

Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement*

Endah Mujiasih
Ika Zenita Ratnaningsih
ariesta_ema@yahoo.com
Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro

(disampaikan dalam Seminar Nasional Peran Psikologi Dalam Boundaryless Organization: Strategi Mempersiapkan SDM Bertalenta, Semarang, 23-24 September 2011, dimuat dalam *proceeding*, ISBN: 978-979-097-184-4)

ABSTRAK

Mendapatkan dan mempertahankan talenta terbaik menjadi salah satu tantangan organisasi untuk bisa tumbuh, berkembang dan memiliki keunggulan kompetitif. Lebih dari sekedar keterlibatan, komitmen, dan kepuasan kerja, karyawan saat ini diharapkan memiliki *engagement*, yaitu sebuah kondisi psikologis yang positif dalam berkerja yang ditandai dengan antusiasme, energi, *extra effort* dan semangat, serta kondisi motivasional yang tercermin dalam keinginan yang tulus untuk berusaha mencapai tujuan organisasi. *Employee engagement* merupakan kontributor penting dalam upaya retensi karyawan, menjaga kepuasan pelanggan, dan pencapaian kinerja optimal suatu organisasi. Munculnya *employee engagement* pada karyawan, tidak lepas kaitannya dengan bagaimana gaya kepemimpinan seorang pimpinan atau atasan, karena pemimpin merupakan penggerak *employee engagement* dalam kehidupan kerja. Gaya kepemimpinan yang sesuai, dan dapat diterima karyawan akan berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional sebagai salah satu gaya kepemimpinan positif memiliki empat karakteristik, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Karakteristik itu memiliki kekuatan untuk membangkitkan *extra effort* bawahan untuk mendapatkan hasil kerja yang luar biasa. Hasil yang luar biasa tersebut, disebabkan karena pemimpin transformasional mampu menumbuhkan harapan, optimisme, dan efikasi diri karyawan melalui *coaching*, *counselling*, serta monitoring secara konsisten.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement*.

PENDAHULUAN

Kemampuan suatu organisasi untuk bertahan dalam situasi yang tidak pasti sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang menjalankan roda organisasi. Bagaimana cara mendapatkan, mengelola dan memperlakukan talenta terbaik dalam organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi untuk dapat tumbuh, berkembang dan memiliki keunggulan kompetitif. Perusahaan sebagai sebuah organisasi tidak hanya berkompetisi menarik orang-orang bertalenta untuk bekerja di perusahaan mereka, namun karyawan bertalenta patut untuk dipertahankan.

Berbagai cara dilakukan oleh beberapa organisasi untuk mempertahankan talenta terbaiknya agar bertahan, memiliki motivasi kerja yang tinggi dan memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi. Salah satu hal yang membuat karyawan termotivasi diantaranya adalah adanya kepuasan dalam bekerja. Karyawan yang merasa puas dengan apa yang diperolehnya dari organisasi, akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan.

Pada perkembangannya, faktor kepuasan karyawan saja saat ini sudah dianggap kurang memadai bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Lebih dari sekedar kepuasan kerja, karyawan diharapkan mempunyai *engagement*. *Engagement* adalah sebuah perasaan positif dan memotivasi kinerja yang berhubungan dengan keadaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. Semangat mengacu pada energi yang kuat dan ketahanan mental saat bekerja. Dedikasi mengacu pada rasa kebermaknaan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan terhadap organisasi, dan tertantang oleh pekerjaan yang dilakukan. Absorpsi ditandai dengan sepenuhnya terkonstrasi dan merasa senang dalam mengerjakan sebuah pekerjaan, sehingga merasa bahwa waktu berlalu cepat dan terkadang memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002)..

Seorang karyawan merasa *engaged* ketika mereka menemukan makna dan motivasi dalam pekerjaannya, menerima dukungan interpersonal yang positif, dan berada pada lingkungan kerja yang berfungsi secara efisien (Gaddi, 2004). Oleh karena itu salah satu faktor yang dapat meningkatkan *engagement*, diantaranya adalah perilaku yang menunjukkan dukungan dan motivasi. Dukungan dan motivasi dalam bekerja dapat diberikan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya, karena kepemimpinan merupakan penggerak dan penentu perjalanan suatu organisasi (Yukl, 2006). Bagaimana gaya kepemimpinannya ditampilkan seorang pemimpin dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dan dapat diterima karyawan akan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang terus berkembang diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Perkembangannya dapat diamati dari banyaknya peneliti di dunia yang tertarik untuk mengembangkan teori ini. Hasil penelusuran melalui internet (Google) pada bulan Agustus 2011 dengan kata kunci “*transformational leadership*” tercatat 3.150.000 tulisan. Banyaknya tulisan dan penelitian tentang hal itu menunjukkan bahwa topik kepemimpinan transformasional ini menarik dan cukup penting di berbagai belahan dunia.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka penulis ingin melakukan telaah teoritis antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*.

TINJAUAN TEORITIS

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan sesuatu hal yang memiliki dampak besar bagi jalannya sebuah organisasi. House (dalam Yukl, 2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusi yang efektifitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan juga 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, 2006). Orang yang diharapkan untuk melaksanakan peran kepemimpinan disebut sebagai “pemimpin”. Anggota kelompok yang lainnya sering disebut sebagai “pengikut”, walaupun dalam praktiknya sebagai dan mereka dapat membantu pemimpin untuk melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Menurut pandangan teori kepemimpinan, ada beberapa pendekatan untuk mengenali seorang pemimpin, diantaranya dari ciri sifat, perilaku, proses mempengaruhi, dan situasional (Yukl, 2006).

Diantara gaya kepemimpinan yang terus dikaji hingga saat ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menurut Burns (dalam Bass, 1985) merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin berusaha memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggung jawab yang lebih tinggi, meningkatkan kesadaran anggotanya dengan menggunakan daya tarik nilai, moralitas dan idealisme yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, keseimbangan, kedamaian dan kemanusiaan, tidak berdasarkan emosional semata.

Baun (dalam Papalexandris & Galanaki, 2009) menulis bahwa gaya kepemimpinan transformasional ini memiliki kemiripan dengan gaya kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan visioner. Kemiripan tersebut nampak pada tiga komponen umum dari gaya kepemimpinan tersebut, yaitu mengkomunikasikan visi, menggunakan

beberapa cara untuk mengimplementasikan visi, dan mampu menunjukkan kepribadian yang berkarisma.

Membahas kepemimpinan transformasional tidak dapat dilepaskan dengan konsep kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional diartikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapatkan imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin. Kepemimpinan transformasional dan transaksional menawarkan penjelasan tentang bagaimana pemimpin dan karyawan mempengaruhi satu sama lain (Burns dalam Bass, 1985).

Menurut Burns (1978), faktor kepemimpinan transformasional terpisah dengan transaksional. Terpisah karena keduanya bersifat independen, pemimpin yang memiliki sifat transformasional tidak memiliki sifat transaksional dan sebaliknya pemimpin yang memiliki sifat transaksional tidak memiliki sifat transformasional. Jadi satu pemimpin hanya akan memiliki satu tipe yaitu transaksional atau transformasional saja. Pemimpin transaksional tidak akan pernah menjadi transformasional dalam keadaan dan situasi apapun juga, bahkan sekalipun ketika situasi dan kondisi menuntut perubahan. Burns (dalam Yukl, 2006) berpendapat bahwa terdapat beberapa perbedaan pokok antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Pemimpin transaksional memotivasi bawahan melalui menjanjikan hal-hal yang menarik bagi bawahan, sedangkan pemimpin transformasional memotivasi bawahan dengan cara meningkatkan kebutuhan yang lebih tinggi.

Sementara menurut Bass (1985), kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak dipandang sebagai sesuatu yang berlawanan yang berakhir di ujung satu dengan satunya. Satu orang pemimpin dapat menjadi keduanya sekaligus atau salah satunya, berubah ketika situasi dan kondisi menuntut adanya perubahan. Sehingga kepemimpinan transformasional dan transaksional bukanlah hal yang mutlak pilah.

Berdasarkan hasil penelitian empiris, perilaku pemimpin transformasional dan transaksional dapat ditampilkan oleh pemimpin yang sama, hanya jumlah dan intensitasnya saja yang berbeda, namun keduanya saling melengkapi (Howell & Avolio, dalam Mujiasih, 2002).

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 yang lebih tinggi (Yukl, 2006).

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya memiliki empat karakteristik, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Yukl, 2006).

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 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 lebih di atas kemampuan 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 di pandang 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.

Kepemimpinan transformasional memiliki keunggulan karena berhubungan erat dengan peningkatan produktivitas, kinerja, loyalitas karyawan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan penurunan tingkat *turnover* (Robbins, 2003).

Employee Engagement

Employee Engagement atau sering kali diterjemahkan sebagai keterikatan karyawan, merupakan kontributor penting dalam upaya retensi karyawan, retensi dan kepuasan pelanggan, serta kinerja (Scheinmann, 2010). Hal tersebut mengandung arti bahwasanya *employee engagement* merupakan salah satu faktor yang mendukung terciptanya efektivitas dan kinerja optimal dalam sebuah organisasi.

Terdapat beberapa ahli yang mencoba merumuskan definisi *engagement*, ada yang mengaitkannya dengan kepuasan pelanggan, sikap positif terhadap perusahaan, komitmen terhadap perusahaan, kepuasan kerja dan juga motivasi untuk berkontribusi. Konsep *engagement* secara empiris dibedakan dengan konsep mengenai komitmen organisasi dan keterlibatan kerja, namun memiliki kesamaan yaitu memiliki hal yang positif dalam pekerjaan (Hallberg & Schaufeli, dalam Segers, De Prins, Brouwers, 2010).

Individu yang memiliki *engagement* dicirikan sebagai individu yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja (Kahn, dalam Luthans & Peterson, 2002).

Schaufeli, et al (2002) mendefinisikan *engagement* sebagai sebuah kondisi motivasional positif yang terkait dengan pekerjaan yang dicirikan dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. Semangat dicirikan dengan curahan energi dalam bekerja, ketekunan dalam menghadapi kesulitan kerja, dan berusaha dengan segala upaya dalam suatu pekerjaan. Dedikasi terkait dengan perasaan terlibat dalam pekerjaan, perasaan bermakna, antusias, dan adanya kebanggaan. Sementara absorpsi ditandai dengan konsentrasi dan keseriusan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, sehingga dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Pandangan praktisi terhadap konsep *engagement* dikemukakan oleh Gallup (2004). Dikemukakan bahwasanya karyawan yang *engaged* akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungannya yang mendalam dengan perusahaan di mana mereka bekerja, mereka mendorong inovasi dan mendorong kemajuan organisasi. Ciri karyawan yang menunjukkan *engagement* akan bekerja dengan usaha ekstra dan lebih dari apa yang diharapkan.

Engagement pada dasarnya terdiri dari aspek kognitif, afektif maupun perilaku. Karyawan yang *engaged* memiliki keyakinan dan mendukung tujuan organisasi, memiliki rasa memiliki, merasa bangga terhadap organisasi di mana dia bekerja dan mempunyai keinginan untuk berkembang dan bertahap dalam organisasi (Bakker & Leiter, 2010).

Vance (dalam Scheimann, 2010) menyebutkan bahwasanya *engagement* adalah kerelaan karyawan untuk bekerja keras, terlibat sepenuh hati mengerjakan tugas yang ditentukan dan melakukan tindakan sukarela dan hanya sedikit menunjukkan perilaku yang tidak disukai perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi akan bekerja dengan lebih bergairah, bertenaga, dan mengerahkan upaya lebih. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa individu yang memiliki keterikatan adalah individu yang termotivasi melakukan hal-hal positif.

Dari beberapa uraian tentang definisi *engagement* di atas, dapat disimpulkan bahwasanya *employee engagement* merupakan sikap dan perilaku karyawan yang memiliki

motivasi positif dalam bekerja, ditanda dengan adanya semangat, antusiasme, keterlibatan, serta usaha ekstra dalam bekerja untuk mendorong inovasi dan pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat beberapa sifat umum yang dimiliki karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya (Finney, 2010), diantaranya adalah: a.) Mempercayai misi organisasi, b.) Menyenangi pekerjaan mereka dan memiliki kontribusi pekerjaan pada tujuan yang lebih besar, c.) Tidak memerlukan pendisiplinan, hanya memerlukan kejelasan, komunikasi, dan konsistensi, d.) Selalu meningkatkan keterampilan mereka dengan sikap yang positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas, dan daya tahan, e.) Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain, f.) Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka, g.) Sumber tetapi dengan hebat, h.) Memberikan yang terbaik kepada perusahaan.

Menurut Scheimann (2010), bentuk tertinggi perilaku yang menunjukkan keterikatan adalah kerelaan untuk melakukan advokasi atas nama perusahaan, yaitu kerelaan mempromosikan perusahaan sebagai tempat bekerja, membeli, bahkan berinvestasi. Komponen *engagement* lainnya adalah kepuasan, yang terkait dengan kepuasan terhadap organisasi, pekerjaan, dan keadilan serta komitmen, terkait dengan komitmen terhadap misi perusahaan, kebanggaan menjadi bagian dari organisasi/perusahaan. Ketiga komponen tersebut digambarkan seperti piramida, dengan dasar kepuasan, komitmen, dan advokasi sebagai puncaknya.

Dari ciri dan komponen *engagement* yang dikemukakan para ahli di atas, dapat kita tarik kesimpulan bahwasanya seorang karyawan yang telah *engaged* dengan perusahaan akan merasa puas dan adil terhadap pekerjaan, memiliki kebanggaan dengan tempatnya bekerja, sehingga berkomitmen terhadap misi perusahaan, memberikan waktu dan tenaga ekstra untuk perusahaan, dan bahkan rela untuk berinvestasi di tempat ia bekerja.

Sementara itu, Scheimann (2011) menyebutkan beberapa dampak jika sebuah perusahaan yang keterikatan karyawannya tergolong rendah, diantaranya adalah: a.) Kepuasan pelanggan eksternal dan internal yang rendah, b.) Produktivitas rendah karena energi yang digunakan sekadarnya saja, c.) Hilangnya talenta paling hebat ketika kondisi pasar memungkinkan, d.) Orang yang tak berguna: karyawan yang tak laku di luar tetap bertahan di perusahaan hingga pensiun, e.) Karyawan tidak bersedia merekomendasikan kepada para talenta baru untuk bekerja di perusahaan tersebut, f.) Budaya sinis atau apatis.

Employee Engagement dan Kinerja

Employee engagement merupakan sesuatu hal yang dapat memberikan perubahan pada individu, tim, dan organisasi (Permana, 2010). Perubahan tersebut mencakup ranah emosi, kinerja individu, kinerja organisasi, bahkan sampai kepada kinerja finansial organisasi/perusahaan.

Pada dasarnya, *employee engagement* merupakan konstruk level individu. Tingkat *employee engagement* dapat menjadi salah satu indikator cara untuk mengetahui pengaruh emosi terhadap kehidupan karyawan dalam pekerjaan. Ketika karyawan telah merasa terikat dengan perusahaan, mereka akan bekerja dengan usaha ekstra dan rela berkorban demi perusahaan tempat ia bekerja. Perilaku tersebut tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan secara individu, dan selanjutnya akan mempengaruhi kinerja organisasi dan kinerja finansial perusahaan.

Pernyataan tersebut didukung oleh studi yang dilakukan Permana (dalam Permana, 2010), dimana keterikatan karyawan, budaya organisasi dan efektivitas manajemen SDM secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan masing-masing sebesar 43%; 9%; dan 23%. Dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa variabel *engagement* memiliki pengaruh yang besar pada kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pengaruh efektivitas manajemen SDM dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menjadi lebih besar melalui media keterikatan karyawan.

Employee engagement juga terbukti mampu mempengaruhi komitmen kerja karyawan, perilaku kerja *inrole* dan *extrarole*, iklim pelayanan, kinerja karyawan, loyalitas konsumen (Hellberg & Schaufeli; Bakker; Salanova, dalam Albrecht 2010). Hal tersebut disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosional yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosional yang tinggi mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

McBain (dalam Permana, 2010) mengemukakan bahwa keterikatan karyawan berdampak bagi organisasi dalam hal penciptaan hasil yang berhubungan dengan konsumen (*customer related outcomes*), seperti peningkatan layanan, kepuasan konsumen, dan loyalitas konsumen. Karyawan yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, menerima tantangan dan merasa bahwa pekerjaannya memberi makna dalam dirinya. Pengalaman-pengalaman ini akhirnya memberikan pengaruh signifikan bagi kinerja karyawan. Pada akhirnya pengalaman-pengalaman ini juga yang menghantarkan dampak positif keterikatan karyawan di level organisasi, yaitu pertumbuhan dan produktivitas organisasi.

Menciptakan *Employee Engagement*

Beberapa hal yang dapat mempengaruhi *employee engagement* diantaranya adalah budaya organisasi dan efektivitas manajemen SDM. Budaya organisasi dan efektivitas manajemen SDM secara simultan dapat mempengaruhi *employee engagement*, masing-masing sebesar 24% dan 57% (Permana, dalam Permana, 2010). Terkait dengan hasil penelitian tersebut, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perlu diperhatikan

tindakan manajemen yang mencerminkan implementasi budaya organisasi (misi, adaptasi, konsistensi, dan partisipasi), serta manajemen SDM (meliputi: strategi dan organisasi, pengadaan SDM, pengembangan SDM, imbal jasa, hubungan kepegawaian dan proses dan layanan SDM) yang dirasakan oleh para karyawan.

Hasil penelitian di atas senada dengan beberapa hal yang dikemukakan Permana (2010) dalam tulisannya, bahwasanya beberapa faktor penting dalam menciptakan *employee engagement* diantaranya adalah adanya:

- 1) Kesempatan untuk mengembangkandiri
Apabila organisasi menyediakan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kompetensi maka karyawan pun akan menggunakan kompetensi yang mereka miliki untuk perusahaan.
- 2) Manajemen talenta yang efektif
Pengembangan karier akan mempengaruhi *employee engagement* dan mempertahankan karyawan yang bertalenta, serta menyediakan kesempatan untuk pengembangan pribadi karyawan.
- 3) Kepemimpinan: Kejelasan nilai perusahaan
Nilai-nilai yang jelas dalam perusahaan dan keselarasan nilai pribadi pemimpin dengan nilai perusahaan menjadi sebuah hal yang membantu karyawan mengidentifikasi dirinya dengan perusahaan.
- 4) Kepemimpinan: *Respectful treatment of employees*
Adanya penghargaan terhadap setiap kualitas dan kontribusi karyawan adalah salah satu ciri organisasi yang sukses.
- 5) Kepemimpinan: *Company's Ethical Behaviour*
Standar etika yang berlaku di perusahaan akan mengarahkan pada pembentukan keterikatan karyawan secara individual pada perusahaan.
- 6) Pemberdayaan
Jika pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang menantang dan saling mempercayai, di mana karyawan menjadi tergugah untuk memberikan masukan dan inovasi bagi perkembangan perusahaan ke depan, maka tingkat *engagement* akan tinggi.
- 7) Citra
Employee engagement yang tinggi terkait erat dengan *customer engagement* yang tinggi. Sehingga seberapa besar persepsi karyawan tentang kualitas produk dan jasa yang dihasilkan akan terkait dengan persepsi konsumen terhadap produk atau jasa.
- 8) Kesempatan dan Perlakuan yang Adil
Hal ini akan tinggi jika atasan menyediakan kesempatan yang sama untuk tumbuh dan berkembang ke depan bagi semua karyawan.

9) Penilaian Kinerja

Perusahaan yang mengikuti teknik penilaian karyawan yang tepat akan memiliki *employee engagement* yang tinggi.

10) Kompensasi dan Benefit

Sistem penggajian dan benefit yang jelas akan membuat karyawan termotivasi dalam organisasi dan meningkatkan tingkat *employee engagement*.

11) Kesehatan dan Keselamatan

Jika karyawan merasa tidak aman saat bekerja, diindikasikan bahwa tingkat *engagement* nya rendah.

12) Kepuasan Kerja

Hanya karyawan yang puas yang akan menjadi karyawan yang terikat (*engaged*). Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar dapat membagi pekerjaan kepada setiap karyawan sesuai dengan tujuan karier mereka, sehingga karyawan akan menikmati pekerjaannya dan merasa puas.

13) Komunikasi

Ada baiknya perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, hal tersebut akan meningkatkan *engagement* karyawan.

14) Family Friendliness

Ketika karyawan menyadari bahwa perusahaan memperhatikan kehidupan mereka, maka akan tercipta ikatan emosi yang pada akhirnya melahirkan *employee engagement*.

15) Kerjasama

Jika seluruh organisasi bekerjasama dengan saling membantu satu dengan yang lain, serta antara atasan dan bawahan, maka karyawan akan merasa terikat (*engaged*).

Dari faktor penting yang dikemukakan di atas, pemimpin memiliki peran yang cukup penting dalam rangka menciptakan *employee engagement*, diantaranya adalah memberikan kejelasan akan nilai-nilai dalam perusahaan, memberikan penghargaan pada setiap perilaku positif karyawan, dan memberikan tauladan dalam praktik perilaku yang sesuai dengan etika perusahaan. Selanjutnya penulis akan membahas peran pemimpin, dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam menciptakan *employee engagement*.

Peran Pemimpin Transformasional dalam Menciptakan Employee Engagement

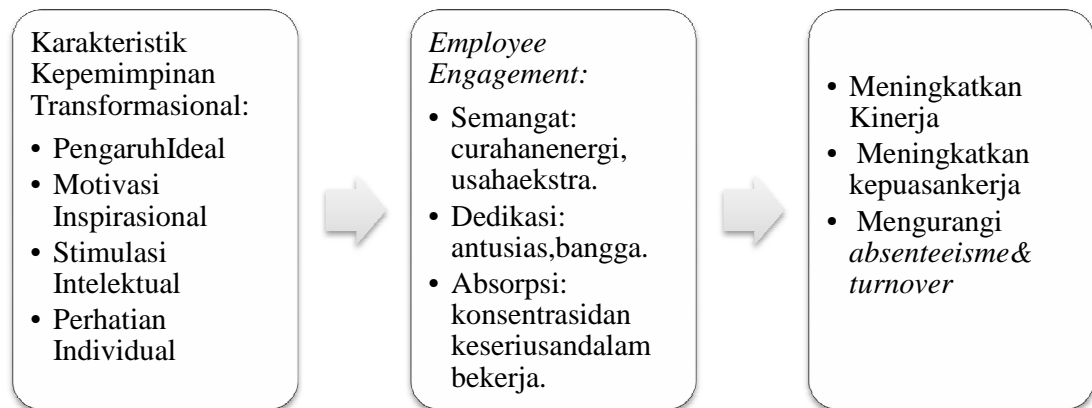
Employee engagement yang buruk akan berpengaruh terhadap produktivitas dan kepuasan pelanggan, dan juga meningkatkan *turnover* (Griffin dalam Permana, 2010). Dengan demikian, tuntutan untuk meningkatkan *employee engagement* menjadi sesuatu hal

yang penting. Sebuah studi dari DDI menemukan bahwa karyawan dengan pemimpin yang kuat akan lebih terikat (*engaged*), puas, dan loyal dibandingkan dengan karyawan dengan pemimpin yang lemah (Gaddi, 2004).

Oleh karena itu pemimpin perlu membuat model perilaku yang baik dan menciptakan atmosfer di mana orang merasa diperlakukan secara adil dan melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan. Hal tersebut akan membangun iklim dan emosi yang lebih positif pada organisasi dan membuat individu merasa berharga secara psikologis. Perasaan bermakna tersebut akan membuat karyawan akan semakin terkait dengan organisasi. DeLacy (2009) menemukan bahwasanya perilaku afektif pemimpin memiliki hubungan substansial pada *engagement* secara kognitif, lalu mempengaruhi *engagement* secara afektif, dan kemudian berpengaruh kepada intensi untuk bertahap ditempat kerja serta kinerja.

Pemimpin hendaknya memiliki keterampilan dan konsistensi dalam membina dan mengembangkan karyawan. Keterampilan yang sebaiknya dimiliki oleh para pemimpin dalam organisasi diantaranya adalah teknik komunikasi, teknik memberikan umpan balik, dan teknik penilaian kinerja. Selain keterampilan tersebut, Luthans & Peterson (2002), menyatakan bahwa efikasi diri seorang manajer sebagai pemimpin berhubungan dengan keterikatan karyawan. Sebagai seorang pemimpin perasaan yakin akan kemampuan diri wajib dimiliki agar dapat menciptakan *engagement* dalam tim kerja, dalam rangka mencapai tujuan kerja. Sementara konsistensi diperlukan karena membangun *engagement* bukanlah hal yang dapat dicapai dalam waktu yang singkat.

Terkait dengan bagaimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin, Tim, Barker, Xanthopoulou (2011) menemukan bahwasanya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan *employee engagement*. Hubungan tersebut dimediasi oleh tingkat optimisme yang dimiliki karyawan setiap harinya. Sementara itu, Dibley, J.E (2009) telah membuktikan bahwasanya terdapat korelasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan *engagement* pengikut. Antara *employee engagement* dan efektivitas manajer dimediasi oleh variabel efikasi diri manajer (Luthans & Peterson, 2002). Gambar keterkaitan gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.
Keterkaitan Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement*

Bagan tersebut dapat menjelaskan bahwasanya pemimpin transformasional dengan karakteristiknya yang khas, mampu memberikan contoh positif kepada bawahannya sehingga bawahan mengidentifikasi perilaku positif tersebut. Perilaku positif dapat berupa menanggung resiko bersama dan menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Perilaku tersebut pada akhirnya akan membuat bawahan merasa percaya pada pemimpinnya. Pemimpin transformasional juga mampu memperjelas harapan serta tujuan yang hendak dicapai dengan bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti.

Pemimpin transformasional juga mampu menstimulasi antusiasme bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan kerja bersama, dengan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja melebihi dugaan mereka sendiri. Selain itu, pemimpin transformasional membuka kerangka kreativitas dan inovasi para bawahan, sehingga efikasi diri bawahan menjadi semakin kuat, dengan demikian para bawahan akan mampu berupaya untuk melakukan usaha ekstra. Salah satu hal yang paling khas dari pemimpin transformasional adalah adanya perhatian secara individual yang diberikan kepada bawahan. Hal tersebut berguna dalam melakukan pemetaan potensi bawahan.

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

Penulis mengusulkan adanya sebuah program yang konkret dalam rangka memfasilitasi pembentukan *employee engagement* oleh para pemimpin transformasional.

Program tersebut berupa kegiatan mentoring, *coaching* dan konseling. Kegiatan mentoring dilakukan sejak awal seorang karyawan baru masuk ke dalam organisasi. Pemimpin bertindak sebagai mentor karyawan baru, ia memberikan tuntunan dan arahan serta membuka diri untuk memberikan konsultasi atas permasalahan yang dihadapi karyawan. Selain mentoring, pemimpin ada baiknya juga melakukan *coaching* terkait dengan peningkatan kompetensi karyawan yang menjadi bawahan nya. Konseling menjadi kegiatan yang melengkapi mentoring dan *coaching*, karena pada dasarnya kinerja yang baik tidak hanya ditampilkan karyawan yang mampu, namun juga karyawan yang mau untuk bekerja. Sehingga kegiatan konseling dapat diarahkan untuk menajag dan meningkatkan motivasi.

KESIMPULAN

Sebagai salah satu upaya menciptakan *employee engagement* para karyawan, intervensi dapat diberikan kepada para pemimpin. Pemimpin dapat diarahkan untuk menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, karena gaya ini memiliki karakteristik khas yang diidentifikasi mampu menciptakan *employee engagement*, sehingga harapannya kinerja karyawan akan semakin meningkat dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

Albrecht, S. L. (2010) . Employee engagement: 10 key questions for research and practice (pp 3-19). In Albrecht, S.A. (Ed). *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research, and practices* .Edward Elgar Publishing, Inc.:Massachusetts

Bakker, A.B., Leiter, M.P (2010). In Bakker, A.B & Leiter, M.P (Eds). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-196). Psychology press: New York. Diunduh pada . Dari [www.http://www.psypress.com/com_mon/sample_chapters/9781841697369.pdf](http://www.psypress.com/com_mon/sample_chapters/9781841697369.pdf)

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* .New York: The Free Press.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

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.

Finney, M.I. (2010). *Engagement: cara pintar membuat karyawan mencurahkan kemampuan terbaik untuk perusahaan*. Penerjemah: Verawaty Pakpahan. Jakarta. Penerbit PM.

Gaddi, R.R. (2004). *Leadership and employee engagement: when employees give their all* . Diunduh 1 Agustus 2011 dari http://66.179.232.89/pdf/ddi_ph_leadershipandemployeeengagement_ar.pdf.

- Gallup. (2004). Diunduh pada . dari <http://www.gallup.com/consulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx>
- Luthans, F., Peterson, S.J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development* Vol21, No.5, pp:276-287
- Mujiasih, E. (2002). Kemampuan 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*.
- Papalexandris, N., Galanaki, E. (2009). Leadership's impact on employee engagement: differences among entrepreneurs and professional CEOs. *Leadership & Organizational Journal*. Vol30 No.4, 2009. Pp.365-385
- Permana, N.I.K. (2010). Mempertahankan talent untuk meraih keunggulan kompetitif. In Ernawati, E & Wahyudi, H (Eds). *Talent management implementation: belajar dari perusahaan-perusahaan terkemuka (pp1-22)*. Jakarta. Penerbit PPM.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational behavior*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Schaufeli, W.B., 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.
- Scheimann, W.A. (2011). *Alignment, capability, engagement: pendekatan baru talent management untuk mendongkrak kinerja organisasi*. Penerjemah : Setyo Untoro. Jakarta. Penerbit PPM.
- Segers, J., DePrins, 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 employee engagement: perspectives, issues, research, and practices*. Edward Elgar Publishing, Inc.: Massachusetts
- Tims, M., Bakker, A.B., Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their follower's daily work engagement? *The Leadership Quarterly* 22 pp:121-131
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations Sixth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.