

BAB II

KERANGKA TEORI

Penelitian ilmiah adalah suatu bentuk penelitian dengan cara berpikir dan bertindak secara sistematis. Sebab itu kajiannya perlu didukung oleh suatu landasan teori yang diperoleh dari literature maupun berbagai referensi sebagai kerangka dasar teoritik yang menghubungkan konsep-konsep, preposisi-preposisi dan definisi variable yang hendak diteliti, sehingga dapat meramalkam, menerangkan dan memecahkan gejala social yang semnetara dihadapi. Sehubungan dengan itu, berikut ini penulis akan menguraikan secara teoritik variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini dan hubungan-hubungan di antaranya.

A. KETERLIBATAN KERJA

1. Definisi Keterlibatan Kerja

Lodahl dan Kejner (dalam Cohen, 2003) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kerja seseorang mempengaruhi harga dirinya dan tingkat sampai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasikan diri terhadap pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam gambaran diri totalnya. Individu yang memiliki keterlibatan yang tinggi lebih mengidentifikasikan dirinya pada pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat penting dalam kehidupannya.

Brown (dalam Muchinsky, 2003) mengatakan bahwa keterlibatan kerja merujuk pada tingkat dimana seseorang secara psikologis memihak kepada organisasinya dan pentingnya pekerjaan bagi gambaran dirinya. Ia menegaskan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dapat terstimulasi oleh pekerjaannya dan tenggelam dalam pekerjaannya.

Robbins (2001) menambahkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan melebur dalam pekerjaan yang sedang ia lakukan. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi berhubungan dengan organizational citizenship behavior dan performansi kerja. Sebagai tambahan, tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dapat menurunkan jumlah ketidakhadiran karyawan (Robbins, 2009).

Hiriyappa (2009) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah akan meningkatkan ketidakhadiran dan angka pengunduran diri yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Patchen (dalam Srivastava, 2005) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan menunjukkan perasaan solidaritas yang tinggi terhadap perusahaan dan mempunyai motivasi kerja internal yang

tinggi. Individu akan memiliki keterlibatan kerja yang rendah jika ia memiliki motivasi kerja yang rendah dan merasa menyesal dengan pekerjaannya. Artinya, individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, dan kurang berpartisipasi dan kurang puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan dari definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Karakteristik Keterlibatan Kerja

Ada beberapa karakteristik dari karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dan yang rendah (Hiriyappa, 2009) antara lain:

a. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi:

- 1) Menghabiskan waktu untuk bekerja
- 2) Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan
- 3) Puas dengan pekerjaannya
- 4) Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi, dan organisasi
- 5) Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk perusahaan
- 6) Tingkat absen dan intensi turnover rendah
- 7) Memiliki motivasi yang tinggi

b. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah:

- 1) Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan perusahaan

- 2) Tidak peduli dengan pekerjaan maupun perusahaan
- 3) Tidak puas dengan pekerjaan
- 4) Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun perusahaan
- 5) Tingkat absen dan intensi turnover tinggi
- 6) Memiliki motivasi kerja yang rendah
- 7) Tingkat pengunduran diri yang tinggi
- 8) Merasa kurang bangga dengan pekerjaan dan perusahaan

3. Dimensi Keterlibatan Kerja

Menurut Lodahl dan Kejner (dalam Cohen, 2003), keterlibatan kerja memiliki dua dimensi, yaitu:

a. Performance self-esteem contingency

Keterlibatan kerja merefleksikan tingkat dimana rasa harga diri seseorang dipengaruhi oleh performansi kerjanya. Aspek ini mencakup tentang seberapa jauh hasil kerja seorang karyawan (performance) dapat mempengaruhi harga dirinya (self-esteem). Vroom (dalam Kanungo, 1982) mengatakan bahwa keterlibatan kerja muncul ketika performansi yang baik meningkatkan harga diri seseorang. Harga diri didefinisikan sebagai suatu indikasi dari tingkat dimana individu mempercayai dirinya mampu, cukup, dan berharga (Harris & Hartman, 2002).

b. Pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri total individu

Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya secara psikologis pada pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri totalnya (Lodahl & Kejner dalam Kanungo, 1982). Dubin (dalam Kanungo, 1982) mengatakan bahwa orang yang memiliki

keterlibatan kerja adalah orang yang menganggap pekerjaan sebagai bagian yang paling penting dalam hidupnya. Ini berarti bahwa dengan bekerja, ia dapat mengekspresikan diri dan menganggap bahwa pekerjaan merupakan aktivitas yang menjadi pusat kehidupannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins, 2009).

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu variabel personal dan variabel situasional (Kanungo, 1982).

a. Variabel Personal

Variabel personal yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja meliputi variabel demografi dan psikologis. Variabel demografi mencakup usia, pendidikan, jenis kelamin, status pernikahan, jabatan, dan senioritas.

Cherrington (dalam Kanungo, 1982) mengatakan bahwa karyawan yang usianya lebih tua cenderung untuk memiliki keterlibatan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang umurnya lebih muda. Moynihan dan Pandey (2007) juga menemukan bahwa usia memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan keterlibatan kerja, dimana karyawan yang usianya lebih tua cenderung lebih puas dan terlibat dengan pekerjaan mereka, sedangkan karyawan yang usianya lebih muda kurang tertarik dan puas dengan pekerjaan mereka. Siegal dan Ruh (dalam Kanungo, 1982) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan

dengan karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah. Selanjutnya, pria menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan wanita.

Hickling (2001) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengukur pengaruh variabel demografi dan status karyawan (part-time atau full-time) menemukan bahwa variabel demografi dan status karyawan memiliki hubungan dengan keterlibatan kerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan full-time dan part-time berbeda dalam karakteristik demografi, dimana wanita memiliki tingkat absen yang lebih tinggi daripada pria, yang mengindikasikan bahwa wanita memiliki keterlibatan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan pria. ia juga menemukan bahwa karyawan yang bekerja full-time lebih terlibat dalam pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang bekerja part-time. Westhuizen (2008) dalam penelitiannya menambahkan bahwa variabel-variabel demografi lainnya seperti gaji memiliki hubungan dengan keterlibatan kerja.

Sedangkan variabel psikologis mencakup *intrinsic/extrinsic need strength*, nilai-nilai kerja, *locus of control*, kepuasan terhadap karakteristik/hasil kerja, usaha kerja, performansi kerja, absensi, dan intensi *turnover*.

Yaktiningsih (1994) dalam studinya mengenai makna bekerja dan hubungan antara makna bekerja dengan keterlibatan kerja pada karyawan perusahaan industri, konstruksi, dan manufaktur milik negara di lini manajerial dan lini nonmanajerial menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari makna bekerja dengan keterlibatan kerja seseorang.

Bazonelos (2004) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara trait kepribadian dengan keterlibatan kerja pada manajer menemukan bahwa ada

hubungan antara trait kepribadian dengan keterlibatan kerja ditinjau dari teori 5 Faktor, dimana tipe kepribadian *extraversion*, *openness*, *agreeableness* berhubungan dengan keterlibatan kerja. Ia menemukan bahwa manajer yang memiliki karakteristik *agreeableness* yang rendah menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi. Selain itu, ia juga menemukan bahwa ada hubungan yang negatif antara *extraversion* dan *openness* dengan keterlibatan kerja.

b. Variabel Situasional

Variabel situasional yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja mencakup pekerjaan, organisasi, dan lingkungan sosial budaya. Variabel pekerjaan mencakup karakteristik/hasil kerja, variasi, otonomi, identitas tugas, *feedback*, *level* pekerjaan (status formal dalam organisasi), level gaji, kondisi pekerjaan (*work condition*), *job security*, supervisi, dan iklim interpersonal. Mehta (dalam Srivastava, 2005) mengatakan bahwa faktor-faktor seperti otonomi, hubungan pertemanan, perilaku pengawas, kepercayaan, dan dukungan menuntun pada keterlibatan kerja yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas.

Dollah (1994) dalam penelitiannya mengenai keterlibatan kerja pegawai sektor awam menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi keterlibatan kerja seseorang, dimana pekerjaan yang memberikan otonomi bagi karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut akan meningkatkan keterlibatan kerja pegawai.

Dollah (1994) juga menemukan bahwa persepsi terhadap penyelia memiliki hubungan yang positif dengan keterlibatan kerja, dimana semakin positif persepsinya terhadap penyelia, semakin tinggi keterlibatan kerjanya. Irawan

(2010) dalam penelitiannya tentang hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan keterlibatan kerja juga menemukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan keterlibatan kerja. Artinya, apabila persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan demokratis positif, maka keterlibatan kerja karyawan tinggi.

Variabel organisasi mencakup iklim organisasi (partisipatif/mechanistik), ukuran organisasi (besar/kecil), struktur organisasi (*tall/flat*), dan sistem kontrol organisasi (jelas/tidak jelas).

Karia dan Asaari (2003) mengatakan bahwa praktek continuous improvement dan pencegahan terhadap masalah secara signifikan berkorelasi positif dengan keterlibatan kerja, kepuasan kerja, kepuasan karier, dan komitmen organisasi.

Hao, Jung, dan Yenhui (2009) dalam penelitiannya mengenai faktor-faktor penting dari keterlibatan kerja personil layanan finansial menemukan bahwa dukungan sosial dan hubungan teman sebaya memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan keterlibatan kerja. Mishra dan Shyam (2005) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara tipe-tipe dukungan sosial dengan keterlibatan kerja pada sipir penjara juga menemukan bahwa ketiga tipe dukungan sosial yang diukur (appraisal, tangible, dan belonging support) berhubungan positif dengan keterlibatan kerja.

Variabel lingkungan sosial budaya mencakup ukuran komunitas, rural/urban, budaya etnis, dan agama.

Kaur dan Chadha (dalam Srivastava, 2005) menemukan bahwa bagi pekerja *white-collar*, stres yang tinggi menuntun pada keterlibatan kerja yang rendah, sedangkan bagi pekerja *blue-collar*, stres yang tinggi menuntun pada keterlibatan kerja yang tinggi.

Dollah (1994) menemukan bahwa konflik peran berpengaruh terhadap keterlibatan kerja, dimana semakin tinggi konflik peran semakin tinggi pula keterlibatan kerjanya.

Ada beberapa penelitian lainnya yang dilakukan mengenai keterlibatan kerja. Penelitian mengenai kepuasan kerja dan keterlibatan kerja menunjukkan hubungan positif antara keduanya. Makvana (2008) menemukan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Brown (dalam Mantler & Murphy, 2005) juga menambahkan bahwa orang-orang dengan keterlibatan kerja yang tinggi cenderung puas dengan pekerjaannya dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi, dan organisasi mereka.

Menurut Brown (1996), keterlibatan kerja dapat lebih dipengaruhi oleh faktor personal (etika kerja, motivasi internal, dan harga diri) daripada faktor situasional (kepuasan gaji, supervisor, promosi, dan kepuasan terhadap rekan kerja). Ia juga mengatakan bahwa terdapat perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan yang bekerja di organisasi swasta dan negeri, dimana karyawan yang bekerja di perusahaan swasta lebih sensitif terhadap karakteristik pekerjaan dan situasional yang memfasilitasi performansi

mereka, dengan kata lain bahwa keterlibatan mereka lebih dipengaruhi oleh faktor situasional dibandingkan dengan karyawan yang bekerja di organisasi negeri.

5. Aspek-aspek Keterlibatan Kerja

Menurut Hiriyappa (2009) ada 3 aspek keterlibatan kerja yang saling terkait yaitu :

1. Aspek Kognitif

Aspek kognitif keterlibatan kerja karyawan berfokus pada karyawan yang memiliki keyakinan tentang perusahaan, atasan dan kondisi pekerjaan yang dialami.

2. Aspek Emosional

Aspek emosional keterlibatan kerja karyawan berfokus pada perasaan karyawan serta perilaku positif maupun negatif karyawan terhadap perusahaan, atasan dan kondisi pekerjaan yang dialami.

3. Aspek Perilaku

Aspek perilaku dari keterlibatan kerja karyawan merupakan komponen nilai tambah bagi perusahaan untuk melihat bagaimana pengaturan waktu karyawan dalam penyelesaian pekerjaan, kemampuan berpikir yang terlihat dari penyelesaian pekerjaan maupun energi yang dikhususkan dalam penyelesaian pekerjaan.

B. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

1. Definisi 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 dapat mempersiapkan secara serius dengan orientasi jangka panjang, maka dikhawatirkan akan muncul krisis itu, 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 sasarannya.

Kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009) menyatakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Robbins (2010) menyatakan kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Menurut Robbins (2010) menjelaskan pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa.

Dari definisi di atas di simpulkan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya memiliki empat karakteristik (Yukl, 2009), yaitu :

a. 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.

b. 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.

c. 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.

d. 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 diyakini oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Menurut Bass (2009), dalam rangka memotivasi pegawai, bagi pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional, terdapat tiga cara sebagai berikut:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Pemahaman akan pentingnya hasil usaha harus diterapkan kepada para pegawai. Dengan kata lain, orientasi proses mendapat prioritas dibandingkan dengan sekedar hasil. Kemudian, penekanan untuk mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan pribadi menjadi krusial mengingat hubungan yang baik dan iklim kerja yang kondusif menjadi perhatian utama dalam penerapan gaya kepemimpinan ini. Selanjutnya, mengingat kebutuhan bawahan bukan hanya materi, maka seorang pimpinan harus mampu mendorong pegawai untuk mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi sesuai dengan kapasitas mereka.

Seorang pemimpin yang ingin secara efektif menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, harus mampu melakukan beberapa hal sebagai berikut:

1. Memahami visi dan misi organisasi;
2. Memahami lingkungan organisasi melalui analisis lingkungan strategis (SWOT);
3. Merumuskan rencana strategis organisasi;
4. Menginternalisasikan visi, misi, kondisi lingkungan strategis, dan rencana strategis pada seluruh anggota organisasi;
5. Mengendalikan rencana strategis melalui manajemen pengawasan yang tepat;
6. Memahami kebutuhan para pegawai;
7. Memahami kapasitas para pegawai;
8. Mendistribusikan pekerjaan sesuai dengan kapasitas pegawai; dan
9. Mengapresiasi hasil pekerjaan pegawai.

3. Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional

Banyak hasil-hasil studi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan produktifitas dan eektivitas organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pentingnya sistem nilai untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang masalah-masalah etis, memobilisasi energy dan sumber daya untuk mereformasi institusi. Pemimpin yang transformasional mampu menggerakkan pengikut untuk terlibat aktif dalam proses perubahan. Oleh karena itu pemimpin transformasional biasanya memiliki kepribadian yang kuat sehingga mampu membangun ikatan emoisional pengikut untuk mewujudkan tujuan ideal institusi. Pemimpin transformasional membangun loyalitas dan ikatan emosional pengikut atas dasar kepentingan dan sistem nilai ideal yang diyakini strategis untuk kepentingan jangka panjang.

Ciri pemimpin transformasional :

1. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.
2. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan tim/organisasi.
3. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.
4. Proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran.

Cunningham dan Cordeiro (2003) menyebutkan tiga hal fundamental terkait makna penerapan kepemimpinan transformasional :

1. Membantu para anggota staf untuk mengembangkan dan memelihara budaya kerjasama (kolaborasi).
2. Budaya profesional
3. Membantu mempercepat pengembangan dan membantu para tenaga pendidik untuk memecahkan masalah lebih efektif.

Pemikiran ini menjadi sangat penting jika kita melihat fakta rendahnya kualitas pendidikan yang berdampak langsung pada kualitas SDM di Indonesia selama ini. Selanjutnya, Cunningham dan Cordeiro (2003) menyebutkan 4 hal penting yang perlu mendapat perhatian pemimpin untuk mewujudkan tujuan institusional secara efektif yaitu :

1. Membuat visi

Untuk membuat visi yang ideal, menarik dan dapat dicapai, pemimpin perlu mengkaji data dan informasi institusi pendidikan yang tersedia dan mempelajari kebutuhan lingkungan internal dan trend perkembangan lingkungan eksternal.

2. Merumuskan visi

Untuk mendapatkan visi yang benar-benar ideal pemimpin mengkaji kembali kekuatan dan kelemahan internal institusi serta memprediksi kemungkinan masa depan yang ideal yang bisa dicapai dalam kurun waktu antara 5-10 tahun.

3. Mengkomunikasikan visi

Visi pada dasarnya adalah konsep impian masa depan yang penuh makna bahkan misteri. Oleh karena itu visi harus disebarluaskan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stake holder*) institusi pendidikan. Hal ini dimaksudkan supaya pesan-pesan inti yang terkandung didalamnya dapat dipahami dan dirasakan sebagai kebutuhan bersama serta menjadi symbol kebanggaan dalam menggerakkan roda institusi.

4. Deployment

Deployment dapat diartikan sebagai bentuk upaya menerjemahkan dan menyebarluaskan visi kedalam realita dengan cara membangun budaya kerja yang kondusif. Deployment dalam konteks ini juga dapat berarti mencegah kecenderungan penyebaran perkembangan kearah yang tidak diinginkan.

Adapun alasan-alasan mengapa perlu diterapkan model kepemimpinan transformasional penting bagi suatu organisasi yaitu :

1. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
2. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan.
3. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi.
4. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.
5. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
6. Mengurangi stress para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan

C. SEMANGAT KERJA

1. Pengertian Semangat Kerja

Upaya pencapaian tujuan operasional masalah semangat kerja pegawai tidak dapat diabaikan begitu saja karena pegawai merupakan faktor yang sangat penting disamping faktor-faktor lainnya. Oleh karena itu semangat kerja pegawai perlu dipupuk dan ditingkatkan demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Semangat kerja merupakan terjemahan dari kata *morale* yang artinya moril atau semangat juang (Echols & Shadily, 1997). Semangat kerja merupakan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan yang lebih banyak dan lebih baik (Halsey, 2003). Nitisemito (1996) mengatakan bahwa semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

Pendapat lain dikemukakan oleh Strauss dan Sayless (1999) yang menyebutkan semangat kerja sebagai sikap partisipasi pekerja dalam mencapai tujuan organisasi yang harus dilakukan dengan dorongan yang kuat, antusias dan bertanggung jawab terhadap prestasi serta konsekuensi organisasi di masa sekarang dan yang akan datang. Hasibuan (2005) menyatakan bahwa semangat kerja sebagai keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Anoraga dan Suyati (1995) mengemukakan semangat kerja sebagai sikap individu maupun kelompok terhadap lingkungan kerja yang tercermin dengan

adanya minat, gairah dan bekerja secara lebih giat terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Carlaw, Deming & Friedman (2003) juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi adalah karyawan yang bekerja dengan berenergi, antusias, dan memiliki rasa kebersamaan. Karyawan yang memiliki semangat kerja rendah adalah ketika karyawan merasa bosan, berkecil hati, dan malas. Semangat kerja merupakan bentuk nyata dari komitmen yang ditunjukkan dengan semangat, antusiasme dan kepercayaan pada kebijakan organisasi, program dan tujuan organisasi.

Berdasarkan para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah sikap pekerja dalam mencapai tujuan organisasi yang harus ditunjukkan dengan bekerja penuh energi, antusias, bergairah dan memiliki rasa kebersamaan untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal .

2. Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Bowles dan Cooper (2009) mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri dan *image* organisasi

Hal ini termasuk bagaimana karyawan melihat organisasi dan pekerjaan mereka serta bagaimana ia berpikir mengenai orang lain (masyarakat dan pelanggan) akan melihat organisasi tempat dia berada.

b. Kompensasi dan *benefit*

Hal ini mencakup pembayaran upah serta *benefit* lain yang diberikan oleh organisasi.

c. Karir dan pengembangan

Merupakan aspek yang berhubungan dengan kesempatan untuk berprestasi, keadilan dalam proses promosi, perekrutan secara internal maupun eksternal, kesempatan mendapatkan pelatihan dan pengembangan dalam upaya meningkatkan kemampuan dan pengetahuan.

d. Keselamatan kerja

Perasaan aman yang didapatkan oleh karyawan dalam bekerja, dan adanya jaminan bahwa organisasi akan terus bertahan dan berkembang.

e. Komunikasi

Mencakup seluruh informasi yang diberikan kepada karyawan, apa informasi itu penting, apakah informasi tersebut dapat dipercaya, apakah cara penyampaiannya sesuai.

f. Produktifitas

Bagaimana cara karyawan menjadi produktif, apakah sudah cukup diarahkan atau tidak, ketiadaan atau kurangnya pelatihan yang diberikan, kebijaksanaan dari manajemen, bagaimana desain alur kerja dan apakah seseorang mendapatkan beban kerja yang lebih banyak dibanding kan orang lain tanpa mendapatkan konsekuensi

g. Kondisi kerja

Hal ini termasuk kondisi kerja secara fisik, keselamatan, perlengkapan dan peralatan yang memadai, pengaturan jarak ruangan kantor, fasilitas kesehatan dan aspek yang berhubungan.

h. Manajemen dan pengawasan

Bagaimana karyawan melihat atasannya, apa yang diharapkan oleh pimpinan untuk karyawan lakukan atau kerjakan, bagaimana *image* pimpinan yang dilihat oleh karyawan, apakah perlakuan manajer atau pimpinan adil atau tidak, kapan terakhir kali karyawan mendapat masukan dari atasan atas kinerjanya, dan apakah masukan tersebut mampu memotivasinya.

i. Pengambilan keputusan

Mencakup bagaimana suatu keputusan dibuat, apakah sudah sesuai atau belum, apakah keputusan itu berkualitas dsb.

Pattanayak (2002) mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi semangat kerja, yaitu :

a. Perasaan kebersamaan.

Karyawan memiliki rasa saling memiliki dan peduli antar anggota kelompok kerja.

b. Kejelasan tujuan atau objektif yang diraih.

Karyawan memiliki beban kerja yang jelas dan tujuan yang jelas.

c. Pengharapan keberhasilan terhadap tujuan yang diinginkan.

Memiliki kepercayaan bahwa pekerjaan dapat dilakukan sesuai tujuan yang diinginkan perusahaan atau organisasi.

d. Rasa kerja sama dalam melaksanakan tugas demi tercapainya tujuan.

Tugas yang diberikan akan dilaksanakan dengan saling berpartisipasi antar anggota kelompok kerja.

- e. Memiliki pemimpin yang memberikan dukungan dan dorongan.

Pemimpin sering berhubungan langsung dengan para karyawan, memberikan motivasi yang membangun dan mengarahkan bawahan agar bekerja lebih produktif.

3. Aspek-aspek Semangat Kerja

Menurut Anoraga dan Suyati (1995), bahwa terdapat beberapa aspek yang dapat digunakan untuk mengukur semangat kerja antara lain:

1. Kerjasama

Dalam melaksanakan kegiatan kerja sehari-hari, pegawai tidak dapat bekerja sendiri oleh karena itu harus bekerjasama dengan pegawai lainnya. Pada dasarnya kerjasama menunjukkan suatu kegiatan yang dilaksanakan secara bersama-sama dan saling membantu sehingga apa yang menjadi tujuan bersama dapat diselesaikan dan apabila menemui kesulitan dalam tugas pekerjaannya memiliki kemauan untuk saling membantu. Kerjasama dalam melaksanakan tugas harus dipupuk dan dibina secara terus-menerus karena dengan kerjasama akan memudahkan dalam menyelesaikan tugas untuk kepentingan pencapaian tugas organisasi.

Kerjasama merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi karena dalam mencapai tujuan hanya dapat dicapai dengan usaha bersama-sama, tidak bisa dilakukan secara individu. Matutina (1995) menyatakan bahwa kerjasama mengandung arti kemampuan seorang tenaga kerja untuk bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna sebesar-besarnya.

Pengertian tentang kerjasama juga diungkapkan oleh Anoraga dan Suyati (1995), bahwa kerjasama berarti bekerja bersama-sama ke arah tujuan yang sama dimana setiap orang bekerja dan mengembangkan tenaganya dengan ikhlas tanpa bersungut-sungut dan rasa malas. Selanjutnya Anoraga menyatakan bahwa kerjasama dapat dilihat dari beberapa hal yaitu:

- a. Kesiediaan para karyawan untuk bekerjasama dengan teman-teman sekerja maupun dengan atasan mereka yang berdasarkan tujuan bersama.
- b. Kesiediaan untuk saling membantu di antara teman sekerja sehubungan dengan tugasnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka nampak bahwa kerjasama merupakan kekompakkan kerja dalam organisasi dimana di dalamnya terdapat unsur sikap saling tolong menolong dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.

2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan sikap dimana seorang pegawai dituntut untuk mematuhi ketentuan-ketentuan organisasi secara sadar sehingga menjadi kebiasaan yang berlaku di dalam pelaksanaan kerja sehari-hari. Mematuhi secara sadar berarti sudah tertanam adanya unsur pengendalian diri dalam mengimplementasikan apa yang telah disadari itu. Adanya sikap pengendalian berarti sudah menunjukkan adanya sikap mental dan moral yang tinggi yang melekat pada diri seseorang.

Setiap organisasi pasti memiliki aturan atau tata tertib, apabila karyawan selalu mentaati peraturan tertentu maka akan tercipta kedisiplinan. Siswanto (1997) menyatakan bahwa disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai,

patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan ketaatan dan kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan keputusan yang berlaku pada organisasi. Karyawan tidak mengelak untuk menjalankan tugas atau tanggung jawab yang diberikan dan mau menerima sanksi apabila dia melanggarnya. Apabila hal-hal tersebut dilaksanakan maka ketertiban dan kelancaran pelaksanaan tugas akan tercipta, sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Selain pendapat di atas, Hasibuan (1999), juga memberi pengertian bahwa kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian kedisiplinan dalam suatu organisasi perlu ditegakkan agar para pegawai atau karyawan mempunyai semangat dalam menjalankan tanggung jawabnya sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

3. Kegairahan Kerja

Kegairahan kerja merupakan unsur penting dalam rangka terselesaikannya suatu tugas, karena setiap pemimpin harus dapat meningkatkan dan berusaha untuk membangkitkan kegairahan kerja karyawannya. Hasibuan (2005)

berpendapat bahwa kegairahan kerja adalah kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Menurut Anoraga dan Suyati (1995), bahwa untuk mengetahui pelaksanaan kerja bawahan yang dilakukan dengan bergairah dapat dilihat dari beberapa hal:

- a. Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan disertai perasaan gembira dan senang hati serta rela berkorban tanpa banyak perintah.
- b. Karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan penuh perhatian tanpa mengeluh dan bermalas-malasan.
- c. Karyawan selalu mengisi waktu kosong dengan bekerja.

4. Indikator Turunnya Semangat Kerja

Yoder dan Staudohar (1982) mengemukakan beberapa hal yang dapat dijadikan indikator dari turunnya semangat kerja karyawan, yaitu :

- a. Kurang tertarik, kelelahan dan bosan

Ketika mengalami kegagalan dalam melakukan pekerjaan, karyawan kurang tertarik untuk memperbaiki kesalahannya, bersikap acuh dan meninggalkan tugasnya. Karyawan mengalami kelelahan fisik dan mental. Pekerjaan menjadi sesuatu yang sangat membosankan (monoton).

- b. Ketidakhadiran dan keterlambatan

Ukuran dari semangat tidaknya para karyawan dalam bekerja dapat dilihat dari besar tidaknya ketidakhadiran atau keterlambatan kerja.

c. Pindah kerja

Jumlah karyawan yang berhasrat untuk keluar atau mengundurkan diri dari perusahaan adalah merupakan indikasi dari semangat kerja karyawan yang rendah.

d. Hasil kerja yang lebih rendah

Karyawan menghasilkan hasil kerja yang lebih rendah daripada kemampuan yang dimilikinya. Hal ini merupakan indikasi dari rendahnya semangat kerja karyawan.

5. Ciri-Ciri Semangat Kerja Tinggi

Carlaw, Deming & Friedman (2003) menyatakan bahwa yang menjadi ciri-ciri semangat kerja yang tinggi adalah sebagai berikut:

a. Tersenyum dan tertawa

Senyum dan tawa mencerminkan kebahagiaan individu dalam bekerja. Walaupun individu tidak memperlihatkan senyum dan tawanya, tetapi di dalam dirinya individu merasa tenang dan nyaman bekerja serta menikmati tugas yang dilaksanakannya.

b. Memiliki inisiatif

Individu yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan memiliki kemauan diri untuk bekerja tanpa pengawasan dan tanpa perintah dari atasan.

c. Berfikir kreatif dan luas

Individu mempunyai ide-ide baru, dan tidak mempunyai hambatan untuk menyalurkan ide-idenya dalam menyelesaikan tugas.

d. Menyenangi apa yang sedang dilakukan

Individu lebih fokus terhadap pekerjaan daripada memperlihatkan gangguan selama melakukan pekerjaan.

e. Tertarik dengan pekerjaannya

Individu menaruh minat pada pekerjaan karena sesuai keahlian dan keinginannya.

f. Bertanggung jawab

Individu bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaan.

g. Memiliki kemauan bekerja sama

Individu memiliki kesediaan untuk bekerja sama dengan individu yang lain untuk mempermudah atau mempertahankan kualitas kerja.

h. Berinteraksi dengan atasan

Individu berinteraksi dengan atasan dengan nyaman tanpa ada rasa takut dan tertekan.

D. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Keterlibatan Kerja

Menurut penelitian Towers & Perrins (2003), yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi untuk dapat mencapai keterlibatan kerja yang tinggi maka sebuah organisasi harus mempunyai kepemimpinan yang efektif yang dapat menutup jarak dengan model kepemimpinan yang tradisional. Hal ini dikarenakan keterlibatan bukan merupakan suatu keadaan yang alami tetapi suatu keadaan yang dibuat atau diciptakan. Kanexa menyimpulkan bahwa ada empat prinsip dasar yang mempengaruhi keterlibatan, 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 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 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, Hackett dan Allen (Mujiasih, 2002) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional membuat bawahan berupaya lebih keras dan dapat bekerja dengan baik.

Hay (2004) mengemukakan bahwa seorang pemimpin transformasional akan berusaha memotivasi, membangkitkan semangat dan minat para bawahan dan tetap meyakinkan akan tujuan dan misi organisasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional juga akan berusaha melihat, memperhatikan, mengenali kemampuan individu yang berguna untuk organisasi. Pemimpin transformasional berusaha meyakinkan bawahan bahwa untuk bersama-sama menciptakan produktivitas tinggi, usaha keras, komitmen dan kapasitas yang

tinggi. Oleh sebab itu, karyawan yang engaged, mereka merasa terdorong untuk berusaha maju menuju tujuan yang menantang, mereka menginginkan kesuksesan (Bakker & Leiter, 2010).

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).

E. Hubungan Semangat Kerja dengan Keterlibatan Kerja

Penelitian mengenai keterlibatan kerja yang dilakukan oleh Desai, Majumdar & Prabhu (2010) menemukan bahwa tingkat keterlibatan pegawai akan meningkat jika pegawai merasa perusahaan memiliki kepedulian terhadap mereka, menghargai mereka, memberi kebebasan dan adanya komunikasi yang baik dengan para atasan, sikap empati atasan mereka, penghargaan atas usaha mereka dalam mencapai tujuan perusahaan serta kebebasan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Paradise (2008) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja adalah hasil dari kondisi pekerjaan yang mendukung seperti reputasi organisasi sebagai perusahaan yang baik, ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk

menghasilkan kualitas kinerja yang tinggi serta penyampaian visi yang jelas dari *top management* mengenai keberhasilan yang diraih untuk jangka panjang.

Bowles & Cooper (2009) yang menyatakan bahwa keterlibatan merupakan hasil dari semangat kerja yang tinggi, lebih jauh dikatakan bahwa ketika kondisi lingkungan dipersepsikan positif baik secara fisik maupun psikososial maka pegawai akan mengalami perasaan sejahtera yang membangkitkan semangat kerja, ia akan bekerja dengan penuh antusias untuk menghasilkan yang lebih banyak dan lebih baik. Ketika semangat kerja pada level yang tinggi, maka akan memicu perilaku pegawai yang memiliki keterlibatan yaitu *advocacy, going to the extra mile*, menolong orang lain, komitmen dsb. Dengan kata lain, keterlibatan pada pegawai akan muncul ketika pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi.

Mcknight, Ahmad & Schroder (2001) menyatakan bahwa semangat kerja merupakan derajat dimana pegawai merasa senang dengan lingkungan kerjanya. Semangat kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai merupakan sikap mental yang mampu memberikan dorongan bagi seseorang untuk dapat bekerja lebih giat, cepat, dan baik. Semangat kerja pegawai yang tinggi akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas kerja. Semangat kerja adalah kesinambungan dari situasi yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang akan mempengaruhi sikap dan keinginan seseorang untuk bekerja dengan giat dan kemudian akan mempengaruhi orang lain di lingkungan kerjanya (Halsey, 2003).

F. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Semangat Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja

Dalam pembahasan terlebih dahulu telah dikemukakan bahwa keterlibatan kerja pegawai yang tinggi sangat diperlukan oleh setiap organisasi didalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pegawai yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi akan dapat memberikan keuntungan kepada setiap organisasi. Tetapi sebaliknya apabila keterlibatan kerja pegawai rendah maka pegawai akan menyesuaikan diri dengan kebiasaan-kebiasaan yang tidak baik dan akan merugikan setiap organisasi, seperti menggunakan waktu kerja untuk keluar sekedar minum kopi, terlambat datang ke kantor, malas melaksanakan pekerjaan, sengaja menunda pekerjaan dan lain-lain. Dengan demikian, keterlibatan kerja pegawai harus di jaga dan di pelihara dalam setiap organisasi karena keterlibatan kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang lebih baik, lebih banyak dan lebih cepat di dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

S. Pamudji (1993) mengatakan bahwa secara implisit pemimpin berada di tengah-tengah orang-orang yang digerakkan untuk memberikan bimbingan, nasehat, koreksi, instruksi dan membangkitkan keterlibatan sehingga terjamin kesatuan gerak.

Hasil penelitian yang dikemukakan Lowe et.al. (Yukl, 2006) bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin yang efektif harus memperhatikan dengan baik orang maupun produksi. Usahakanlah menciptakan iklim di mana orang dapat bekerja sama

untuk mendapatkan hasil yang bermutu. Usahakan agar orang mengakui bahwa ada keterkaitan kuat antara kepuasan bekerja dan pencapaian pekerjaan.

Pemimpin yang efektif :

- (1). Bersikap luwes, memilih tindakannya dari kisaran perilaku pemimpin;
- (2). Sadar mengenai dirinya, kelompok dan situasi. Dari semua itu dipertimbangkan sebelum memilih gaya kepemimpinan tertentu;
- (3). Memberitahu bawahan pengaruh mereka pada setiap persoalan dan bagaimana pemimpin akan menggunakan wewenangnya;
- (4). Memakai pengawasan umum, bawahan mengerjakan terinci pekerjaan harian mereka sendiri dan membuat keputusan mengenai pekerjaan dalam batas yang ditentukan;
- (5). Selalu ingat baik masalah mendesak maupun keefektifan jangka panjang individual maupun kelompok sebelum bertindak;
- (6). Memastikan bahwa keputusan yang dibuat sesuai dan tepat waktu;
- (7). Selalu mudah ditemukan jika bawahan ingin membicarakan masalah, dan menunjukkan minat dalam gagasan mereka;
- (8). Menepati janji yang diberikan kepada bawahan, cepat menangani keluhan dan memberikan jawaban bersungguh-sungguh dan tidak berbelit-belit;
- (9). Menyediakan instruksi mengenai metode pekerjaan dengan cukup, peningkatan keamanan dan menghindari kesalahan, dengan mengingat tingkat pengalaman pekerja, menjelaskan alasan mengapa itu diberikan.

Dari pendapat tersebut di atas, menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus dapat menempatkan dirinya pada posisi yang tepat, artinya pemimpin harus dapat melihat situasi dan kondisi yang dibutuhkan pada waktu tertentu, yang mana pemimpin dapat menempatkan dirinya pada posisi yang tepat, yaitu pemimpin harus berada didepan, berada ditengah, dan atau di belakang pegawainya sehingga

dapat memengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Bowles & Cooper (2009) menyatakan bahwa keterlibatan merupakan hasil dari semangat kerja yang tinggi, lebih jauh dikatakan bahwa ketika kondisi lingkungan dipersepsikan positif baik secara fisik maupun psikososial maka pegawai akan mengalami perasaan sejahtera yang membangkitkan semangat kerja, ia akan bekerja dengan penuh antusias untuk menghasilkan yang lebih banyak dan lebih baik. Ketika semangat kerja pada level yang tinggi, maka akan memicu perilaku pegawai yang memiliki keterlibatan yaitu *advocacy, going to the extra mile*, menolong orang lain, komitmen dsb. Dengan kata lain, keterlibatan pada pegawai akan muncul ketika pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi.

Mcknight, Ahmad & Schroeder (2001) menyatakan bahwa semangat kerja merupakan derajat dimana pegawai merasa senang dengan lingkungan kerjanya. Semangat kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai merupakan sikap mental yang mampu memberikan dorongan bagi seseorang untuk dapat bekerja lebih giat, cepat dan baik. Semangat kerja pegawai yang tinggi akan berpengaruh terhadap efisien kerja dan efektivitas kerja. Semangat kerja adalah kesinambungan dari situasi yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang akan mempengaruhi sikap dan keinginan seseorang untuk bekerja dengan giat dan kemudian akan mempengaruhi orang lain di lingkungan kerjanya (Halsey, 2003).

Sehubungan dengan pendapat dan pernyataan tersebut diatas, maka tidaklah berlebihan apabila penulis berpendapat bahwa antara kepemimpinan

transformatif dan semangat kerja dengan keterlibatan kerja pegawai mempunyai hubungan.

Dengan demikian, kepemimpinan transformatif yang baik dan disertai dengan semangat kerja yang baik akan membuat keterlibatan kerja pegawai tinggi. Apabila tingkat keterlibatan kerja pegawai tinggi, maka tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

G. HIPOTESIS

Dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan antara Kepemimpinan Transformatif dan Semangat Kerja terhadap Keterlibatan Kerja Pegawai.
2. Terdapat hubungan antara Kepemimpinan Transformatif terhadap Keterlibatan Kerja Pegawai.
3. Terdapat hubungan antara Semangat Kerja terhadap Keterlibatan Kerja Pegawai.

H. KERANGKA PENELITIAN

