

BAB II

KAJIAN TEORI

A. *Employee engagement*

1. Definisi

Komitmen terhadap kesuksesan pekerjaan sering disebut sebagai *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan suatu istilah yang relatif baru dalam ilmu sumber daya manusia, dimana kata tersebut sering digunakan oleh lembaga konsultan yang khusus bergerak dalam bidang sumber daya manusia.

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *employee engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini telah didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka sebagai hubungan emosional yang tinggi yang seorang karyawan rasakan terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya. (Risher, 2010:74).

Gallup Organization menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai nilai *engagement* merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka (Tritch, 2003). Selain definisi tersebut, pandangan populer dari istilah ini menyatakan bahwa *employee engagement* tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat mereka memiliki loyalitas yang

lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Macey & Schneider, 2008).

Employee engagement menurut Thomas (2007) merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil dan adalah hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu bekerja.

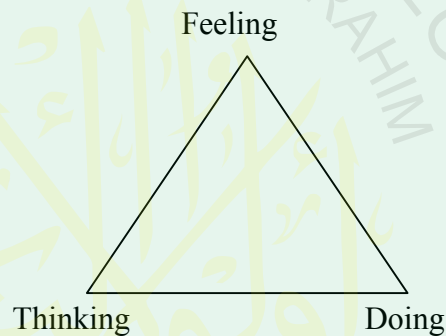
Menurut Kahn (Nusatria, 2011:4) *engagement* merupakan gagasan multidimensi. Karyawan dapat secara emosi, kognitif, atau fisik terikat. *Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan/atau secara emosi terhubung dengan orang lain. *Disengaged employees*, di sisi lain, melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan (Luthans dan Peterson 2002 dalam Nusatria, 2011:4).

Conference Board (dalam Vibrayani, 2012:10) menyebutkan bahwa *engagement* pada karyawan adalah sebuah hubungan yang kuat secara emosional dan intelektual yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja, yang pada gilirannya, akan mempengaruhi dia untuk memberikan upaya lebih pada pekerjaannya.

Kahn (1990) menyebutkan bahwa *engagement* adalah konstruk yang melihat perbedaan diantara karyawan dan berapa banyak energy dan dedikasi diberikan di tempat kerja. *Engagement* memiliki konstruk yang multidimensional dimana *engagement* bukan hanya ditataran emosional, tapi juga secara fisik dan kognitif (Vibrayani, 2012:10). Hal ini senada dengan May, Gilson dan Harter (2004) yang menyebutkan bahwa karakteristik *engagement* yang memiliki 3 dimensi sebagai komponen

yaitu: komponen fisik berupa energi yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan, komponen emosi yaitu berupa dedikasi yang diberikan pada pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, serta komponen pikiran yaitu berupa keadaan dimana karyawan larut dalam pekerjaannya sehingga meluangkan hal-hal di sekelilingnya. Cook (dalam Vibrayani, 2012:11) juga menyebutkan bahwa *engagement* memiliki tiga aspek, yaitu perasaan (feeling), pemikiran (thinking), dan perbuatan (doing).

Gambar 1
Tiga Aspek *Engagement*



Sumber: cook, Sara (1995 dalam Vibrayani, 2012), the essential Guide to *engagement* karyawan

Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, dan Baker (2002), merumuskan *engagement* sebagai kebalikan dari burn out, yaitu sebagai keadaan dimana karyawan merasa positif dan puas terhadap pekerjaannya. Konstruk motivational ini ditandai dengan adanya vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (keasyikan) pada karyawan.

Karyawan yang engaged memiliki energi dan berhubungan secara efektif dengan aktivitas kerja mereka. Mereka juga melihat diri mereka mampu menghadapi secara tuntas tuntutan dalam pekerjaan mereka (schaufeli, salanova, Gonzales-roma, dan baker, 2002) oleh karena itu,

dapat dikatakan *engagement* karyawan bukanlah perasaan sesaat terhadap keadaan tertentu, tetapi *engagement* merujuk pada hal yang lebih stabil yang berfokus pada bagaimana pengalaman psikologis serta konteks kerja mempengaruhi proses karyawan dalam menghadirkan diri mereka pada pekerjaan mereka.

Employee engagement memiliki keterkaitan dengan berbagai gagasan dalam perilaku organisasi namun tetap berbeda. *Employee engagement* bukan hanya sekedar sikap seperti komitmen organisasi tetapi merupakan tingkat seorang karyawan penuh perhatian dan melebur dengan pekerjaannya. Dalam literatur akademis *employee engagement* telah didefinisikan sebagai konstruk yang unik dan berbeda yang mengandung komponen kognitif, emosi, dan perilaku yang berhubungan dengan kinerja individu. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Martha (2011) bahwa *employee engagement* berbeda dengan komitmen organisasi. Komitmen organisasi berhubungan dengan sikap dan kedekatan dengan organisasi. Sedangkan *engagement* bukan sikap, melainkan tingkatan yang dimana individu memiliki perhatian lebih dalam menjalankan peran mereka di lingkungan pekerjaan.

Employee engagement sudah digunakan secara luas dan menjadi istilah yang populer (Robinson *et al*). Meskipun begitu, Robinson juga menyatakan bahwa masih terdapat sedikit riset akademis dan empiris pada topik yang sudah menjadi begitu populer ini. Robinson *et al*. (dalam Robertson dan Cooper, 2010) memberikan definisi *engagement* sebagai

“sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan, seorang karyawan yang terikat (*employee engaged*) memiliki kesadaran terhadap bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi”. Kesadaran bisnis yang dimiliki oleh karyawan akan membuatnya memberikan upaya terbaik mereka dalam meningkatkan kinerja mereka. Mereka sadar bahwa kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja mereka.

Engagement bukanlah sikap, tapi ia adalah sebuah perilaku yang menjadi pendorong kinerja sebuah organisasi (Welbourne, 2007). Sehingga yang disebut *engagement* semata-mata ditandai dengan adanya kemauan dan kemampuan karyawan dalam memastikan agar organisasi berhasil mencapai keberhasilan bisnisnya (Cook, S., dalam Vibrayani, 2012:9). Sehingga dapat dikatakan bahwa *engagement* merupakan hasil dari penggabungan beberapa keadaan seperti, bagaimana positifnya seorang karyawan dalam berpikir tentang perusahaan, seberapa positif perasaan karyawan terhadap organisasi dan bagaimana proaktifnya karyawan dalam upayanya mencapai tujuan organisasi baik kepada karyawan, kolega maupun kepada para pemangku kepentingan yang lain.

Croston (2008) menyatakan bahwa *employee engagement* tidaklah sama dengan *employee satisfaction*, *employee engagement* merupakan sebuah perilaku yang didapat setelah karyawan merasa puas, kemudian memiliki kesadaran mengenai keadaan organisasi yang pada akhirnya

menghasilkan pemahaman dari karyawan bagaimana dia dapat berkontribusi dalam sistem perusahaan. Sehingga dari pemahaman intelektual atas hal tersebut, karyawan dapat memberikan komitmennya pada organisasi untuk menghasilkan yang terbaik dan memberikan komitmen terhadap organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan keadaan dimana karyawan merasa positif dan puas terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan adanya vigor (semangat), dedication (dedikasi) dan absorption (keasyikan) pada karyawan. *Engagement* bukanlah hal yang bersifat sementara dan merujuk pada keadaan tertentu, tapi lebih pada kondisi yang lebih terus menerus dan merupakan bentuk kesadaran yang terjadi tanpa dipengaruhi oleh kejadian, objek, dan perilaku tertentu.

2. Jenis-jenis Engagement

Menurut Wiley & Blackwell (2009) *engagement* adalah penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi yang muncul dalam bentuk inisiatif, adaptabilitas, usaha, dan kegigihan yang mengarah kepada tujuan organisasi. Pada dasarnya, *engagement* dibagi menjadi dua jenis, yaitu perasaan untuk memiliki *engagement* dan perilaku *engagement* itu sendiri. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut.

a. *The Feel of Engagement*

Ada 4 komponen penting dalam diri karyawan agar memiliki *engagement*. Kombinasi dari empat elemen ini adalah yang membuat *engagement* menjadi baik yaitu,

1) *Urgensi*

Urgensi adalah suatu determinasi dan energi yang mengarah kepada satu tujuan. *Engagement* tidak bisa muncul hanya karena suatu energi biasa, tetapi energi yang sudah mengarah kesatu tujuan. Urgensi juga diartikan sebagai suatu dorongan yang memaksa munculnya suatu perilaku untuk mencapai tujuan. Secara konseptual, urgensi memiliki kaitan dengan resiliensi, atau kapasitas untuk bangkit setelah mengalami kegagalan. Urgensi juga memiliki kaitan dengan kepercayaan diri, yang mencakup kepercayaan bahwa seseorang itu pasti bisa mencapai satu tujuan.

2) *Fokus*

Karyawan yang memiliki *engagement* akan merasa fokus ketika bekerja. Pada kondisi yang normal, mereka akan merasa tepat sasaran dalam menjalankan pekerjaan dan tidak mudah terdistraksi oleh gangguan dari luar, seperti mengobrol dengan rekan kerja, berdiskusi mengenai tempat makan siang, cuaca yang buruk, dan sebagainya. Agar terciptanya *engagement*, dibutuhkan perhatian yang harus dipertahankan dalam rentang waktu yang lebih lama. Hal ini setara dengan kemampuan untuk berkonsentrasi dan terlarut

dalam pekerjaan, tetapi bukan berarti menjadi terisolasi terhadap pekerjaan lain yang bukan menjadi prioritas utama.

3) *Intensitas*

Intensitas diartikan sebagai kedalaman dari konsentrasi. Hal ini diarahkan dalam bagian alami dari tuntutan pekerjaan dan tingkat kemampuan karyawan yang bersangkutan. Ketika tingkat kemampuan cocok dengan tuntutan pekerjaan, karyawan harus menggabungkan perhatian dan energi ke dalam pekerjaan tersebut agar dapat diselesaikan. Sebaliknya, ketika tingkat kemampuan karyawan jauh melebihi tuntutan pekerjaan, maka karyawan tersebut akan merasa bosan, sehingga perhatian dan energi mereka dapat pindah ke hal lain. Intensitas mengarahkan karyawan untuk membuka diri mendekati semua sumber energi yang tersedia.

4) *Antusiasme*

Rasa antusias adalah kondisi psikologis yang secara simultan mencakup energi dan kebahagiaan. Hal ini merupakan kondisi emosi yang mengacu kepada perasaan positif, dan dikonotasikan sebagai *positive well-being* yang kuat. Ketika kita membayangkan tentang antusiasme karyawan, kita akan mendapatkan gambaran seorang karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Karyawan yang antusias dalam bekerja akan merasa lebih “hidup” dan bergairah dalam bekerja. Antusiasme menjadi pusat dari perasaan *engagement* di dalam pekerjaan. Gairah bukan merupakan

suatu hasil dari energi dan fokus saja, melainkan suatu elemen dari keunikan *engagement* itu sendiri. Antusiasme menjadi alasan mengapa *engagement* dikategorikan sebagai suatu emosi. Komponen emosi yang positif itulah yang disebut dengan antusiasme.

b. *The Look of Engagement*

Ada empat perilaku utama yang menunjukkan karyawan yang memiliki perasaan *engagement*. Perilaku karyawan yang termasuk *engagement* dapat terlihat berbeda dari apa yang diamati dan diharapkan. Perbedaan tersebut dapat dilihat tidak hanya secara individual saja tetapi secara keseluruhan dari lingkungan kerja. Perilaku tersebut yaitu:

1) *Persistence*

Persistence diartikan sebagai suatu ketekunan. Bentuk perilaku mengenai ketekunan paling jelas yang dapat diperlihatkan oleh seorang karyawan adalah penyelesaian tugasnya, contohnya adalah karyawan yang bekerja keras, dalam jangka waktu yang lama tanpa beristirahat, dan dalam jam kerja yang lebih banyak selama hari kerja. Ketekunan ini mengikuti faktor energi yang mengarah ke tujuan yang sebelumnya dijelaskan sebagai urgensi. Kita dapat mengharapkan perilaku tekun ketika karyawan merasa antusias dikarenakan mereka percaya bahwa mereka mampu memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Ketekunan juga akan

muncul ketika karyawan secara intens fokus sehingga mereka memperoleh jalur alternatif untuk mencapai tujuan ketika menemui rintangan. Keuntungan dari ketekunan itu sendiri cukup jelas, mencakup kualitas kerja yang lebih tinggi, menghasilkan pelayanan yang lebih cepat dan tanggap, lebih sedikit kebutuhan/tuntutan karyawan, dan biaya yang lebih rendah.

2) *Proactivity*

Satu karakteristik penting dari karyawan yang memiliki *engagement* adalah mereka menjadi proaktif, tidak hanya reaktif, atau bahkan pasif. Menjadi proaktif berarti mengambil tindakan ketika kebutuhan untuk bertindak muncul pada diri karyawan, seperti memperbaiki *performa* kerja suatu mesin yang mulai memperlihatkan penurunan, dari pada hanya diam dan menunggu perintah dari atasan, atau inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan kelompok pada saat anggota kelompok yang lain masih bersantai. Hubungan antara *engagement* dan memperlihatkan perilaku proaktif sebenarnya cukup jelas. Pertama, karyawan yang memiliki perasaan urgensi dan tingkat konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka akan lebih proaktif. Karyawan yang memiliki *engagement* akan mengambil inisiatif untuk menghindari atau mencegah suatu masalah. Kedua, karyawan yang memiliki *engagement* akan lebih banyak menggunakan sumber energi emosi dan pikiran mereka dalam pekerjaan, sehingga mereka menjadi

lebih mungkin untuk mengenali masalah yang potensial, dan kebutuhan atau kesempatan untuk bertindak. Terakhir, karyawan yang merasa antusias terhadap bagaimana *performa* kerja mereka memengaruhi keberhasilan dari perusahaan dan menginternalisasikan tujuan kelompok dan perusahaan akan lebih mungkin untuk mendeteksi rintangan yang muncul dalam pencapaian tujuan.

3) *Role Expansion*

Role expansion diartikan sebagai perluasan peran kerja. Karyawan yang memiliki *engagement* cenderung akan memperlihatkan peran mereka secara lebih luas dan menyeluruh. Jenis perilaku seperti ini cukup sering terlihat dalam berbagai variasi, tetapi tidak semua perilaku itu memperlihatkan adanya loncatan ke dalam satu tipe pekerjaan lain di luar tanggung jawab karyawan yang bersangkutan. *Role expansion* juga mencakup pergantian peran kerja dalam jangka panjang atau bahkan menetap. Ada kalanya seorang atasan mendelegasikan tanggung jawab dan pekerjaannya kepada bawahannya sehingga kompetensi karyawan menjadi lebih jelas terlihat, atau sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri. Karakteristik penting dalam *role expansion* adalah kesediaan untuk menerima suatu jenis pekerjaan yang berbeda dari perannya.

4) *Adaptability*

Seorang karyawan yang adaptif akan membantu perusahaannya mengantisipasi dan merespon terhadap perubahan dalam lingkup persaingan secara lebih cepat, lebih berhasil, dan dengan biaya yang lebih kecil. Karyawan yang adaptif akan mengembangkan keterampilan baru seiring dengan perubahan tuntutan, sehingga mengurangi kebutuhan untuk merekrut karyawan baru.

3. **Ciri-ciri *Employee Engagement***

Menurut Finney (2010) karyawan yang memiliki ikatan dengan pekerjaannya memiliki sifat umum yaitu,

- a. Mempercayai misi organisasi mereka
- b. Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar
- c. Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi dan konsistensi
- d. Selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas dan daya tahan
- e. Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain
- f. Menghormati manajer mereka
- g. Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka
- h. Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat
- i. Memberikan yang terbaik kepada organisasi

Menurut Watson (2009) karyawan di kawasan Asia-Pasifik menunjukkan kecenderungan terbaginya karyawan menjadi tiga kelompok dasar yaitu:

a. *Security Motivated*

Karyawan cenderung bergabung dengan organisasi untuk keamanan pekerjaan, memilih berdasarkan karakteristik pekerjaan dan peduli dengan kunci masalah gaya hidup seperti keseimbangan kehidupan kerja, masa kerja dan hubungan dengan rekan kerja

b. *Financially Motivated*

Karyawan yang termasuk dalam *financially motivate* didorong oleh pertimbangan keuangan. Alasan yang paling sering dikutip bagi mereka untuk bergabung adalah basis gaji, diikuti dengan kesempatan menerima upah insentif dan manfaat tunjangan kesehatan

c. *Opportunity Motivated*

Karyawan yang menggunakan pengembangan karir, gaji, promosi dan insentif sebagai alasan mereka untuk bergabung dengan sebuah organisasi dan dibandingkan dengan kelompok pertama dan kedua, karyawan ini lebih fokus pada penghargaan jangka panjang.

Menurut Fredrickson dalam Finney (2010) telah mengidentifikasi tiga kategori umum keadaan emosi yang memancarkan kebahagiaan. Walaupun sifatnya pribadi, keadaan emosi tersebut berdampak langsung ke tempat kerja.

a. Sukacita

Sukacita mendorong seseorang untuk lebih sosial sehingga karyawan dapat memiliki hubungan yang sehat dengan yang lainnya.

b. Minat

Memicu rasa ingin tahu, kegembiraan, motivasi intrinsik dan mengalirnya kinerja secara penuh yang menyenangkan.

c. Kepuasan

Selain menunjukkan rasa kedamaian, kepuasan juga merupakan perasaan diterima dan dipedulikan oleh orang lain.

4. **Komponen**

Konsep *employee engagement* merupakan pengembangan dari konsep pemahaman perilaku individu dalam organisasi. Dalam organisasi, terdapat tiga hal yang mempengaruhi perilaku individu dan prestasi (Gibson, Ivancevich, Donnely: Organization Behaviour, 2000) yaitu :

a. Variabel individu berupa kemampuan dan keterampilan

b. Variabel keorganisasian

c. Variabel psikologis berupa persepsi, sikap dan perilaku

Employee engagement termasuk dalam variabel psikologis, seperti komponen pembentuk sikap, komponen utama dalam *employee engagement* terdiri atas 3 yaitu :

c. Komponen kognitif

Berisi hal-hal yang dipikirkan karyawan tentang perusahaan tempat mereka bekerja. Dari komponen ini dapat dilihat apakah karyawan dan

perusahaan memiliki kecocokan level pemikiran ,artinya apakah karyawan mempercayai tujuan organisasi serta mendukung nilai-nilai yang dianut perusahaan.

d. Komponen Afektif,

Merupakan hal-hal yang dirasakan karyawan terhadap perusahaan, yang memperlihatkan ikatan emosional antara karyawan dan perusahaannya, seperti rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

e. Komponen perilaku

Merujuk pada 2 hal yaitu pertama apakah seorang karyawan berusaha maksimal dalam bekerja, dan kedua, apakah karyawan tersebut bersedia bertahan dalam perusahaan.

5. **Dimensi**

Dimensi *employee engagement* menurut Thomas (2007), yaitu:

a. Kesiapan

- 1) Siap mendedikasikan diri pada pekerjaan
- 2) Memikirkan cara baru untuk bekerja lebih efektif
- 3) Semangat dalam melaksanakan pekerjaan

b. Kerelaan

- 1) Kesiediaan memotivasi diri untuk mencapai keberhasilan
- 2) Kesiediaan untuk bekerja keras atau bekerja ekstrakeras

c. Kebanggaan

- 1) Pekerjaan sebagai sumber kebanggaan diri
- 2) Pekerjaan dikerjakan secara lengkap dan menyeluruh

3) Kesiapan mencurahkan jiwa bagi pekerjaan

6. Prinsip-Prinsip Dasar *Employee Engagement*

Menurut Wiley & Blackwell (2009) *employee engagement* seorang karyawan yang tinggi akan menampilkan kinerja yang sangat baik. Ada 4 prinsip utama yang menjadi syarat bagi seorang karyawan untuk memiliki *engagement* yaitu:

a. *The Capacity to Engagement*

Menciptakan karyawan yang memiliki keterikatan dibutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya bisa meminta lebih, tetapi juga menyediakan lahan informasi, kesempatan belajar, dan mampu menciptakan keseimbangan kehidupan karyawannya, yaitu dengan menciptakan suatu basis untuk menampung energi dan inisiatif karyawan.

b. *The Motivation to Engagement*

Engagement muncul ketika karyawan memiliki ketertarikan terhadap pekerjaan mereka dan sesuai dengan nilai pribadi mereka, dan karyawan diperlakukan dengan cara yang secara alami menimbulkan rasa ingin membalas dalam bentuk kebaikan.

c. *The Freedom to Engagement*

Engagement terjadi ketika karyawan merasa aman untuk bertindak berdasarkan inisiatif mereka. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi hal yang paling penting di bawah kondisi sulit, tidak pasti, dan

kebutuhan untuk berubah, terutama ketika *employee engagement* itu dianggap penting.

d. *The Focus of Strategic Engagement*

Ketika perusahaan menyediakan kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang sesuai, pengawasan yang adil dan bijaksana, upah yang sesuai, jaminan keamanan, dan seterusnya, *engagement* akan muncul dengan sendirinya karena rasa percaya akan prinsip timbal balik.

7. **Faktor-faktor yang mempengaruhi *engagement***

Kanexa (dalam Mujiasih, n. d:13) mengatakan bahwa ada empat prinsip dasar yang mempengaruhi *engagement*, yaitu

- a. Pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa depan,
- b. Manajemen yang menghargai karyawan,
- c. Pekerjaan yang menyenangkan dan
- d. Bagian *top management* yang memperlihatkan tanggungjawab nyata kepada karyawan.

Sementara faktor-faktor yang dikatakan dapat mendorong terciptanya *employee engagement* oleh Branham dan Hirschfeld (Vibrayani, 2012:4) disebutkan adanya 6 faktor pendorong yang bersifat universal:

- a. *Senior Leader* yang peduli, kompeten dan *engaged* (terlibat).
- b. Manager yang efektif yang dapat membuat karyawan selaras dan *engaged*.
- c. Kerjasama yang efektif disegala tingkatan karyawan

- d. Pengkayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan pertumbuhan profesional (*professional growth*).
- e. Penghargaan terhadap kontribusi karyawan
- f. Peduli terhadap kesejahteraan karyawan

Penggerak *employee engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Secara umum terdapat 3 (tiga) kluster utama yang menjadi penggerak *employee engagement*, yaitu (sridevi, 2010):

a. Organisasi

Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, brand organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap supportive serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya *employee engagement*. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi.

b. Manajemen dan Kepemimpinan

Engagement dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan konsistensi pemimpin dalam mentoring karyawan. Dalam menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan feedback dan teknik penilaian

kinerja (McBain, 2007). Hal-hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan *employee engagement* sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak *employee engagement*.

c. Working life

Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan *employee engagement*. Pertama, lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi. Kedua, lingkungan kerja yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mempengaruhi karyawan secara psikologis, mereka menganggap bahwa mereka berharga bagi organisasi. Hal ini membuat karyawan akan semakin terikat dengan organisasi. Ketiga, organisasi yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan keluarga karyawan. Dalam banyak penelitian dijelaskan bahwa ketika konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi, karyawan akan cenderung memutuskan keluar dari pekerjaan. Oleh karena itu manajer harus menjaga keseimbangan keduanya sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan tidak mengancam kehidupan keluarganya.

Sementara oleh Cook (2008) disebutkan faktor-faktor pendorong tingkat *engagement* karyawan dibagi menjadi 4 elemen dasar, yaitu

a. Well being

Keadaan dimana karyawan merasa senang dengan organisasi karena organisasi menunjukkan kepedulian terhadap karyawan

b. Information

Information berhubungan dengan keadaan apakah perusahaan memiliki pandangan yang jelas kemana organisasi berjalan dan apa yang ingin dicapai, dan mengkomunikasikan hal tersebut secara jelas kepada karyawan merupakan aspek yang penting dalam mengikat karyawan

c. Fairness

Fairness atau keadilan bisa dilihat dari berbagai aspek perjalanan karir seorang karyawan, yang dimulai dari proses recruitment, yang mana pengalaman positif mendapatkan posisi tepat, sampai dengan proses performance management, dimana karyawan merasakan kejelasan terhadap ekspektasi terhadap pekerjaan mereka berikut umpan balik yang membangun dan dilakukan secara tepat waktu

d. Karir dan talent management

Proses ini berpengaruh terhadap peningkatan *engagement* karyawan, karena dengan adanya rencana pengembangan karyawan dan akses untuk mendapatkan training yang sesuai dengan kebutuhan mereka telah terbukti merupakan factor yang penting

untuk meningkatkan budaya *engagement* seperti yang terungkap dalam penelitian Blessing white.

e. Involvement

Terjadinya komunikasi dua arah adalah salah satu cirri perusahaan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Watson Wyatt World Wide, menemukan hubungan yang sangat kuat antara komunikasi di organisasi dengan *engagement* karyawan dan tingkat retention. Mereka juga memiliki 20% *turn over rate* yang lebih rendah daripada perusahaan lain.

Croston (2008) juga menyebutkan bahwa dari berbagai penelitian diketahui ada 10 faktor yang merupakan faktor kunci yang mendorong *engagement* karyawan, antara lain:

- a. Perilaku senior leadership
- b. Hubungan dengan atasan langsung
- c. Pekerjaan yang menarik dan menantang
- d. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang
- e. Keterlibatan dalam membuat keputusan
- f. Kewenangan untuk membuat kebijakan
- g. Budaya perusahaan yang kolaboratif
- h. Komunikasi internal yang efektif
- i. Pelatihan yang sesuai
- j. Struktur dan sistem yang mendukung

B. Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi

Yukl (2006:35) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan penggerak dan penentu perjalanan suatu organisasi. Keberhasilan program yang diberlakukan dalam organisasi ditentukan oleh kemampuan kepemimpinan, melalui kemampuan inovatif, gagasan, perilaku, dan gaya kepemimpinan seseorang maupun menghantarkan organisasi mencapai tujuan. Upaya yang dapat dilakukan pemimpin adalah mengarahkan, meningkatkan, dan menggerakkan potensi diri dan anggotanya agar secara bersama-sama memfokuskan kegiatannya demi mencapai keberhasilan organisasi.

Robbins (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah mencapai tujuan.

Thoha (2000) memberikan pengertian tentang pemimpin adalah suatu proses untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

Kartono (1993) pemimpin berfungsi sebagai penggerak, dinamisor dan koordinator dari sumber daya, termasuk didalamnya sumber daya dalam bentuk individu, dana dan alam yang dimiliki sebuah organisasi.

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass). Pada tahun 1978, Burns

pertama kali mengemukakan konsep kepemimpinan transformasional yang kemudian disebarluaskan oleh Bass (Liontois dalam Cashin, 2000)

Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan organisasi dan individu di dalamnya dan mempengaruhi bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi dengan meningkatkan komitmen individu yang merupakan salah satu elemen penting untuk mencapai visi organisasi (Bass, 1990; Lutz, 2007). Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang merupakan suatu pola hubungan antara atasan dan bawahan dimana hubungan tersebut dibangun atas dasar kesepakatan. Gaya kepemimpinan transaksional dipandang sebagai suatu imbalan atas kepatuhan yang dilakukan oleh bawahan (Bass, 1990). Kepemimpinan transformasional mampu mengkomunikasikan visi yang memberi inspirasi dan mendorong para pengikut untuk mencapai hal-hal yang lebih bersifat luas, tinggi dan bahkan luar biasa dapat meningkatkan kesadaran diri individu (Bass, Riggio, 2006).

Kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (dalam Hickman, 1998:136) merupakan model kepemimpinan di mana pemimpin memotivasi anggotanya dan muncul ketika pemimpin mampu memperluas dan meningkatkan perhatian terhadap karyawan, membangkitkan kesadaran terhadap tujuan atau misi kelompok serta mampu mengajak karyawan melihat jauh ke depan melebihi kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok.

Menurut Burns (1978) kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana atasan dan bawahan menaikkan moral dan motivasinya ke tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional berusaha menaikkan kesadaran bawahan dengan mendorong idealisme dan nilai moral ke tingkat yang lebih tinggi, seperti yang terkait dengan kebebasan, keadilan, kedamaian, kesinambungan dan kemanusiaan

Munandar (2001) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang berusaha untuk mengubah perilaku bawahan agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu untuk mencapai tujuan bersama.

Seorang pemimpin dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional diukur dalam hubungannya dengan pengaruh pemimpin terhadap bawahan. Upaya pemimpin transformasional dalam mempengaruhi bawahan dapat melalui tiga cara, yaitu (1) mendorong bawahan lebih sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong bawahan untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan individual, (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi (Bass, dalam Purwanto & Adisubroto, 2011).

Pemimpin yang mengaplikasikan model kepemimpinan transformasional dapat dikatakan pemimpin yang mampu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan (Hater dan Bass 1998 dalam

Aarons, 2006). Pemimpin transformasional akan mengarahkan pengikutnya ke nilai moral yang baik, dapat mengarahkan pengikutnya untuk dapat berkomitmen pada nilai-nilai organisasi, dapat menghargai pengikutnya, mendorong pengikutnya bersikap kreatif dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan (Politis, dalam Dyan, 2010:9). Karenanya, seorang pemimpin harus dapat meramalkan masa depan suatu organisasi, mengarahkan karyawan untuk dapat berkomitmen dan mencapai tujuan organisasi (Barbuto, 1997 dalam Aarons, 2006)

Beberapa teori kepemimpinan transformasional menyatakan bahwa sikap pemimpin transformasional berhubungan dengan emosi di mana emosi pemimpin tersebut dapat memotivasi pengikutnya. Di samping itu, para pengikutnya akan memiliki rasa kepercayaan dan rasa hormat yang tinggi terhadap pemimpin transformasional (Barbuto, 1997 dalam Aarons, 2006)

Dari definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu kecenderungan yang dimiliki oleh pemimpin secara ideal mempengaruhi, memotivasi dengan penuh inspirasi menstimulasi intelektual dan memberikan perhatian secara individu kepada orang lain agar berbuat lebih dari yang diharapkan serta terbuka terhadap orang lain pada setiap perubahan atau permasalahan yang terjadi di organisasi. Hal ini dimaksudkan agar dapat meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap atasan, sehingga membangkitkan kesadaran terhadap

tujuan atau misi kelompok serta mampu mengajak karyawan melihat jauh ke depan melebihi kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok.

2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Tichy dan Devana (1989) melakukan penelitian secara kualitatif terhadap beberapa orang eksekutif perusahaan besar dan menemukan bahwa pemimpin transformasional memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

- a. Mencirikan diri mereka sendiri sebagai agen perubahan.
- b. Berani.
- c. Mempercayai orang lain
- d. Menggerakkan nilai (*value driven*).
- e. Merupakan pelajar seumur hidup (*lifeelong learners*).
- f. Mempunyai kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, sesuatu yang serba mendua (*ambiguity*), dan ketidakpastian.
- g. Penuh visi (*visionares*).

3. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional

Bass (1990) dan Landy & Conte (2004) menjelaskan ada 4 aspek untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Pengaruh yang diidealkan (*karima*) dimana pemimpin menjadi contoh atau teladan yang baik sehingga dipercaya, dikagumi dan dihargai oleh bawahannya (Riggio & Bass, 2006).
- b. Motivasi Inspirasional yang dimiliki pemimpin yang mempunyai visi ke depan, memberikan tantangan kepada bawahan dengan standar yang tinggi, berbicara dengan optimis dan antusiasme, memberikan

dorongan dan semangat untuk mengerjakan sesuatu yang harus dikerjakan.

- c. Stimulasi intelektual dimana pemimpin mengajak bawahan memikirkan masalah-masalah lama dengan cara pandang yang baru.
- d. Perhatian individual menjadi tugas seorang pemimpin untuk memberikan perhatian kepada masing-masing kebutuhan bawahan untuk berprestasi dan tumbuh dengan berperan sebagai *coach* atau mentor.

4. **Faktor-faktor Pembentuk Kepemimpinan Transformasional**

Faktor-faktor pembentuk kepemimpinan transformasional merupakan indikator yang menunjukkan cara pemimpin dalam memotivasi kinerja bawahannya. Menurut Bass (dalam Yukl 2006), faktor-faktor pembentuk kepemimpinan transformasional adalah kharismatik (*charisma*), rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), perhatian individual (*Individual Consideration*), dan motivasi inspirasi (*inspirational motivation*). Keempat faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengaruh Ideal / *charisma (Idealised Influence)*

Idealised Influence adalah pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan sendiri. Sebagai pemimpin perusahaan, bersedia memberikan pengorbanan untuk perusahaan. Dia dapat menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa dia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya sehingga patut dihargai. Di samping itu dia dapat memberikan

wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.

b. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin mampu menumbuhkan ide – ide baru, memberikan solusi yang kreatif dan memberikan motivasi pada bawahan untuk mencari pendekatan – pendekatan baru dalam melaksanakan tugas organisasi.

c. Pertimbangan Individu (*Individualised Consideration*)

Pemimpin bersedia mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan serta secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir. Di samping itu, pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih tiap orang secara khusus dan pribadi.

d. Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya seperti menentukan standar-standar tinggi dan memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan merasa mampu melaksanakan tugasnya dan mampu memberikan berbagai macam gagasan. Secara tidak langsung mereka merasa terinspirasi motivasinya oleh pemimpin.

Keempat dimensi diatas berfungsi saling melengkapi, tidak keseluruhan aspek harus dimiliki secara baik oleh pemimpin transformasional, tetapi semakin tinggi kualitas yang dimiliki dari keempat aspek diatas, maka semakin kuat pengaruh transformasional di dalam organisasi.

C. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Employee Engagement*

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 tradisional. Hal ini dikarenakan *engagement* bukan merupakan suatu keadaan yang alami tetapi suatu keadaan yang dibuat atau diciptakan.

Menurut Papalexandris dan Galanaki (2009:365-385) *employee engagement* juga mempunyai hubungan dengan *leadership*. Kinerja karyawan bergantung kepada pemimpin dan salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah kepemimpinan, karena pemimpin suatu organisasi dapat menentukan berhasil tidaknya tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan peran karyawan, maka pelaksanaan prinsip-prinsip komunikasi perlu lebih ditingkatkan dan gaya kepemimpinan perlu diperhatikan. Hubungan yang harmonis antara karyawan dan pimpinan merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan. Agar hubungan antara karyawan dan pimpinan tersebut dapat berjalan dengan baik maka keefektifan peran pemimpin sangatlah diperlukan.

Sridevi (2010) mengatakan bahwa ada 3 penggerak *employee engagement*, yang salah satunya adalah manajemen dan kepemimpinan. *Engagement* dibangun melalui proses dan waktu yang panjang serta

komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan konsistensi pemimpin dalam mentoring karyawan. McBain (2007) juga mengatakan bahwa dalam menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan feedback dan teknik penilaian kinerja.

Kanexa (dalam Mujiasih, n. d:13) juga mengatakan 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.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu diantara sekian model kepemimpinan yang oleh Bass dan Avolio (dalam Hickman 1998) mengistilahkan kepemimpinan transformasional sebagai *Four I's* yang meliputi Pengaruh Ideal (*Idealised Influence*), Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*), Pertimbangan Individu (*Individualised Consideration*), dan Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*).

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 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 dalam Mujiasih dkk, n. d:13).

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 dalam Mujiasih dkk, 2002:21). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berhubungan erat dengan peningkatan produktivitas, kinerja, loyalitas karyawan, komitmen

organisasi, kepuasan kerja, dan penurunan tingkat *turnover* (Robbins, 2003:78).

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 meningkatkan motivasi bawahan untuk melakukan *extra effort* untuk mencapai kinerja lebih dari biasanya. Bycio, Hackett 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 dalam Mujiasih, 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, 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).

Peran pemimpin transformasional (transforming leaders) adalah pemimpin yang menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan karisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta stimulasi intelektual.

Hasil penelitian Bennis dan Nanus, Tichy dan Devanna telah memberikan suatu kejelasan tentang cara pemimpin transformasional mengubah budaya dan strategi-strategi sebuah organisasi. Pada umumnya, para pemimpin transformasional memformulasikan sebuah visi, mengembangkan sebuah komitmen terhadap karyawan,

melaksanakan strategi-strategi untuk mencapai visi tersebut, dan menanamkan nilai-nilai perusahaan.

Hal-hal ini menjadi jalan bagi pemimpin transformasional untuk menciptakan *employee engagement* yaitu sebuah rasa kepemilikan akan perusahaan dan keterlibatan yang penuh terhadap tercapainya tujuan organisasi, sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak *employee engagement*. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional pemimpin, maka semakin tinggi tingkat *engagement* karyawan, yang fungsinya adalah merekatkan karyawan dengan organisasi untuk berkomitmen dan loyal, minimal mendahulukan kepentingan perusahaan, hal itu akan berdampak pada tercapainya tujuan organisasi.

D. Hipotesis

Bertitik-tolak dari kajian teori di atas, maka *hipotesis* penelitian ini dapat dirumuskan yaitu terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*.

Gambar 1
Skema hipotesis penelitian

