Usaha dan upaya tersebut lalu dikaitkan dengan arah yang dapat menguntungkan sebuah organisasi tersebut sesuai dengan tujuan organisasi dan yang terakhir yaitu ketekunan yang berarti bahwa seberapa kuat usaha yang dilakukan akan bertahan. Motivasi menurut Maslow dalam Robbins dan Coulter (2010) menjelaskan bahwa kebutuhan dalam setiap hirarki harus dipenuhi sebelum kebutuhan berikutnya karena setiap manusia pasti dalam hirarki kebutuhan bergerak naik dari satu tingkatan ke tingkatan selanjutnya. Menurut Robbins dan Judge (2008) bahwa Teori Motivasi dibagi menjadi tiga teori khusus, yaitu:

1. Hirarki Teori kebutuhan oleh Abraham Maslow

Teori ini mengemukakan bahwa dalam diri manusia memiliki lima kebutuhan yang telah dipenuhi dan menurutnya jika seseorang ingin memotivasi orang lain maka harus memahami tingkat hirarki kebutuhan yang sedang dialami oleh orang tersebut. Lima hirarki kebutuhan tersebut adalah kebutuhan pertama ada fisiologi, meliputi lapar, haus dan lain lain. Kebutuhan yang kedua yaitu rasa aman, meliputi perasaan ingin dilindungi dari bahaya fisik. Kebutuhan yang ketiga yaitu sosial, meliputi rasa memiliki, kasih sayang, pertemanan dan lain lain. Kebutuhan yang keempat adalah penghargaan, meliputi keberhasilan atau pencapaian, bangga diri (faktor internal) dan pengakuan, status sebagai faktor eksternal. Kebutuhan yang terakhir adalah aktualisasi diri yang diartikan sebagai dorongan untuk menjadi sesuai kemampuannya seperti keberhasilan seseorang.

2. Teori X dan Y oleh Douglas McGregor

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua pandangan yaitu teori X yang berpandangan bahwa karyawan cenderung malas dalam bekerja sehingga perlu dipaksa untuk menghasilkan kinerja, pandangan ini bersifat negatif. Sedangkan teori Y adalah kebalikan dari teori X yang bersifat positif yaitu karyawan lebih kreatif, bertanggung jawab dan suka bekerja.

3. Teori Dua Faktor atau teori motivasi *higiene* oleh Frederick Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor motivasi yaitu faktor intrinsik seperti kemajuan, pengakuan, tanggung jawab dan pencapaian yang dihubungkan dengan kepuasan dan faktor ekstrinsik seperti imbalan kerja, kondisi kerja dan lain lain yang dihubungkan dengan ketidakpuasan. Herzberg juga berkeyakinan bahwa sikap yang sangat baik dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan.

Dalam penelitian ini, peneliti akan berfokus untuk meneliti Motivasi Intrinsik. Menurut Herzberg dalam Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa saat seorang pemimpin ingin memotivasi karyawannya dengan pekerjaan mereka maka faktor faktor seperti peluang pengembangan karir, peluang promosi, tanggung jawab, pengakuan dan pencapaian akan mempengaruhi secara intrinsik oleh individu itu sendiri. Motivasi muncul dari dalam diri individu karena faktor faktor intrinsik disebut motivasi intrinsik sedangkan motivasi yang muncul karena faktor luar individu disebut motivasi eksternal.

Motivasi intrinsik merupakan motif yang terbentuk didalam diri individu yaitu sesuai dengan kebutuhannya (Uno, 2007). Menurut penelitian Zapata-Phelan, *et. al.*, (2009) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik akan timbul saat melakukan pekerjaannya dan menjadikan sebuah penghargaan diri sendiri dan menimbulkan kesenangan. Menurut Hidayat dan Tjahjono (2015) motivasi

intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri sendiri, tidak dari imbalan eksternal.

b. Faktor faktor Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Faktor motivasional ini biasanya berkaitan dengan aspek aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri atau faktor intrinsik dalam pekerjaan (Pangesti, G. R., Tjahjono, H. K., & Maryati, T., 2013) Menurut Herzberg dalam Luthans (2011), yang tergolong sebagai faktor motivasional atau motivasi intrinsik antara lain ialah:

1. Achievement (Kemajuan)

Kemajuan yang dicapai oleh seorang karyawan dapat dilihat dari keberhasilan hasil kerjanya, hal itu merupakan faktor dorongan yang diberikan oleh seorang pemimpin agar karyawan dapat meningkatkan hasil kerjanya.

2. Recognition (pengakuan)

Pemimpin harus memberikan pernyataan pengakuan atas kemajuan hasil kerja dari seorang karyawan sebagai lanjutan dari keberhasilan seorang pengikut dalam meningkatkan hasil kerjanya. Hal ini membuat karyawan dapat merasa dihargai oleh pemimpin atas hasil kerjanya.

3. *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri)

Pemimpin harus membuat karyawan mengerti situasi bahwa pekerjaannya begitu penting walaupun berat ringannya pekerjaan.

4. *Responsibility* (Tanggung jawab)

Besar kecilnya tanggung jawab merupakan faktor penting yang harus diterapkan pemimpin kepada karyawan atas pekerjaannya.

5. *Advancement* (Pengembangan)

Pengembangan dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan atas pekerjaannya agar bawahan lebih bertanggung jawab, semangat dan tertantang dalam melakukan pekerjaannya karena pengembangan merupakan salah satu faktor penting motivasi bagi bawahan untuk meningkatkan hasil kerjanya.

3. Variabel *Employee Engagement*

a. Pengertian *Employee Engagement*

Keterikatan yang dibuat oleh perusahaan atau organisasi kepada bawahannya akan membangun sebuah keterikatan erat yang membuat karyawan enggan meninggalkan perusahaan atau organisasi tersebut. *Employee Engagement* adalah keinginan dan kesanggupan karyawan untuk berkontribusi secara penuh untuk kesuksesan perusahaan dengan mencurahkan segala usaha, kekuatan dan waktu mereka (Towers Perrin, 2003 dalam Datche dan Makulu, 2015). Karyawan

yang memiliki *employee engagement* sering menunjukkan hubungan emosional dan positif yang mendalam dengan pekerjaan mereka (Saks, 2006).

Menurut Robbins dan Coulter (2010) bahwa karyawan yang memiliki tingkat antusias yang tinggi akan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya, jika karyawan memiliki tingkat partisipasi yang rendah maka mereka cenderung tidak peduli dan tidak bersemangat dalam bekerja. Menurut Towers Perrin (2003) dalam Datche dan Makulu (2015) bahwa *employee engagement* adalah keinginan untuk berpartisipasi untuk mencapai kesuksesan perusahaan dengan mengerahkan usaha lebih dari yang diharapkan.

Keterikatan yang tinggi dalam suatu perusahaan agar berdampak pada tingkat kelayakan karyawan kepada perusahaan. Berkaitan dengan keterikatan untuk mempertahankan karyawan perlu adanya untuk meningkatkan *employee engagement* yang didukung oleh peran seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya. *Employee engagement* membuat seorang karyawan tidak hanya loyal saja terhadap perusahaan tapi juga dapat melakukan pekerjaannya dengan sepenuh hati untuk meningkatkan hasil dari pekerjaannya tersebut. *Employee engagement* adalah sebuah perasaan mendalam terhadap organisasinya dengan melakukan pekerjaannya secara bergairah (Gallup, 2006 dalam Widjaja dkk, 2016).

Menurut schaufeli *et. al.* (2002) keterikatan adalah sebuah keadaan dimana seorang karyawan dalam keadaan berpikiran positif, memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan kekuatan, dedikasi dan penyerapan. *Engagement* dianggap sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan antusiasme dan semangat yang tinggi sehingga membuat karyawan bekerja dengan tulus (Handayani, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa pengikut lebih banyak terlibat dalam pekerjaan mereka secara psikologis.

Wellins & Concelman (2004) dalam Handayani (2017) menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah penggabungan dari komitmen, kesetiaan, produktivitas dan kepemilikan. *Employee engagement* juga memperlihatkan sikap karyawan untuk menunjukkan pekerjaan mereka. Bannet & Bell (2004) dalam Handayani (2017) menjelaskan hal yang sama pula yaitu dalam penelitian mereka mengamati tiga kunci perilaku karyawan dengan menunjukkan tingkat keterikatan yang tinggi yaitu:

a. Tinggal (*stay*)

Karyawan memiliki kemauan yang kuat untuk tetap tinggal dan menjadi anggota organisasinya tersebut dan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

b. Berkata (*say*)

Karyawan merupakan pendukung yang memiliki semangat dan gairah yang tinggi bagi tempat kerja mereka dan mereka

membicarakan hal hal positif tentang organisasi baik didalam maupun diluar organisasi.

c. Berusaha (*strive*)

Karyawan selalu berusaha dengan keras agar memberikan hasil yang baik untuk organisasi, baik internal maupun eksternal.

b. Dimensi *Employee Engagement*

Seseorang dapat dikatakan memiliki *employee engagement* yaitu ia dapat melakukan pekerjaannya dengan penuh semangat, bergairah dan totalitas dalam penyelesaian tugasnya (Schaufeli *et. al.*, 2002). Menurut Schaufeli *et. al.* (2002) dimensi *employee engagement* adalah sebagai berikut:

1. *Vigor*

Semangat yang menandakan kesiapan untuk upaya yang lebih keras dalam pekerjaan, sebuah usaha untuk terus semangat saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan.

- a. Curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja
- b. Keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan
- c. Kemauan untuk mengeluarkan segala upaya dalam suatu pekerjaan
- d. Tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

2. *Dedication*

Keterlibatan kuat yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya dan mencakup perasaan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Merasa terlibat kuat dalam suatu pekerjaan.

3. *Absorption*

Karyawan benar-benar menikmati pekerjaannya sehingga waktu terasa begitu cepat dan sulit untuk memisahkan diri dengan pekerjaan tersebut.

- a. Karyawan bekerja secara fokus dan serius terhadap suatu pekerjaan
- b. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan kesulitan memisahkan diri dari pekerjaan.

B. Turunan Hipotesis

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional *terhadap employee engagement*

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menginspirasi karyawannya yang dapat membuat karyawan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya dan membuat karyawan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan sendiri. *Employee engagement* adalah perasaan mendalam yang dirasakan karyawan atas pekerjaannya. Jika karyawan sudah memiliki semangat dalam

melaksanakan pekerjaannya maka karyawan akan menikmati pekerjaannya sehingga membuat karyawan sulit memisahkan diri dengan pekerjaannya.

Ketika seorang *owner* memberikan motivasi yang menginspirasi para karyawannya dengan terlibat langsung dalam masalah yang terjadi didalam perusahaan itu sendiri dan memberikan kesempatan para karyawannya untuk secara bersama sama mencari solusi atas masalah tersebut maka motivasi yang menginspirasi karyawannya ini akan membuat karyawan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaannya karena rasa keterlibatan yang kuat terhadap pekerjaannya.

Jika seorang *branch manager* disalah satu outlet setiap pagi memberikan semangat dan dukungan kepada karyawannya sebelum bekerja maka karyawan akan merasa memiliki semangat yang menandakan kesiapan untuk memberikan upaya lebih dalam melaksanakan pekerjaannya. Maka semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin maka semakin tinggi pula *employee engagement* dalam perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Handayani (2017), Datche dan Makulu (2015), Widjaja dkk (2016) dan Rizkiani, W., & Nurnida, I. (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka akan dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan transformasional *owner* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

H2 : Kepemimpinan transformasional *branch manager* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Tabel 2.1 Kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*

No.	Judul	Tahun	Peneliti	Variabel	Hasil
1.	<i>The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya.</i>	2015	Datche, A. E., & Mukulu, E	Dependen : <i>Employee Engagement</i> Independen : Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>
2.	Analisa Pengaruh Transformasional Leadership Terhadap <i>Employee Engagement</i> dengan Kepuasan Karyawan sebagai Variabel Intervening di Artotel Hotel Surabaya	2016	Widjaja, D. C., Binuko & Wibawati, L.	Dependen : <i>Employee Engagement</i> Independen : Kepemimpinan Transformasional	Transformational leadership berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> di Artotel Hotel Surabaya
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Employee Engagement</i> (studi Pada Divisi Produksi Ppb Bogor Pt. wijaya Karya Beton Tbk.)	2016	Rizkiani, W., & Nurnida, I.	Dependen : <i>Employee Engagement</i> Independen : Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> di Divisi Produksi Ppb Bogor Pt. wijaya Karya Beton Tbk
4.	Pengaruh transformational leadership terhadap <i>employee engagement</i> telaah pada organisasi non-profit area pulau jawa, sumatera, sulawesi dan bali.	2017	Handayani, N. P.	Dependen : <i>Employee Engagement</i> Independen : Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> pada organisasi non-profit area pulau jawa, sumatera, sulawesi dan bali.

2. Pagaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap motivasi intrinsik

Kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan membuat karyawannya terinspirasi sehingga membuat karyawan memiliki motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Logikanya jika seorang pemimpin dapat memberikan inspirasi dengan motivasi yang diberikan maka akan muncul motivasi intrinsik dan karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan hasil kerja dari karyawan itu sendiri. Kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawannya untuk mementingkan kepentingan organisasi atau perusahaan daripada kepentingan sendiri.

Jika seorang *owner* menerapkan pendekatan asas kekeluargaan setiap outlet contohnya dengan merayakan setiap ulang tahun karyawannya yang dirayakan oleh rekan rekan kerjanya di outlet tersebut maka karyawan akan merasa diakui dan dihargai yang membuat karyawan merasa termotivasi. Ketika *branch manager* memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berinovasi dalam bekerja maka karyawan akan memiliki responsibility atau tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syafranudin, R. A. (2016), Tucunan, R. J. A., dkk (2014) dan Sanjaya, A., & Baharuddin, A. (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi intrinsik. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka akan dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3: Kepemimpinan Transformasional *owner* berpengaruh positif terhadap motivasi Intrinsik.

H4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif *branch manager* terhadap motivasi Intrinsik.

Tabel 2. 2 Kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik

No.	Judul	Tahun	Peneliti	Variabel	Hasil
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan	2014	Sanjaya, A., & Baharuddin, A.	Dependen : Motivasi Independen: Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi
2.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pandawa)	2014	Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G.	Dependen : Motivasi dan Kinerja Independen: Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi
3.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Intrinsik Dan Kinerja Perawat RSUD Kudungga Kabupaten Kutai Timur.	2016	Syafranudin, R. A.	Dependen : Motivasi Intrinsik Dan Kinerja Independen: Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik

3. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap *Employee Engagement*

Penghargaan dan pengakuan yang diberikan oleh seorang pemimpin atas keberhasilan seorang karyawan dalam meningkatkan hasil kerjanya akan membuat karyawan merasa antusias dan bergairah dalam bekerja sehingga karyawan akan mendedikasikan dirinya terhadap perusahaan dan akan berdampak positif bagi perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Shu, C. Y. (2015) dan Rachmatullah, A., dkk (2015) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap *work engagement* atau *employee engagement*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka akan dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Tabel 2.3 motivasi intrinsik terhadap *employee engagement*

No.	Judul	Tahun	Peneliti	Variabel	Hasil
1.	<i>The impact of intrinsic motivation on the effectiveness of leadership style towards on work engagement.</i>	2015	Shu, C. Y.	Dependent: <i>Work Engagement</i> Moderasi: Motivasi Intrinsik	motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i>
2.	Pengaruh motivasi kerja terhadap <i>employee engagement</i>	2015	Rachmatullah A. dkk	Dependent : <i>Employee engagement</i> Independent: Motivasi Kerja	motivasi berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> .

4. Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*

Kepemimpinan transformasional yang menginspirasi ditunjukkan oleh seorang pemimpin baik *owner* maupun *branch manager* dengan memberikan dorongan yang membuat karyawan termotivasi dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan hasil kerja dan tanggung jawabnya serta membuat karyawan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan dengan melakukan pekerjaan secara antusias, bergairah dan semangat. Dalam penelitian ini dimungkinkan bahwa antar variabel memiliki pengaruh

positif yang berarti bahwa variabel motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*.

Penelitian terdahulu oleh Syafranudin, R. A. (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi intrinsik. Hasil penelitian oleh Shu, C. Y. (2015) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap *work engagement* atau *employee engagement*.

H6 : Kepemimpinan transformasional *owner* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* melalui motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi.

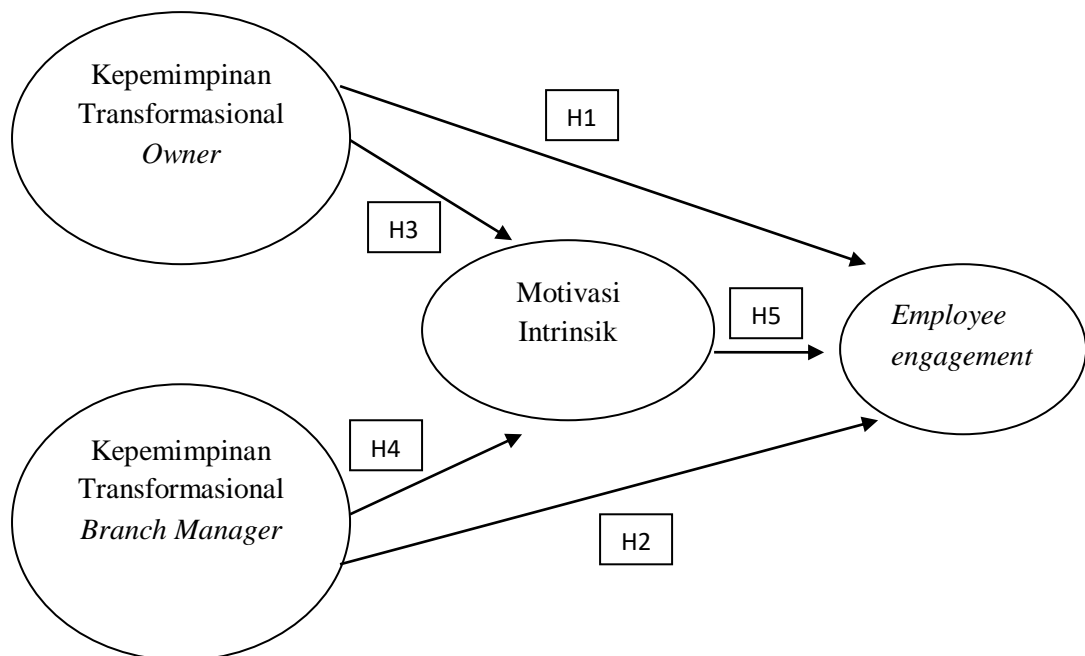
H7: Kepemimpinan transformasional *branch manager* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* melalui motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi.

Tabel 2. 4 kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik dan motivasi terhadap *employee engagement*

No.	Judul	Tahun	Peneliti	Variabel	Hasil
1.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Intrinsik Dan Kinerja Perawat RSUD Kudungga Kabupaten Kutai Timur.	2016	Syafranudin, R. A.	Dependen : Motivasi Intrinsik Dan Kinerja Independen: Kepemimpinan Transformasional	kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik
2.	<i>The impact of intrinsic motivation on the effectiveness of leadership style towards on work engagement.</i>	2015	Shu, C. Y.	Dependent: <i>Work Engagement</i> Moderasi: Motivasi Intrinsik	motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i>

C. Model penelitian

Dalam model penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (*independent*), variabel *employee engagement* sebagai variabel terikat (*dependent*), dan variabel motivasi intrinsik sebagai pemediasi (*intervening*).



Gambar 2.1 Model Penelitian

Berdasarkan model penelitian di atas maka dapat diturunkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H1: Kepemimpinan Transformasional *Owner* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee engagement*.
2. H2 : Kepemimpinan Transformasional *Branch manager* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee engagement*.

3. H3 : Kepemimpinan Transformasional *Owner* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi intrinsik
4. H4 : Kepemimpinan Transformasional *Branch manager* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi intrinsik
5. H5 : Motivasi Intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*
6. H6 : Kepemimpinan Transformasional *Owner* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee engagement* yang dimediasi oleh motivasi intrinsik.
7. H7 : Kepemimpinan Transformasional *Branch Manage* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee engagement* yang dimediasi oleh motivasi intrinsik.