

# EFEK MODERASI KEPEMIMPINAN PADA PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA

Lamidi

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

## ABSTRACT

*This study aims to analyze (1) effect leadership towards the performance of lecturers and employee's; (2) role of leadership as a moderator of the influences employee engagement towards job satisfaction of lecturers and employee's. Sample are 78 lecturers and employee's from all faculties in area of Slamet Riyadi University on Surakarta, taken by proportional sampling technique. To test the hypothesis, the researcher uses Regression Moderated Analysis, meanwhile to process the data, the SPSS Release 12 program is used.*

*Results of t-test indicate that (1) employee engagement has a significantly effect to job satisfaction of lecturers and employee's. This is indicated by t test with p value (0,006) < 0,05, thus supporting hypothesis 1; (2) leadership moderate the influence of employee engagement on job satisfaction of lecturers and employee's. This is indicated by t test with p value (0,010) < 0,05, thus supporting hypothesis 2.*

**Keywords:** *employee engagement, leadership, job satisfaction.*

## PENDAHULUAN

Dalam bahasa Jawa, *engagement* sering disebut sebagai proses yang *ajur-ajer* atau *asih, asah* dan *asuh*. Dalam literatur perilaku keorganisasian konsep *employee engagement*, meskipun terdapat unsur keterkaitan namun memiliki perbedaan dengan konstruk lainnya seperti komitmen organisasi (*commitment organisasional*), perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavioral*), atau keterlibatan karyawan (*job involvement*). Peneliti terdahulu yang menjelaskan dampak *employee engagement* pada individu ditemukan pada penelitian Kahn (1992) dalam Meily Margaretha dan Susanti Saragih (2008) yang menyatakan bahwa *employee engagement* mempengaruhi kinerja dan kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

Prestasi sebuah perguruan tinggi membutuhkan tenaga dosen yang memiliki *engagement* tinggi karena keberadaannya mendukung keberhasilan dan kinerja organisasi. Tenaga dosen sebagai aset potensial pada lembaga perguruan tinggi,

memiliki *engagement* dengan tingkat yang berbeda. Terciptanya *engagement* para dosen akan tergantung tingkat keterikatan emosional dan kognitif terhadap pekerjaannya dan organisasi. Sedangkan tinggi rendahnya *engagement* para dosen akan tergantung juga pada faktor penggerak yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, dan *working life* (McBain, 2007). Orientasi kultur organisasi yang konstruktif atau negatif, efektivitas kepemimpinan, dan kualitas hubungan kerja baik secara horisontal dan vertikal dapat menjadi penggerak terciptanya suatu *engagement* para dosen.

Pengaruh efektivitas kepemimpinan dalam menciptakan *engagement* dosen dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam mentoring para dosen dan karyawan. Dalam menciptakan *engagement* dosen, pimpinan dalam *level* organisasi harus memiliki beberapa kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) yang melebihi kemampuan bawahan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja.

Kenyataan yang dialami bagi perguruan tinggi swasta saat ini, khususnya dalam hal ini Universitas Slamet Riyadi Surakarta berkaitan dengan upaya peningkatan mutu akreditasi program studi di setiap fakultas. Beberapa hal yang melatarbelakangi permasalahan tersebut di antaranya semakin tingginya tuntutan akuntabilitas perguruan tinggi dalam era otonomi di perguruan tinggi, kebutuhan masyarakat luas untuk mengetahui seberapa besar mutu yang sudah dicapai oleh perguruan tinggi. Selain itu, pengaruh globalisasi menuntut mekanisme perguruan tinggi swasta untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berorientasi pada jaminan kualitas (*quality assurance*). Hal-hal tersebut dapat dipandang sebagai faktor pendorong yang kuat bagi perlunya mekanisme atau sistem yang efektif dan transparan untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu, termasuk di dalamnya adalah mutu akreditasi program studi di setiap fakultas.

Berangkat dari permasalahan tersebut, kesuksesan dan kinerja Universitas Slamet Riyadi Surakarta memerlukan tenaga dosen dengan tingkat *engagement* yang semakin tinggi. Keterikatan emosional dan rasional yang semakin tinggi akan menciptakan *engagement* personal yang semakin tinggi bagi para dosen, selanjutnya para dosen termotivasi memberikan hasil kerja terbaik bagi organisasi, dan sekaligus dapat memberikan manfaat bagi peningkatan kepuasan kerja para dosen dan karyawan. Tingkat *engagement* yang tumbuh dalam pribadi dosen dan karyawan juga memerlukan faktor penggerak yaitu efektivitas kepemimpinan. Efektivitas kepemimpinan yang semakin tinggi, diperlukan pada saat pimpinan puncak, pimpinan fakultas, dan *level* kepemimpinan di bawahnya memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik dalam menggerakkan bawahan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu sikap terhadap kondisi-kondisi yang berkaitan dengan pekerjaan, atau berbagai masalah/aspek yang berhubungan dengan dari pekerjaan (Feinstein dan Vondrasek, 2006). Menurut Robbins (2001) kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang

dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu. Menurut Ololube (2006) kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh bermacam faktor, contoh: kualitas supervisi, kualitas lingkungan fisik di tempat kerja, tingkat pemenuhan pekerjaan, dan lain-lain. Penelitian Sylvia dan Hutchinson (1985) dalam Bishay (1996) menunjukkan bahwa kepuasan kerja guru terwujud karena adanya pemenuhan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi (bersumber dari hubungan sosial, penghargaan, dan aktualisasi) dibandingkan tingkat kebutuhan yang lebih rendah.

Kepuasan kerja adalah suatu kondisi afektif atau perasaan seseorang terhadap berbagai aspek di tempat kerja, kondisi perasaan tersebut direfleksikan dari sikapnya terhadap pekerjaan. Seseorang yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan bersikap positif dan mendukung pekerjaannya karena dalam dirinya ada perasaan senang terhadap pekerjaannya. Bekerja dengan rasa puas akan mempengaruhi semangat kerja yang pada akhirnya mendukung produktivitas kerja.

### ***Employee Engagement***

*Employee engagement* berbeda dengan komitmen organisasi (OC). OC berkaitan dengan sikap seseorang dan kedekatan dengan organisasi mereka. Disisi lain, *engagement* bukan merupakan sikap melainkan suatu tingkatan yang di mana individu memiliki perhatian yang lebih dalam menjalankan peran mereka di lingkungan pekerjaan. OCB berbeda dengan *engagement*, OCB berkaitan dengan perilaku informal dan sukarela yang dapat menolong rekan kerja dan organisasi, sedangkan fokus dari *engagement* adalah peran keterlibatan karyawan (*Job Involvement*).

Dalam literatur akademisi, *engagement* dapat dikatakan berkaitan namun tetap berbeda dengan konstruk lainnya dalam perilaku organisasi seperti konstruk komitmen organisasi (*organizational commitment*) dan keterlibatan kerja (*job involvement*). Robinson, Perryman, dan Hayday (2004) menjelaskan bahwa *engagement* terdiri dari banyak elemen didalamnya termasuk elemen komitmen organisasional (OC) serta *organizational citizenship behavior* (OCB), tetapi ketiganya tetap berbeda, sebab tidak ada satupun elemen dari OCB dan OC yang dapat menjelaskan dari aspek *engagement* yang ada.

Menurut penelitian yang dilakukan *Institute for Employment Studies* (IES) dalam Robinson, Perryman, dan Hayday (2004) *employee engagement* didefinisikan sebagai: sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. *Engagement* yang dimiliki karyawan menunjukkan bahwa karyawan menyadari konteks bisnis, dan adanya kesediaan untuk bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan dan demi kepentingan organisasi. Organisasi dalam hal ini harus mengembangkan dan membina *engagement* karyawannya, yang memerlukan hubungan dua arah seperti antara majikan dan karyawan. Para manajer lini memiliki peran yang sangat penting dalam mengembangkan *engagement* karyawannya. Robinson, Perryman, dan Hayday (2004) menyatakan bahwa *employee engagement* ditunjukkan dari beberapa

perilaku karyawan: 1) sikap positif dan kebanggaan terhadap organisasi; 2) kepercayaan terhadap produk/jasa organisasi; 3) adanya persepsi bahwa organisasi memungkinkan karyawan untuk melakukan yang terbaik; 4) kesediaan untuk berperilaku *altruistically* (membantu orang lain) dan menjadi pemain tim yang baik; 5) kesediaan melakukan pekerjaan melampaui dari apa yang dipersyaratkan.

Menurut Suan (2009) *employee engagement* didefinisikan sebagai suatu proses di mana organisasi meningkatkan komitmen dan kontribusi karyawan untuk mencapai hasil bisnis yang superior. *Employee engagement* merupakan kecenderungan seseorang untuk mengekspresikan dirinya baik secara kognitif, fisik, dan emosional ketika melakukan pekerjaan (Wilson, 2009).

Penggerak *employee engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Secara umum McBain (2007) menjelaskan bahwa ada tiga kluster utama yang menjadi penggerak *employee engagement*, yaitu.

1. Organisasi

Faktor organisasi yang dapat menjadi penggerak *employee engagement* adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, *brand* organisasi.

2. Manajemen dan Kepemimpinan.

*Engagement* dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin, untuk itu dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam memonitoring karyawan. Dalam menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa di antaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja.

3. *Working life*

Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*.

### **Efektivitas Kepemimpinan**

*Leadership* (kepemimpinan) adalah suatu proses kegiatan mempengaruhi kelompok dalam organisasi untuk mencapai prestasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan (Yukl, 1994). Menurut Donnelly (1996) efektivitas individu menekankan pada kinerja tugas dari karyawan tertentu atau anggota organisasi. Tugas yang harus dikerjakan merupakan bagian pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Sedangkan efektivitas setiap individu memiliki perbedaan disebabkan karena kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi, dan stres. Perbedaan individu ini akan berpengaruh pada efektivitas dalam bekerja. Menurut Maude (1978: 6) efektivitas kepemimpinan adalah suatu keberhasilan kelompok dalam mencapai tujuan, dan untuk mencapainya pemimpin harus membantu individu-individu dalam kelompok untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka. Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk diwujudkan dalam meningkatkan kinerja. Dengan demikian efektivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh individu mampu melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan standar atau yang ditargetkan oleh organisasi atau bidang pekerjaan tertentu.

Efektivitas berhubungan dengan ketepatan bagaimana individu melakukan

tugas dengan benar (*doing the right things*). Kepemimpinan berarti suatu kegiatan yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan. Dengan adanya perubahan-perubahan, pemimpin dalam organisasi diharapkan dapat mengartikulasikan visi organisasi; memberdayakan bawahan, menciptakan lingkungan yang kondusif. Selain itu pemimpin diharapkan peka terhadap perubahan lingkungan, memiliki visi kepada terhadap kemajuan organisasi; ada keinginan untuk terus belajar; mampu meningkatkan kinerja sesuai dengan visi organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut Davis dalam Miftah Thoha (2001: 33) merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan organisasi yaitu pemimpin harus cerdas, pemimpin harus memiliki kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, pemimpin memiliki motivasi diri dan dorongan berprestasi, pemimpin harus memiliki sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Nowack dan Learning (2008) mengembangkan skala efektivitas kepemimpinan dalam institusi pendidikan dengan menggunakan delapan indikator yaitu.

- Atasan menunjukkan kompetensi.
- Atasan memperlakukan bawahan secara adil.
- Atasan memotivasi dan menciptakan iklim kerja yang mendukung.
- Atasan mewakili kebutuhan, ide, dan saran-saran bawahan.
- Atasan mendorong pertumbuhan dan perkembangan profesional.
- Atasan melibatkan bawahan.
- Atasan menciptakan kinerja tinggi dan tim kerja kolaboratif.
- Atasan memberikan kesempatan bawahan untuk berinteraksi dengan manajemen di atas atasan langsung.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di Universitas Slamet Riyadi Surakarta dengan populasinya adalah seluruh tenaga dosen dan karyawan di Universitas Slamet Riyadi Surakarta sebanyak 259 orang terdiri 137 orang tenaga dosen dan 122 orang karyawan. Sampel yang diambil terdiri dari tenaga dosen dan karyawan dengan teknik *proportional random sampling* sebanyak 30% dari populasi, sehingga jumlah sampel keseluruhan sebanyak 78 orang.

### **Definisi Operasional dan Pengembangan Alat Ukur**

#### **1. *Employee engagement***

*Employee engagement* adalah tingkat keterikatan dosen baik secara emosional dan kognitif (rasional) untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan sebaik-baiknya agar memberikan hasil yang positif bagi individu dan organisasi. Skala *employee engagement* menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES 9) yang dikembangkan Schaufeli et al (2002) dalam Basikin (2007) yaitu (1) semangat (*vigor*), (2) pengabdian (*dedication*) dan (3) penghayatan (*absorption*). Skala *employee engagement* yang dikembangkan Schaufeli et al (2002) tersebut mengukur keterikatan guru terhadap pekerjaannya, sedangkan butir pernyataan dari ketiga dimensi meliputi pernyataan sebagai berikut.

- a. *At my work, I feel bursting with Energy*
  - b. *At my job, I feel strong and vigorous*
  - c. *When I get up in the morning, I feel like going to work.*
  - d. *I am enthusiastic about my job*
  - e. *My job inspires me*
  - f. *I am proud of the work that I do*
  - g. *I feel happy when I am working intensely*
  - h. *I am immersed in my work*
2. Kepemimpinan ( $X_2$ )
- Kepemimpinan adalah keberhasilan seseorang di dalam menggunakan kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan. Skala efektivitas kepemimpinan menggunakan indikator yang dikembangkan Nowack dan Learning (2008). Skala efektivitas kepemimpinan yang dikembangkan Nowack dan Learning (2008) tersebut terdiri dari delapan butir pernyataan sebagai berikut.
- a. *My manager/supervisor demonstrates competence in his or her job.*
  - b. *My manager/supervisor treats everyone fairly (i.e., plays no favorites).*
  - c. *My manager/supervisor creates a motivating and supportive work climate.*
  - d. *My manager/supervisor represents my needs, ideas and suggestions to his/her manager.*
  - e. *My manager/supervisor takes an interest in my professional growth and development.*
  - f. *My manager/supervisor involves me in decision making, problem solving and planning processes.*
  - g. *My manager/supervisor creates a high performance and collaborative work team.*
  - h. *I have the opportunity to interact with Management above my immediate supervisor*
3. Kepuasan kerja (Y)
- Kepuasan kerja adalah kondisi emosi yang dirasakan dosen dan karyawan yang positif/negatif terhadap berbagai kondisi ditempat bekerja. Instrumen kepuasan kerja menggunakan instrumen yang dikembangkan Bishay (1996) diukur atas empat aspek yaitu kepuasan terhadap pendapatan, sikap terhadap tugas pekerjaan, kebanggaan atas pekerjaan yang dilakukan, dan tanggapan terhadap berbagai persoalan yang berhubungan dengan pekerjaan. Instrumen kepuasan kerja terdiri dari delapan butir, dengan pernyataan sebagai berikut:
- a. *I am satisfied with my income.*
  - b. *Pay incentives would improve teacher morale.*
  - c. *I would be more satisfied with less paperwork.*
  - d. *I am satisfied with my occupation.*
  - e. *I perform a vital function in society.*
  - f. *I teach too many classes.*
  - g. *What I like most about teaching are the classroom discussions.*
  - h. *I have enough freedom to teach.*

### Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui jawaban kuesioner. Teknik pengumpulan data menggunakan skala Likert lima poin yaitu: mulai dari Sangat Setuju (SS=5); Setuju (S=4); Netral (N=3); Tidak Setuju (TS=2) dan Sangat Tidak Setuju (STS=1). Setelah data terkumpul, dilakukan pengujian validitas instrumen dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

### Teknik Analisis Data

#### 1. Uji Asumsi Klasik

Uji ini terdiri dari uji multikolinieritas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas

#### 2. *Moderated Regression Analysis* (MRA)

Alat analisis ini digunakan untuk mengetahui efek interaksi antara *employee engagement* dan kepemimpinan sebagai variabel moderator, terhadap variabel kepuasan kerja dinyatakan dengan persamaan regresi sebagai berikut (Imam Ghozali, 2007: 264) :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \varepsilon$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 * X_2 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kepuasan kerja

X<sub>1</sub> = *Employee engagement*

X<sub>2</sub> = Kepemimpinan

X<sub>1</sub>\* X<sub>2</sub> = Interaksi *employee engagement* dengan efektivitas kepemimpinan

β<sub>1</sub> = koefisien regresi *employee engagement*

β<sub>2</sub> = koefisien regresi kepemimpinan

β<sub>3</sub> = koefisien regresi interaksi *employee engagement* dengan kepemimpinan

ε = *error*

#### 3. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji seluruh hipotesis dilakukan dengan t-test yang dihasilkan dari model regresi, kriteria pengujian menggunakan tingkat signifikansi pada α = 0,05 atau *p value* < 0,05 (Ghozali, 2007: 206).

## HASIL PENELITIAN

### 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas instrumen *employee engagement*, kepemimpinan, dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan valid dikarenakan dari hasil analisis Korelasi Pearson pada ts = 5% menghasilkan *p value* < 0,05. Pengujian reliabilitas instrumen dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha* menunjukkan bahwa seluruh instrumen reliabel dikarenakan menghasilkan *Cronbach Alpha* > 0,60.

### 2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah kedua model regresi dalam penelitian ini benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif atau BLUE (*Best*

*Linear Unbiased Estimator*) dilakukan pengujian asumsi klasik dengan hasil seperti tabel berikut:

**TABEL 1**  
**RANGKUMAN HASIL UJI ASUMSI KLASIK**

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Multikolinieritas	Tolerance > 0,1 dan VIF < 10	Tidak ada multikolinieritas
Heteroskedastisitas	P > 0,05	Tidak ada Heteroskedastisitas
Uji Autokorelasi	P > 0,05	Tidak ada Autokorelasi
Uji Normalitas	P > 0,05	Residual normal

Sumber: Data primer yang diolah, 2010.

**3. Hasil *Moderated Regression Analysis* (MRA)**

Hasil *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan menggunakan variabel terikat kinerja dan kepuasan kerja terangkum seperti tabel di bawah ini.

**TABEL 2**  
**HASIL ANALISIS REGRESI MODERATING PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KEPEMIMPINAN SEBAGAI PEMODERASI**

	Variabel Dependen (Kepuasan Kerja)		
	Step 1	Step 2	Step 3
<b><u>Variabel Independen</u></b>			
$X_1$ ( <i>Employee Engagement</i> )	0,294* (p = 0,006)		
$X_2$ (Efektivitas Kepemimpinan)		0,379* (p = 0,000)	
<b><u>Variabel Moderating</u></b>			
$X_1 * X_2$			0,087* (p = 0,010)
$R^2$	0,097	0,244	0,309
<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup>	0,085	0,223	0,281
$R^2$ Change	0,097	0,147	0,065

Keterangan : n =78 ; \* p < 0,05 (*one-tailed test*).

Berdasarkan hasil *Moderated Regression Analysis* (MRA) di atas dapat diterangkan sebagai berikut.

1. *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dari hasil analisis regresi (*step 1*), di mana nilai  $\beta_1$  (0,294) signifikan dengan *p value* (0,006) < 0,05.
2. Kepemimpinan memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dari hasil analisis regresi (*step 3*), di mana nilai  $\beta_3$  (0,087) signifikan dengan *p value* (0,010) < 0,05.

3. Hasil regresi pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pada step 1 ditunjukkan dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,097 sedangkan pada step 3 dengan memasukkan interaksi ( $X_1 * X_2$ ) diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,309. Dengan demikian efek moderasi kepemimpinan pada pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pada step 3 cenderung mengalami kenaikan nilai  $R^2$ , dengan perubahan  $R^2$  (*R change*) sebesar 0,212 (0,309 - 0,097).

## IMPLIKASI DAN KEBIJAKAN

### 1. Implikasi

Hasil penelitian ini membuktikan kepemimpinan memoderasi pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja para dosen dan karyawan di Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Efektivitas kepemimpinan yang semakin tinggi terjadi pada saat para pemimpin memiliki kemampuan dan keterampilan yang semakin tinggi di dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan. Efektivitas kepemimpinan dalam penelitian ini ditunjukkan ke dalam delapan indikator yaitu menunjukkan kompetensi, memperlakukan setiap orang secara adil, memotivasi dan menciptakan iklim kerja yang mendukung, mewakili kebutuhan bawahan (ide dan saran-saran), menunjukkan pertumbuhan dan perkembangan profesional, melibatkan bawahan, menciptakan kinerja tinggi dan tim kerja kolaboratif, memberikan kesempatan bawahan untuk berinteraksi dengan manajemen di atas atasan langsung.

Kesuksesan dan keefektifan pemimpin tercermin dari perilaku pemimpin untuk mendorong dan menciptakan lingkungan yang dapat membuat para dosen dan karyawan terikat secara emosional dan kognitif. Kondisi ini akan meningkatkan *employee engagement* dan kepuasan kerja para dosen dan karyawan, sehingga memungkinkan para dosen dan karyawan untuk memberikan pelayanan yang konsisten dan berkualitas tinggi.

Penggunaan konsep *employee engagement* yang semakin populer terjadi karena adanya kesepakatan umum yang menyatakan dampak positifnya bagi kinerja organisasi. *Employee engagement* mempengaruhi aspek emosi para dosen dan karyawan sehingga berdampak pada perubahan sikap dan perilaku kerja karyawan. Beberapa diantaranya adalah meningkatkan kualitas kerja karyawan, kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran dan menurunkan keinginan untuk berpindah pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2004).

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa penciptaan dan pemeliharaan *employee engagement* tenaga dosen dan karyawan di lingkungan Universitas Slamet Riyadi Surakarta tidak terlepas dari peran pemimpin organisasi. Pemimpin di setiap *level* organisasi harus menolong organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat membuat tenaga akademik dan karyawan terikat secara emosional dan kognitif. Melalui kepemimpinan yang semakin efektif dapat digunakan sebagai penggerak *employee engagement* para dosen dan karyawan.

## 2. Kebijakan

Tindakan strategik pemimpin dalam mengembangkan *engagement* para dosen dapat dilakukan sebagai berikut.

- a. Mengkomunikasikan tujuan dan sasaran organisasi dengan jelas dan konsisten.
- b. Menciptakan aturan dan praktik-praktik yang dapat menstimulasi *employee engagement*.
- c. Mengkaitkan sasaran organisasi dengan tugas sehari-hari para dosen dan karyawan.
- d. Memelihara diskusi terbuka antara pemimpin senior dan *level* di bawahnya.
- e. Pemberian penghargaan terhadap pemimpin yang mampu menciptakan serta meningkatkan *employee engagement*.
- f. Mampu mendengarkan apa yang diinginkan dan dibutuhkan dosen dan karyawan
- g. Menyediakan peluang-peluang dan tantangan-tantangan untuk menggali potensi-potensi yang dimiliki oleh dosen dan karyawan.
- h. Pemberian penghargaan kepada dosen dan karyawan atas kontribusi mereka

## **KESIMPULAN DAN KETERBATASAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh kesimpulan : (1) *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen dan karyawan, dengan demikian mendukung hipotesis 1. (2) Kepemimpinan memoderasi pengaruh *employee engagement* pada kepuasan kerja dosen dan karyawan, dengan demikian mendukung hipotesis 2.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini hanya berdasarkan pada kasus pada mahasiswa di Fakultas Ekonomi UNSRI Surakarta, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan dengan kasus yang berbeda. Variabel independen yang digunakan hanya terbatas pada variabel *employee engagement* dengan menggunakan satu variabel moderating kepemimpinan sehingga hasil penelitian ini belum dapat mengungkap secara keseluruhan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dari rendahnya nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,281.

Peneliti hanya meneliti satu Institusi Pendidikan Tinggi sebagai objek penelitian dengan menggunakan sampel dosen dan karyawan, sehingga generalisasi hasil penelitian kemungkinan masih relatif rendah. Penelitian mendatang sebaiknya menggunakan objek penelitian berupa lebih dari satu Institusi Pendidikan Tinggi dan menambah jumlah sampel. Dengan demikian, hasil penelitian akan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

Penelitian tentang *employee engagement* masih jarang dilakukan, untuk itu masih diperlukan penelitian lanjutan dengan memasukkan variabel independen atau variabel moderating lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bishay, Andre, 1996, "Teacher Motivation and Job Satisfaction: A Study Employing the Experience Sampling Method", *Journal: of Undergraduate Sciences Psychology*, Vol. 3, p. 147-154.
- Imam Ghozali, 2007, *Ekonometrika, Teori Konsep dan Aplikasi dengan SPSS 17*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kahn, William A., 1990, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4 (Dec., 1990), pp. 692-724. <http://www.jstor.org/stable/256287>
- Maude, Barry, 1978, *Leadership In Management*, First Published, Business Book, London.
- McBain, R., 2007, The Practice Of Engagement: Research Into Current Employee Engagement Practice. *Journal: Strategic HR Review*, Vol. 6, No. 6.
- MacLeod, David dan Clarke, Nita, 2009, "Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement", *Article: A report to Government*, First published July 2009, p. 1-152.
- Meily Margaretha dan Susanti Saragih, 2008, Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi, *Jurnal: The 2<sup>nd</sup> National Conference UKWMS Surabaya*, 6 September 2008.
- Nowack, Kenneth dan Learning, Envisia, 2008, "Leadership, Emotional Intelligence and Employee Engagement: Creating a Psychologically Healthy Workplace", *Article: Envisia Learning*, p.1-13.  
<http://abstracts.envisialearning.com/43-abstractFile.pdf>
- Robinson, D., Perryman, S., dan Hayday, S., 2004, "The Drivers of Employee Engagement", *Article: Institute for Employment Studies*, Brighton, Report 408, April 2004, p.1-5.  
<http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=408>
- 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*, Vol. 25, pp.293-315
- Suan, Choo Ling, 2009, "Factors That Influence Employee Engagement: A Study Of Celestica Malaysia Sdn. Bhd.", *Thesis : Post Graduate degree from the Universiti Utara Malaysia (UUM)*, p.1-90
- Team Penyusun, Laporan Tahunan Rektor UNISRI Surakarta 2010 Dies Natalis XXX Lustrum, UNISRI Surakarta.
- Wilson, Karen, 2009, "A Survey Of Employee Engagement", *Dissertation The Faculty of the Graduate School*, University of Missouri – Columbia, p.1-59.  
<http://edt.missouri.edu/Spring2009/Dissertation/WilsonK-042209-D631/research.pdf>
- Yukl, Gary, 1994, *Leadership In Organization*, Prentice Hall International, Inc., New York.