

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. *Employee Engagement***

Schaufeli *et al* (2003) menjelaskan *employee engagement* adalah rasa keterikatan yang dimiliki pegawai dengan organisasional cenderung bersemangat dan melakukan aktivitas kerjanya dengan efektif serta pegawai tersebut memiliki keyakinan yang kuat untuk dapat menyelesaikan atau menangani setiap pekerjaannya dengan baik. Robbins (2003) mendefinisikan *employee engagement* yaitu seorang pegawai dikatakan *engagement* didalam pekerjaannya apabila pegawai tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Pegawai dengan *engagement* yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan dengan peduli dengan jenis pekerjaan itu.

Loockwood (2007) *engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya didalam tempat kerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan, kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. *Employee engagement* sebagai kekuatan ilusif (komitmen terhadap organisasi, kebanggaan terhadap pekerjaan,

pengerahan waktu dan tenaga, *passion* dan ketertarikan) yang memotivasi pegawai untuk berunjuk kerja lebih tinggi. Istilah tersebut sebagai perasaan atau sikap pegawai yang mendekatkan diri dengan pekerjaan dan organisasinya (Wellins dan Concelman, 2005).

#### **a. Dimensi *employee engagement***

Schaufeli & Bakker (2003) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki tiga aspek, yaitu :

##### 1) *Vigor*

Dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.

1. Di tempat kerja saya, saya merasa penuh dengan energi
2. Pada pekerjaan saya, saya merasa kuat dan bersemangat
3. Ketika saya bangun di pagi hari, aku merasa seperti pergi bekerja
4. Saya bisa terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu
5. Pada pekerjaan saya, saya sangat tangguh secara mental
6. Di tempat kerja saya, saya selalu bertahan, bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik

##### 2) *Dedication*

*Dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan, dan menantang dalam pekerjaan.

1. Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan
2. Saya antusias perihal pekerjaan saya
3. pekerjaan saya menginspirasi saya
4. Saya bangga pada pekerjaan yang saya lakukan
5. Bagi saya, pekerjaan saya adalah menantang

### 3) *Absorption*

Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan segala sesuatu disekitarnya.

1. Waktu berlalu begitu cepat ketika saya sedang bekerja
2. Ketika saya bekerja, saya lupa segala sesuatu yang lain di sekitar saya
3. Saya merasa senang ketika saya bekerja intens
4. Saya tenggelam dalam pekerjaan saya
5. Saya terbawa ketika saya sedang bekerja
6. Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya

### **b. Ciri-ciri *employee engagement***

Ciri-ciri *employee engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2008) pegawai yang memiliki *engagement* tinggi adalah sebagai berikut:

- 1) *Say*

Secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon pegawai yang potensial, dan juga kepada pelanggan.

2) *Stay*

Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja ditempat lain.

3) *Strive*

Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif, untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi

**c. Faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement***

Menurut Lockwood (2007) keterikatan merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, yaitu:

1. Budaya di dalam tempat bekerja

Budaya yang positif dan sesuai dengan pegawai bisa mendorong pegawai untuk lebih terikat terhadap pekerjaannya. Seperti budaya yang sesuai dengan agama pegawai tersebut.

2. Komunikasi organisasional

Komunikasi yang terjalin secara terbuka dan cenderung tidak kaku bisa membuat pegawai nyaman dan terikat dengan pekerjaannya. Bayangkan jika komunikasi yang terjalin cenderung tertutup dan kaku yang membuat pegawai tidak nyaman mungkin justru membuat

pekerjaan pegawai tidak maksimal dan pada akhirnya pegawai bekerja ala kadarnya

3. Gaya manajerial yang memicu kepercayaan

Sikap atasan yang menaruh rasa percaya terhadap bawahan mampu memicu semangat bekerja pegawai yang pada akhirnya membuat pegawai total dalam pekerjaannya

4. Penghargaan

Penghargaan yang diberikan kepada pegawai atas prestasi kerjanya akan mendorong dan memacu semangat bekerja pegawai

5. Kepemimpinan yang dianut

Gaya kepemimpinan yang dianut bisa mempengaruhi sikap pegawai terhadap pekerjaannya

6. Reputasi perusahaan itu sendiri

Reputasi, prestasi, nama baik dan nama besar perusahaan akan mempengaruhi rasa bangga yang akhirnya memacu semangat bekerja pegawai.

Menurut Bakker dan Demerouti (2007), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, yakni sebagai berikut:

1) *Job Resources*

Merujuk pada aspek fisik, aspek sosial, maupun aspek organisasi dan pekerjaan yang memungkinkan individu untuk mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan

dengan pekerjaan tersebut, dapat mencapai target pekerjaan dan menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal

2) *Salience of Job Resources*

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki individu

3) *Personal Resources*

Merujuk pada karakter yang dimiliki oleh pegawai seperti kepribadian, sifat, usia dll. Pegawai yang *engaged* akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan pegawai yang lainnya karena memiliki skor *extraversion* dan *conscientiousness* yang lebih tinggi serta memiliki skor *neuroticism* yang lebih rendah.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pemimpin yang mampu menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasional dan memiliki dampak yang luar biasa kepada pengikutnya, dan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin *status quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasional yang sepenuhnya baru (Robbins & Judge, 2015). Kepemimpinan dalam sebuah organisasional berfungsi untuk untuk memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik, melakukan pengawasan secara teratur, dan

mengarahkan para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju. Bawahan atau pengikut dalam sebuah organisasi, akan mampu bekerja dengan baik jika pemimpin dapat menjalankan perannya secara baik (Hanggoro, 2002).

Kepemimpinan transformasional menurut Gibson *et al* (1996) merupakan kemampuan seorang pemimpin memberikan inspirasi dan motivasi pada bawahannya untuk mencapai hasil yang lebih baik dari yang direncanakan. Yukl (1994) mengungkapkan kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seseorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya pada pencapaian moralitas dan motivasi yang tinggi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini menempatkan bawahan sebagai mitra kerja sejajar daripada sebagai pelaksana perintah. Konsep kepemimpinan ini dikembangkan oleh Bass (2003) sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan sikap percaya, menghargai, mengagumi, loyalitas dan motivasi kerja pada bawahan.

Penerapan gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada proses perubahan persepsi, sikap dan perilaku bawahan, kearah peningkatan kemampuan, wawasan dan kemampuan dalam menjalankan organisasi Barling (dalam Rahmah, 2013). Penekanan pada proses perubahan tersebut tidak hanya dimaksudkan untuk menghadapi kondisi saat ini saja tetapi juga masa yang akan datang. Avolio dan Gibson (dalam Rahmah, 2013) menjelaskan, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini

merupakan pemimpin strategis, fleksibel, dan memiliki kemampuan serta kesediaan untuk melayani.

Bass (dalam Mamesah & Kusumaningtyas, 2009) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.

#### **a. Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Karakteristik pemimpin transformasional menurut Saros & Santora dan Bass *et al* (dalam Rukmana, 2014), yaitu:

##### *1) Idealized Influence*

- a. Saling bertukar kreasi dan artikulasi dengan bawahan
- b. Menjadikan dirinya sebagai “*role models*” bagi bawahannya
- c. Menanamkan nilai, kepercayaan diri, “*self-determination*”, dan kesadaran tentang bersama kepada bawahannya

##### *2) Inspirational Motivation*

- a. Membangkitkan kesadaran bawahan atas misi dan visi organisasi
- b. Menggunakan hal-hal simbolik dalam mengarahkan setiap usaha bawahan
- c. Bertindak sebagai model dengan perilaku yang sesuai

##### *3) Intellectual Stimulation*

- a. Merangsang bawahan untuk memelihara kreatifitas dan rasionalitas



b. Menyertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan usaha penyelesaian masalah

4) *Individualized Consideration*

- a. Menunjukkan perhatian kepada kelebihan yang dimiliki bawahan
- b. Mendidik, merangsang, memperhatikan dan membimbing bawahan dengan cara konsultatif dan terbuka

Bass (dalam Seyal & Rahman, 2014) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi, yaitu:

a) *Attributed Charisma*

Ditandai sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

b) *Inspirational Motivation*

Ditandai sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

c) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari

pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

d) *Individualized Consideration*

seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan.

Luthans (dalam Safaria, 2004) mengungkapkan pemimpin transformasional memiliki beberapa karakteristik tertentu, yaitu:

- 1) Pemimpin mengidentifikasikan dirinya sendiri sebagai agen perubahan
- 2) Pemimpin mendorong keberanian dalam pengambilan resiko
- 3) Pemimpin yang percaya pada rekan kerjanya
- 4) Pemimpin dilandasi nilai-nilai yang baik
- 5) Pemimpin adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (*lifelong learners*)
- 6) Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian
- 7) Pemimpin yang visioner

### **3. Budaya Organisasional**

Budaya organisasional merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal tersebut bisa

membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins, 2002). Budaya merupakan gabungan kompleks dari asumsi dan tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasional merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, Stoner (dalam Waridin & Masrukhin, 2006).

Sutrisno (2013) mengungkapkan budaya organisasional sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*believes*), asumsi-asumsi (*assumption*), atau norma-norma yang telah lama berlaku disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasional merupakan sesuatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasionalnya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendasar dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (pegawai perusahaan). Budaya organisasional yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

### **a. Dimensi Budaya Organisasional**

Budaya organisasional menurut Hofstede dkk (1993) memiliki indikator sebagai berikut:

- 1) Profesionalisme adalah mutu, kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi dalam suatu organisasi
- 2) Jarak manajemen adalah ketidakseimbangan dalam pembagian kekuasaan dalam organisasi dan anggota menganggap hal itu adalah suatu hal yang wajar
- 3) Percaya dengan rekan kerja adalah sikap yang timbul untuk mengakui dan meyakini terhadap seseorang
- 4) Integrasi adalah suatu tindakan pembaharuan hingga menjadi kesatuan yang bulat dan utuh.

Robbins (dalam Jaghargh, 2012) budaya organisasional didasarkan pada karakteristik berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko  
Sejauh mana pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mampu mengambil resiko
- 2) Arah  
Sejauh mana organisasi dengan jelas menciptakan sasaran dan harapan mengenai prestasi
- 3) Integritas

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi

4) Dukungan dari manajemen

Tingkat sejauh mana para pemimpin memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka

5) Kontrol

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawainya

6) Identitas tingkat

Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya

7) Sistem imbalan

Tingkat sejauh mana alokasi imbalan, seperti kenaikan gaji/promosi didasarkan atas kriteria prestasi pegawai

8) Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka

9) Pola komunikasi

Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal

Denison (dalam Fatimah, 2015) menyatakan ada 4 dimensi yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasional, yaitu:

1) *Involvement*

Membangun kapabilitas , rasa memiliki dan tanggung jawab.

- a. *Empowerment*
- b. *Team orientation*
- c. *Capability development*

2) *Consistency*

Mendefinisikan nilai-nilai dan sistem organisasi yang menjadi dasar budaya yang kuat.

- a. *Core Value*
- b. *Agreement*
- c. *Coordination & Integration*

3) *Adaptability*

Dapat diartikan kebutuhan lingkungan bisnis dalam tindakan.

- a. *Creating Change*
- b. *Customer Focus*
- c. *Organizational Learning*

4) *Mission*

Mendefinisikan perlunya arahan jangka panjang bagi organisasi.

- a. *Strategic direction & Intent*
- b. *Goals & objectives*
- c. *Vision*

Suharti & Suliyanto (2012) menyebutkan bahwa budaya organisasional menentukan *employee engagement* pada 2 tingkatan:

- 1) Budaya menciptakan dan melepaskan energi pegawai melalui cara organisasi memperlakukan pegawainya
- 2) Budaya menyalurkan energi pada daya saing melalui pemusatan terhadap sasaran strategis perusahaan, inovasi, dan/atau efisiensi operasional

#### **b. Fungsi Budaya Organisasional**

Menurut Robbins (2008) fungsi budaya dalam sebuah organisasional adalah:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas
- 2) Budaya berarti identitas bagi suatu anggota organisasi
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial

### **B. Kerangka Konsep Penelitian**

#### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee***

##### ***Engagement***

Yukl (1994) mengungkapkan kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seseorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya pada pencapaian moralitas dan motivasi yang tinggi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini menempatkan bawahan sebagai mitra

kerja sejajar daripada sebagai pelaksana perintah. Konsep kepemimpinan ini dikembangkan oleh Bass (2003) sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan sikap percaya, menghargai, mengagumi, loyalitas dan motivasi kerja pada bawahan.

Schaufeli *et al* (2003) menjelaskan *employee engagement* adalah rasa keterikatan yang dimiliki pegawai dengan organisasional cenderung bersemangat dan melakukan aktivitas kerjanya dengan efektif serta pegawai tersebut memiliki keyakinan yang kuat untuk dapat menyelesaikan atau menangani setiap pekerjaannya dengan baik. Dengan gaya kepemimpinan tersebut dirasa dapat meningkatkan *engagement* karena pemimpin yang dapat terlibat.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rukmana (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Adapun penelitian terdahulu lainnya oleh Rahmah (2013) menunjukkan bahwa Terdapat hubungan yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* pegawai. Penelitian lain oleh Arkhani (2017) menunjukkan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*. Penelitian terdahulu lainnya yaitu oleh Ghadi *et al* (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi *employee engagement*.



**H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* di Badan Kepegawaian Daerah Yogyakarta**

**2. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap *Employee Engagement***

Budaya organisasional merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins, 2002).

Schaufeli *et al* (2003) menjelaskan *employee engagement* adalah rasa keterikatan yang dimiliki pegawai dengan organisasi cenderung bersemangat dan melakukan aktivitas kerjanya dengan efektif serta pegawai tersebut memiliki keyakinan yang kuat untuk dapat menyelesaikan atau menangani setiap pekerjaannya dengan baik. Pegawai dengan *engagement* yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan dengan peduli dengan jenis pekerjaan itu.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rukmana (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*. Penelitian terdahulu oleh Fatimah (2015) menunjukkan hasil Karakteristik individu dan budaya organisasional pada kedua generasi tersebut berpengaruh signifikan terhadap keterikatan pegawai. Penelitian yang lain oleh Sari dkk (2017) menunjukkan hasil Kepemimpinan Transformasional

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, Budaya Organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

**H2: Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* di Badan Kepegawaian Daerah Yogyakarta**

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya**

#### **Organisasional terhadap *Employee Engagement***

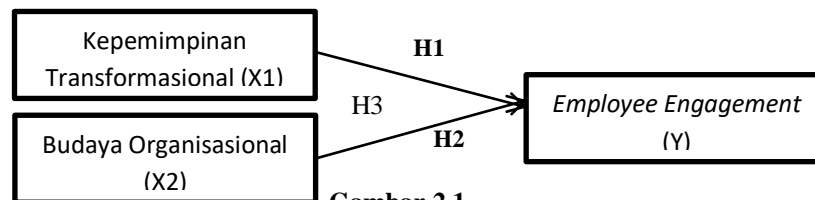
Yukl (1994) mengungkapkan kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seseorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya pada pencapaian moralitas dan motivasi yang tinggi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini menempatkan bawahan sebagai mitra kerja sejajar daripada sebagai pelaksana perintah. Konsep kepemimpinan ini dikembangkan oleh Bass (2003) sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan sikap percaya, menghargai, mengagumi, loyalitas dan motivasi kerja pada bawahan. Dengan gaya kepemimpinan tersebut dirasa dapat meningkatkan *engagement* karena pemimpin yang dapat terlibat. Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins, 2002). Schaufeli *et al* (2003) menjelaskan *employee engagement* adalah rasa keterikatan yang dimiliki pegawai dengan organisasi cenderung

bersemangat dan melakukan aktivitas kerjanya dengan efektif serta pegawai tersebut memiliki keyakinan yang kuat untuk dapat menyelesaikan atau menangani setiap pekerjaannya dengan baik.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rukmana (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional secara signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*.

**H3: Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* di Badan Kepegawaian Daerah Yogyakarta**

### C. Model Penelitian



**Gambar 2.1.**  
**Model Penelitian**

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* di Badan Kepegawaian Daerah Yogyakarta

H2: Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* di Badan Kepegawaian Daerah Yogyakarta

H3: Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* di Badan Kepegawaian Daerah Yogyakarta