

ANALISA PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI “D’SEASON HOTEL” SURABAYA

Deborah C. Widjaja, S.S., M.S.M., Cindy Charista, Josephine

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

E-mail: cindycharista@outlook.co.id , pipin93@hotmail.com

Abstrak : *Employee engagement* merupakan sebuah sarana yang dapat membantu organisasi untuk meraih tujuan organisasi. Dalam penelitian kali ini, peneliti menetapkan model kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang mempengaruhi *employee engagement*. Kepemimpinan transformasional memiliki 4 atribut yang harus dipenuhi, yaitu *idealized influence*, *individualized consideration*, *intellectual stimulation* dan *inspirational motivation*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* di *D’Season Hotel* Surabaya. Penelitian ini melibatkan 41 karyawan tetap *D’Season Hotel* Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang parsial dan signifikan serta simultan dan signifikan terhadap *employee engagement* serta *inspirational motivation* berpengaruh paling dominan terhadap *employee engagement* di *D’Season Hotel* Surabaya.

Kata Kunci :

Kepemimpinan Transformasional, *Idealized Influence*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation*, *Inspirational Motivation* dan *Employee Engagement*.

Abstract : *Employee engagement* is a means to achieve the goal of organization. In this study, the researchers define transformational leadership model as a variable that can affect employee engagement. Transformational leadership has 4 attributes which are idealized influence, individualized consideration, intellectual stimulation and inspirational motivation. This study aims to determine the impact of transformational leadership on employee engagement in *D’Season Hotel* Surabaya. This study involved 41 employees of *D’Season Hotel* Surabaya. The results showed that transformational leadership has partial and significant influence as well as simultaneous and significant influence on employee engagement. Moreover, inspirational motivation has the most dominant impact on employee engagement in *D’Season Hotel* Surabaya.

Keywords :

Transformational Leadership, *Idealized Influence*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation*, *Inspirational Motivation* and *Employee Engagement*.

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi dapat dikatakan meraih kesuksesan apabila telah mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Hal ini tidak terlepas dari dukungan para karyawan dalam bekerja (Anitha, 2013). *Engaged employee* bekerja dengan

penyempurna gairah dan memiliki perasaan mendalam terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Gallup Management Journal, 2006). Dengan adanya *employee engagement*, karyawan semakin sadar terhadap tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi (Anitha, 2013). Menurut Anitha (2013) terdapat 7 variabel signifikan yang dapat mempengaruhi *employee engagement*. Tujuh variabel tersebut adalah lingkungan kerja, tim dan kerabat kerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, kebijakan organisasi, kenyamanan tempat kerja dan kepemimpinan. Dalam penelitian kali ini, peneliti akan memilih kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional karena berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Zhu, *et al.* (2009) terhadap beberapa jenis industri seperti bank, industri *retail* dan manufaktur milik swasta maupun pemerintah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Beberapa tahun terakhir, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* dalam bekerja menarik perhatian para peneliti (Zhu *et al.*, 2009). Model kepemimpinan ini memiliki hubungan yang kuat dengan kondisi yang menyebabkan terjadinya *employee engagement* (Kahn, 1990). Konsep perilaku dari kepemimpinan transformasional terdiri dari 4 komponen yaitu *idealized influence* (karisma) yang berarti pemimpin dan karyawan saling percaya; *inspirational motivation* (inspirasi motivasi) dimana pemimpin dapat memotivasi dengan memberikan makna dalam pekerjaan dan tantangan pada karyawan; *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) yang didapat ketika pemimpin mampu meningkatkan kreativitas karyawan dengan *blame-free environment* dan *individualized consideration* (pertimbangan individual) dimana pemimpin memberikan dukungan terhadap kebutuhan spesifik para karyawan untuk mencapai prestasi dan pertumbuhan karyawan (Bass, *et al.*, 2003; Bass and Riggio, 2006; Bakker, 2009; Saks, 2006;). Selain keempat komponen, seorang pemimpin juga harus mampu mengurangi konflik, mengedukasi serta memberikan reward (Singh, 2008; Podsakoff, *et al.*, 1996).

Penelitian ini menggunakan hotel sebagai objek penelitiannya karena industri perhotelan bertumbuh dengan pesat. Menurut BPS (Badan Pusat Statistik) Kota Surabaya, pada tahun 2015, jumlah hotel berbintang di Surabaya telah mencapai 122 unit hotel (<http://www.surabaya.go.id>, 2015). Hal ini menyebabkan persaingan yang terjadi di industri perhotelan semakin ketat, sehingga hotel diharapkan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, karena hotel bergerak di bidang jasa yang mengutamakan kualitas layanan.

Berdasarkan wawancara singkat dengan *Human Resource Coordinator*, *D'Season Hotel* merupakan salah satu hotel bintang 2 yang berkomitmen dan memberikan layanan setara bintang 3. Visi dari *D'Season Hotel* Surabaya adalah menjadi hotel terbaik di kelasnya. Oleh sebab itu, *D'Season Hotel* Surabaya selalu berusaha untuk meningkatkan kepuasan tamu dan tingkat jasa yang diberikan oleh karyawannya. *D'Season Hotel* Surabaya memiliki 43 karyawan tetap dan 7 diantaranya telah mengikuti pre-survei yang diadakan oleh peneliti.

Hasil pre-survei mengenai karakteristik pemimpin menurut karyawan *D'Season Hotel* Surabaya, menunjukkan bahwa pemimpin patut untuk menjadi panutan, memberikan solusi-solusi baru terhadap permasalahan yang sering terjadi, memberikan motivasi kepada karyawan dengan cara mengadakan *coordination meeting* setiap bulannya serta meningkatkan kualitas karyawan dengan mengadakan *general training* yang diadakan untuk seluruh departemen

setiap 2 kali dalam 1 bulan. Demikian pula karyawan *D'Season Hotel* Surabaya juga percaya bahwa pemimpinnya dapat mengembangkan *D'Season Hotel* Surabaya ke arah yang lebih baik. Berdasarkan karakteristik di atas, nampaknya pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya menerapkan kepemimpinan transformasional. Selain itu, hasil pre-survei mengenai *employee engagement* menunjukkan bahwa karyawan *D'Season Hotel* Surabaya nampak memiliki antusias, semangat, gairah ketika bekerja serta tidak mudah menyerah jika menghadapi suatu halangan. Selain itu, karyawan *D'Season Hotel* Surabaya juga merasa bangga dengan pekerjaannya. Berdasarkan beberapa hal di atas, nampaknya karyawan *D'Season Hotel* Surabaya memiliki *engagement* yang baik.

D'Season Hotel Surabaya secara sekilas nampak menerapkan kepemimpinan transformasional dan memiliki *employee engagement* yang baik. Maka dari itu, peneliti ingin meneliti lebih dalam lagi mengenai apakah kepemimpinan transformasional menyebabkan *employee engagement* yang baik di *D'Season Hotel* Surabaya, sehingga skripsi ini diberi judul “Analisa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* di *D'Season Hotel* Surabaya”.

Rumusan Masalah

1. Apakah variabel karisma berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan di *D'Season Hotel* Surabaya?
2. Apakah variabel perkembangan individual berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan di *D'Season Hotel* Surabaya?
3. Apakah variabel stimulasi intelektual berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan di *D'Season Hotel* Surabaya?
4. Apakah variabel motivasi inspirasional berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan di *D'Season Hotel* Surabaya?
5. Apakah variabel-variabel karisma, perkembangan individual, stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan di *D'Season Hotel* Surabaya?
6. Di antara variabel-variabel karisma, perkembangan individual, stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional manakah yang memberikan pengaruh lebih dominan terhadap *employee engagement* di *D'Season Hotel* Surabaya?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel karisma secara parsial terhadap *employee engagement* karyawan di *D'Season Hotel* Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh variabel perkembangan individual secara parsial terhadap *employee engagement* karyawan di *D'Season Hotel* Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh variabel stimulasi intelektual secara parsial terhadap *employee engagement* karyawan di *D'Season Hotel* Surabaya.
4. Untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi inspirasional secara parsial terhadap *employee engagement* karyawan di *D'Season Hotel* Surabaya.

5. Untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel karisma, perkembangan individual, stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan di *D'Season Hotel* Surabaya.
6. Untuk mengetahui variabel yang paling dominan untuk memberikan pengaruh terhadap *employee engagement* di *D'Season Hotel* Surabaya.

TEORI PENUNJANG

Konsep Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses yang menyebabkan tingginya motivasi dan komitmen dari karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Avery, 2004; Burns, 1998; Daft, 2008; Mullins, 2001; Yukl, 1989). Daft juga menambahkan bahwa pemimpin transformasional berusaha untuk meningkatkan *follower's engagement*.

Konsep perilaku dari kepemimpinan transformasional menjadi 4 atribut (Bass dan Avolio, 1994; Bass dan Avolio, 2006; Bass, *et al.*, 2003; Bono dan Judge, 2001) yaitu :

Tabel 1. Tabel Atribut Kepemimpinan Transformasional

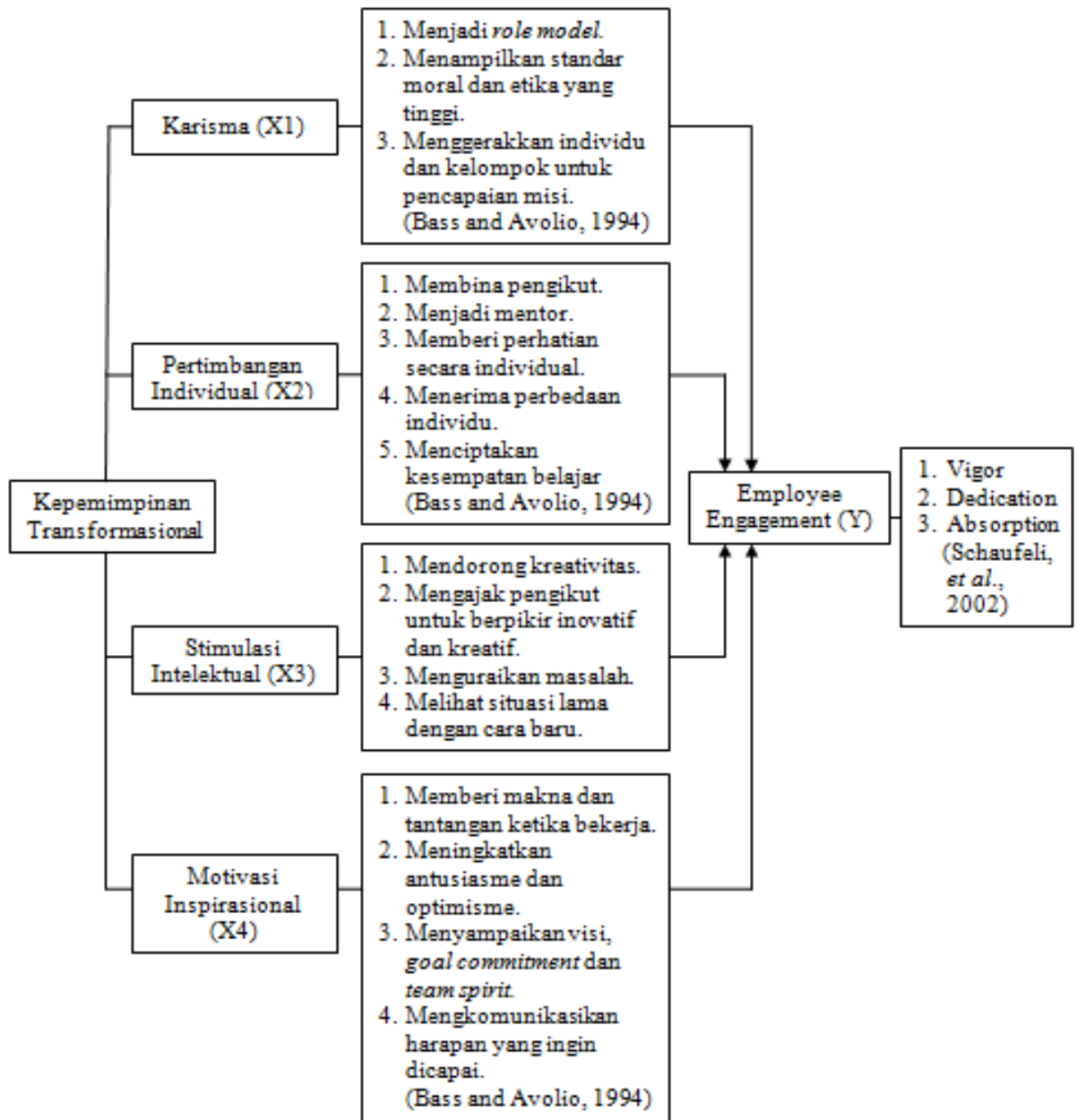
Atribut	Definisi
<i>Idealized influence</i>	Karisma menekankan pada misi dan nilai-nilai yang ada secara kolektif serta bertindak sesuai dengan nilai-nilai tersebut.
<i>Individualized consideration</i>	Pemimpin yang memiliki pertimbangan individual bertindak sebagai pembimbing dengan memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individu untuk pencapaian dan perkembangannya.
<i>Intellectual stimulation</i>	Pemimpin yang memiliki stimulasi intelektual mendorong upaya pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan cara mempertanyakan asumsi, menguraikan masalah dan melihat situasi lama dengan cara baru.
<i>Inspirational motivation</i>	Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya dengan memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan pengikutnya.

Konsep *Employee Engagement*

Employee engagement didefinisikan sebagai suatu perasaan positif untuk melakukan sebuah pekerjaan yang dicirikan dengan adanya dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* atau semangat mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus energik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan. *Dedikasi* mengacu pada identifikasi yang kuat pekerjaan seseorang dan mencakup perasaan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Dimensi ketiga dari *employee engagement* adalah penyerapan atau absorpsi. Absorpsi ditandai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan, dengan waktu tertentu ia akan merasa sulit untuk melepaskan

diri dari pekerjaannya. Beberapa studi telah divalidasi secara empiris oleh kuisisioner yang memang untuk mengukur *employee engagement*. Seorang karyawan yang tergolong memiliki *employee engagement* dengan kata lain dapat didefinisikan dengan melakukan pekerjaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam menyelesaikan semua penugasannya (Schaufeli, *et al.*, 2002, p. 74).

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan dengan metode kuantitatif. Metode kuantitatif adalah metode berdasarkan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel biasanya dilakukan dengan cara *random*, pengumpulan data dengan menggunakan instrumen penelitian tertentu, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik yang bertujuan menguji hipotesa yang sudah ditetapkan (Sugiyono, 2008, p.14). Sedangkan, jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah jenis penelitian kausal. Menurut Kuncoro (2009) penelitian kausal merupakan jenis penelitian yang menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat atau dengan kata lain penelitian kausal mempertanyakan masalah sebab akibat. Peneliti memilih jenis penelitian ini karena peneliti ingin membahas mengenai ada atau tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* di *D'Season Hotel* Surabaya.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap untuk menjadi objek penelitian, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi atau kejadian serta mempunyai satu karakteristik yang sama (Kuncoro, 2009; Purwanto, 2011). Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah keseluruhan karyawan yang dimiliki *D'Season Hotel* Surabaya tahun 2015 yang berjumlah 41 orang.

Sedangkan sampel adalah bagian dari unit populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi penelitian (Kuncoro, 2009; Purwanto, 2011).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh* / *sensus*. Menurut Maholtra (2002) *sensus* adalah jumlah seluruh elemen di dalam populasi. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil jumlah sampel yang sama dengan jumlah populasi atau disebut dengan *sampling jenuh* atau *sensus*, dengan jumlah sampel sebanyak 41 orang

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan definisi berupa cara mengukur variabel itu supaya dapat dioperasikan (Jogiyanto, 2008). Variabel dalam penelitian ini ada dua macam yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel tidak bebas (*dependent variable*). Variabel yang mempengaruhi disebut variabel penyebab, variabel bebas (X), sedangkan variabel akibat disebut variabel tidak bebas (Y).

1. Dalam penelitian ini variabel X antara lain adalah variabel karisma (*idealized influence*), pertimbangan individual (*individualized consideration*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*).

a. Karisma (*Idealized Influence*) (X1)

Indikator Karisma (*Idealized Influence*) meliputi :

- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya sangat yakin terhadap keyakinan dan nilai pemimpinya.
- Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya selalu menyampaikan kepuasannya ketika tujuan bersama telah terpenuhi.

- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya merasa bangga terhadap pemimpinnya.
 - Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya memiliki pemahaman akan visi yang disampaikan pada karyawan-karyawannya.
- b. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)
Indikator Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*) meliputi :
- Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya mencari tahu apa yang diinginkan karyawan dan membantunya untuk memperolehnya.
 - Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya memberikan perhatian secara personal kepada karyawan ketika nampak terabaikan.
 - Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya memberikan pujian ketika karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
 - Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya menghargai karyawannya sebagai seorang individu.
 - Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya menyediakan waktu untuk mendampingi dan mengajari setiap karyawannya.
- c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)
Indikator Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) meliputi :
- Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya mengajarkan agar karyawan memberikan alasan yang tepat untuk setiap pendapat yang disampaikan.
 - Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas.
 - Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya selalu menekankan pada karyawannya untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan.
 - Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya menunjukkan bagaimana melihat masalah lama dengan cara yang baru.
- d. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)
Indikator Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) meliputi:
- Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya menetapkan standar yang tinggi terhadap pekerjaan karyawan.
 - Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya berbicara dengan optimis tentang masa depan.
 - Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya mengupayakan berbagai cara untuk mendorong karyawan.
 - Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya memiliki kepercayaan penuh terhadap pemimpinnya.
 - Pemimpin *D'Season Hotel* Surabaya merupakan inspirasi bagi karyawannya.
2. Sedangkan variabel Y dalam penelitian ini adalah *employee engagement* yang memiliki 3 indikator empiris yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*.
- a. *Vigor*

Indikator *vigor* antara lain :

- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya selalu bersemangat untuk pergi bekerja.
- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya selalu bersemangat ketika bekerja.
- Ketika di tempat kerja, karyawan *D'Season Hotel* Surabaya tidak mudah menyerah meskipun ada halangan dan kesulitan.
- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama pada saat tertentu.
- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja.
- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya merasa bergairah ketika bekerja.

b. *Dedication*

Indikator *dedication* antara lain :

- Pekerjaan menantang bagi karyawan *D'Season Hotel* Surabaya.
- Pekerjaan menginspirasi karyawan *D'Season Hotel* Surabaya.
- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya merasa antusias terhadap pekerjaannya.
- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya merasa bangga dengan pekerjaan yang dikerjakan.
- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya merasa pekerjaan yang dilakukan sangat bermakna dan memiliki tujuan.

c. *Absorption*

Indikator *absorption* antara lain :

- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya memiliki fokus ketika bekerja.
- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya merasa waktu terasa berlalu dengan cepat ketika bekerja.
- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya benar-benar mendalami pekerjaannya.
- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya merasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh-sungguh.
- Karyawan *D'Season Hotel* Surabaya merasa terikat dengan pekerjaannya.

Teknik Analisa Data

Analisa Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2008) statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

Analisa Regresi Linear Berganda (*Multiple Regression Analysis*)

Menurut Malhotra (2002), analisa regresi linear berganda merupakan teknik statistik yang secara simultan mengembangkan hubungan antara dua atau lebih variabel bebas dan satu variabel tidak bebas. Salah satu cara yang digunakan untuk menemukan apakah ada hubungan atau tidak antara dua variabel atau lebih

adalah analisa regresi, dan untuk mendapatkan persamaan yang melibatkan hubungan antara tiga variabel atau lebih adalah regresi linear berganda (*multiple regression*).

Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Koefisien korelasi berganda digunakan untuk menguji signifikan atau tidaknya hubungan lebih dari dua variabel (Hasan, 2004). Dimana R^2 terletak di antara 0 dan 1, $0 \leq R^2 \leq 1$. Bila $R^2 = 1$ berarti ada pengaruh signifikan antara variabel tidak bebas dengan variabel bebas. Sedangkan, jika R^2 mendekati 0 berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel tidak bebas dengan variabel bebas. Menurut Ghozali (2009), kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan 1 variabel independen, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu, *adjusted R²* dianjurkan pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *adjusted R²* dapat naik atau turun apabila 1 variabel independen ditambahkan ke dalam model.

Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, uji hipotesis menggunakan uji F dan uji t. Menurut Hasan (2004), uji F dalam regresi linear berganda yaitu uji statistik bagi koefisien regresi yang serentak atau bersama-sama mempengaruhi Y. Sedangkan uji t dalam regresi linear berganda merupakan uji statistik bagi koefisien regresi dengan hanya satu koefisien regresi yang mempengaruhi Y.

HASIL PENELITIAN

Analisis Deskriptif

Profil Responden

Berdasarkan analisa deskriptif profil responden, dapat diketahui bahwa karyawan *D'Season Hotel Surabaya* mayoritas adalah pria berusia 21-30 tahun dengan latar pendidikan SMA / Sederajat dan belum menikah. Selain itu, mayoritas jabatan karyawan adalah staff departemen *room division* yaitu *front office* dan *housekeeping* serta bekerja selama 1-2 tahun.

Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Berikut adalah tabel hasil analisis deskriptif jawaban responden mengenai variabel *idealized influence*, *individualized consideration*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation* dan *employee engagement*.

Tabel 2. Hasil Mean Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Idealized Influence*, *Individualized Consideration*, *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation* dan *Employee Engagement*

Variabel	Mean	Keterangan
<i>Idealized Influence</i> (X1)	4.7	Sangat Baik
<i>Individualized Consideration</i> (X2)	4.3	Sangat Baik

Tabel 2. Hasil Mean Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Idealized Influence, Individualized Consideration, Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation* dan *Employee Engagement* (Sambungan)

<i>Intellectual Stimulation</i> (X3)	4.7	Sangat Baik
<i>Inspirational Stimulation</i> (X4)	4.3	Sangat Baik
<i>Employee Engagement</i> (Y1)	4.8	Sangat Baik

Berdasarkan analisis statistik deskriptif perhitungan *idealized influence* didapati bahwa nilai mean *idealized influence* adalah 4.7. Nilai mengindikasikan bahwa pemimpin D'Season Hotel Surabaya memiliki *idealized influence* yang sangat baik. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan yakin terhadap keyakinan dan nilai pemimpinnya, pemimpin selalu menyampaikan kepuasannya, karyawan bangga terhadap pemimpinnya, dan pemimpin paham akan visi D'Season Hotel Surabaya.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif perhitungan *individualized consideration* didapati bahwa nilai mean *individualized consideration* adalah 4.3. Nilai mengindikasikan bahwa pemimpin D'Season Hotel Surabaya memiliki *individualized consideration* yang sangat baik. Hal ini menggambarkan bahwa pemimpin mencari tahu apa yang diinginkan karyawannya, memberikan perhatian personal, memberikan pujian, menghargai karyawan, dan mendampingi serta mengajari karyawan.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif perhitungan *intellectual stimulation* didapati bahwa nilai mean *intellectual stimulation* adalah 4.7. Nilai mengindikasikan bahwa pemimpin D'Season Hotel Surabaya memiliki *intellectual stimulation* yang sangat baik. Hal ini menggambarkan bahwa pemimpin menyarankan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, mengajarkan pada setiap karyawan untuk memberikan alasan tepat ketika berpendapat, menekankan pada karyawan untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan, dan menunjukkan bagaimana menghadapi masalah lama dengan cara yang baru.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif perhitungan *inspirational motivation* didapati bahwa nilai mean *inspirational motivation* adalah 4.3. Nilai mengindikasikan bahwa pemimpin D'Season Hotel Surabaya memiliki *inspirational motivation* yang sangat baik. Hal ini menggambarkan bahwa pemimpin menetapkan standar yang tinggi terhadap pekerjaan, berbicara optimis tentang masa depan, mengupayakan berbagai cara untuk mendorong karyawannya, karyawan memiliki kepercayaan penuh terhadap pemimpin, dan pemimpin merupakan inspirasi bagi karyawan.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif perhitungan *employee engagement* didapati bahwa nilai mean *employee engagement* adalah 4.8. Nilai mengindikasikan bahwa karyawan D'Season Hotel Surabaya memiliki *employee engagement* yang sangat baik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan selalu semangat ketika pergi bekerja dan merasa waktu berlalu dengan cepat ketika bekerja.

Analisa Regresi Linear Berganda (*Multiple Regression Analysis*)

Analisis regresi antara variabel *idealized influence, individualized consideration, intellectual stimulation* dan *inspirational motivation* terhadap

variabel *employee engagement* dimaksudkan untuk mengetahui pola dan mengukur perubahan pengaruh variabel *idealized influence*, *individualized consideration*, *intellectual stimulation* dan *inspirational motivation* terhadap variabel *employee engagement*. Berdasarkan pengolahan data hasil kuisioner dengan menggunakan komputersasi program SPSS versi 22.0 diperoleh hasil seperti pada tabel berikut.

Tabel 3. Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.066	11.836		-.259	.797
	X1	.771	.326	.245	2.369	.023
	X2	1.071	.202	.565	5.295	.000
	X3	.865	.297	.301	2.916	.006
	X4	1.208	.185	.671	6.525	.000

a. Dependent Variable: Y1

Berdasarkan Tabel 3 yang diperoleh dari hasil pengolahan data komputersasi dengan menggunakan program SPSS versi 22.0, maka diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = -3.066 + 0.771X_1 + 1.071X_2 + 0.865X_3 + 1.208X_4 + \varepsilon$$

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

$B_0 = -3.066$ menunjukkan besaran variabel terikatnya (Y) apabila variabel bebasnya (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) besarnya adalah konstan. Jadi, apabila tidak terdapat variabel bebas yaitu *idealized influence* (X_1), *individualized consideration* (X_2), *intellectual stimulation* (X_3) dan *inspirational motivation* (X_4), maka besarnya *employee engagement* (Y1) adalah sebesar -3.066.

$B_1 = 0.771$ menunjukkan bahwa jika nilai *idealized influence* ditingkatkan satu satuan maka *employee engagement* pada karyawan D'Season Hotel Surabaya akan mengalami peningkatan sebesar 0.771.

$B_2 = 1.071$ menunjukkan bahwa jika nilai *individualized consideration* ditingkatkan satu satuan maka *employee engagement* pada karyawan D'Season Hotel Surabaya akan mengalami peningkatan sebesar 1.071.

$B_3 = 0.865$ menunjukkan bahwa jika nilai *intellectual stimulation* ditingkatkan satu satuan maka *employee engagement* pada karyawan D'Season Hotel Surabaya akan mengalami peningkatan sebesar 0.865.

$B_4 = 1.208$ menunjukkan bahwa jika nilai *inspirational motivation* ditingkatkan satu satuan maka *employee engagement* pada karyawan D'Season Hotel Surabaya akan mengalami peningkatan sebesar 1.208.

Analisis Uji Hipotesis

Uji F

Pada penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel *idealized influence*, *individualized consideration*, *intellectual stimulation* dan *inspirational motivation* terhadap variabel *employee engagement* karyawan *D'Season Hotel* Surabaya. Uji F dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel.

Tabel 4. Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	250.949	4	62.737	15.778	.000 ^b
	Residual	143.149	36	3.976		
	Total	394.098	40			

a. Dependent Variable: Y1

b. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa F hitung sebesar 15.778 dengan ditingkatkan signifikansi 0.000 yang lebih kecil dari taraf nyata 0.05. Dengan F tabel sebesar 2.61, maka $F_{\text{tabel}} < F_{\text{hitung}}$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti bahwa variabel *idealized influence*, *individualized consideration*, *intellectual stimulation* dan *inspirational motivation* secara simultan dan signifikan mempengaruhi variabel *employee engagement* karyawan *D'Season Hotel* Surabaya.

Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel X berpengaruh positif secara parsial terhadap variabel Y berdasarkan hasil regresi yang ada. Uji T dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dan t tabel. Dari perbandingan t hitung dan t tabel, disimpulkan apabila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak sedangkan H_1 diterima, dimana variabel X yang dimaksud mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Y. Sebaliknya, apabila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak, dimana berarti variabel X yang dimaksud tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.

Tabel 5. Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.066	11.836		-.259	.797
	X1	.771	.326	.245	2.369	.023
	X2	1.071	.202	.565	5.295	.000
	X3	.865	.297	.301	2.916	.006
	X4	1.208	.185	.671	6.525	.000

a. Dependent Variable: Y1

Berdasarkan tabel Uji t di atas, dapat dijelaskan pengujian statistik dengan uji parsial (Uji T) dari masing-masing variabel yaitu :

1. Pengujian koefisien regresi variabel *Idealized Influence* (X1)
Hasil t hitung untuk variabel ini sebesar 2.369. Sementara itu, nilai pada tabel distribusi 5% sebesar 1.684. Maka, t hitung (2.369) > t tabel (1.684). Artinya, ada pengaruh yang signifikan antara *idealized influence* terhadap *employee engagement* karyawan *D'Season Hotel Surabaya*.
2. Pengujian koefisien regresi variabel *Individualized Consideration* (X2)
Hasil t hitung untuk variabel ini sebesar 5.295. Sementara itu, nilai pada tabel distribusi 5% sebesar 1.684. Maka, t hitung (5.295) > t tabel (1.684). Artinya, ada pengaruh yang signifikan antara *individualized consideration* terhadap *employee engagement* karyawan *D'Season Hotel Surabaya*.
3. Pengujian koefisien regresi variabel *Intellectual Stimulation* (X3)
Hasil t hitung untuk variabel ini sebesar 2.916. Sementara itu, nilai pada tabel distribusi 5% sebesar 1.684. Maka, t hitung (2.916) > t tabel (1.684). Artinya, ada pengaruh yang signifikan antara *intellectual stimulation* terhadap *employee engagement* karyawan *D'Season Hotel Surabaya*.
4. Pengujian koefisien regresi variabel *Inspirational Motivation* (X4)
Hasil t hitung untuk variabel ini sebesar 6.525. Sementara itu, nilai pada tabel distribusi 5% sebesar 1.684. Maka, t hitung (6.525) > t tabel (1.684). Artinya, ada pengaruh yang signifikan antara *inspirational motivation* terhadap *employee engagement* karyawan *D'Season Hotel Surabaya*.

Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mencari keeratan hubungan antara semua variabel bebas secara serempak terhadap variabel terikat. Informasi mengenai nilai korelasi dan determinasi simultan ini berdasarkan pada hasil pengolahan data dengan program komputerisasi menggunakan SPSS versi 22.0, maka diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 6. Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.798 ^a	.637	.596	1.994

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y1

Dari analisis pengolahan data antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* karyawan *D'Season Hotel Surabaya* menunjukkan bahwa besarnya nilai $R = 0.798$. Artinya, korelasi kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* karyawan *D'Season Hotel Surabaya* mempunyai hubungan yang cukup erat dan positif sebab nilai koefisien korelasi berada di atas 0 dan mendekati +1. Tetapi pengaruh yang diberikan variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) yang ditunjukkan oleh *Adjusted R square* (R^2) pada tabel di atas hanya sebesar 0.596. Artinya, 59.6% *employee engagement* karyawan *D'Season Hotel Surabaya* dipengaruhi kepemimpinan transformasional. Sedangkan sisanya, sebesar 40.4% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* di *D'Season Hotel Surabaya*. Dalam hal ini, karyawan menilai pemimpinnya yaitu Bapak Tafif dan Bapak Roni merupakan pemimpin yang transformasional. Hal tersebut ditunjukkan melalui hasil penilaian responden terhadap kepemimpinan Bapak Tafif dan Bapak Roni dimana memiliki nilai mean variabel *idealized influence*, *individualized consideration*, *intellectual stimulation*, dan *inspirational motivation* yang sangat baik.

Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel *idealized influence*, hasil *mean* variabel ini termasuk dalam kategori sangat baik dengan nilai *mean* sebesar 4.7. Hal ini ditunjukkan dari pemimpin yang selalu memberikan contoh yang baik pada karyawannya. Contoh yang diberikan seperti pemimpin yang mau memberikan kontribusi lebih. Hal ini ditunjukkan pemimpin dengan bersedia untuk turun tangan secara langsung untuk membantu operasional hotel jika memang diperlukan. Selain itu pemimpin menunjukkan kedisiplinan dalam dirinya dengan datang tepat waktu baik dalam bekerja atau menghadiri *meeting/briefing*. Pemimpin juga selalu menekankan pada visi dalam setiap *briefing* yang diadakan. Hal ini bertujuan untuk mengingatkan karyawan pada tujuan perusahaan.

Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel *individualized consideration*, hasil *mean* variabel ini termasuk kategori sangat baik dengan nilai *mean* sebesar 4.3. Hal ini ditunjukkan bahwa pemimpin menghargai pekerjaan karyawan dengan memberikan pujian secara verbal maupun non verbal apabila karyawan berhasil mengerjakan pekerjaan dengan baik. Pujian verbal yang diberikan seperti “good job”, “excellent” atau “pertahankan”. Pujian non verbal seperti acungan jempol dan menepuk bahu.

Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel *intellectual stimulation*, hasil *mean* variabel ini termasuk kategori sangat baik dengan nilai *mean* sebesar 4.7. Dalam hal ini terbukti bahwa pemimpin sering kali menekankan pada karyawan untuk menggunakan kecerdasan ketika menghadapi kesulitan. Sebagai contoh, ketika *general communication meeting* berlangsung pemimpin memberikan kesempatan bagi setiap departemen untuk saling mengkomunikasikan segala sesuatu yang terjadi dalam operasional hotel seperti masalah-masalah yang timbul, kesulitan, opini atau solusi. Dalam *meeting* ini, diharapkan karyawan dapat menyampaikan segala sesuatunya dengan menggunakan kecerdasan serta alasan yang tepat.

Berdasarkan penilaian responden terhadap variabel *inspirational motivation*, hasil *mean* variabel ini termasuk kategori sangat baik dengan nilai *mean* sebesar 4.3. Hal ini terbukti ketika diadakan *coordination meeting* setiap bulannya, pemimpin memotivasi dan membangun koordinator-koordinatonya, sehingga koordinator dapat memotivasi bawahannya juga. Dalam *coordination meeting*, semua koordinator secara bergantian mendapatkan kesempatan untuk memimpin *meeting* tersebut. Pemimpin melakukan ini dengan tujuan untuk memotivasi koordinator untuk menjadi pemimpin yang baik bagi karyawan-karyawannya, sehingga koordinator pun pada akhirnya dapat memotivasi

karyawan untuk mau bertumbuh bersama menjadi lebih baik. Selain itu kedua pemimpin juga selalu berbicara optimis mengenai masa depan organisasi yang hendak dicapai. Dalam hal ini pemimpin selalu memberikan gambaran dan bayangan yang ingin dicapai disertai dengan alasan yang jelas.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan *D'Season Hotel Surabaya* memiliki *engagement* yang sangat baik. Hal ini terbukti dari nilai *mean* variabel *employee engagement* sebesar 4.8. Dalam kenyataannya, hal ini terlihat dari karyawan yang selalu bersemangat ketika bekerja dan jika mengalami kesulitan maupun halangan karyawan tidak mudah menyerah karena pemimpin selalu mengajarkan pada karyawan untuk menggunakan kecerdasan dan cara baru ketika mengalami kesulitan. Di samping itu, karyawan juga merasa waktu berjalan dengan cepat ketika bekerja karena karyawan merasa nyaman baik dengan pemimpin maupun pekerjaannya. Pemimpin dapat menciptakan kenyamanan tersebut dengan tidak mengkritik kontribusi yang diberikan oleh karyawan, melainkan pemimpin memberikan motivasi. Selain itu, apabila dikaitkan dengan data profil responden, mayoritas karyawan *D'Season Hotel Surabaya* memiliki latar belakang pendidikan SMA atau Sederajat. Menurut *Human Resource Coordinator D'Season Hotel Surabaya*, menyatakan bahwa dengan mayoritas latar belakang pendidikan ini, maka pendekatan yang cocok dilakukan oleh pemimpin adalah dengan memberikan motivasi ketika bekerja. Dalam kenyataannya, pemimpin telah menerapkan *inspirational motivation* dalam dirinya dan hal tersebut juga menjadi variabel yang paling memberikan pengaruh terhadap terbentuknya *engagement* karyawan. Sehingga, *engagement* yang sangat baik di *D'Season Hotel Surabaya* dapat terbentuk.

Berdasarkan analisis data dapat pula diketahui bahwa terdapat hubungan parsial dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* di *D'Season Hotel Surabaya*. Hal ini terbukti bahwa semua variabel independen secara parsial memiliki nilai t hitung $>$ t tabel. Selain itu, dari hasil penelitian dapat pula dilihat bahwa terdapat hubungan simultan dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* di *D'Season Hotel Surabaya*. Hal ini terbukti bahwa semua variabel independen secara simultan memiliki nilai F hitung $>$ F tabel.

Pada hipotesa awal, peneliti menduga bahwa variabel *idealized influence* memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap *employee engagement*. Hal ini dikarenakan, ketika survei awal berlangsung, karyawan *D'Season Hotel Surabaya* selalu menekankan bahwa pemimpin selalu menjadi contoh yang baik bagi karyawan-karyawannya, sehingga peneliti menilai bahwa *idealized influence* nampaknya merupakan variabel yang paling nampak dominan dimiliki oleh pemimpin *D'Season Hotel Surabaya*. Namun setelah pengolahan data dilakukan, ternyata peneliti mendapati bahwa variabel *inspirational motivation* memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap *employee engagement*. Hal ini terlihat dari variabel *inspirational motivation* memiliki nilai t hitung yang paling besar diantara variabel-variabel yang lain. Bila dibandingkan dengan keadaan yang sesungguhnya, *coordination meeting* yang diadakan oleh pemimpin dapat memotivasi karyawan-karyawannya. Selain itu pemimpin mendorong karyawannya untuk berkembang menjadi lebih baik dengan tidak hanya memberikan motivasi untuk bekerja melainkan motivasi untuk melanjutkan pendidikan setiap karyawannya. Dalam hal ini pemimpin bersama koordinator

memberikan kesempatan bagi setiap karyawan yang ingin bekerja dan melanjutkan jenjang pendidikan dengan cara membuat jadwal kerja yang telah disesuaikan. Maka dari itu, *inspirational motivation* memberikan pengaruh paling dominan terhadap *employee engagement D'Season Hotel Surabaya*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. *Idealized influence* terbukti berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan *D'Season Hotel Surabaya*.
2. *Individualized Consideration* terbukti berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan *D'Season Hotel Surabaya*.
3. *Intellectual Stimulation* terbukti berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan *D'Season Hotel Surabaya*.
4. *Inspirational Motivation* terbukti berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan *D'Season Hotel Surabaya*.
5. *Idealized influence, individualized consideration, intellectual stimulation* dan *inspirational motivation* terbukti berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan *D'Season Hotel Surabaya*.
6. *Inspirational Motivation* secara parsial memiliki pengaruh yang paling dominan dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan *D'Season Hotel Surabaya*.

Saran

1. Meskipun pemimpin telah berupaya untuk selalu menyampaikan visi dalam setiap *meeting* tetapi karyawan diharapkan turut andil dalam memahami visi tersebut tujuan perusahaan dapat tercapai.
2. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan perhatian secara personal kepada karyawan-karyawannya agar karyawan merasa lebih dihargai.
3. *General Communication Meeting* yang merupakan aplikasi dari *intellectual stimulation* yang diadakan setiap 1 bulan sekali akan lebih baik apabila diadakan setiap 2 minggu sekali dengan tujuan untuk meminimalisasi kemungkinan terjadinya kesalahpahaman yang terjadi antar departemen, meningkatkan komunikasi antar karyawan dan meningkatkan kecerdasan dalam menyelesaikan sebuah masalah.
4. *Inspirational motivation* merupakan variabel yang paling dominan sehingga cara pemimpin dalam memotivasi karyawannya ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi karena *inspirational motivation* merupakan variabel yang paling memberikan pengaruh dominan terhadap *employee engagement D'Season Hotel Surabaya*.
5. Sumber daya manusia adalah faktor yang paling penting untuk kelangsungan hidup sebuah industri jasa terutama industri perhotelan. Sehingga dalam hal ini disarankan agar untuk penelitian selanjutnya dapat lebih menggali dan memperhatikan lagi 40.4% faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, seperti lingkungan kerja, tim dan kerabat kerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, kebijakan organisasi atau kenyamanan tempat kerja.

DAFTAR REFERENSI

- Anitha, J. (2013). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323.
- Avery, G.C. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and case*. London: Sage.
- Avolio dan Bass (2002). *Developing potential across a full range of leadership : Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. *The Peak Performing Organization*, 50-72.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, *et al.* (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass dan Avolio. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage.
- Bass, B.M. dan Bass,R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. dan Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership, lawrence erlbaum associates*. New Jersey: Mahwah.
- Bono, J.E. dan Judge, T.A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Daft, Richard L. (2008). *The leadership experience* (4th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Daftar nama dan alamat hotel*. Retrived June 30, 2015, from <http://www.surabaya.go.id/files.php?id=70>.
- Dubrin, Andrew J. (2013). *Principles of leadership* (7th ed.). Australia: South-Western.
- Gallup. (2006). *The high cost of disengaged employee*. Gallup Business Journal.
- Ghozali, Imam. (2006). *Analisis data penelitian dan statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi analisis multivariat dengan program SPSS* (4th ed.). Semarang: BP UNDIP.
- Gujarati, N.D. dan Porter, C.D. (2010). *Essentials of economics* (4th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Hasan, Iqbal. (2004). *Analisis data penelitian dengan statistik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Jogiyanto. (2008). *Metodologi penelitian sistem informasi*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Kahn, William A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33, 692-724.
- Kuncoro, Mudrajat. (2009). *Metode riset untuk bisnis & ekonomi* (3rd ed.). Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Macey, William H. dan Schneider, Benjamin. (2008). The meaning of employee Engagement. *Industrial and organizational psychology*, 1, 3-30.
- Malhotra, Naresh K. (2002). *Basic marketing research: Integration of social media* (4th ed.). USA: Pearson Education, Inc.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. and Bommer, W.H. (1996). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22, 259–298.
- Purwanto. (2010). *Statistika untuk penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, *et al.* (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B. dan Bakker, A.B. (2004). Job demands, Job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational behavior*, 25(3), 293-315.
- Singh, Kavita (2008). Relationship between learning organization and transformational leadership: Banking organizations in India. *International journal of business and management science*, 1, 97.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yukl, Gary. (1989). *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice Hall
- Zhu, *et al.* (2009). Moderating role of follower characteristic with transformational leadership and follower work engagement. *Group & organization management*, 34(5), 590-619.
- Zikmund, William G. (2003). *Business research method* (7th ed.). USA: Thomson Learning.