



*engagement* adalah mencurahkan dari fisik dan psikis pada pekerjaannya.

Menurut Kahn (dalam Mujiasih, E & Ratnaningsih, IZ, 2004) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Yang artinya bahwa pekerjaan adalah segalanya untuk kehidupannya.

Pengertian yang dikemukakan Wellins & Concelman (dalam Mujiasih, 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 etertarikan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Wilmar S, Di organisasi modern, modal mental adalah menaikkan kepentingan. Oleh karena itu mereka tidak membutuhkan kekuatan pekerja yang sekedar “sehat” tetapi kekuatan pekerja yang termotivasi adalah *engaged*. (Scaufeli, W, 2011).

Dari beberapa pengertian di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa Work Engagement adalah sebuah sugesti untuk bekerja tanpa





3. Melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri. Keterlibatan kerja dapat di lihat dari sikap seseorang pekerja dalam pikiran mengenai pekerjaannya, dimana seorang karyawan menganggap pekerjaan penting bagi harga dirinya. Harga diri merupakan panduan kepercayaan diri dan penghormatan diri, mempunyai harga diri yang kuat artinya merasa cocok dengan kehidupan dan penuh keyakinan, yaitu mempunyai kompetensi dan sanggup mengatasi masalahmasalah kehidupan. Harga diri adalah rasa suka dan tidak suka akan dirinya. Apabila pekerjaan tersebut dirasa berarti dan sangat berharga baik secara materi dan psikologis pada pekerja tersebut maka pekerja tersebut menghargai dan akan melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin sehingga keterlibtan kerja dapat tercapai, dan karyawan tersebut merasa bahwa pekerjaan mereka penting bagi harga dirinya.

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.





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

#### **4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement***

Menurut Lockwood (2007) engagement merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya





9. Memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat pada saat pengambilan keputusan.
10. Penyampaian visi organisasi yang jelas oleh senior management mengenai target jangka panjang organisasi.

Faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja menurut Demerouti (dalam Puspita, 2012) adalah

1. *Job Demands* (Tuntutan Kerja). Tuntutan kerja merupakan aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha terus-menerus baik secara fisik maupun psikologis demi mencapai atau mempertahankannya. Tuntutan kerja meliputi empat faktor yaitu:
  - a. beban kerja yang berlebihan (*work overload*)
  - b. tuntutan emosi (*emotional demands*)
  - c. ketidaksesuaian emosi (*emotional dissonance*)
  - d. perubahan terkait organisasi (*organizational changes*).
2. *Job Resources* (Sumber Daya Pekerjaan)

Keterikatan kerja juga dapat dipengaruhi oleh sumber daya pekerjaan, yaitu aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi yang berfungsi sebagai media untuk mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan dan harga, baik secara fisiologis maupun psikologis yang harus dikeluarkan, serta menstimulasi









Menurut Robins (2002) kepemimpinan adalah suatu keahlian untuk memberikan pengaruh terhadap karyawan sehingga mereka mau melakukan pekerjaan sehingga berhasil mencapai tujuan.

Menurut Siagian (2007) seorang pemimpin harus dapat mewujudkan semangat kerja karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, itu semua bergantung pemimpin. Oleh karena itu diperlukanlah suatu pendekatan ke karyawan agar pemimpin dapat memberikan pengaruhnya kepada karyawan. Menurut Mangkunegara (dalam Siagian, 2007) gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya dimana seorang pemimpin melibatkan seluruh karyawannya dalam pengambilan keputusan. Sehingga ada kesan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif ini dapat menumbuhkan rasa demokrasi yang tinggi. Hal ini juga akan berpengaruh terhadap karyawan, mereka merasa dihargai karena mereka dilibatkan langsung dalam pengambilan kebijakan.

Menurut Gary Yukl (dalam Ardana, 2011) kepemimpinan adalah suatu aktivitas untuk mempengaruhi dan membuat seluruh karyawan ikut turut serta memberikan kontribusinya kepada perusahaan agar dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Yang

artinya sikap pemimpin tidak hanya mempengaruhi tetapi ikut serta dalam memajukan perusahaan.

Menurut Martoyo yang dikutip oleh Ardana (2011) kepemimpinan adalah kegiatan memberikan pengaruh kepada karyawan dan mendelegasikan tugas sehingga semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan sebelumnya. Yang dimaksud bahwa seorang pemimpin akan memberikan pengaruh juga mendelegasikan tugas karyawan.

Somech (dalam Bell, Clement & Mjoli, Themba, 2014) Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai proses pembuatan keputusan bersama atau setidaknya berbagi dan bawahannya. Yang artinya bahwa pemimpin tidak berjalan sendiri dalam membuat keputusan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif adalah aktivitas yang bersifat autokratik, membuat keputusan dengan melibatkan karyawan, mendelegasikan tugas, mempengaruhi karyawan dan membuat karyawan ikut serta dalam memajukan perusahaan, sehingga dapat menumbuhkan semangat dan solidaritas antara atasan dan bawahan.



karakteristik-karakteristik seperti kepribadian, emosional, fisik, intelektual dan karakteristik-karakteristik individual lainnya dari pemimpin yang berhasil dimasa lampau. Ralph Stogdill mengidentifikasi enam klasifikasi dari system kepemimpinan, yaitu:

- a. Karakteristik fisik diantaranya seperti umur, penampilan, tinggi dan berat badan, telah dipelajari pada berbagai penelitian awal tentang kepemimpinan.
- b. Latar belakang social ekonomi dari pemimpin telah memfokuskan pada factor-factor seperti pendidikan, status social, dan mobilitas
- c. Intelegensia yakni pemimpin memiliki kemampuan lebih tinggi dalam memutuskan, lebih tegas, pengetahuannya lebih luas dan berbicara lebih fasih.
- d. Kepribadian yakni kepemimpinan menyarankan bahwa pemimpin yang efektif berkaitan dengan factor-factor kepribadian seperti kewaspadaan, kepercayaan diri, dan integritas pribadi.
- e. Karakteristik hubungan tugas yaitu pemimpin memiliki ciri-ciri seperti kebutuhan akan prestasi yang tinggi, inisiatif, dan orientasi tugas yang tinggi.



















- a. Seorang pemimpin dalam gaya ini untuk mempertahankan kekuasaannya tidak berorientasi pada anggota organisasi, tetapi pada pimpinan atasnya yang berpengaruh dan menentukan jabatan kepemimpinannya.
- b. Mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan, bukan untuk kesempatan menyampaikan gagasan, kreativitas dan lain-lain.
- c. Dalam pembuatan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, pemimpin selalu memperhitungkan untung rugi bagi dirinya bukan bagi bawahan atau organisasinya.
- d. Tidak tertarik pada pengembangan pekerjaan dan organisasi melainkan untuk menjalankan tugas guna mempertahankan kepemimpinannya.
- e. Mampu bekerja sama dengan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- f. Memberikan dorongan (motivasi) secara selektif pada anggota organisasi atau bawahan.

Yulk (1998) Kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberikan orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan-keputusan pemimpin.

Istilah-istilah lain yang biasanya digunakan untuk menunjuk kepada aspek-aspek kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, membagi kekuasaan, desentralisasi, serta manajemen yang demokratis

Membuat keputusan adalah salah satu fungsi paling penting yang dilakukan oleh pemimpin. Banyak aktivitas pemimpin yang menyangkut pembuatan keputusan, termasuk merencanakan pekerjaan, memecahkan masalah-masalah teknis, memilih para bawahan, menentukan kenaikan upah, membuat penugasan kerja, dan sebagainya.

Yulk (1998) Kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha-usaha seorang pemimpin untuk mendorong atau memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang jika tidak akan dibuat sendiri oleh pemimpin. Mengikutsertakan orang lain dalam pengambilan keputusan adalah suatu bagian yang perlu dari proses politisi untuk memperoleh dan implementasi dalam organisasi atau perusahaan.

Macam-macam prosedur pengambilan keputusan yang dapat digunakan pada kepemimpinan partisipatif dengan mengikutsertakan orang lain dalam pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:













bagi perusahaan yaitu menciptakan rasa ikut memiliki perusahaan, misalkan dengan cara mengikutsertakan karyawannya untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi akan mendorongnya lebih fokus pada pekerjaan itu sehingga mereka merasakan menjadi bagian penting dari perusahaan yang akan termotivasi untuk bekerja dengan sepenuh hatinya.

Bakker dan Demeroti (dalam Wright, 2009) mengungkapkan ada empat alasan tentang karyawan dengan *work engagement* tinggi memiliki performa yang lebih baik, yaitu dapat menimbulkan emosi positif, dapat mempengaruhi kesehatan menjadi lebih baik, dapat menciptakan energi atau sumber kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan dapat mempengaruhi lingkungan kerja. Oleh karena itu, hubungan antara atasan dan bawahan tersebut akan mempermudah dalam pencapaian visi dan misi perusahaan.

Sehingga dari penjelasan tersebut bahwa adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap *Work engagement*.

#### **D. Landasan Teoritis**

*Work Engagement* adalah perilaku seseorang karyawan yang dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi.

*work engagement* dari para karyawan sangat berdampak positif pada organisasi. Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan menunjukkan peningkatan produktivitas dan nantinya berdampak pada pencapaian nilai dan tujuan dari organisasi. Dan sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang rendah, akan menunjukkan penurunan produktivitas sehingga standart dan tujuan organisasi tidak dapat dicapainya.

Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, (2002) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *work engagement*, yaitu: (1) *Vigor*, (2) *Dedication*, (3) *Absorption*

Untuk memunculkan keterlibatan kerja karyawan dalam pekerjaan, perlu dorongan peran oleh seorang *leader* (pemimpin) yang nantinya berfungsi untuk menggerakkan dan memotivasi mereka. Untuk menggerakkan dan memotivasi kerja mereka diperlukan taktik dan praktik gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif yang dapat meningkatkan *work engagement* karyawan. 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. Mangkunegara (2007) gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya dimana seorang pemimpin melibatkan seluruh karyawannya dalam pengambilan keputusan. Sehingga ada kesan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif ini dapat menumbuhkan rasa demokrasi yang tinggi. Hal ini juga akan berpengaruh terhadap karyawan, mereka merasa dihargai karena mereka dilibatkan langsung dalam pengambilan kebijakan. Adapun dimensi-dimensi dan indikator dari kepemimpinan partisipatif menurut Vroom dan Yetto (1973), House dan Mitchell (1974) yaitu: otokratik, konsultasi, partisipatif, karakteristik tugas, karakteristik lingkungan bawahan, komitmen, keputusan, waktu, motivasi, variabilitas, konsekuensi.

Hasil penelitian Setyowati W, Harlina N, Nofiar A. P (2012) menunjukkan hubungan positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada karyawan dengan koefisien korelasi 0,586 dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi *work engagement*. Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional sebesar 34,3% terhadap *work engagement*.

Dalam penelitian Endah Mujiasih dan Ika Zenita Ratnaningsih (2004) menunjukkan 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.

Dari paparan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwasannya *work Engagement* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah gaya kepemimpinan, sesuai dengan teori dan hasil penelitian yang sudah ada.

Kerangka berpikir:



