



**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL
DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA SALES HONDA
CV. MILENIUM PUTRA MOTOR DEPOK**

SKRIPSI

oleh

Luthfi Azis

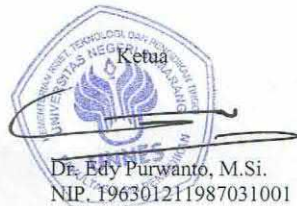
1511413067

**JURUSAN PSIKOLOGI
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**


2019

PENGESAHAN


Proposal Skripsi dengan judul “Hubungan Antara *Gaya Kepemimpinan Transaksional Dengan Employee Engagement* Pada Sales Honda” telah dipertahan di hadapan Panitia Penguji Skripsi Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan untuk memenuhi sebagian syarat-syarat guna memperoleh Sarjana S1 Psikologi pada hari Selasa, 23 Juli 2019.



Ketua
Dr. Edy Purwanto, M.Si.
NIP. 196301211987031001


Sekretaris

Rulita Hendriyani, S.Psi., M.Si.
NIP. 197202042000032001

Penguji I




Abdul Azis, S.Psi., M.Psi.
NIP. 197810072005011003

Penguji II



Andromeda, S.Psi., M.Psi.
NIP. 198205312009122001

Penguji III



Amri Hana Muhammad, S.Psi., MA.
NIP. 197810072005011003

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi ini benar-benar hasil karya (penelitian dan tulisan) sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Atas pernyataan ini saya siap menanggung risiko/sanksi yang dijatuhkan apabila ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya ini.

Semarang, 23 Juli 2019

Yang membuat pernyataan,



Luthfi Azis
1511413067

MOTTO DAN PERUNTUKAN

Motto:

Hidup adalah belajar, saat kamu berhenti belajar maka hidupmu juga berhenti disitu. (Penulis)

Hidup adalah perjuangan yang harus dimenangkan, rintangan yang harus dihadapi, anugerah yang harus disyukuri. (Merry Riana)

Peruntukan:

Penulis peruntukkan karya kecil ini kepada:

Ibu dan Ayah tercinta, serta semua pihak yang membantu penulis dalam penulisan karya kecil ini.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, hidayah, dan anugerah-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan penyusunan proposal skripsi yang berjudul “Hubungan Antara *Gaya Kepemimpinan Transaksional Dengan Employee Engagement Pada Sales Honda*” dengan lancar.

Bantuan, motivasi, dukungan, dan doa dari berbagai pihak yang membantu penulis menyelesaikan proposal skripsi ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih setulus hati kepada:

1. Dr. Achmad Rifai RC, M.Pd., Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Sugeng Hariyadi, S.Psi., M.S., Ketua Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
3. Amri Hana Muhammad, S.Psi., MA., Dosen Pembimbing I yang selalu memberikan motivasi, arahan, dan bimbingan selama proses penulisan skripsi ini.
4. Ibu Rulita Hendriyani, S.Psi., M.Si., sebagai dosen wali Psikologi 2013 rombel 2 yang senantiasa memberi arahan dan membimbing serta memotivasi dari mulai awal masuk hingga selesai skripsi.
5. Seluruh Dosen dan Staff di Jurusan Psikologi yang telah membantu dan melancarkan penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Sales Honda CV. Millenium Putra Motor Depok yang telah bersedia berpartisipasi menjadi subjek pada penelitian ini.

7. Ayah dan Ibu, beserta seluruh keluarga yang telah memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
8. Teman-teman Psikologi angkatan 2013 khususnya rombel 2 yang bersama-sama dengan penulis menempuh studi dalam suka dan duka.
9. Kakak tingkat psikologi yang bersedia membimbing, berbagi informasi, serta memberikan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tugas-tugas kuliah hingga akhir penyelesaian skripsi.
10. Semua pihak yang turut membantu penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semarang, 23 Juli 2019

Penulis
Luthfi Azis

ABSTRAK

Azis, Luthfi. 2019. Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan *Employee Engagement* Pada Sales Honda CV. Milenium Putra Motor Depok. *Skripsi*. Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Amri Hana Muhammad, S.Psi., MA.

Kata Kunci: *Employee Engagement*, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Sales

Hampir dua pertiga anggota organisasi di Indonesia tidak memiliki *engagement* yang kuat dengan organisasi. Sekitar 66% dari anggota organisasi yang tidak *engaged* cenderung akan meninggalkan pekerjaan mereka dalam kurun waktu 2 tahun. Salah satu faktor pembentuk *employee engagement* adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang ada di Indonesia. Tujuan penulisan ini adalah mengetahui tentang gambaran *employee engagement*, gaya kepemimpinan transaksional, dan ada tidaknya hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan *employee engagement* pada sales honda CV. Milenium Putra Motor Depok

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif korelasional. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 31 sales di CV. Milenium Putra Motor Depok dengan teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah teknik statistik korelasi *Spearman* untuk mengungkap hubungan antar dua variabel.

Hasil analisis data yang dilakukan peneliti yang menggunakan teknik korelasi *Spearman* diketahui bahwa koefisien korelasi (r) gaya kepemimpinan transaksional sebesar 0,722 dengan signifikansi 0,000, signifikansi α 0.05 > 0,000 sehingga hipotesis diterima. Dengan kata lain kedua variabel memiliki hubungan dikarenakan signifikansi R hitung lebih kecil dari alpha 0,05. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki peran dalam membentuk *employee engagement* pada sales honda CV. Milenium Putra Motor Depok. Selain itu penelitian ini juga menunjukkan gambaran secara umum *employee engagement* berada pada katagori tinggi dengan persentase 61,29% dan gambaran secara umum gaya kepemimpinan transaksional pada katagori tinggi dengan persentase 67,24%.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iii
MOTTO DAN PERUNTUKAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABLE.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB	
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
2. LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA.....	13
2.1 <i>Employee Engagement</i>	13
2.1.1 Definisi <i>Employee Engagement</i>	13
2.1.2 Dimensi <i>Employee Engagement</i>	15
2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	16

2.2	Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	21
2.2.1	Definisi Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	21
2.2.2	Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional	23
2.2.3	Faktor-Faktor Pembentuk Gaya Kepemimpinan Transaksional	25
2.3	Kerangka Berfikir	28
2.4	Hipotesis	31
3.	METODE PENELITIAN	32
3.1	Jenis dan Desain Penelitian	32
3.2	Variabel Penelitian	33
3.2.1	Identifikasi Variabel Penelitian	33
3.3	Definisi Operasional.....	34
3.3.1	Definisi Operasional <i>Employee Engagement</i>	34
3.3.2	Definisi Operasional Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	34
3.4	Hubungan Variabel Penelitian	34
3.5	Subjek Penelitian	35
3.5.1	Populasi.....	35
3.5.2	Sampel Penelitian.....	36
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	36
3.6.1	Alat Pengumpul Data.....	37
3.7	Validitas dan Reliabilitas	40
3.7.1	Uji Validitas	40
3.7.1.1	Uji Validitas Skala <i>Employee Engagement</i>	41
3.7.1.2	Uji Validitas Skala Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	42

3.7.2	Uji Reliabilitas	43
3.8	Metode Analisis Data.....	45
4	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1	Persiapan Penelitian	46
4.1.1	Orientasi Kancah Penelitian.....	46
4.1.2	Proses Perizinan	47
4.1.3	Penentuan Subjek Penelitian.....	47
4.1.4	Persiapan Alat Ukur	48
4.2	Pelaksanaan Penelitian.....	49
4.2.1	Pengumpulan Data	49
4.2.2	Pelaksanaan Skoring	49
4.3	Hasil Penelitian Analisis Inferensial.....	50
4.3.1	Uji Hipotesis	50
4.4	Hasil Penelitian Analisis Data Deskriptif	51
4.4.1	Gambaran Umum <i>Employee Engagement</i>	53
4.4.2	Gambaran Spesifik <i>Employee Engagement</i>	55
4.4.2.1	Gambaran <i>Employee Engagement</i> Aspek <i>Vigor</i>	55
4.4.2.2	Gambaran <i>Employee Engagement</i> Aspek <i>Dedication</i>	58
4.4.2.3	Gambaran <i>Employee Engagement</i> Aspek <i>Absorption</i>	61
4.4.3	Gambaran Umum Gaya Kepemimpinan Transaksional	64
4.4.4	Gambaran Spesifik Gaya Kepemimpinan Transaksional	67
4.4.4.1	Gambaran Gaya Kepemimpinan Transaksional Dimensi Imbalan Kontigen.....	67

4.4.4.2	Gambaran Gaya Kepemimpinan Transaksional Dimensi	
	Manajemen Eksepsi Aktif.....	70
4.4.4.3	Gambaran Gaya Kepemimpinan Transaksional Dimensi	
	<i>Passive Avidant</i>	73
4.5	Pembahasan Hasil Penelitian	76
4.5.1	Pembahasan Hasil Analisis Inferensial Gaya Kepemimpinan	
	Transaksional Dengan <i>Employee Engagement</i>	77
4.5.2	Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif <i>Employee engagement</i>	79
4.5.3	Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif Gaya	
	Kepemimpinan Transaksional	81
4.6	Keterbatasan Penelitian.....	83
5	PENUTUP.....	85
5.1	Simpulan	85
5.2	Saran	85
	DAFTAR PUSTAKA	87
	LAMPIRAN.....	90

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Kriteria dan Nilai Alternatif Jawaban	37
Tabel 3.2 <i>Blue Print</i> Skala <i>Employee Engagement</i>	38
Tabel 3.3 Kriteria dan Nilai Alternatif Jawaban	39
Tabel 3.4 <i>Blue Print</i> Skala Gaya Kepemimpinan Transaksional.....	39
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas <i>Employee Engagement</i>	42
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transaksional	43
Tabel 3.7 Intepretasi Reliabilitas	44
Tabel 4.1 Hasil Uji Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan <i>Employee Engagement</i>	51
Tabel 4.2 Penggolongan Kriteria Analisis	52
Tabel 4.3 Gambaran Umum <i>employee engagement</i> pada sales	54
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Gambaran Secara Empirik <i>employee engagement</i> pada sales	54
Tabel 4.5 Kriteria <i>Employee Engagement</i> Sales Berdasarkan Aspek <i>Vigor</i>	56
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif <i>Employee Engagement</i> Sales Berdasarkan Aspek <i>Vigor</i>	57
Tabel 4.7 Kriteria <i>Employee Engagement</i> Pada Sales Berdasarkan Aspek <i>Dedication</i>	59
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif <i>Employee Engagement</i> Pada Sales Berdasarkan Aspek <i>Dedication</i>	60
Tabel 4.9 Kriteria <i>Employee Engagement</i> Pada Sales Berdasarkan Aspek <i>Absorption</i>	62

Tabel 4.10 Statistik <i>Employee Engagement</i> Pada Sales Berdasarkan Aspek <i>Absorption</i>	63
Tabel 4.11 Gambaran Umum Gaya Kepemimpinan Transaksional Pada Sales	65
Tabel 4.12 Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Transaksional Pada Sales	66
Tabel 4.13 Kriteria gaya kepemimpinan transaksional berdasarkan dimensi imbangan kontigen.....	68
Tabel 4.14 Statistik Deskriptif skala Gaya Kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Dimensi Imbalan Kontigen	69
Tabel 4.15 Kriteria Gaya Kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Dimensi Manajemen Eksepsi Aktif.....	71
Tabel 4.16 Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Dimensi Manajemen Eksepsi Aktif	72
Tabel 4.17 Kriteria Gaya Kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Dimensi <i>Passive Avidant</i>	74
Tabel 4.18 Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Dimensi <i>Passive Avidant</i>	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	28
Gambar 3.1 Hubungan Antar Variabel	35
Gambar 4.1 Diagram <i>Employee Engagement</i> Secara Umum.....	55
Gambar 4.2 Diagram <i>Employee Engagement</i> Secara Umum Berdasarkan Dimensi <i>Vigor</i>	58
Gambar 4.3 Diagram <i>Employee Engagement</i> Pada Sales Berdasarka Aspek <i>Dedication</i>	61
Gambar 4.4 Diagram <i>Employee Engagement</i> Pada Sales Dalam Aspek <i>Absorption</i>	64
Gambar 4.5 Diagram Gambaran Umum Kepemimpinan Transaksional Pada Sales	67
Gambar 4.6 Diagram Gambaran Umum Gaya Kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Dimensi Imbalan Kontigen	70
Gambar 4.7 Diagram Gambaran Umum Gaya Kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Dimensi Manajemen Eksepsi Aktif	73
Gambar 4.8 Diagram Gambaran Umum Gaya Kepemimpinan Transaksional Berdasarkan Dimensi <i>Passive Aavidant</i>	76

DAFTAR LAMPIRAN

1. Skala Penelitian.....	90
2. Tabulasi Skala Penelitian.....	99
3. Hasil Validitas Dan Reliabilitas.....	105
4. Hasil Uji Hipotesis.....	109
5. Surat Keterangan Penelitian.....	110

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan berjalannya waktu, dilihat dari kondisi masyarakat dan di zaman globalisasi saat ini, kebutuhan masyarakat semakin meningkat dan bervariasi, hal ini dikarenakan tingkat pendidikan, tingkat pendapatan, dan selera konsumsi yang selalu berubah-ubah. Hal tersebut menciptakan kesadaran masyarakat dalam memilih produk yang berkualitas dengan lebih teliti dan cermat. Pelanggan yang pintar pastinya selalu membandingkan kondisi suatu produk dengan produk lain yang sejenis yang dihasilkan oleh perusahaan lain untuk mendapatkan produk yang bermutu. Apabila mutu suatu produk yang diinginkan tidak terpenuhi dengan baik maka masyarakat akan mengonsumsi produk lain yang sesuai dengan kebutuhan dan selera konsumsi.

Tantangan global yang dihadapi dunia di era globalisasi saat ini tidak dapat dihindari baik dari sektor pemerintah maupun swasta. Hal ini menuntut seluruh pelaku bisnis untuk mempersiapkan diri agar mampu bertahan (*survive*) dalam menghadapi kondisi persaingan yang semakin ketat diantara pelaku bisnis nasional maupun internasional (Psomas & Fotopoulos, 2009:128). Salah satu bentuk usaha yang dilakukan pelaku bisnis saat ini adalah dengan memperkuat departemen bagian marketing mereka karena dengan seperti itu perputaran keuangan perusahaan tetap lancar.

Marketing adalah keseluruhan sistem dari kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan produk, menetapkan harga, mempromosikan produk dan

mendistribusikan barang yang bertujuan untuk memuaskan konsumen. Salah satu cara untuk mempromosikan barang tersebut kepada calon konsumen adalah dengan langsung memperkenalkan produk tersebut kepada calon konsumen. Karyawan yang terjun langsung seperti itu biasa disebut sebagai sales. Dilihat dari tugasnya sales merupakan karyawan paling depan dari sebuah perusahaan dalam menjual produknya. Sudah menjadi idealnya dengan tugas seperti itu sales harus memiliki karakter yang pantang menyerah dan performa kerja yang baik.

Individu yang telah bekerja dapat menunjukkan performa kerja yang maksimal apabila terlibat langsung dengan pekerjaannya dan merasa tidak terpaksa dalam menjalankan apa yang menjadi tuntutan pekerjaannya, mereka akan cenderung memberikan lebih dari apa yang menjadi tuntutan pekerjaannya. Hal tersebut merupakan indikasi bahwa individu tersebut *engaged* dengan pekerjaannya dan merupakan kondisi ideal bagi seorang anggota organisasi di tengah banyaknya tuntutan yang diberikan.

Employee engagement menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh organisasi. Pada era globalisasi saat ini, organisasi tidak hanya mencari calon anggota yang memiliki kemampuan di atas rata-rata, namun juga mencari calon anggota yang mampu menginvestasikan diri sendiri untuk terlibat secara penuh dengan pekerjaan, proaktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap standar kualitas kinerja (Bakker 2011:265). *Employee engagement* yang tinggi menjadikan individu merasa keberadaannya di dalam organisasi bermakna bagi kehidupan mereka, pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Awaldi (2014) memaparkan penelitian yang dilakukan oleh perusahaan SDM global (Watson, 2014) menunjukkan hasil yang sangat miris untuk negara Indonesia, hampir dua pertiga anggota organisasi di Indonesia tidak memiliki *engagement* yang kuat dengan organisasi. Sekitar 66% dari anggota organisasi yang tidak *engaged* cenderung akan meninggalkan pekerjaan mereka dalam kurun waktu 2 tahun.

Idealnya sales harus mempunyai *employee engagement* yang baik, namun berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan, penulis seringkali melihat adanya karyawan bagian sales saat jam kerja yang asik bermain *playstation* di salah satu rental *playstation*. Bukan hanya itu penulis juga sering melihat sales yang asik nongkrong di warung – warung kopi pinggir jalan saat jam kerja.

Berbagai sumber penelitian menyebutkan bahwa *employee engagement* merupakan *antecedent* utama yang mempengaruhi suksesnya inisiasi perubahan organisasi (Saks, 2006). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lucey (2005) menemukan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara *employee engagement* dan strategi *lean sustainability* dimana *lean sustainability* merupakan salah satu strategi perubahan organisasi berskala besar yang sudah banyak dilakukan oleh organisasi. Hasil penelitian tersebut pun sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vidal (2007) yang menemukan hal yang sama yaitu *employee engagement* berkorelasi kuat dan mempengaruhi berhasilnya implementasi perubahan organisasi terutama yang berskala besar yang melibatkan seluruh elemen dari organisasi.

Karyawan yang *engaged* memiliki karakteristik tertentu yang semuanya berguna bagi kesuksesan organisasi (Bakker, 2009). Berdasarkan hasil wawancara kualitatif yang dilakukan kepada karyawan di Belanda menunjukkan bahwa terdapat perbedaan karakteristik karyawan yang *engaged* dan karyawan lainnya. Karyawan yang *engaged* sangat berenergi, memiliki sikap dan level aktivitas yang positif, mau berinisiatif pada pekerjaan dan menghasilkan umpan balik positif bagi dirinya. Karyawan tersebut juga menunjukkan semangat dan antusiasme yang tinggi meskipun berada di luar pekerjaannya (Bakker, 2009). Schaufeli, Salanova dkk (2002) juga menyebutkan bahwa karyawan yang *engaged* akan memiliki dedikasi kuat kepada organisasi yang ditandai oleh adanya keterlibatan tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi dan memiliki ketangguhan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karakteristik tersebut merupakan karakteristik yang sama dengan yang dibutuhkan oleh organisasi saat akan melakukan perubahan, yaitu partisipasi yang aktif dalam usaha perubahan. Karyawan yang *engaged* selain akan berdedikasi tinggi dalam usaha perubahan organisasi, ia juga memiliki ketangguhan dalam melaksanakan perubahan tersebut.

Vance mengungkapkan bahwa *engagement* adalah kerelaan karyawan untuk bekerja keras. Artinya para karyawan terlibat sepenuh hati mengerjakan tugas-tugas yang telah ditentukan, mungkin juga untuk melakukan tindakan-tindakan sukarela dan menunjukkan sedikit perilaku yang dilarang, yaitu perilaku yang tidak disukai perusahaan, seperti mangkir absen, terlambat, dan kebiasaan menggerutu yang parah (Schiemann, 2011; 208). Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan pada salah satu sales yang berinisial A D

“Terkait dengan pekerjaan saya sebagai sales ini sih mas saya hanya bekerja satu kali dalam seminggu dan itupun saya hanya menyebarkan brosur selebihnya saya hanya menunggu panggilan dari orang – orang yang saya bagikan brosurnya. Saya juga menunggu panggilan dari teman saya yang mau mengambil motor, yang penting target saya tercapai dalam satu bulan itu, lagian juga jika tidak tercapai saya masih tetap mendapat gaji kok walaupun cuma sedikit hehe” (wawancara, 8 Desember 2017)

Perilaku – perilaku yang dilihat dari observasi dan wawancara penulis menggambarkan adanya kurangnya *employee engagement* yang dialami oleh para sales. Hal ini dikarenakan di CV. Milenium Putra Motor Depok terdapat berbagai peraturan karyawan salah satunya adalah pengaturan jam kerja yaitu senin-jum’at pukul 10.00-17.00.

Kahn (1990) mendefinikan suatu konsep *work engagement* sebagai pengikat para anggota organisasi dengan peran kerja mereka masing-masing. Konsep ini berkembang dan menjelaskan bahwa pegawai memiliki *employee engagement* apabila memiliki perasaan emosional positif terhadap pekerjaannya, mengetahui dan sadar arti penting pekerjaan, merasa bahwa beban kerja mereka masih dapat diatur dengan baik dan memiliki pengharapan masa depan akan pekerjaan mereka. *Work engagement* dapat diukur dari ketersediaan dan energi yang diberikan seorang pegawai terhadap pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan Metrus Institute (Schiemann, 2011:210), mengemukakan bahwa, *engagement* yang dimaksud bila seorang karyawan dapat menarik perasaan positif tentang perusahaan (misalnya, berkomitmen untuk kesuksesan perusahaan) dan tingkat energi atau kegembiraan yang memicu karyawan mengerahkan upaya lebih atau melampaui kebutuhan dasar pekerjaan. Akan tetapi, definisi tersebut tidak termasuk ciri kepribadian dasar yang mungkin

membuat beberapa orang cenderung memiliki *engagement* lebih daripada yang lain.

Employee engagement tidak muncul begitu saja pada karyawan. Banyak faktor yang memancing timbulnya *employee engagement* pada karyawan, salah satu faktor yang dikemukakan oleh Saks (2006) yaitu *rewards and recognition* yang artinya timbal balik atas investasi yang diberikan oleh karyawan dapat berasal dari penghargaan eksternal serta pengakuan atas kinerjanya. Oleh karena itu, seorang karyawan umumnya lebih memilih pekerjaan dimana mereka mendapatkan penghargaan dan pengakuan yang lebih besar atas kinerjanya. Berdasarkan pendapat Maslach (2001) rendahnya penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan dapat mengarah pada rendahnya loyalitas mereka, oleh karena itu pengakuan dan penghargaan adalah faktor penting dalam *employee engagement*. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan pada salah satu sales yang berinisial A D

“Hal yang paling buat saya semangat bekerja ya kalo bulan lalu kebetulan mendapat banyak pesanan, kan jadi bonus yang didapat banyak, nah pas baru gajian biasanya saya senang banget mas. Trus seminggu pertama biasanya saya rajin bagiin brosur dipinggir jalan atau join sama temen - temen lain yang ikut dalam even atau yang biasa di mall – mall” (wawancara, 8 Desember 2017)

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan penulis diketahui bahwa hal yang paling membuat dia bersemangat adalah ketika mendapat banyak pesanan. Ketika pesanan yang di dapat oleh A D banyak, dia juga akan mendapatkan bonus yang banyak. Berdasarkan percakapan dengan A D diketahui bahwa dia kurang memiliki *engagement* dengan perusahaan tempat dia bekerja. Hal tersebut yang

menjadi ketidakidealan dalam sebuah organisasi, karena idealnya organisasi dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan memiliki karyawan dengan *employee engagement* yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara diatas penulis juga mengetahui *reward* yang diberikan perusahaan merupakan bentuk dari strategi kepemimpinan. Rost (dalam Safaria, 2004) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pimpinan dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi diantara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin pengikut sehingga bukan sesuatu yang pasif, tetapi merupakan suatu hubungan timbal balik dan tanpa paksaan. Dengan demikian, kepemimpinan itu sendiri merupakan proses yang saling mempengaruhi.

Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan tranformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 (Locander, 2002). Kedua konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin (Locander, 2002).

Menurut Odumeru dan Ifeanyi (2013:358) gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan

pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, dan penghargaan. Sehingga dapat diartikan, kepemimpinan transaksional sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan atau akibat kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.

Bagaimana pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi dan bagaimana pemimpin memperlakukan karyawannya. Sehingga kepemimpinan merupakan kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan sebagai sebuah fenomena kompleks memerlukan proses yang terencana, teratur, berkelanjutan dan berkesinambungan dalam sebuah organisasi. Banyak perusahaan di Indonesia mengadopsi gaya kepemimpinan yang populer didunia, salah satunya adalah PT Astra Honda Motor (AHM).

PT Astra Honda Motor (AHM) merupakan sinergi keunggulan teknologi dan jaringan pemasaran di Indonesia, sebuah pengembangan kerja sama antara Honda Motor Company Limited, Jepang, dan PT Astra International Tbk, Indonesia. Keunggulan teknologi Honda Motor diakui di seluruh dunia dan telah dibuktikan dalam berbagai kesempatan, baik di jalan raya maupun di lintasan balap. Honda pun mengembangkan teknologi yang mampu menjawab kebutuhan pelanggan yaitu mesin “bandel” dan irit bahan bakar, sehingga menjadikannya sebagai pelopor kendaraan roda dua yang ekonomis. Tidak heran, jika harga jual kembali sepeda motor Honda tetap tinggi. AHM memiliki pengetahuan yang komprehensif tentang kebutuhan para pemakai sepeda motor di Indonesia, berkat jaringan pemasaran dan pengalamannya yang luas. AHM juga mampu

memfasilitasi pembelian dan memberikan pelayanan purna jual sedemikian rupa sehingga brand Honda semakin unggul.

PT Astra Honda Motor (AHM) memiliki jaringan pemasaran di seluruh Indonesia dengan berbagai partner bisnisnya. Salah satu partner bisnis PT Astra Honda Motor (AHM) di kota Depok adalah CV. Milenium Putra Motor Depok. CV. Milenium Putra Motor Depok merupakan dealer resmi motor Honda Kota Depok. Melalui dealer ini, Honda menawarkan produk-produk motor terbaru mulai dari motor bebek honda seperti Honda Supra Fit dan Supra X, motor matic seperti Honda Beat, Varia dan PCX, hingga motor besar seperti Honda Mega Pro dan CBR 250. Dealer motor ini menawarkan dan jual motor honda Kota Depok dengan harga terjangkau, bahkan terdapat diskon pembelian, potongan harga, promo honda, dan bonus lain dari setiap pembelian.

Melihat besarnya pasar CV. Milenium Putra Motor Depok penulis memutuskan untuk memilih tempat tersebut. CV. Milenium Putra Motor Depok juga dirasa cocok dengan judul yang diangkat penulis karena penulis melihat adanya gaya kepemimpinan transaksional di CV. Milenium Putra Motor Depok tersebut sesuai dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan pada salah satu sales yang berinisial A D

*“ Gaji saya kecil mas hanya Rp. 1.300.000 tapi kalo saya berhasil menjual 1 sampai 6 unit sepeda motor per bulan, maka saya akan mendapat mentensif Rp. 300.000 per unit, dan jika saya berhasil menjual lebih dari 6 maka saya akan mendapat intensif Rp. 400.000 per unit. Tapi kalo saya tidak berhasil mencapai target dalam dalam 3 bulan maka saya akan menjadi sales external yang berarti hanya mendapat intensif tidak mendapat gaji pokok.”
(wawancara, 8 Desember 2017)*

Penelitian terdahulu juga banyak meneliti mengenai transaksional dengan kinerja karyawan, diantaranya adalah Paracha, Qamar, dkk (2012) yang meneliti 124 karyawan sekolah swasta di Rawalpindi dan Islamabad, menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan salahsatu aspek yang terdapat pada *employee engagement* yaitu aspek *vigor* dimana karyawan dengan *employee engagement* tinggi maka memiliki bersungguh-sungguh dalam mengerjakan tugasnya hingga akan menghasilkan kinerja yang baik. Hasil yang sama ditemukan pula dalam penelitian Chaudhry & Javed (2012) yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Tampi (2014) juga menemukan hasil penelitian yang sama, yaitu adanya pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Dari berbagai penelitian terdahulu diketahui bahwa belum ada penelitian yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan *employee engagement*. Kebanyakan penelitian hanya membahas tentang gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Untuk itu penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transaksional Dengan *Employee Engagement* Pada Sales Honda CV. Milenium Putra Motor Depok”. Hal itu juga yang menjadikan penelitian ini unik dan menarik untuk diteliti.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka penulis menganggap perlu adanya penelitian mengenai gaya kepemimpinan transaksional.

Hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan transaksional diharapkan dapat menjadi informasi untuk digunakan sebagai pengambilan kebijakan di masa yang akan datang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap *employee engagement* pada sales HONDA CV. Milenium Putra Motor Depok?
2. Bagaimana gambaran *employee engagement* pada sales HONDA CV. Milenium Putra Motor Depok?
3. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan transaksional CV. Milenium Putra Motor Depok?

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan :

1. Mengetahui gambaran tentang *employee engagement* pada sales HONDA CV. Milenium Putra Motor Depok
2. Mengetahui gambaran tentang hubungan gaya kepemimpinan transaksional
3. Menguji ada tidaknya hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap *employee engagement* pada sales HONDA CV. Milenium Putra Motor Depok

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan akan memberikan sesuatu yang bermanfaat dalam memahami dan menerapkan manajemen Sumber Daya Manusia Khususnya

Employee Engagement dan Gaya Kepemimpinan Transaksional didalam organisasi.

Hasil penelitian diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pengetahuan bagi ilmu psikologi, khususnya pada warna psikologi industri dan organisasi mengenai sense of belonging dan psychological contract breach pada karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan variabel tersebut.

2. Manfaat Praktis

- Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat lebih bijak dalam mengambil keputusan, khususnya dalam manajemen karyawan dan perusahaan.

- Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengalaman empiris dalam bidang penelitian ilmiah. Selain itu juga menjadi pengalaman yang berharga sebagai bagian dari upaya pengaplikasian teori yang diterima peneliti selama masa kuliah.

BAB 2

LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Employee Engagement*

2.1.1 Definisi *Employee Engagement*

Employee engagement adalah pemikiran positif, yaitu pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2003). Pendapat lain mengungkapkan *employee engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi. Hal tersebut membuat pekerja termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (McLeod, 2009). David Guest, percaya hal ini sangat membantu untuk melihat *employee engagement* sebagai cara kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen untuk tujuan dan nilai-nilai organisasi mereka, termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan pada saat yang sama agar mampu meningkatkan rasa kesejahteraan diri.

Kahn (1990), mendefinikan suatu konsep *work engagement* sebagai pengikat para anggota organisasi dengan peran kerja mereka masing - masing. Konsep ini berkembang dan menjelaskan bahwa pegawai memiliki *employee engagement* apabila memiliki perasaan emosional positif terhadap pekerjaannya, mengetahui dan sadar arti penting pekerjaan, merasa bahwa beban kerja mereka masih dapat diatur dengan baik dan memiliki pengharapan masa depan akan

pekerjaan mereka. *Work engagement* dapat diukur dari ketersediaan dan energi yang diberikan seorang pegawai terhadap pekerjaannya.

Robinson, Perryman dan Hayday (2004), menyatakan *employee engagement* merupakan sikap positif yang diberikan oleh pekerja kepada organisasi. Hal tersebut membuat mereka menyadari isi dari pekerjaan, dan bekerja dengan seluruh rekan untuk meningkatkan performa pekerjaan dan keuntungan dari organisasi. Hal ini memerlukan hubungan dua arah antara pekerja dan atasan/ pemberi kerja. Menurut Moretti dan Postružnik (2011), definisi yang umum dari *employee engagement* dipahami sebagai kondisi yang diinginkan yang mana kondisi tersebut mencakup tujuan dari organisasi. Ada pula yang menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan hubungan bagaimana individu memaknai pekerjaan mereka yang menyebabkan tingkat performa, komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi (Psychometrics Canada).

IES mendefinisikan *employee engagement* sebagai *attitude* positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Seorang karyawan yang terlibat menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan koleganya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi. Organisasi juga harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara *engagement*, yang membutuhkan hubungan dua arah yaitu antara *employer* dan *employee*, (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004).

Berdasarkan paparan definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* adalah rasa keterikatan karyawan kepada sebuah organisasi dengan menunjukkan sikap yang

positif yang dimiliki karyawan dengan penuh makna yang membuat tujuan dari karyawan selaras dengan tujuan organisasi.

2.1.2 Dimensi *Employee engagement*

Dimensi atau aspek-aspek dari *employee engagement* terdiri dari tiga (Schaufeli & Bakker, 2003), yaitu:

a. Aspek *Vigor*

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli & Bakker, 2003).

b. Aspek *Dedication*

Aspek *dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka (Schaufeli dan Bakker, 2003).

c. Aspek *Absorption*

Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan

individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya, (Schaufeli & Bakker, 2003). Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat. Sebaliknya orang dengan skor *absorption* yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan mereka tidak lupa segala sesuatu disekeliling mereka, termasuk waktu (Schaufeli & Bakker, 2003).

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee engagement*

Menurut White (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah sebagai berikut:

1. Individuals (I): Ownership, Clarity, and Action.

Individu perlu mengetahui apa yang mereka inginkan, apa kebutuhan organisasi, dan kemudian mengambil tindakan untuk mencapai kedua hal tersebut. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Maslach, Schaufelli, & Leiter (2001), bahwa *employee engagement* dikarakteristikan dengan kekuatan, dedikasi dan kesenangan dalam bekerja. *Engagement* dasarnya persamaan individual. Hal ini mencerminkan hubungan yang unik pada setiap orang dengan pekerjaan. Apakah satu karyawan menemukan hak yang menantang atau bermakna mungkin disisi lain ada yang merasa terbebani dengan pekerjaan. Para pemimpin dan manajer tidak dapat dan tidak harus memikul seluruh beban

melibatkan tenaga kerja mereka. Individu harus memiliki *engagement*, datang bekerja dengan motivator yang unik, minat, dan bakat. Karyawan tidak bisa mengharapkan organisasi untuk memberikan set yang tepat dari tugas atau kondisi agar sesuai pribadi definisi pekerjaan yang berarti atau memuaskan. Karyawan bertanggung jawab untuk kesuksesan pribadi dan profesional sendiri. Jelas pada nilai-nilai inti dan tujuan organisasi, tidak akan menemukannya dalam pekerjaannya saat ini atau berpotensi di lain. Jika karyawan tidak tahu apa yang penting bagi mereka. Individu juga harus mengambil tindakan, karyawan tidak bisa menunggu ketukan di bahu untuk perintah langkah karir atau proyek baru yang menarik. Karyawan perlu mengambil inisiatif untuk membangun keahliannya, mengartikulasikan kepentingan pribadi, memuaskan nilai-nilai inti pribadi, dan mengidentifikasi cara untuk menerapkan bakat pribadi untuk mencapai tujuan organisasi. Individu perlu untuk memulai percakapan tentang membentuk kembali pekerjaan pribadi, menjelaskan prioritas kerjanya, atau mendapatkan dukungan yang dibutuhkan dari manajer (White, 2011).

2. *Managers (M): Coaching, Relationships, and Dialogue.*

Manajer harus memahami bakat masing-masing individu, kepentingan, dan kebutuhan dan kemudian mencocokkan karyawan dengan tujuan organisasi, sementara pada saat yang sama menciptakan hubungan interpersonal yaitu hubungan saling percaya. Manajer yang *engaged* juga mempengaruhi level *engagement* karyawan (Vazirani, 2007). Hubungan interpersonal yang saling mendukung dan membantu antar karyawan akan meningkatkan level *engagement* dari karyawan (Vazirani, 2007). Manajer harus mengendalikan *engagement* pada

dirinya sendiri. Dimana manajer harus memfasilitasi *engagement* sebagai persamaan yang unik bagi pekerja melalui pelatihan. Yang mempengaruhi atas kepuasan kerja di seluruh dunia adalah kesempatan untuk menggunakan bakat dan pengembangan karir, umpan balik kinerja yang spesifik dan kejelasan apa dan mengapa yang diperlukan oleh organisasi. Manajer harus menjaga dialog dengan memberikan umpan balik, tentu saja koreksi, dan kesempatan pengembangan untuk memastikan kinerja tinggi. Selain itu manajer juga harus membangun hubungan, semakin banyak karyawan merasa mengetahui manajernya, mungkin mereka akan semakin *engaged*. Manajer harus menghargai dinamika tim, tingkat *engagement* pada salah satu anggota tim memiliki dampak sisa tim yang baik atau buruk. Manajer tidak dapat menutup mata terhadap isu-isu *engagement* individu tanpa risiko efek domino yang negatif. Manajer perlu untuk menangani dengan cepat dengan potensi masalah dan juga memanfaatkan antusiasme dan etos kerja anggota tim dengan membangun *engagement* tim secara keseluruhan (White, 2011).

3. Executives (E): Trust, Communication, and Culture

Eksekutif harus menunjukkan konsistensi dalam kata-kata dan tindakan, banyak berkomunikasi (dan dengan banyak kedalaman), dan menyelaraskan semua pelaksanaan organisasi dan perilaku seluruh organisasi untuk mendorong hasil dan *engagement*. Sebuah strategi juga dikomunikasikan dengan jelas membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Eksekutif harus mendorong hasil dan *engagement* dalam setiap kegiatan organisasi (misalnya, penghargaan dan pengakuan,

kesepakatan penjual, kebijakan pribadi) atau hambatan lain (misalnya, manajer tingkat menengah yang buruk) yang melemahkan kinerja tinggi dan tempat kerja yang berkembang. Eksekutif harus mengatur arah yang jelas. Kepentingan karyawan untuk *engaged* harus selaras dengan tujuan organisasi. Hal itu tidak bisa terjadi jika arah organisasi dan definisi keberhasilan tidak didefinisikan dengan baik dan jelas. Strategi juga dikomunikasikan untuk membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Membangun budaya yang *engagement* merupakan dasar. Kata-kata dan tindakan kolektif dari semua pemimpin membentuk budaya organisasi. Budaya yang *engagement* bukan hanya hangat dan ramah. Inspirasi komitmen dan kepercayaan pada *employee engagement* tidak hanya memahami apa yang perlu dilakukan, tetapi juga cukup peduli untuk menerapkan upaya bijaksana, (White, 2011).

Faktor-faktor pemicu *employee engagement* selanjutnya dikemukakan oleh Saks (2005). Dalam penelitian yang didasari oleh penelitian Kahn ini, Saks membagi pemicu *employee engagement* menjadi:

1. *Job characteristics*

Berdasarkan pendapat Hackman dan Oldham (1980), *job characteristics* memiliki lima inti yang terdiri dari *skill variety task identity, task significance dan feedback form job* (Saks, 2005). Beban kerja serta kondisi pengawasan juga merupakan hal penting dalam *job characteristics*, menurut Maslach et al (2001) kedua hal tersebut dapat mempengaruhi *engagement*. Pada kenyataannya, *job characteristics* khususnya umpan balik dan otonomi, secara konsisten berhubungan dengan *burnout*.

2. *Rewards and recognition*

Timbal balik atas investasi yang diberikan oleh karyawan dapat berasal dari penghargaan eksternal serta pengakuan atas kinerjanya. Oleh karena itu, seorang karyawan umumnya lebih memilih pekerjaan dimana mereka mendapatkan penghargaan dan pengakuan yang lebih besar atas kinerjanya. Berdasarkan pendapat Maslach (2001) rendahnya penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan dapat mengarah pada rendahnya loyalitas mereka, oleh karena itu pengakuan dan penghargaan adalah faktor penting dalam *employee engagement* (Saks, 2005).

3. *Perceived organizational support (POS)*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) POS mengacu pada kepercayaan pada organisasi yang menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Secara khusus, POS menciptakan kewajiban organisasi dalam menciptakan kesejahteraan karyawan yang selanjutnya hal tersebut akan membantu organisasi mencapai tujuannya (Saks, 2005). Lebih lanjut Rhoades (2001) menyatakan bahwa para karyawan yang memiliki POS lebih tinggi, memiliki kemungkinan untuk lebih terikat terhadap pekerjaannya dan terhadap organisasi.

4. *Perceived supervisor support (PSS)*

Umumnya, para karyawan cenderung melihat *supervisor* mereka sebagai indikasi atas dukungan organisasi dari organisasi yang mereka naungi. Menurut

Maslach (2001) minimnya dukungan supervisor menjadi faktor sangat penting terkait dengan *burnout* (Saks, 2005). Selain itu, lini pertama *supervisor* dipercaya sebagai faktor yang sangat penting untuk membangun *engagement* atau keterikatan, dan merupakan akar jika terjadi *dissangement* (Bates & Frank2004).

2.2 Gaya Kepemimpinan Transaksional

2.2.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bass (dalam Robbins & Judge, 2009:90), gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Di dalam Robbins dan Coulter (2012:497), pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka

Menurut Odumeru dan Ifeanyi (2013:358), gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, dan penghargaan. Sehingga dapat diartikan, kepemimpinan Transaksional sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan atau akibat kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.

Menurut Burns (dalam Odumeru dan Ifeanyi, 2013:359), mendeskripsikan bahwa pada kepemimpinan transaksional hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan managerial yang berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui 2 faktor yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan ini sangat efektif dalam situasi krisis dan darurat.

Bass (dalam Yukl 2010:260) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan, dan pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan transaksi antara pemimpin dan karyawan dengan menekankan pada imbalan untuk memotivasi bawahan, artinya gaya kepemimpinan transaksional ini memiliki karakteristik perilaku memotivasi bawahan dengan cara memberi

penghargaan yang sesuai (*contingen reward*) dan manajemen seperlunya (*management by exception*).

2.2.2 Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Bass et al. (2003) dimensi gaya kepemimpinan transaksional berupa imbalan kontingen (*contingent reward*), manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), dan *Laissez-faire* atau *passive avoidant*.

a. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

Imbalan kontigen ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahannya dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

b. Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*).

Manajemen eksepsi aktif menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar

bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

c. *Laissez-faire* atau *passive avoidant*

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

Sementara Max Weber (1947) mengemukakan terdapat empat dimensi dalam gaya kepemimpinan transaksional. Keempat dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Pemberian hadiah

Kemungkinan pemberian hadiah sebagai hasil dari tugas yang yang dikerjakan secara baik dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan lalu diikuti oleh karyawan sehingga dapat berhasil menyelesaikan proses. Sasaran harus spesifik, dapat diukur secara realistis dan tepat waktu.

b. Keterlibatan pemimpin secara aktif

Pemimpin menetapkan aturan, prosedur dan standart kepada karyawan sehingga pemimpin tersebut dapat mempertimbangkan kesalahan yang diperbuat oleh karyawannya.

c. Keterlibatan pemimpin secara pasif

Pemimpin akan terlibat langsung pada pekerjaan jika dalam proses tidak mencapai target dan saat kinerja karyawan menurun.

d. *Laissez-Faire*

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

Berdasarkan dua dimensi yang telah dipaparkan penulis memutuskan menggunakan dimensi yang dikemukakan oleh Bass et al. (2003) yaitu imbalan kontingen (*contingent reward*), manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), dan *Laissez-faire* atau *passive avoidant* dengan dikembangkan ke dalam beberapa indikator oleh penulis untuk disusun menjadi item-item pernyataan.

2.2.3 Faktor-Faktor Pembentuk Gaya Kepemimpinan Transaksional

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional menunjuk pada hal-hal yang dilakukan pemimpin dalam penerapannya. Menurut Burns (dalam Yukl, 1994), suatu gaya kepemimpinan memiliki faktor-faktor yang menunjukkan gaya seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya. Upaya memotivasi bawahan agar menjadi efektif dilakukan dengan mempengaruhi bawahan agar bertindak sesuai dengan waktu dan saling kooperatif untuk mencapai tujuan.

Menurut Burn (1978) faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan Transaksional adalah sebagai berikut:

- a. Jujur

Menurut Kesuma, dkk (2012: 16) jujur merupakan suatu keputusan seseorang untuk mengungkapkan perasaannya, kata-katanya atau perbuatannya bahwa realitas yang ada tidak dimanipulasi dengan cara berbohong atau menipu orang lain untuk keuntungan dirinya. Makna jujur erat kaitannya dengan kebaikan (kemaslahatan). Kemaslahatan memiliki arti bahwa mementingkan kepentingan orang banyak dari pada mementingkan diri sendiri maupun kelompoknya.

b. Adil

Adil menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah sama berat, tidak berat sebelah, tidak memihak, berpihak pada yang benar dan tidak sewenang-wenang. Sementara Keadilan diartikan sebagai suatu sifat atau perbuatan atau perlakuan yang adil.

c. Tanggung Jawab

Menurut Hawari (2012:199) tanggung jawab adalah “perilaku yang menentukan bagaimana kita bereaksi setiap hari, apakah kita cukup bertanggung jawab untuk memegang komitmen, menggunakan sumber daya, menjadi toleran dan sabar, menjadi jujur dan adil, membangun keberanian serta menunjukkan kerjasama”.

d. Pertukaran

Pertukaran adalah tindakan sosial yang saling memberi atau menukar objek-objek yang mengandung nilai antar individu berdasarkan tatanan sosial tertentu. Objek yang ditukarkan tidak berbentuk benda nyata, namun hal-hal yang tidak nyata. (Wirawan, 2012)

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional tersebut digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan mutu kerjanya.

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional selanjutnya dikemukakan oleh Bass (1985). Bass membagi factor pembentuk menjadi:

a. Ekspektasi

Menurut kamus besar bahasa Indonesia ekspektasi adalah harapan besar yang di bebankan pada sesuatu yang dianggap akan mampu membawa dampak yang baik atau lebih baik. Dalam hal ini pekerja diharuskan memiliki ekspektasi tentang pekerjaan dan hasilnya.

b. Negosiasi Kontrak

Menurut kamus besar bahasa Indonesia kontrak adalah persetujuan yang bersanksi hukum antara dua pihak atau lebih untuk melakukan atau tidak melakukan kegiatan. Pekerja diberikan penawaran kontrak yang berkaitan dengan kewajiban dan hak yang akan diterima olehnya.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab Menurut Hawari (2012:199) tanggung jawab adalah “perilaku yang menentukan bagaimana kita bereaksi setiap hari, apakah kita cukup bertanggung jawab untuk memegang komitmen, menggunakan sumber

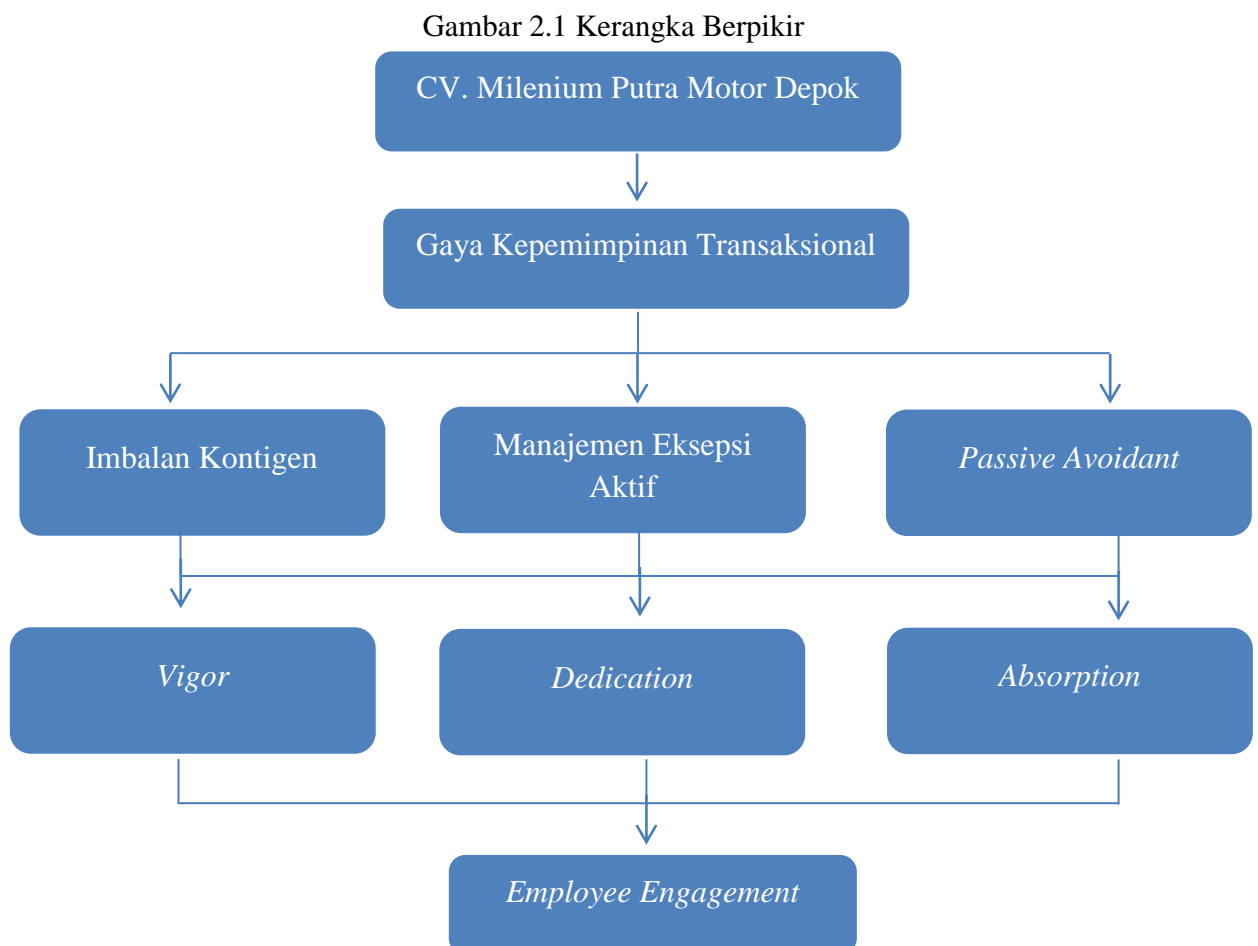
daya, menjadi toleran dan sabar, menjadi jujur dan adil, membangun keberanian serta menunjukkan kerjasama”.

d. Imbalan Kontingen

Imbalan kontigen ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

2.3 Kerangka Berfikir

Berdasarkan teori-teori yang telah di jelaskan sub bab sebelumnya mengenai faktor pembentu *employee engagement* yang terdapat gaya kepemimpinan didalamnya, sehingga dapat di jelaskan alur hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan *employee engagement* melalui kerangka berpikir.



Menurut Burns di dalam Odumeru dan Ifeanyi (2013) mendeskripsikan bahwa pada kepemimpinan transaksional hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar antar keduanya. Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan managerial yang berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui 2 faktor yaitu imbalan dan hukuman. Dilihat dari dimensi kepemimpinan transaksional dan dimensi *employee engagement sendiri* terlihat memiliki hubungan seperti imbalan kontingen yang berupa pemberian imbalan dari atasannya akan mempengaruhi kekuatan usaha dari pekerja (sales) untuk bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya. Pekerja (sales) juga akan senantiasa antusias dan memiliki niat yang mendalam kepada pekerjaan yang diberikan oleh atasan mereka karena berfikir akan mendapatkan imbalan jika tugas yang diberikan selesai dengan baik.

Gaya kepemimpinan transaksional juga mendorong atasan untuk selalu mengawasi pekerjanya (sales) agar meminimalisir dan mengantisipasi kesalahan yang dibuat oleh pekerjanya (sales). Hal tersebut membuat pekerja (sales) akan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya karena selalu merasa diawasi oleh atasannya. Namun jika memang pekerja (sales) tetap melakukan kesalahan seperti tidak mencapai target atau tugas yang diberikan tidak diselesaikan dengan baik, maka atasan akan memberikan peringatan atau sanksi terhadap pekerjanya.

Penulis menemukan gaya kepemimpinan transaksional terjadi pada sales Honda. Sitem kerja yang diterapkan sales Honda adalah pemberian bonus saat sales memenuhi target dan pemutusan hubungan kerja jika target tidak terpenuhi selama 3 bulan. *Reward* juga merupakan salah satu pembentuk *employee engagement* seperti pendapat yang dikemukakan Maslach (2001) rendahnya penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan dapat mengarah pada rendahnya loyalitas mereka, oleh karena itu pengakuan dan penghargaan adalah faktor penting dalam *employee engagement* (Saks, 2005). Disini jelas ada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan *employee engagement* karena faktor pembentuk yang sama yaitu *reward* dan *punishmen*.

Bukan hanya *reward* dan *punishmen* yang menjadi faktor penghubung namun gaya kepemimpinan sendiri juga masuk sebagai faktor pembentuk *employee engagement* seperti yang dikemukakan (Vazirani, 2007) manajer harus memahami bakat masing-masing individu, kepentingan, dan kebutuhan dan kemudian mencocokkan mereka dengan tujuan organisasi, sementara pada saat yang sama menciptakan hubungan interpersonal yaitu hubungan saling percaya. Manajer yang *engaged* juga mempengaruhi level *engagement* karyawan. Hubungan interpersonal yang saling mendukung dan membantu antar karyawan akan meningkatkan level *engagement* dari karyawan (Vazirani, 2007). Dijelaskan kembali ada hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan *employee engagement* karena faktor *suport* kepemimpinan itu sendiri merupakan bagian dari faktor pembentuk *employee engagement*.

2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan sintesis dari hasil kajian pustaka terkait permasalahan penelitian yang diajukan oleh seorang peneliti (Purwanto 2016).

Berdasarkan kerangka berfikir di atas maka dapat di rumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut “terdapat hubungan yang positif antara *employee engagement* dengan gaya kepemimpinan transaksional pada sales honda CV. Milenium Putra Motor Depok”, maksudnya semakin tinggi gaya kepemimpinan transaksional akan semakin tinggi *employee engagement* pada sales begitu juga sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan transaksional maka semakin rendah *employee engagement* pada sales.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang positif antara *employee engagement* dengan gaya kepemimpinan transaksional pada sales honda CV. Milenium Putra Motor Depok sehingga hipotesis diterima.
2. Gambaran *employee engagement* pada sales honda CV. Milenium Putra Motor Depok secara umum tergolong dalam kategori tinggi.
3. Gambaran gaya kepemimpinan transaksional pada sales honda CV. Milenium Putra Motor Depok secara umum tergolong dalam kategori tinggi.

5.2 Saran

Berdasarkan pada hasil dan simpulan di atas, maka peneliti mengajukan beberapa saran yang diharapkan bermanfaat untuk beberapa pihak. Saran-saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan

Diharapkan untuk perusahaan lebih memantau sales agar bisa terus meningkatkan lagi *employee engagement* karena ini menunjang kesuksesan perusahaan tersebut.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti lain yang akan meneliti maupun mengembangkan penelitian serupa mengenai gaya kepemimpinan transaksional dan *employee engagement*, diharapkan untuk memperluas ruang lingkup penelitian misalnya dengan memperluas populasi atau menambah variabel lain, sehingga hasil yang didapatkan lebih komperhensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Awaldi. (2014). *Global Talent Management and Rewards Study*. Jakarta: Tower Watson.
- Azwar, S. (2014). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B. (2009). Building Engegement In The Workplace (final Version). *The Peak Performing Organization*.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 265.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B., Jung, D., Avolio, B., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psycholog*, Vol. 88, No. 2, 207–21.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Ney York: Harper and Row Publisher.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Buisness and Social Science*.
- Frank, F., Finnegan, R., Taylor, C., & Keepers, T. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 12-25.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass. : Addison-Wesley.
- Hawari, A. (2012). *Guru Yang Berkarakter Kuat*. Jogjakarta: Laksana.
- Kesuma, D., Triatna, C., & Permana, H. J. (2012). *Pendidikan Karakter*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Khan, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 692-724.

- Locander, W., Hamilton, F., Ladik, D., & Stuart, J. (2002). Developing a Leadership-Rich Culture: The Missing Link to Creating a Market-Focused Organization. *Journal of Market-Focused Management*, 149-163.
- Lucey, J. (2005). Why Major Lean Transition Have Not Been Sustained. *Management Service*, 9-14.
- Maslach, C., Scaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 397-422.
- McLeod, R. (2008). *Sistem Informasi Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moretti, M., & Postružnik, N. (2011). Stress Management And Employee Engagement: A Case Study. *Armida Publication*.
- Odumeru, J., & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business research*, 358.
- Paracha, M., Qamar, A., Mirza, A., Hasan, I.-u., & Waqas, H. (2012). "Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Statification" Study of Private School (Educator) In Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Psomas, E., & Fotopoulos, C. (2009). A meta analysis of ISO 9001:2000 research – findings and future research proposals. *International Journal of Quality and Services Sciences*, 128.
- Purwanto, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Semarang: Fakultas Ilmu Pendidikan UNNES.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organization Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5, 825-836.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management*. Ney Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S., Judge, T., & Hasham, E. (2009). *Organizational Behavior 13th Edition*. Ney Jersey: Pearson Education.

- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. *Institute For Employment Studies*.
- Safaria, T. (2004). *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600-619.
- Scaufeli, W. B., Salanova, M., Roma, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
- Scaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. *Unit Utrecht University*.
- Sciemann, W. A. (2011). *Alignment Capability Engagement*. Jakarta: PPM.
- Sugiyono. (2014). *Metode Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tampi, B. J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado). *Acta Diurna*.
- Vidal, M. (2007). Lean Production, Work Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique. *Critical Sociology*, 247-278.
- Vizirani, N. (2007). Employee Engagement. *SIES College of Management Studies Working Paper Series, Vol. 05 No. 07,, 1-17*.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- White, B. (2011). Employee Engagement Report. *Blessing White Research*.
- Wirawan. (2012). *Evaluasi Teori, Model, Standar, Aplikasi dan Profesi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organisations. Terjemahan Jusuf Udayana. Edisi 3*. Jakarta: Prenhallindo.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.