

**MENINGKATKAN *WORK ENGAGEMENT* MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI**

***Increase Work Engagement Through Transformational Leadership and Organizational Culture***

**Endah Mujiasih**

**Ika Zenita Ratnaningsih**

Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Semarang  
(ariesta\_ema@yahoo.co.id)

**ABSTRAK**

Work Engagement merupakan kontributor penting dalam upaya retensi karyawan, menjaga kepuasan pelanggan, dan pencapaian kinerja optimal suatu organisasi. Munculnya Work Engagement pada karyawan tidak lepas kaitannya dengan bagaimana gaya kepemimpinan seorang pimpinan dalam memunculkan extra effort dan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya. Gaya kepemimpinan transformasional menurut hasil-hasil penelitian terbukti mampu meningkatkan motivasi karyawan lebih tinggi juga dapat membuat karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja. Karyawan tidak sekedar puas bekerja tapi mereka merasa bangga dan menyenangkan dalam bekerja. Oleh karena itu perusahaan yang ingin berhasil dan sukses, perlu memiliki strategi dalam meng-engage karyawan agar tidak kehilangan karyawan terbaiknya. Budaya organisasi juga turut memberikan kontribusi dalam meningkatkan motivasi berprestasi para karyawan karena mereka rela mengidentifikasi nilai-nilai organisasi kedalam dirinya untuk mencapai tujuan organisasi melalui inovasi-inovasi yang luar biasa.

**Kata Kunci:** work engagement, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi

**ABSTRACT**

*Work Engagement is an important contributor in employee retention, maintaining customer satisfaction, and achieving optimal performance in organization. The emergence of Work Engagement on the employee is related to the leadership style of a leader in generating extra effort and create job satisfaction for employees. According to the reseach, transformational leadership proven to increase employee motivation and make employees satisfied in the work. Employees are not just satisfied to work but they feel proud and enjoying the work. Therefore, companies that want to be successful, needs to have an engagement strategy to their employees in order not to lose the best employees. Organizational culture also contributed in improving the achievement motivation of employees because they are willing to identify the organization's values into himself in order to achieve organizational goals through incredible innovation.*

**Key Words:** work engagement, transformational leadership style, organizational culture

## PENDAHULUAN

Pada masa krisis global yang dampaknya masih terasa hingga saat ini, *work engagement* menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh segenap eksekutif puncak di perusahaan manapun. Banyak kalangan berpendapat bahwa *work engagement* harus menjadi perhatian serius oleh eksekutif di bidang SDM maupun eksekutif puncak agar perusahaan dapat bertahan dari dampak krisis saat ini. Pendapat ini juga diperkuat oleh beberapa studi yang mengkorelasikan antara tingginya *work engagement* dengan pencapaian target perusahaan, dan hasilnya sangat positif. Wacana *work engagement* biasanya selalu dikaitkan dengan *talent management* yang sebagian perusahaan masih menganggap itu sebagai program yang “*high cost*”, meskipun hasilnya akan sangat bermanfaat dalam jangka panjang. Apalagi dengan dampak krisis yang masih dirasakan saat ini, penambahan biaya jelas bukan keputusan yang populer untuk diambil oleh perusahaan. Pada kondisi inilah, perusahaan berada pada kondisi yang dilematis. Jika keputusan menambah biaya untuk menjalankan program *talent management* diambil, perusahaan akan makin terbebani oleh biaya operasional. Namun jika perusahaan mengabaikannya, maka akan terancam kehilangan karyawan-karyawan terbaik, atau setidaknya kehilangan potensi terbaik dari para karyawannya. Lantas, bagaimana solusi membangun *work engagement* yang tidak “*high cost*” semacam itu?

Dengan mengetahui tingkat *engagement* karyawan dan memeliharanya untuk tetap tinggi maka secara umum perusahaan atau organisasi akan diuntungkan dengan berbagai hal seperti: 1) Dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan karena mereka merasa *happy* berkarya di perusahaan tersebut, 2) Membantu mempertahankan karyawan terbaik, karena mereka tidak mudah tergiur dengan tawaran perusahaan lain, 3) Membantu pencapaian target perusahaan, karena beberapa studi yang mengkorelasikan antara tingginya *work engagement* dengan pencapaian target perusahaan membuktikan kebenaran hipotesanya bahwa korelasinya adalah sangat positif.

Agustian (2012) menyebutkan pentingnya *work engagement* tidak hanya pada perusahaan swasta, namun perusahaan negara (BUMN) juga instansi pemerintahan, bahkan organisasi. *Work engagement* yang tinggi membuat seseorang sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat. *Work engagement* membuat seseorang merasa keberadaannya dalam organisasi/perusahaan bermakna untuk kehidupan mereka hingga menyentuh tingkat terdalam yang pada ujungnya akan meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi.

Apa yang menyebabkan karyawan tidak bertahan di perusahaan? Branham pada bukunya “*The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It’s Too Late*”, mengatakan bahwa lebih dari 85% manajer meyakini bahwa karyawan meninggalkan perusahaan karena mereka tertarik dengan gaji yang lebih besar atau kesempatan yang lebih baik. Namun, lebih dari 80% karyawan mengatakan bahwa faktor yang membuat mereka keluar dari perusahaan karena didorong oleh hal yang berkaitan dengan buruknya praktik manajemen atau racun budaya (budaya perusahaan yang lemah) termasuk didalamnya adalah peran pemimpin dalam menanamkan nilai-nilai, norma, etika ke dalam perilaku kerja karyawan (Agustian, 2012).

Di dalam membangun *engagement*, peran pemimpin adalah dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan komitmen serta dapat mengurangi tingkat stress kerja karyawan. Kemampuan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja dalam organisasi.

### 1. *Work Engagement*

#### 1.1. *Pengertian Work engagement*

*Work engagement* atau *worker engagement* merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal

yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. Kata lain, definisi *work engagement* mengacu pada keterlibatan, kepuasan dan antusiasme karyawan dalam bekerja. *Work engagement* telah berkembang dari berbagai konsep melingkupi motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

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

Brown, (Robbins, 2003) memberikan definisi *work engagement* yaitu dimana seorang karyawan dikatakan *work engagement* dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu .

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

*Work engagement* lebih daripada keadaan sesaat dan spesifik, mengacu ke keadaan yang bergerak tetap meliputi aspek kognitif dan afektif yang tidak fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu (Schaufeli & Martinez, 2002). Schaufeli, Salanova, dan Bakker (dalam Schaufeli, dkk, 2008 ) memberikan batasan

mengenai *work engagement* sebagai persetujuan yang kuat terhadap pelaksanaan pekerjaan dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

Menurut Gallup (2004; <http://bukik.com/artikel/pengembangan/e-mployee-engagement-tidak-sekedar-berkunjung-ke-dolly/>) karyawan yang *engaged* akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan dimana mereka bekerja, mereka mendorong inovasi dan mendorong kemajuan organisasi. Menurut Development Dimension International (2005) *work engagement* terjadi ketika seseorang merasa bernilai, menikmati dan percaya pada pekerjaan yang mereka lakukan.

*Work engagement* juga dijelaskan sebagai interaksi dua arah antara pekerja dan pihak yang memberi pekerjaan (Chartered Institute of Personnel and Development (2006), pekerja yang *engaged* dikarakterisasikan dengan melingkupi beberapa faktor yang diantaranya: memiliki fokus terhadap motivasi, kepuasan kerja, komitmen, menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan serta memiliki sebuah hubungan dengan visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi.

Schmidt (2004) mengartikan *work engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. Meskipun kepuasan dan komitmen adalah dua elemen kunci, secara individu mereka tidak cukup untuk menjamin *work engagement*, terdapat tema berulang yang menunjukkan *work engagement* yang melibatkan pekerja yaitu “*going extra mile*” (akan bekerja ekstra) dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan (Clifton, 2002).

Institute of Employee Studies (2004) mendefinisikan *employee work engagement* sebagai suatu sikap positif dari karyawan

terhadap sikap organisasi tempat dirinya bekerja. Karyawan yang terpacu akan peduli terhadap bisnis organisasi dan bekerja secara tim untuk meningkatkan performansi organisasi.

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

Perrin, 2003) memberikan pengertian mengenai *work engagement* sebagai pusat kerja afektif diri yang merefleksikan kepuasan pribadi karyawan dan afirmasi yang mereka dapatkan dari bekerja dan menjadi bagian dari suatu organisasi.

Menurut Federman (2009), *work engagement* karyawan adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana mereka bekerja dan lama masa bekerja.

Pendapat lain mengenai *work engagement* adalah sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai yang berada di dalamnya. Karyawan yang *engaged* menyadari konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan sesama karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi (Robinson, Perryman & Hayday, 2004).

Lockwood (2005) dalam Society for Human Resorce Management (SHRM) memberi pengertian mengenai *work engagement* sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Sedangkan Benthall (2006) berpendapat bahwa *employee work engagement* adalah suatu keadaan ketika manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja,

maupun menerima dukungan orang lain secara positif dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerjanya.

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

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

## 1.2 Dimensi *Work Engagement*

*Work engagement* merupakan hal positif, yang terkait dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan absorpsi atau penyerapan (Schaufeli et. al, 2002). *Vigor* atau semangat mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus energik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan Dedikasi mengacu pada identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang dan mencakup perasaan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Dimensi ketiga dari *work engagement* adalah penyerapan atau Absorpsi. Absorpsi ditandai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan,

dengan waktu tertentu ia akan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Beberapa studi telah divalidasi secara empiris oleh kuesioner yang memang untuk mengukur keterlibatan kerja (*work engagement*), Utrecht *Work Engagement Scale* (UWES) (Schaufeli et al, 2003; Schaufeli dan Bakker, 2004, Schaufeli, Taris dan Rhenen, 2008). Seorang karyawan yang tergolong memiliki *work engagement* dengan kata lain dapat didefinisikan dengan melakukan pekerjaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam menyelesaikan semua penugasannya.

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

a. *Vigor*

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

b. *Dedication*

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

c. *Absorption*

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

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

a. *Work engagement* sebagai energi psikis

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

b. *Work engagement* sebagai energi tingkah laku: Bagaimana *work engagement* terlihat oleh orang lain. *Work engagement* terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil. Tingkah laku yang terlihat dalam pekerjaan berupa:

1. Karyawan akan berfikir dan bekerja secara proaktif, akan mengantisipasi kesempatan untuk mengambil tindakan dan akan mengambil tindakan dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Karyawan yang *engaged* tidak terikat pada "*job description*", mereka fokus pada tujuan dan mencoba untuk mencapai secara konsisten mengenai kesuksesan organisasi.
3. Karyawan secara aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki dengan jalan yang sesuai dengan yang penting bagi visi dan misi perusahaan.
4. Karyawan pantang menyerah walau dihadapkan dengan rintangan atau situasi yang membingungkan.

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

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

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

Menurut Development Dimensions International (DDI) dalam Bakker & Leiter (2010), terdapat 3 komponen dalam *work engagement*, yaitu:

a. *Cognitive*

Memiliki keyakinan dan mendukung atas tujuan dan nilai-nilai organisasi

b. *Affective*

Memiliki rasa kepemilikan, kebanggaan dan kelekatan terhadap organisasi dimana ia bekerja

c. *Behavioral*

Keinginan untuk melangkah jauh bersama organisasi dan memiliki niat yang kuat untuk bertahan dengan organisasi

Implikasinya adalah, bahwa seseorang yang telah memilih untuk terlibat dalam perusahaan namun tidak 100% dalam menjalankan semua tugas-tugas/kewajibannya. Ketika seseorang memilih untuk mengambil sikap terlibat atau tidak dalam sebuah skop pekerjaannya dapat diketahui dari 3 komponen aspek yaitu : (1). *Affection* yang merupakan komponen emosional yang menunjuk pada ekspresi perasaan suka/tidak terhadap obyek sikap. Aspek ini bisa kita lihat dari cara seseorang bersemangat menghadapi tugas-tugas dengan terus mempertahankan energy sampai pada tahap outputnya. (2). *Behaviour* yang merupakan komponen perilaku nyata yang selalu terkait dengan sikap internal seseorang/obyek sikap, hal ini bisa dilihat ketika ia melibatkan diri dengan perilaku seseorang dengan dedikasinya dari dirinya sehingga ketika

menjalankan tugasnya dalam pekerjaan ia akan menyerahkan semua potensi dengan harapan dan tujuan mendapatkan sebuah penghargaan untuk aktualisasi dirinya.

Sedangkan komponen yang ketiga adalah (3). *Cognitive* merupakan komponen “gudang” yang terdiri dari berbagai informasi terkait dengan obyek sikap dan seluruh informasi yang terorganisir untuk menanggapi sikap. Pada komponen ini bisa kita lihat apabila seseorang sudah terlibat dalam pekerjaannya ia akan menggunakan pola pikirnya untuk membuat ide yang creative berusaha mencari inovasi sehingga pekerjaan yang dilakukan terasa ringan dan menyenangkan.

Dari ketiga komponen sikap tersebut bisa kita ketahui bahwa karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya pasti akan memberikan sikap 1) semangat, (2) dedikasi, dan (3) absorpsi, yang dapat dianalisis secara aplikatif (Freeney dan Tiernan, 2006; Lutfiati. 2012). Kekuatan pendorong di belakang pentingnya keterlibatan pekerjaan adalah bahwa hal itu telah positif konsekuensi bagi organisasi. Sebagai contoh penelitian, empiris pada pekerjaan keterlibatan laporan bahwa tingkat keterlibatan yang tinggi menyebabkan organisasi ditingkatkan komitmen, kepuasan kerja meningkat, ketidakhadiran rendah dan tingkat omset, meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan, perilaku ekstra peran yang lebih yang lebih tinggi dan sebuah pameran yang lebih besar dari inisiatif pribadi, perilaku proaktif dan motivasi belajar (Schaufeli dan Salanova, 2007). Jadi berinvestasi dalam kondisi, yang mendorong kerja keterlibatan antara karyawan, sangat penting untuk pertumbuhan dan profitabilitas organisasi/perusahaan Kemungkinan bahwa ketersediaan sumber daya pekerjaan keterlibatan kerja karyawan menambah, sedangkan ketidakhadiran mereka bisa menghalangi tujuan prestasi dan sebagai akibat dari berkembang baik perasaan frustrasi dan kegagalan (Bakker dan Demerouti, 2007).

### 1.3. Ciri-Ciri *Work Engagement*

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

1. Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya
2. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri
3. Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan
4. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa

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

Menurut Hewitt (Schaufeli & Bakker, 2010), karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan secara konsisten mendemonstrasikan tiga perilaku umum, yaitu:

1. *Say* – secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan

2. *Stay* – Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain
3. *Strive* – Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi

Robertson, Smythe (2007) berpendapat bahwa karyawan yang *engaged* menunjukkan antusiasme, hasrat yang nyata mengenai pekerjaannya dan untuk organisasi yang mempekerjakan mereka. Karyawan yang *engaged* menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dan berkeinginan untuk memberikan segala bantuan yang mereka mampu untuk dapat mensukseskan organisasi dimana mereka bekerja. Karyawan yang *engaged* juga mempunyai level energi yang tinggi dan secara antusias terlibat dalam pekerjaannya (Schaufeli, Taris & Rhenen., 2008).

Leiter & Bakker (2010), ketika karyawan *engaged*, mereka merasa terdorong untuk berusaha maju menuju tujuan yang menantang, mereka menginginkan kesuksesan. Lebih lanjut, *work engagement* merefleksikan energi karyawan yang dibawa dalam pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, ciri-ciri karyawan yang *engaged* tidak hanya mempunyai kapasitas untuk menjadi energik, tetapi mereka secara antusias mengaplikasikan energi yang dimiliki pada pekerjaan mereka. *Work engagement* juga merefleksikan keterlibatan yang intensif dalam bekerja, karyawan yang memilikinya memiliki perhatian yang lebih terhadap perusahaan, memikirkan detail penting, tenggelam dalam pekerjaannya, merasakan pengalaman untuk hanyut dalam pekerjaan sehingga melupakan waktu dan mengurangi segala macam gangguan dalam pekerjaan.

*Work engagement* juga berkaitan dengan semua jenis tantangan dalam pekerjaan, *work engagement* menjelaskan kemampuan karyawan secara penuh dalam menyelesaikan permasalahan, berhubungan

dengan orang lain dan membangun pelayanan yang inovatif. *Work engagement* berkembang secara aktif dalam suatu pengaturan dimana adanya hubungan yang kuat antara perusahaan dan nilai individual.

#### 1.4. Faktor-Faktor *Work Engagement*

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

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

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

Penggerak *employee engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Hewitt (dalam Daryono, 2008) mengemukakan bahwa *engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah: penghargaan (*total rewards*), kondisi perusahaan (*company practices*), kualitas kehidupan (*quality of life*), kesempatan (*opportunities*), aktivitas pekerjaan yang dihadapi (*work*) dan orang lain di sekitar pekerjaan (*people*). Apabila keenam faktor

tersebut terpenuhi maka akan dicapai *high level of engagement*, dan keenam faktor tersebut merupakan faktor yang saling berhubungan. Keenam faktor tersebut digambarkan oleh Hewitt dalam gambar 1 dalam lampiran.

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

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

## 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

### 2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pada sebuah organisasi, pemimpin merupakan seseorang yang memiliki peran penting terkait dengan masa depan yang akan terjadi pada organisasi tersebut. Jika organisasi tidak mempersiapkan secara serius dengan orientasi jangka panjang, maka dikhawatirkan akan muncul krisis itu, maiposka seringkali orang-orang diposisikan

tidak pada posisi yang tepat. Pada umumnya, seorang pemimpin dianggap berhasil dan dikatakan memiliki kepemimpinan yang efektif adalah jika unit organisasi yang dipimpin berhasil menjalankan tugas pencapaian sesuai sarannya.

Kepemimpinan terkait dengan sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan kelompok dalam suatu organisasi (Yukl, 2005). Orang yang diharapkan untuk melaksanakan peran kepemimpinan disebut sebagai "pemimpin". Anggota kelompok yang lainnya sering disebut "pengikut", walaupun dalam praktiknya sebagian dari mereka dapat membantu pemimpin utama tersebut dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Menurut pandangan teori kepemimpinan, ada beberapa pendekatan untuk mengenali seorang pemimpin, diantaranya dari ciri, perilaku, proses mempengaruhi dan situasional (Yukl, 2005).

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, 2001).

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. Upaya pemimpin transformasional dalam mempengaruhi bawahan melalui tiga cara, (1) mendorong bawahan lebih

sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong bawahan untuk lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan individual, (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi (Bass, 1985; Keller, 1992; Yukl, 2006).

## 2.2. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya memiliki empat karakteristik, yaitu

pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Yukl, 2005):

### 1. Pengaruh ideal (*idealized influence*)

Pemimpin transformasional memberikan contoh positif dalam sikap dan perilaku, bagi bawahannya. Pemimpin memperhatikan bawahannya, memberi visi, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti ini, para bawahan akan menaruh rasa hormat dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin.

### 2. Motivasi Inspirasional (*inspirational motivation*)

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

### 3. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

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

#### 4. Perhatian individual (*individualized consideration*)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian pada bawahannya secara personal, menghargai perbedaan setiap individu, memberi nasehat serta penghargaan. Perhatian secara personal merupakan identifikasi awal terhadap potensi para bawahan, sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian secara personal yang diaplikasikan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntunan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

### 3. Budaya Organisasi

Budaya yang berlaku dalam organisasi atau perusahaan dapat terlihat melalui kegiatan ritual, simbol-simbol, jargon, nilai-nilai, sejarah perusahaan maupun kode etik yang ditunjukkan anggota perusahaan dalam perilakunya. Kemampuan karyawan dalam memahami dan menginterpretasikan apa yang ada dan berlaku dalam perusahaan sangat terbatas sehingga karyawan perlu memahami dan menyeleksi secara tepat. Hal tersebut dimungkinkan untuk mencari nilai-nilai positif yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Robbins, 2002).

Budaya organisasi dapat merubah perilaku karyawan karena budaya menjadi faktor yang dapat berpengaruh positif ataupun negatif terhadap perilaku karyawan dan organisasi itu sendiri. Budaya organisasi yang positif akan

mendorong motivasi berprestasi karyawan dan efektivitas perusahaan. Sedangkan, budaya yang negatif bersifat kontra produktif terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi sehingga dapat menghambat aktivitas kerja dan motivasi karyawan (Rivai, 2000). Selanjutnya dikatakan, bahwa lingkungan kerja mempengaruhi motivasi karena lingkungan kerja merupakan elemen dalam organisasi yang memiliki pengaruh kuat dalam pembentukan perilaku individu. Oleh sebab itu, budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai simbol ataupun filosofi perusahaan yang bersifat abstrak dan mengawang-awang. Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Berdasarkan definisi tersebut, Budaya Organisasi harus mampu menginternalisasi ke dalam setiap diri karyawan dan menjelma menjadi motif dasar perilaku setiap karyawan di dalam perusahaan, sehingga karyawan harus memiliki kemampuan dalam memahami dan menginterpretasikan apa yang ada dan berlaku dalam perusahaan, mencari nilai-nilai positif yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja (Robbins, 2002).

Menurut Mc. Clelland (Davidoff; Handayani, 2008) mengatakan apabila individu tidak memiliki kemampuan atau tidak menemukan cara untuk mencapai tujuan tertentu, maka kebutuhannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan tidak akan terpenuhi. Apabila seorang karyawan kurang mampu memahami atau tidak cocok dengan budaya organisasi yang ada, maka sulit bagi karyawan untuk bisa mempertahankan dan meningkatkan motivasinya. Seperti yang dikatakan Kotter dan Haskett (Moeljono, 2005) bahwa karyawan dapat maju dan berprestasi karena adanya budaya organisasi yang kuat karena budaya organisasi mampu mendorong karyawannya untuk menciptakan inovasi-inovasi baru sesuai tujuan perusahaan.

### 3.1. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2002) mengemukakan bahwa fungsi dari budaya organisasi antara lain adalah:

1. Budaya organisasi memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota perusahaan sehingga karyawan merasa bangga menjadi anggota dari perusahaan tempatnya bekerja
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen sampai mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan perusahaan dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya mendorong stabilitas sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan perusahaan dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
6. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan membentuk perilaku serta sikap karyawan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), fungsi budaya organisasi adalah:

1. Memberikan identitas perusahaan kepada karyawan  
Budaya memberikan identitas pada sebuah perusahaan. Identitas ini dapat didukung dengan mengadakan atau memberikan penghargaan yang dapat mendorong inovasi. Identitas yang dimiliki suatu perusahaan menjadikan anggotanya berbeda dengan anggota perusahaan lain dan

memberikan pola identifikasi kepada perusahaan.

2. Memudahkan komitmen kolektif

Salah satu nilai dalam perusahaan adalah menjadi sebuah perusahaan dimana karyawannya bangga menjadi bagian dari perusahaan sehingga karyawan akan tetap bertahan dan bekerja pada perusahaan dalam waktu yang lama.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung karyawan dalam perusahaan, adanya konflik dan perubahan-perubahan yang terjadi diatur dengan baik dan efektif.

4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya

Budaya membantu para karyawan memahami alasan perusahaan melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan mencapai tujuan jangka panjang.

### 3.2. Aspek Dalam Budaya Organisasi

Tujuh hal yang menjadi aspek penting suatu budaya organisasi menurut Robbins (2002) adalah:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*Inovation and Risk Taking*)

Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif, berani mengambil keputusan dan resiko.

2. Perhatian terhadap detail (*Attention to Detail*)

Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi terhadap hasil (*Outcome Orientation*)

Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik

dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

#### 4. Orientasi terhadap individu (*People Orientation*)

Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek hasil terhadap individu yang ada dalam perusahaan.

#### 5. Orientasi terhadap tim (*Team Orientation*)

Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.

#### 6. Agresivitas (*Aggressiveness*)

Tingkat tuntutan terhadap individu agar berlaku agresif dan bersaing (kompetitif), serta tidak bersikap santai.

#### 7. Stabilitas (*Stability*)

Tingkat penekanan aktivitas perusahaan dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan

Budaya organisasi yang kohesif atau efektif menurut Anderson dan Kryprianou (dalam Handayani, 2008) dapat dilihat melalui beberapa aspek yaitu:

##### 1. Kepercayaan

Kepercayaan merupakan sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap unsur-unsur dalam perusahaan, seperti pimpinan ataupun karyawan lain. Karyawan yang mempunyai kepercayaan terhadap perusahaan memungkinkan karyawan untuk memiliki komitmen tinggi, kesetiaan pada perusahaan, tidak terpancing dengan isu dan tidak mudah diprovokasi. Menurut Hasibuan (2000) kepercayaan akan mempengaruhi promosi yang diterima oleh karyawan berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas perusahaan yang dapat diselesaikan dengan baik dan sesuai dengan jabatannya.

##### 2. Komunikasi

Komunikasi merupakan “*tool*” manajemen untuk mencapai tujuan dan tidak dinilai atas dasar hasil akhir dalam komunikasi itu sendiri. Komunikasi adalah

proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi antar individu. Wursanto (2003) mengatakan bahwa komunikasi dalam organisasi merupakan suatu proses penyampaian informasi dan ide diantara anggota perusahaan secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

##### 3. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Tujuan dan efektifitas suatu organisasi akan tercapai apabila kepemimpinan yang ada berjalan dengan baik. Artinya, pemimpin mendapat masukan (*considerate*) dan didukung oleh karyawan (*supportive*). Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan (Reksohadiprodjo dan Handoko, 2000). Menurut Hasibuan (2000) budaya organisasi merupakan faktor situasional yang efektif dalam menetapkan bagaimana gaya kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap *effort* bawahan dalam mencapai tujuan, mampu memberikan motivasi untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif serta dapat menjadi panutan bagi karyawan.

##### 4. Pemecahan Masalah

Pemecahan masalah menyangkut edentifikasi masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, menganalisisnya dengan cara yang sistematis namun tepat, dan bertindak tepat pada waktunya untuk mengimplementasikan solusi-solusi dan menangani krisis. Selanjutnya mengembangkan alternatif-alternatif pemecahan masalah yang mungkin dapat untuk menyelesaikan masalah tersebut, kemudian pemilihan alternatif terbaik yang dilakukan berdasarkan kriteria yang digunakan (Dewey, dalam Hasibuan, 2000).

#### 5. Kemadirian Kerja

Kemandirian kerja memungkinkan karyawan bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan dari dalam diri, mampu berpikir dan bertindak kreatif, serta mengerjakan tugas tanpa bantuan karyawan lain

#### 4. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan *Work 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. Kanexa menyimpulkan bahwa ada empat prinsip dasar yang mempengaruhi *engagement*, yaitu (1) Pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa depan, (2) Manajemen yang menghargai karyawan, (3) Pekerjaan yang menyenangkan dan (4) Bagian *top management* yang memperlihatkan tanggungjawab nyata kepada karyawan.

Hasil penelitian banyak membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi bawahan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian yang dikemukakan Lowe et.al. (Yukl, 2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif. Hingga saat ini gaya kepemimpinan transformasional masih terus dikaji dan dianggap sebagai sebuah alat yang dapat memberikan pengaruh dalam perubahan organisasi, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan. Perubahan-perubahan tersebut berdampak pada upaya bawahan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi sehingga membuat bawahan mempertinggi motivasi untuk melakukan upaya ekstra dalam

mencapai hasil kerja optimal (Bass dan Avolio, 1990).

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

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

Penelitian yang dilakukan oleh Stordeur dkk (2000) mengungkap adanya korelasi positif antara keempat elemen kepemimpinan transformasional yaitu: kharisma, motivasi inspirasional, perhatian secara individu, dan stimulasi intelektual dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa jika pelaksanaan kepemimpinan transformasional semakin baik maka kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional terbukti juga mampu meningkatkan *extra effort* bawahan untuk menampilkan kinerja optimalnya. Hasil penelitian Mujiasih (2002) mengemukakan bahwa perilaku pemimpin transformasional dapat mempertinggi motivasi bawahan untuk melakukan *extra effort* untuk mencapai kinerja lebih dari biasanya Bycio, Hacket dan Allen (Mujiasih, 2002) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional membuat bawahan berupaya lebih keras dan dapat bekerja dengan baik.

Hay (2004) mengemukakan bahwa seorang pemimpin transformasional akan berusaha memotivasi, membangkitkan semangat dan minat para bawahan dan tetap meyakinkan akan tujuan dan misi organisasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional juga akan berusaha melihat, memperhatikan, mengenali kemampuan individu yang berguna untuk organisasi. Pemimpin transformasional berusaha meyakinkan bawahan bahwa untuk bersama-sama menciptakan produktivitas tinggi, usaha keras, komitmen dan kapasitas yang tinggi. Oleh sebab itu, karyawan yang *engaged*, mereka merasa terdorong untuk berusaha maju menuju tujuan yang menantang, mereka menginginkan kesuksesan (Bakker & Leiter, 2010).

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

## 5. Budaya Organisasi dan *Work Engagement*

Faktor yang dapat menumbuhkan *engagement* yaitu keselarasan dengan nilai-nilai organisasi, lingkungan kerja yang kondusif, dan sistem kompensasi dan *reward* yang berkeadilan. Dua faktor pertama merupakan faktor-faktor yang lebih terkait dengan budaya, sedangkan faktor terakhir lebih terkait dengan biaya. Kedua faktor pertama tersebut yang biasanya tercakup dalam Budaya Organisasi suatu perusahaan (Hermala, 2009). Penggerak *engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Secara umum terdapat 3 (tiga) kluster utama yang menjadi penggerak *engagement*, yaitu :

### a. Nilai-Nilai Organisasi

Karyawan yang memiliki keselarasan nilai-nilai dengan perusahaan akan memiliki keterikatan yang tinggi pula, atau dengan kata lain semakin *engaged* dengan perusahaan. Itulah sebabnya Budaya Organisasi yang baik biasanya meletakkan dasar filosofi nilai-nilai ideologis atau humanis sebagai fondasinya.

Membangun keselarasan nilai dengan filosofi semacam itu, perusahaan akan mampu secara signifikan membangun *work engagement* sehingga karyawan semakin merasa terikat dengan perusahaan. Namun, pada praktiknya, menyelaraskan nilai-nilai dasar perusahaan dengan individu karyawan bisa dibilang bukan pekerjaan yang mudah. Hal ini dikarenakan proses penanaman nilai-nilai dasar tersebut ibarat melakukan *brainwashing* terhadap mindset seluruh karyawan, apalagi bagi karyawan lama yang sudah bekerja bertahun-tahun sebelum nilai-nilai dasar ini dirumuskan. Kuncinya terletak pada kontinuitas dalam menanamkan nilai-nilai tersebut ke dalam diri karyawan.

Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak *work 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 *work engagement*. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi ([http://en.wikipedia.org/employee\\_engagement](http://en.wikipedia.org/employee_engagement), 2008).

b. Manajemen Kepemimpinan

*Engagement* dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam mementoring karyawan. Dalam menciptakan *engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan feedback dan teknik penilaian kinerja (McBain, 2007; dalam [http://en.wikipedia.org/employee\\_engagement](http://en.wikipedia.org/employee_engagement), 2008). Hal-hal ini menjadi jalan bagi manajer untuk menciptakan *engagement* sehingga secara khusus hal-hal ini disebut sebagai penggerak *employee engagement*.

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif juga sangat berpengaruh terhadap *engagement* karyawan. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif berarti menciptakan suatu kondisi dimana karyawan merasa nyaman untuk bekerja. Dalam Budaya Organisasi, menciptakan lingkungan yang kondusif biasanya merupakan bagian dari nilai organisasi yang dikembangkan dari filosofi dasarnya. Nilai ini biasanya tertuang dalam salah satu prinsip atau asas yang mendasari pola interaksi antar sesama karyawan. Dengan prinsip-prinsip semacam itu, karyawan diharapkan akan menemukan lingkungan kerja yang kondusif.

Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *work engagement* pada karyawan. Ada beberapa kondisi lingkungan kerja yang diharapkan dapat menciptakan *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 ([http://en.wikipedia.org/employee\\_engagement](http://en.wikipedia.org/employee_engagement), 2008)

## 6. KESIMPULAN

*Engagement* merupakan variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas dan kepuasan pelanggan, dan juga meningkatkan *turnover* (Griffin dalam Permana, 2010), sehingga amat penting bagi sebuah organisasi untuk berfokus untuk meningkatkan *engagement* karyawan dalam bekerja. Pencapaian *work engagement* dapat diupayakan melalui gaya kepemimpinan transformasional dan memperkuat budaya organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat diterapkan oleh pemimpin, karena gaya ini memiliki karakteristik yang khas, yaitu adanya pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Karakteristik tersebut memiliki kekuatan untuk membangkitkan *extra effort* bawahan sehingga menghasilkan unjuk kerja yang luar biasa, dikarenakan munculnya harapan, optimisme dan efikasi

diri karyawan. Terdapat sebuah ciri yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *engagement*, yaitu keduanya merupakan pendekatan dalam psikologi positif. Bakker & Schaufeli (Segers et al, 2010) menjelaskan bahwa konsep *engagement* merupakan salah satu perilaku organisasi positif, dan kepemimpinan transformasional merupakan sebuah bentuk kepemimpinan positif.

Budaya organisasi terkait dengan bagaimana karyawan mempersepsikan aspek-aspek budaya dalam organisasinya. Budaya organisasi akan mewarnai cara bertindak para karyawan dalam aktivitas kerja karyawan sehari-hari. Organisasi yang mempunyai budaya yang kuat akan mempengaruhi setiap tindakan yang dilakukan karyawannya tentang apa yang harus diperbuat setiap waktu ketika mereka berada di bidang kerjanya. Budaya organisasi yang kuat mencerminkan bahwa nilai inti organisasi benar-benar dipegang bersama, sehingga semakin banyak karyawan yang menerima nilai inti organisasi akan menimbulkan tingginya komitmen karyawan terhadap nilai-nilai organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai inti organisasi

akan mempunyai semangat dan upaya ekstra untuk mengerjakan suatu pekerjaan meskipun mengalami kesulitan, merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermanaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan, serta berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaan yang sedang dikerjakannya.

## 7. SARAN

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan penerapan budaya organisasi dalam berbagai praktek kegiatan organisasi sehari-hari akan memberikan dampak yang positif, karena dapat memudahkan organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif melalui karyawan yang memiliki upaya ekstra dan memiliki kebanggaan serta konsentrasi yang tinggi dalam bekerja. Oleh karena itu organisasi dapat mengembangkan pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dalam memimpin, dan menciptakan serta menjaga budaya organisasi agar lebih kuat sehingga nilai-nilai inti organisasi dapat terinternalisasi dalam diri karyawan.

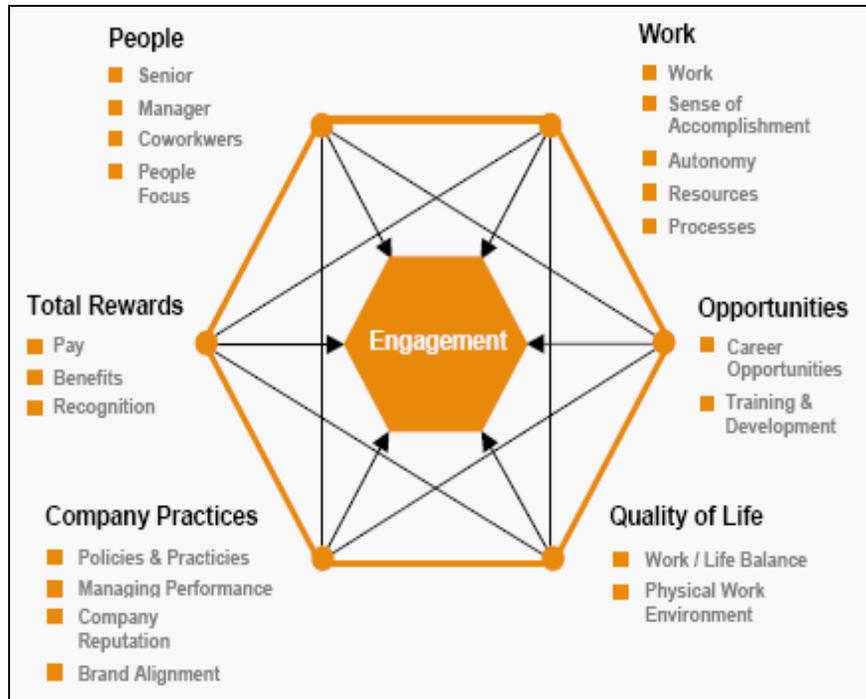
## DAFTAR PUSTAKA

- Agustian 2012.  
<http://aryginanjaresq.wordpress.com/2012/03/28/employee-engagement-dalam-budaya-perusahaan/> (April 9, 2012)
- Bakker, A.B., Leiter, Michel, P., 2010. *Work Engagement: A Handbook of Theory and Research*. New York: Psychology Press
- Bakker, A., Van Den Heuvel, M., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. 2007. *Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change*. In J.
- Houdmont & S. Leka (Eds.), Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice (pp. 124-150) Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Chartered Institute of Personnel and Development. 2006. *Reflection on Employee Engagement: Change Agenda*. London: CIPD (Online) Available: <http://www.cipd.co.uk/changeagendas> (Agustus 10, 2010)
- Daryono, 2008. *Identifikasi dan Analisis Peningkatan Tingkat Engagement Pegawai PT. X Tidak Diterbitkan* Program Magister Administrasi Bisnis, ITB
- Development Dimensions International, 2005. *Predicting Employee Engagement MMV: Development Dimensions International, Inc.* (online) Available: [www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com) (October 30, 2010).
- Dibley, J.E. 2009. *The Relationship Between The Transformational Leadership Style of Officers and The Levels of Their Followers Work Engagement in the South Africa*. Tesis. University of South Africa : Pretoria.
- Federman, Bard. 2009. *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Performance, And Increasing Loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass
- Handayani, D. A. 2008. *Hubungan Antara Budaya Perusahaan Dengan Motivasi Berprestasi*. Semarang: Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
- Hasibuan, M. S. P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hay, I. 2004. Transformasional Leadership: Characteristic and Criticisms, School of Geography, population and Environmental. Management Flinders University (Online). Available: [www.weleadinlearning.com](http://www.weleadinlearning.com)
- Hermala, I. 2012. *Pendekatan Budaya Organisasi untuk "Employee Engagement"*. <http://www.portalhr.com/kolom/2id212.html> (di unduh, April 9, 2012)
- Hewitt Associate. 2008. *Leadership Opportunities: Increased Bottom Line Results Through Improve Staff Engagement*. Modul
- IES. 2004. *The Drivers of Employee Engagement*. UK: Mantell Building-Falmer Brighton
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. 2005. *Perilaku Organisasi. Bahasa Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Erna Lutfiati, E. 2012. *Work Engagement*. <http://www.jtanzilco.com/main/index.php/component/content/article/1-kap-news/237-workengagement> (Di unduh April 10, 2012)
- Lockwood, N. 2007. *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage HR Strategic Role*. SHRM Research, h. 1-11.
- Macey, H., William, dkk. 2009. *Employee Engagement: Tools For Analysis, Practice And Competitive Advantages*. Singapore: Willey Blackwell.

- \_\_\_\_\_, Schneider, B. 2008. *The Meaning of Employee Engagement. Industrial and Organizational Psychology*, 1, h. 3-30
- May, D., dkk. 2004. *The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work. Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 77, h. 11-37
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. 2001. *Job Burnout. Annual Review of Psychology*, 52, h. 397-422
- Moeljono, D. 2005. *Cultured: Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Mujiasih, E. 2002. *Persepsi Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Serta Pengaruhnya Terhadap Upaya Ekstra (Extra Effort) Pegawai Dinas Kesehatan Kota (DKK) Semarang, Salatiga, dan Kabupaten Semarang di Ungaran. Tesis*. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada: Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, Ratnaningsih, I.Z. 2011. *Kepemimpinan Transformasional Dan Employee Engagement* (pp. 260-268). In Setyawan, I (Ed). *Proceeding Seminar Nasional: Peran Psikologi dalam Boundaryless Organization (Strategi Mempersiapkan SDM Bertalenta)* Semarang, 23-24 September 2011. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Munandar, A. S., 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press
- Perrin, T. 2003. *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003. Towers Perrin Talent Report U.S Report*. <http://www.towersperrin.com/tp/getwebc/achedoc/2003/200309/Talent2003.pdf> (7 April 2012).
- Purwanto, B., Adisubroto, D. 2001. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Komitmen Terhadap Organisasi*. *Sosiohumanika*, 14(1), 245-263.
- Reksohadiprodjo, S., dan Handoko, H. 2000. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPPE
- Rivai, V. 2000. Hasil Belajar Matematika Ekonomi Mahasiswa Fakultas Ekonomi: Survai di Fakultas Ekonomi Universitas Jayabaya – Jurusan Manajemen. [http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/31/hasil\\_belajar\\_matematika\\_ekonomi.htm](http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/31/hasil_belajar_matematika_ekonomi.htm). (1 Agustus 2008).
- Robbins, S.P., 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- \_\_\_\_\_, 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robinson, D., Perryman, S., dkk. 2004. *The Drivers of Employee Engagement Report 408, Brington: Institute for Employment Studies*.
- Shamir, Boas. 2007. *Follower-Centered Perspectives on Leadership – A Tribute to The Memory of James R. Meinel*. USA: Information Age Publishing.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. 2003. *UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Tidak Diterbitkan. Department of Psychology. Urecht University.
- \_\_\_\_\_, Martinez, I., dkk. 2002. *Burnout and Engagement in University Student: A Cross National Study*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, h. 464-481
- \_\_\_\_\_, Salanova, M., Gonzalez- Roma, V. & Bakker, A.B. 2002. *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- \_\_\_\_\_, Taris, T. W., & Van Rhenen, W. 2008. *Workaholism, Burnout and Work Engagement: Three Of A Kind or Three Different Kinds of Employee Well*

- Being? Applied Psychology: An International Review*. Vol. 57, No 2 h. 173-203.
- \_\_\_\_\_, Wilmar B., dan Bakker, Arnold B. 2004. *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study*. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 293-315.
- Schmidt, F 2004. *Workplace Well-Being in The Public Sector – A Review of The Literature and The Road Ahead . Public Service Human resources Management Agency of Canada*. Ottawa: PSHRMA. (Online) Available:<http://www.hrma-agrh.gc.ca/hrWh/wlbpseeoppfps/documents/WorkplaceWellBeing.pdf>  
(October 6, 2010)
- Segers, J., De Prins, P., Brouwers, S. 2010. *Leadership and Engagement: A Brief Review of The Literature, A Proposed Model, And Practical Implications* (pp. 149-158). In Albrecht, S.A. (Ed). *Handbook of Work Engagement: Perspectives, Issues, Research, And Practices*. Edward Elgar Publishing, Inc.: Massachusetts
- Smythe, John. 2007. *The CEO (Chief Engagement Officer): Turning Hierarchy Upside Down To Drive Performance*. England: Gower Publishing Company.
- Susanto, A.B (2004).  
<http://portal.cbn.net.id/cbprtl/cyberjob/detail.aspx?x=LoveYourWork&y=cyberjob|0|02|219>
- Suseno, M.N., Sugiyanto. 2010. *Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja*. *Jurnal Psikologi Volume 37, No1*, pp 94-109
- Thomas, Kenneth, W., 2009. *Intrinsic Motivation At Work: What Really Drives Employee Engagement*. California: Barret-Koehler Publisher Inc.
- Wikipedia, The Free Encyclopedia. 2008. *Employee Engagement*.  
([http://en.wikipedia.org/employee\\_engagement](http://en.wikipedia.org/employee_engagement)). (di unduh, Mei 3, Mei 2012)
- Wuesanto, 2003. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Yukl, G. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Alih Bahasa: Budi Supiyanto. Jakarta: PT.
- <http://bukik.com/artikel/pengembangan/employee-engagement-tidak-sekedar-berkunjung-ke-dolly/> (di unduh, April, 9, 2012)

## LAMPIRAN



Gambar 1

Faktor yang Mempengaruhi Engagement

Sumber : "Hewitt Assosiate, 2008,

*Leadership Opportunities, Increased Bottom Line Result Through Improved Staff Engagement*