

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT TELAAH PADA ORGANISASI NON-PROFIT AREA PULAU JAWA, SUMATERA, SULAWESI DAN BALI

Nurina Putri Handayani¹⁾
Universitas Multimedia Nusantara
nurina.putri@umn.ac.id

Abstract

Recognizing the engagement levels of employees is in a grey area, organizations are still less aware of it. Employee engagement is the level of commitment and involvement an employee has, towards their organization and its value. Employee engagement actually creates many improvements within the organization that can result in employee work productivity, hence increasing the organization capability. Author wants to prove that transformational leadership is valid theory in encouraging person's engagement in a non-profit organization. Transformational leadership is the attitude of a leader who is able to become the motor of change, has charisma in show stance, put themselves in difficult issues, emphasizing trust, and has a vision and a sense of mission.

This study examines how transformational leadership and employee engagement works in IFL's staff – a youth led non-profit organization (NGO) concerning on youth empowerment for social changes. Moreover, the study seeks the effect of transformational leadership on employee engagement at IFL. Author shares questionnaire to 70 respondents. This study used descriptive and verification method by using t-test.

After going through several stages of statistical tests, the author gets the result that transformational leadership and employee engagement has been well-implemented in Indonesian Future Leaders (IFL). Employee engagement variables can be explained by independent variables of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized concerns by 29%. The rest (100% -29% = 71%) is explained by other variables outside the model.

Keyword: Human Capital, Transformational Leadership, Employee Engagement, Non-Profit Organization

I. Pendahuluan

Saat ini perkembangan pengelolaan sumber daya manusia sudah mengarah ke *human capital*. Sumber daya manusia tidak lagi dianggap sebagai fungsi penunjang (*supporting*), tetapi sebagai sumber kunci/aset keberhasilan suatu organisasi. Penetapan visi, misi, tujuan, dan strategi baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang merupakan usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk diimplementasikan. Hal tersebut tidak terlepas dari peran para pemimpin dan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut.

Pemimpin yang diperlukan saat ini adalah pemimpin yang mampu menjadi motor penggerak perubahan, memiliki karisma dalam menunjukkan pendirian, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menekankan kepercayaan, menunjukkan nilai paling penting, menekankan pentingnya tujuan, memiliki komitmen dan konsekuen terhadap etika dari suatu keputusan, serta

sense of mission sehingga mampu menumbuhkan optimisme dan antusiasme serta memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan oleh seluruh sumber daya manusia yang ada di organisasi untuk menghadapi dan membawa perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal ke dalam organisasi sehingga organisasi mampu beradaptasi. Ciri-ciri pemimpin tersebut sudah menjadi perhatian dalam penelitian sejak awal tahun 1980 yang dikenal sebagai kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu sifat pemimpin yang dapat membuat karyawan bekerja lebih keras dan bersedia untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya mereka kerjakan, agar dapat melakukan perubahan dan mencapai tujuan. Hughes, Ginnett & Curphy (2002:404) mengungkapkan kepemimpinan transformasional merupakan pencipta perubahan pada suatu keadaan tertentu dengan menarik nilai-nilai pengikut dan perasaan mereka demi tujuan yang lebih tinggi.

Mendapatkan dan mempertahankan talenta terbaik menjadi salah satu tantangan organisasi untuk bisa tumbuh, berkembang dan memiliki keunggulan kompetitif. Lebih dari sekedar keterlibatan, komitmen, dan kepuasan kerja, anggota atau karyawan dalam suatu organisasi saat ini diharapkan memiliki *engagement*, yaitu sebuah kondisi psikologis yang positif dalam bekerja yang ditandai dengan antusiasme, energi, *extra effort* dan semangat, serta kondisi motivasional yang tercermin dalam keinginan yang tulus untuk berusaha mencapai tujuan organisasi.

Munculnya *employee engagement* pada karyawan, tidak lepas kaitannya dengan bagaimana gaya kepemimpinan seorang pimpinan atau atasan, karena pemimpin merupakan penggerak *employee engagement* dalam kehidupan kerja. Gaya kepemimpinan yang sesuai dan dapat diterima karyawan akan berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional sebagai salah satu gaya kepemimpinan positif memiliki empat karakteristik, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Karakteristik itu memiliki kekuatan untuk membangkitkan *extra effort* bawahan untuk mendapatkan hasil kerja yang luar biasa. Hasil yang luar biasa tersebut, disebabkan karena pemimpin transformasional mampu menumbuhkan harapan, optimisme, dan efikasi diri karyawan melalui coaching, counselling, serta monitoring secara konsisten.

Pentingnya keterlibatan anggota dalam memberikan kontribusinya kepada organisasi sangat berpengaruh pada kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Keterlibatan dan kepedulian anggota pada tugasnya atau yang lebih dikenal sebagai *employee engagement* tentunya menghasilkan *engage employee* yaitu anggota yang sepenuhnya terlibat dalam aktivitas organisasi dan memiliki antusiasme terhadap tugas atau pekerjaan mereka. Seperti yang diungkapkan Bennett Bell (2004:99) *employee engagement* adalah keterlibatan keadaan emosional dan intelektual yang dimiliki seorang karyawan di organisasi atau kelompok mereka.

Indonesian Future Leaders (IFL) adalah sebuah organisasi sosial non-profit yang bergerak di bidang pemberdayaan pemuda untuk perubahan yang konstruktif dan diharapkan dapat menjadi solusi bagi berbagai permasalahan sosial di Indonesia. Indonesian Future Leaders (IFL) berdiri secara resmi sebagai sebuah Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang digerakkan oleh para pemuda pada tahun 2009. Para pendiri mempercayai bahwa untuk memajukan Indonesia, bukan hanya menjadi tanggung jawab pemerintah, tapi seluruh elemen masyarakat, termasuk pemuda.

Sejarah membuktikan bahwa pemuda adalah elemen penting dalam mencapai kemerdekaan, dan juga dalam menggulirkan perubahan bagi bangsa ini. Perubahan zaman yang berdampak pada kemajuan di berbagai aspek, diyakini sebagai sebuah tantangan dan juga peluang

bagi mereka untuk berbuat sesuatu untuk memajukan bangsa, melalui peningkatan kapasitas dan kapabilitas kaum muda sebagai penerus tongkat estafet bangsa ini.

Untuk membawa perubahan, dibutuhkan wadah yang dapat menampung gagasan dan pemikiran, serta menjadi kendaraan dalam melakukan aksi, dan memberikan dampak bagi masyarakat. Melalui, Indonesian Future Leaders (IFL), diharapkan akan lahir generasi muda Indonesia yang capable dan berdampak bagi perubahan positif di masyarakat, sehingga kaum muda, tidak hanya menjadi objek dari pembangunan, tapi juga menjadi motor penggerak dari pembangunan itu sendiri.

Hingga Januari 2014, IFL tercatat telah memiliki lebih dari 85 staf, 887 relawan, 51.000 lebih *online supporters*, dan 25.000 lebih *beneficiaries* yang tersebar tidak hanya di Indonesia, tetapi juga mancanegara. Dalam kurun waktu lima tahun, IFL telah menjangkau lebih dari 80.000 orang, memberikan dampak kepada lebih dari 25.000 orang, serta memberikan "*mini grants*" kepada lebih dari 30 proyek pemuda.

IFL melakukan sejumlah program yang menjadikan kaum muda sebagai motor penggerak utama dalam aktivitasnya. Program-program ini sepenuhnya digagas dan dilakukan oleh generasi muda Indonesia, yang secara garis besar dapat dikelompokkan atas Tiga Pilar Aksi Indonesian Future Leaders, yang terdiri atas : pembangunan kapasitas (*capacity building*), kegiatan layanan masyarakat (*community service*), dan promosi dan advokasi (*promotion and advocacy*).

Pembangunan kapasitas (*capacity building*) IFL diantaranya melakukan pembangunan kapasitas dan skill di berbagai bidang kepada anak muda di berbagai daerah di Indonesia, melalui kunjungan ke sekolah atau perguruan tinggi, seminar publik, mengikutsertakan pemuda dalam berbagai konferensi atau pelatihan, menyelenggarakan kompetisi untuk mengasah kemampuan, dll. Melalui *capacity building*, IFL juga memberikan pembekalan kepada kaum muda tentang bagaimana mengelola proyek sosial dan juga pembekalan pengetahuan tentang berbagai isu yang sedang berkembang di Indonesia saat ini.

Pada pilar yang kedua yaitu Layanan Masyarakat (*Community Service*), IFL melakukan kegiatan-kegiatan sosial, dan pemberdayaan masyarakat dengan harapan, dapat memberikan dampak kepada masyarakat di akar rumput (*grass root*) secara langsung. Melalui kegiatan ini, IFL juga berharap dapat menumbuhkan kepedulian dan kesadaran generasi muda atas tantangan sosial yang ada di sekitarnya, dan dapat melakukan sesuatu guna menyelesaikan persoalan-persoalan tersebut. Misalnya melalui program belajar mengajar (*peer mentoring system*), fundraising, pembinaan terhadap anak-anak di panti asuhan, pemberian bantuan dana proyek untuk proyek-proyek sosial yang digagas anak muda (*mini grants*), dll.

Dalam pilar Promosi dan Advokasi (*Promotion and Advocacy*), IFL percaya bahwa bagaimanapun, jika hanya mereka yang bergerak tanpa adanya dukungan dari kebijakan pemerintah, perubahan holistik akan sulit untuk dicapai. Untuk itu, IFL mencoba melakukan advokasi mengenai kebijakan-kebijakan yang terkait dengan kaum muda, kepada seluruh stakeholders terkait. Termasuk, antara lain: Wakil Presiden RI, Ketua DPR RI, dll. Selain itu, IFL juga memanfaatkan *social networks* untuk menyebarkan isu yang menjadi *concern* mereka, misalnya melalui: website, twitter, facebook, dll.

IFL merupakan organisasi non-profit dimana para anggotanya tidak mendapatkan keuntungan berupa materi atau uang dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan, melainkan keuntungan non-materi, seperti : pengalaman, *networks*, *self development* dll.

Meskipun demikian, hal tersebut tidak menurunkan semangat para anggota di dalamnya, saat ini IFL sukses menjadi LSM yang bergerak di pemberdayaan pemuda di Indonesia, terbukti dengan semakin banyaknya *project* yang digaungi IFL dan semakin banyaknya *beneficiaries* yang secara langsung menerima manfaat dari adanya organisasi ini.

Sejak didirikan pada tahun 2009, saat ini IFL sudah memasuki era kepemimpinan yang ketiga. Banyak dinamika dan permasalahan yang terjadi pada organisasi non-profit ini, khususnya dari sisi internalnya. Banyak dinamika dan permasalahan yang terjadi pada organisasi non-profit ini, khususnya dari sisi internalnya. Di IFL pusat pada era kepemimpinan yang ketiga, para co-founder seharusnya tidak lagi bergabung di dalam struktur organisasi, melainkan sebagian dari mereka menjadi dewan pembina IFL. Hal ini diharapkan dapat menciptakan regenerasi yang dinamis dan organisasi yang sehat. Namun pada realitanya, berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap sepuluh responden diketahui bahwa dipertengahan periode ketiga, beberapa co-founder IFL kembali terlibat secara langsung di dalam organisasi baik secara manajerial maupun organisasional. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, hal ini diduga disebabkan oleh hilangnya sosok pemimpin di IFL. Sehingga para co-founder, berusaha menggantikan posisi tersebut. Selain itu, saat ini tiga dari tujuh co-founder IFL dinilai tidak lagi aktif dalam organisasi.

Lain halnya di IFL cabang (chapter), berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, lima dari tujuh leaders chapter IFL mengungkapkan bahwa permasalahan utama di IFL setiap cabang salah satunya adalah sulitnya mengolah ekspektasi para staf Indonesian Future Leaders (IFL) terhadap organisasi tersebut. Antusiasme dari para staf terhadap organisasi ini pun terkadang naik turun. Ada saatnya mereka sangat antusias dan engaged terutama di awal periode, yang mungkin disebabkan oleh semangat belajar yang tinggi, pimpinan yang visioner dan karismatik, serta keinginan untuk melakukan perubahan yang lebih baik. Namun ada kalanya antusiasme atau semangat mereka menurun, jika mereka tidak memperoleh apa yang mereka harapkan sebelumnya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa pada awal-awal periode jumlah absensi ketika rapat cenderung sedikit dibandingkan jumlah absensi ketika akhir periode. Hal ini diduga disebabkan oleh berbagai faktor baik dari sisi internal individu ataupun eksternal individu. Jika faktor tersebut berasal dari internal individu, maka diduga karena perubahan prioritas, passion, dan kurangnya motivasi. Namun, jika faktor tersebut berasal dari eksternal individu, maka diduga hal tersebut disebabkan oleh adanya konflik antar rekan kerja dan ketidakcocokan dengan lingkungan serta iklim organisasi.

II. Tinjauan Literatur dan Hipotesis

Robbins & Judge (2007:387) mengungkapkan kepemimpinan transformasional menginspirasi para pengikut untuk melampaui ketertarikan diri mereka dan dapat memiliki dampak yang mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Dampak yang mendalam dan luar biasa pada para pengikut ini tercermin pada perilaku positif yang ditunjukkan dalam lingkungan kerjanya sehingga dapat mendukung organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya secara efektif.

Kepemimpinan transformasional menumbuhkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari setiap bawahan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi sehingga mendorong dan membuat para bawahannya untuk melakukan perubahan pada suatu keadaan tertentu dengan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya mereka kerjakan dengan menarik nilai-nilai dan perasaan untuk melihat kepentingan organisasi atau perusahaan.

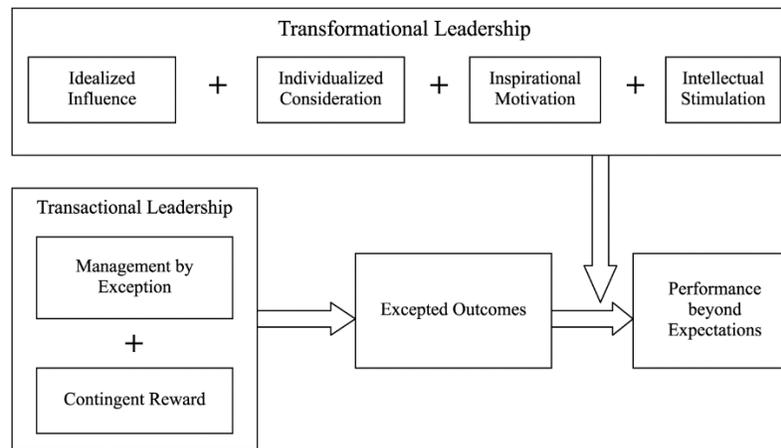
Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh faktor-faktor atau kualitas sifat (karakteristik) tertentu yang dimiliki atau melekat dalam diri, dan juga berhubungan dengan fisik, mentalitas, psikologis, personality, dan intelektualitas. Hal ini membuktikan bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seharusnya dilahirkan, tetapi juga dicapai melalui suatu proses pendidikan dan pengalaman. Bernard M. Bass (1985) didalam Robbins & Judge (2007:382) dan Northouse, P. G. (2005:174) mengemukakan hal-hal mengenai karakteristik dan faktor-faktor kepemimpinan transformasional, yaitu: *idealized influence*, *individualized consideration*, *inspirational motivation*, dan *intellectual stimulation*.

Pengaruh ideal (*idealized influence*) merupakan proses mempengaruhi bawahan dengan emosi-emosi yang kuat namun positif, sehingga menunjukkan karakteristik pemimpin yang berperan sebagai model perilaku yang kuat bagi para bawahannya dan bawahannya sangat ingin menirukan pemimpinnya. Kepemimpinan ini memiliki standar yang tinggi batas moral dan etika berperilaku serta dapat diandalkan melakukan hal-hal yang besar sehingga menjadi panutan bagi para bawahannya. Perilaku yang bermoral dan beretika membuat bawahannya memberikan rasa hormat dan kepercayaan kepada pemimpinnya. Kepemimpinan ini menyediakan bawahannya dengan visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan sehingga diwujudkan. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan, hormat, kebanggaan loyalitas, antusiasme, dan kepercayaan bawahan.

Motivasi inspiratif (*inspirational motivation*) ditunjukkan oleh pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahannya atau dengan kata lain mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada bawahannya, memberikan inspirasi melalui motivasi untuk berkomitmen, menggunakan simbol sebagai usaha untuk fokus pada tugas, dan menciptakan semangat kelompok (*team spirit*) sehingga dapat meningkatkan optimism, antusiasme, dan motivasi untuk melebihi harapan awal melalui dukungan dan daya tarik emosional.

Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) merupakan proses merangsang bawahan untuk berfikir kreatif dan inovatif dalam menciptakan ide-ide dan pendekatan-pendekatan baru. Stimulasi intelektual mendorong bawahannya mencoba dan menggunakan pendekatan baru dengan cara inovatif untuk menyelesaikan permasalahan dalam organisasi. Stimulasi intelektual juga mengajak bawahannya untuk menghargai kecerdasan mengembangkan rasionalitas dan pengambilan keputusan secara hati-hati.

Pertimbangan atau perhatian individual (*individualized consideration*) menyediakan iklim yang mendukung dimana pemimpin mendengar dengan hati-hati kebutuhan individu bawahannya. Kepemimpinan ini menunjukkan peran sebagai pembimbing dan penasihat ketika membantu bawahannya secara nyata. Kepemimpinan ini dapat menggunakan cara pendelegasian untuk membantu pengikutnya tumbuh dan meluangkan waktu untuk memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahannya sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Kepemimpinan ini memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.



Sumber: Northouse, P.G., (2005:178)

Gambar 2.1 *The Addictive Effect of Transformational Leadership*

Gambar diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dengan empat karakteristik yaitu *idealized influence*, *individualized consideration*, *inspirational motivation*, dan *intellectual stimulation* yang akan menghasilkan dampak yang lebih baik dari kepemimpinan transaksional. Ketika kepemimpinan transaksional hanya menghasilkan hasil yang diharapkan, kepemimpinan transformasional mampu menghasilkan performa yang mampu melampaui apa yang diharapkan.

Wellins & Concelman (2004:1) mengungkapkan *employee engagement* merupakan perpaduan dari komitmen, kesetiaan, produktivitas, dan kepemilikan. *Employee engagement* juga merujuk kepada perasaan atau sikap karyawan untuk menunjukkan pekerjaan dan organisasi mereka. Dengan kata lain keterpaduan perasaan dan sikap dengan komitmen, kesetiaan, produktivitas, dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi atau perusahaan berguna untuk memajukan organisasi, atau perusahaannya melalui pekerjaan-pekerjaan yang ada didalamnya.

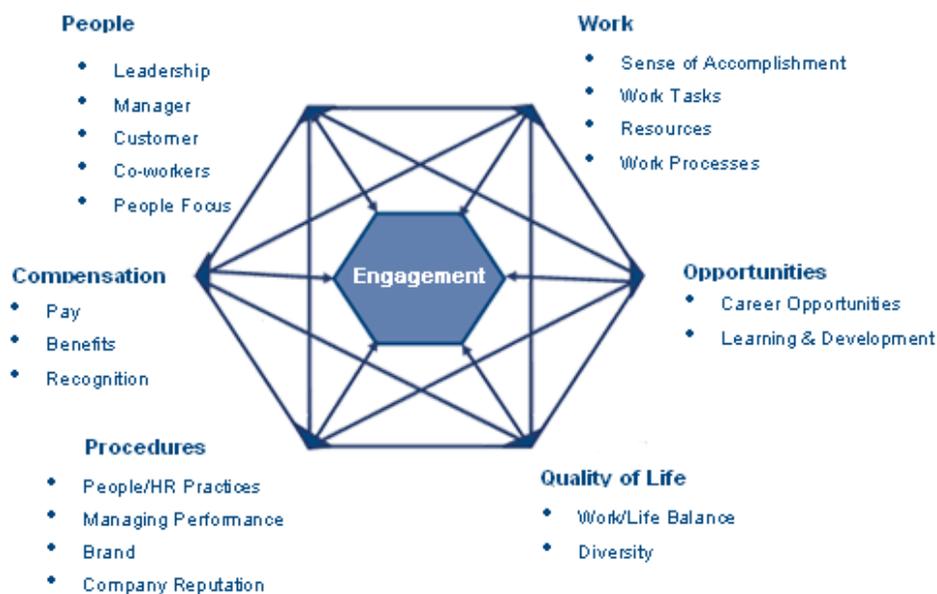
Bennett & Bell (2004:10), mengungkapkan hal yang sama, mereka mengamati tiga kunci perilaku karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi, yaitu tinggal (*stay*), berkata (*say*), dan berusaha (*strive*). Tinggal (*stay*), karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk tinggal menjadi bagian organisasi atau perusahaan dan berkomitmen terhadap organisasi atau perusahaan. Berkata (*say*), karyawan adalah pendukung yang penuh gairah dan bersemangat bagi tempat kerja mereka dan mereka berbicara secara positif mengenai organisasi, baik kepada bagian internal maupun eksternal organisasi atau perusahaan. Hal-hal positif seperti kesempatan dan kekuatan organisasi atau perusahaan kepada bagian internal yaitu atasan, rekan kerja, maupun bawahan sehingga mampu menumbuhkan suasana positif di lingkungan kerja. Hal-hal positif seperti peluang dan kemampuan organisasi atau perusahaan kepada bagian eksternal yaitu pelanggan maupun pemasok sehingga mampu menumbuhkan kepercayaan mereka untuk terus menjalin hubungan dan bekerja sama dengan baik. Berusaha (*strive*), berbagai usaha dilakukan karyawan untuk menghasilkan output organisasi atau perusahaan baik dalam bentuk barang maupun jasa baik untuk internal (rekan dan kelompok kerja) maupun eksternal (pelanggan dan pemasok) organisasi atau perusahaan. Salah satu usaha karyawan yaitu menggunakan sumber daya dengan minimal output tersebut.

Berdasarkan definisi yang diungkapkan diatas, *employee engagement* adalah sejauh mana komitmen karyawan, baik emosional dan intelektual dalam mencapai pekerjaan, misi, dan visi organisasi atau perusahaan. Keterlibatan dapat dilihat sebagai tingkat atau level of ownership

dimana setiap karyawan ingin melakukan apapun yang mereka bisa untuk kepentingan internal dan eksternal organisasi atau perusahaan dan untuk keberhasilan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

Ada berbagai faktor yang dikenal sebagai *drivers* atau faktor-faktor penggerak yang diperlukan untuk meningkatkan *employee engagement* secara keseluruhan. Dengan mengelola faktor-faktor penggerak tersebut, organisasi atau perusahaan dapat secara efektif mengelola tingkat keterlibatan karyawan, sehingga organisasi atau perusahaan diisi oleh karyawan yang penuh semangat dan produktifitas tinggi.

Hal yang pada umumnya dapat dimengerti, bahwa karyawan karyawan dapat bekerja dengan baik, karena mereka memperoleh imbalan jasa untuk itu, namun perlu diketahui bahwa keterlibatan karyawan berasal dari kepuasan kerja yang disebabkan oleh berbagai faktor sebagai penggerak, seperti yang diungkapkan Bennet & Bell (2004:101), bahwa ada sejumlah penggerak yang mempengaruhi keterlibatan individu dengan organisasi mereka. Faktor-faktor penggerak keterlibatan karyawan tersebut adalah orang (pemimpin senior, manajer, dan rekan kerja), kompensasi (gaji dan tunjangan), prosedur (kebijaksanaan & SDM), kualitas kehidupan (keseimbangan hidup kerja, lingkungan kerja secara fisik, dan kemanan), kesempatan (kesempatan karir dan pengetahuan), pekerjaan (motivasi intrinsik, pengaruh, tugas, dan sumber daya).



Sumber: Bennett & Bell (2004:101)

Gambar 2.2 Drivers of Employee Engagement

Zhang (2010) melakukan penelitian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan *employee engagement* pada 439 asisten penjualan di Sidney Australia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasannya. Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan klasik atau transaksional berhubungan negative, sedangkan gaya kepemimpinan visioner dan organic memiliki hubungan yang positif terhadap *employee engagement* karyawan. Chung-Fang & Yi Ying (2012) juga melakukan penelitian tentang industri hotel Taiwan dan

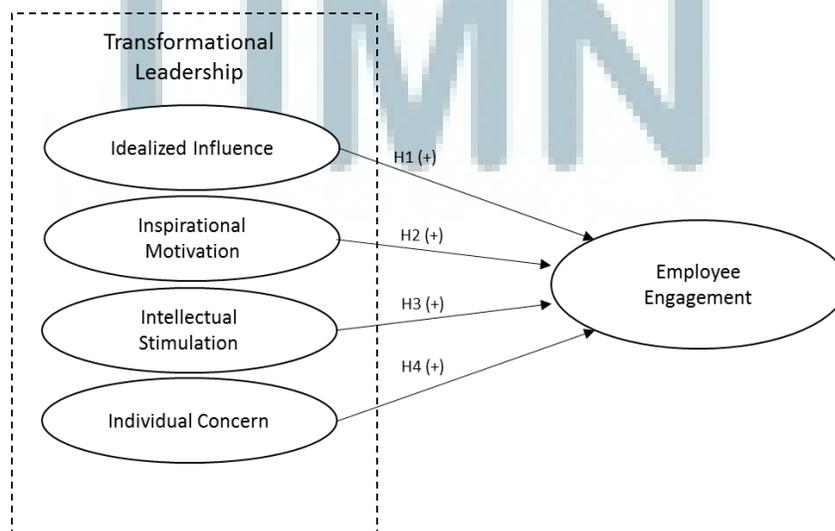
menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menekankan karyawan untuk memiliki kinerja yang tinggi.

Pada penelitiannya Datche dan Mukulu (2015) menemukan bahwa secara umum kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*; *intellectual stimulation* dan *individualized concern* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *inspirational motivation* berpengaruh positif namun tidak signifikan, dan *idealized influence* berpengaruh negative terhadap *employee engagement*. Sampel dari penelitian ini adalah 252 responden yang merupakan pegawai pemerintah di Kenya.

Kepemimpinan transformasional menumbuhkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari setiap bawahan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi sehingga mendorong dan membuat para bawahannya untuk melakukan perubahan pada suatu keadaan tertentu dengan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya mereka kerjakan dengan menarik nilai-nilai dan perasaan untuk melihat kepentingan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan transformasional adalah proses yang sering menggabungkan antara kepemimpinan karismatik dan visioner.

Pemahaman serta penerapan secara efektif mengenai kepemimpinan transformasional yang ada di Indonesian Future Leaders (IFL) diharapkan dapat meningkatkan *employee engagement*. Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Robert E. Freeborough (2012) dimana kepemimpinan transformasional di sebuah organisasi non-profit memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*, artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula *employee engagement* yang dirasakan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Teori Bernard M. Bass (1985) menjadi indikator penelitian dalam menganalisis bagaimana penerapan kepemimpinan transformasional di Indonesian Future Leaders (IFL). Teori ini dipilih karena indikator yang terdapat di dalamnya dapat mewakili hal-hal yang ingin diteliti. Selain ini teori ini juga sesuai dengan kondisi IFL saat ini, dimana ciri-ciri para pemimpin di IFL diduga memiliki kesamaan dengan ciri-ciri pemimpin transformasional yang dibahas oleh Bernard M. Bass. Dengan penilaian empat karakteristik mengenai hakikat kepemimpinan transformasional dari sebuah organisasi yang bergerak dalam bidang sosial, yaitu: pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu.



Gambar 2.3 Model Penelitian

Berikut merupakan perumusan hipotesis yang digunakan dalam penelitian:

H₁: *Idealized influence* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

H₂: *Inspirational motivation* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

H₃: *Intellectual stimulation* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

H₄: *Individualizes concern* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

III. Metode Penelitian

Penelitian ini mengusung sebuah model dimana kepemimpinan transformasional sebagai variable independen dan *employee engagement* sebagai variabel dependen. Dengan kerangka hipotesis ke-4 atribut dari kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee engagement* di Indonesian Future Leader (IFL).

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dan *descriptive research*. Menurut Zikmund, William G., Babin, Barry J., Carr, Jon C., Griffin, & Mitch (2016) penelitian kuantitatif merupakan penelitian bisnis yang membahas tujuan penelitian melalui penilaian empiris yang melibatkan pengukuran numerik dan analisis. Data kuantitatif yang didapatkan merupakan hasil dari pengisian kuesioner yang kemudian diolah dan dijelaskan dalam bentuk paragraf deskriptif.

Sampel pada penelitian ini sebanyak 70 responden, jumlah sampel diambil berdasarkan rumus Slovin dalam Jalaludin Rahmat (2001). Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu sebuah metode penarikan sampel yang berasal dari *non-probability sampling*, dimana tidak semua unsur di dalam populasi memiliki kesempatan atau peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Pengumpulan data penelitian ini hanya mengikutsertakan elemen populasi yang memenuhi syarat sebagai sumber data sehingga memungkinkan memperoleh informasi dasar secara tepat dan efisien. Syarat yang ditentukan adalah responden merupakan staf dari Indonesian Future Leaders (IFL) pada periode ke-3.

Dalam proses memperoleh data dari sebuah perusahaan atau objek penelitian yang diteliti, ada dua cara yang dapat dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh informasi yaitu *primary data* dan *secondary data*. *Primary data* yang peneliti peroleh berasal dari hasil kuesioner yang diberikan kepada responden. *Secondary data* yang peneliti peroleh mengenai *job seeker* berasal dari beberapa sumber seperti jurnal internasional, *text book human resource management*, *website* dan publikasi dari pemerintah daerah yang mendukung penelitian ini.

Pada penelitian ini, untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel *dependent*, maka dilakukan uji koefisien determinasi. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel - variabel *independent* dalam menjelaskan variasi variabel *dependent* amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel - variabel *independent* memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel *dependent*.

Uji regresi berganda juga dilakukan guna mengetahui dan menguji pengaruh lebih dari satu variabel bebas terhadap variabel terikat.

Persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$ atau, sama dengan:

$Y = a + b_1 X_{1a} + b_2 X_{1b} + b_3 X_{1c} + b_4 X_{2a} + b_5 X_{2b} + e$

Uji signifikan parameter individual (uji statistik t) juga dilakukan guna mengetahui seberapa jauh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel

dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (b_i) sama dengan nol atau:

$H_0: b_i = 0$, artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) merupakan parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau

$H_A: b_i \neq 0$, artinya variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

IV. Hasil Dan Pembahasan

Uji Validitas dan Reabilitas

Menurut Zikmund (2013:303) uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana suatu *measurement* secara akurat mewakili suatu konsep. Cara yang digunakan untuk menguji valid tidaknya suatu kuesioner dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan uji *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Menurut Ghozali (2016:58) alat uji pada penelitian ini, digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor, yaitu dengan menggunakan *Kansen-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA)*, *loading factor*, dan nilai signifikan. Nilai KMO bervariasi dari 0 sampai dengan 1. Nilai KMO, MSA, dan *loading factor* yang dikehendaki harus > 0.50 untuk dapat dilakukan analisis faktor. Sedangkan nilai signifikan yang dikehendaki < 0.50 .

Reliabilitas merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa konsisten hasil pengukuran sebuah alat ukur (*measurement*) ketika akan digunakan berkali-kali (Malhotra, 2002). Uji reliabilitas dalam penelitian ini dinyatakan dengan melihat nilai Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.60 (Sekaran, 2003:311).

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas & Reliabilitas

No.	Variabel	KMO	Sig.	Factor Loading	Cronbach' alpha
1.	<i>Idealized influence</i>	0.672	0.000	Semua pengukuran > 0.50	0.770
	ID1			0.708	
	ID2			0.824	
	ID3			0.781	
	ID4			0.774	
	ID5			0.660	
2.	<i>Inspirational motivation</i>	0.720	0.000	Semua pengukuran > 0.50	0.837
	IM1			0.800	
	IM2			0.728	
	IM3			0.817	
3.	<i>Intellectual stimulation</i>	0.540	0.000	Semua pengukuran > 0.50	0.637
	IS1			0.774	
	IS2			0.725	
	IS3			0.885	

4.	<i>Individualizes concern</i>	0.617	0.000	Semua pengukuran > 0.50	0.809
	IC1			0.715	
	IC2			0.934	
	IC3			0.934	
5.	<i>Employee engagement</i>	0.776	0.000	Semua pengukuran > 0.50	0.818
	EE1			0.799	
	EE2			0.792	
	EE3			0.780	
	EE4			0.700	
	EE5			0.780	
	EE6			0.786	
	EE7			0.845	
	EE8			0.695	

Sumber: Data Penulis

Analisis Responden

Berdasarkan data yang diperoleh, dengan jumlah total responden sebanyak 70 responden, jumlah responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 51% atau 36 responden dan wanita sebanyak 49% atau 34 responden. Dari sisi umur, jumlah responden yang berumur 18-19 tahun sebanyak 18 responden, 20-21 tahun sebanyak 33 responden, dan 22-23 tahun sebanyak 19 responden. Sedangkan berdasarkan wilayah kerja, jumlah responden yang berasal dari Jakarta sebanyak 18 responden, Bandung 14 responden, Yogyakarta 10 responden, Bali 10 responden, Lampung 8 responden, dan Makassar 10 responden.

Deskripsi Variabel

Hasil rekapitulasi tanggapan responden terhadap kepemimpinan transformasional untuk variable *idealized influence* didapatkan nilai rata-rata sebesar 3,90 yang masuk pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di IFL memiliki visi dan misi yang jelas, dapat dipercaya ketika mengambil keputusan, dapat mempengaruhi bawahan, membuat standar yang tinggi dalam perilaku bermoral, serta dihormati oleh bawahannya,

Pada variabel *inspirational motivation* didapatkan nilai rata-rata sebesar 3,87 yang masuk pada kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin di IFL secara optimis menyampaikan harapan yang tinggi, memotivasi bawahannya untuk fokus pada pekerjaan yang harus diselesaikan, serta mendorong para bawahannya untuk selalu bersemangat dalam bekerja.

Sedangkan untuk variabel *intellectual stimulation* diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,82 yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di IFL merangsang bawahannya untuk menciptakan cara-cara kreatif dalam bekerja, mendorong para bawahannya untuk mencoba hal-hal baru, serta menekankan pada bawahannya untuk berhati-hati ketika menyelesaikan suatu masalah,

Variabel yang terakhir pada kepemimpinan transformasional, yaitu *individualized concern* didapatkan nilai rata-rata sebesar 3,7 yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di IFL selalu mendengar keluhan kesah bawahan terkait dengan pekerjaannya, serta memberikan bimbingan, nasihat, saran kepada bawahannya, dan selalu memelihara hubungan baik dengan bawahannya.

Pada variabel *employee engagement* didapatkan nilai rata-rata sebesar 4,07 yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa anggota IFL cenderung menceritakan hal positif terkait IFL terhadap khalayak umum, mereka juga berusaha sebaik mungkin dalam mencapai tujuan organisasi, dan juga anggota IFL cukup loyal terhadap organisasi yang menaunginya tersebut.

Tabel 4.2 Uji Model

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.538 ^a	.290	.246	2.823

a. Predictors: (Constant), D, A, C, B

Sumber: Data Penulis

Berdasarkan tabel koefisien determinasi di atas, dapat dilihat bahwa hasil *adjusted R*² menunjukkan nilai sebesar .290. Hal ini berarti variabel *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *independent* dari *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized concern* sebesar 29%. Sisanya (100% - 29% = 71%) dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Menurut Ghazali (2016:97) secara umum nilai koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing – masing pengamatan.

Tabel 4.3 Uji Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	24.096	3.717		6.482	.000
1 A	-.186	.210	-.120	-.885	.379
B	.054	.221	.035	.247	.806
C	.047	.080	.079	.583	.562
D	.762	.159	.503	4.792	.000

a. Dependent Variable: E

Sumber: Data Penulis

$$Y = 24.096 - 0.186A + 0.054B + 0.047C + 0.765D + 3.717$$

Berdasarkan tabel regresi di atas, dapat dilihat bahwa persamaan regresi Y memiliki nilai konstanta 24.096. Hal ini menunjukkan bahwa jika variabel *independent* dari *transformational leadership*, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized concern* nilainya adalah 0, maka variabel *employee engagement*(Y) nilainya sebesar 24.096.

Koefisien regresi sebesar - 0.186 menunjukkan besarnya pengaruh variabel *independent idealized influence* terhadap variabel *employee engagement*. Variabel *independent* ini menunjukkan pengaruh negatif dalam mempengaruhi variabel *employee engagement* yang memiliki arti bahwa setiap ada kenaikan 1 poin variabel *independent* A, maka dapat menyebabkan penurunan sebesar - 0.166 poin unit variabel *employee engagement* (Y). Dan sebaliknya, setiap ada penurunan 1 poin variabel *independent idealized influence* maka variabel *employee engagement* akan naik sebesar - 0.186 poin dengan anggapan faktor lain adalah konstan.

Koefisien regresi sebesar 0.054 menunjukkan besarnya pengaruh variable *independent inspirational motivation* terhadap variabel *employee engagement*. Variabel *independent* ini menunjukkan pengaruh positif dalam mempengaruhi variabel *employee engagement* yang memiliki arti bahwa setiap ada kenaikan 1 poin variabel *independent B*, maka dapat menyebabkan kenaikan sebesar 0.054 poin unit variabel *employee engagement* (Y). Dan sebaliknya, setiap ada penurunan 1 poin variabel *independent inspirational motivation* maka variabel *employee engagement* akan turun sebesar 0.054 poin dengan anggapan faktor lain adalah konstan.

Koefisien regresi sebesar 0.047 menunjukkan besarnya pengaruh variable *independent intellectual stimulation* terhadap variabel *employee engagement*. Variabel *independent* ini menunjukkan pengaruh positif dalam mempengaruhi variabel *employee engagement* yang memiliki arti bahwa setiap ada kenaikan 1 poin variabel *independent C*, maka dapat menyebabkan kenaikan sebesar 0.047 poin unit variabel *employee engagement* (Y). Dan sebaliknya, setiap ada penurunan 1 poin variabel *independent intellectual stimulation* maka variabel *employee engagement* akan turun sebesar 0.047 poin dengan anggapan faktor lain adalah konstan.

Koefisien regresi sebesar 0.762 menunjukkan besarnya pengaruh variable *independent individualized concern* terhadap variabel *employee engagement*. Variabel *independent* ini menunjukkan pengaruh positif dalam mempengaruhi variabel *employee engagement* yang memiliki arti bahwa setiap ada kenaikan 1 poin variabel *independent D*, maka dapat menyebabkan kenaikan sebesar 0.762 poin unit variabel *employee engagement* (Y). Dan sebaliknya, setiap ada penurunan 1 poin variabel *independent individualized concern* maka variabel *employee engagement* akan turun sebesar 0.762 poin dengan anggapan faktor lain adalah konstan.

Tabel 4.4 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	24.096	3.717		6.482	.000
1 A	-.186	.210	-.120	-.885	.379
B	.054	.221	.035	.247	.806
C	.047	.080	.079	.583	.562
D	.762	.159	.503	4.792	.000

a. Dependent Variable: E

Sumber. Data Penulis

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa variabel *independent idealized influence* terhadap variabel *employee engagement* memiliki tingkat signifikan .379 (di atas 0.05). Sementara, nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu sebesar $-.885 < 1.997$ yang memiliki arti bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak. Angka t_{tabel} 1.997 diperoleh dari tabel t dengan α 0.05 dan $df = 67$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *independent idealized influence* tidak signifikan / tidak berpengaruh terhadap variabel *employee engagement*.

Sementara, variabel *independent inspirational motivation* terhadap variabel *employee engagement* memiliki tingkat signifikan .806 (di atas 0.05). Sedangkan, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu sebesar $.245 < 1.997$ yang memiliki arti bahwa H_0 diterima dan H_2 ditolak. Angka t_{tabel} 1.66088 diperoleh dari tabel t dengan α 0.05 dan $df = 67$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel

independent inspirational motivation tidak signifikan / tidak berpengaruh terhadap variabel *employee engagement*.

Selain itu, variabel *independent intellectual stimulation* terhadap variabel *employee engagement* memiliki tingkat signifikan .562 (di atas 0.05). Sedangkan, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu sebesar $.583 < 1.997$ yang memiliki arti bahwa H_0 diterima dan H_3 ditolak. Angka t_{tabel} 1.66088 diperoleh dari tabel t dengan α 0.05 dan $df = 67$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *independent intellectual stimulation* tidak signifikan / tidak berpengaruh terhadap variabel *employee engagement*.

Untuk variabel *independent individualized concern* terhadap variabel *employee engagement* memiliki tingkat signifikan .000 (di bawah 0.05). Sedangkan, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu sebesar $4.792 > 1.997$ yang memiliki arti bahwa H_0 ditolak dan H_4 diterima. Angka t_{tabel} 1.66088 diperoleh dari tabel t dengan α 0.05 dan $df = 67$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *independent individualized concern* secara signifikan berpengaruh terhadap variabel *employee engagement*.

Tabel 4.5 Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Nilai t_{hitung}	Nilai t_{tabel}	Nilai Sig.	Hipotesis
<i>Idealized influence</i>	-.885	1.997	.379	H_1 Ditolak
<i>Inspirational motivation</i>	.247		.806	H_2 Ditolak
<i>Intellectual stimulation</i>	.583		.562	H_3 Ditolak
<i>Individualized concern</i>	4.796		.000	H_4 Diterima

Sumber: Data Penulis

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} *idealized influence*, *inspirational motivation*, dan *intellectual stimulation* lebih kecil dari t_{tabel} dan memiliki nilai signifikan lebih besar dari 0.05, sehingga H_1 , H_2 , H_3 ditolak. Sedangkan untuk *individualized concern* memiliki nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan memiliki nilai signifikan lebih kecil dari 0.05, sehingga H_4 diterima.

V. Simpulan, Keterbatasan dan Saran

Simpulan

1. Sikap kepemimpinan transformasional dimiliki dan diimplementasikan dengan baik oleh para pemimpin di Indonesian Future Leaders (IFL). Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner, diketahui bahwa variabel *idealized influence* memberikan kontribusi tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional. Tingginya variabel ini diduga dilatarbelakangi oleh pengaruh yang besar yang diberikan oleh pemimpin sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja para staf di Indonesian Future Leaders (IFL). Sedangkan variabel *individualized concern* memberikan kontribusi terendah terhadap variabel kepemimpinan transformasional. Hal tersebut ini diduga dilatarbelakangi oleh masih rendahnya sikap peduli yang dimiliki pemimpin di Indonesian Future Leaders (IFL) terhadap para staf-nya.
2. Penerapan *employee engagement* di Indonesian Future Leader (IFL) termasuk kedalam kategori baik. Berdasarkan hasil perhitungan kuesioner, diketahui bahwa variabel mengatakan (*say*) memberikan kontribusi tertinggi terhadap variabel *employee engagement*. Tingginya variabel ini diduga dilatarbelakangi oleh sikap positif yang dimiliki oleh para staf IFL terhadap organisasi yang dinaunginya, serta antusiasme staf IFL terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Variabel berusaha (*strive*) memberikan kontribusi terendah terhadap variabel

employee engagement. Hal ini diduga dilatarbelakangi oleh belum maksimalnya kinerja dari para staf Indonesian Future Leaders (IFL). Selain itu, diduga karena masih rendahnya daya juang mereka dalam mengoptimalkan segala sumber daya yang ada di Indonesian Future Leaders (IFL).

3. *Idealized influence, inspirational motivation, dan intellectual stimulation* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hal tersebut bisa disebabkan karena objek dari penelitian ini adalah organisasi non-profit sehingga ada hal lain yang mendorong para anggota merasa engage dengan IFL, misalnya *organizational citizenship behavior* yang tinggi, empati terhadap lingkungan yang tinggi, dan lain sebagainya.
4. *Individualized concern* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*.
5. Variabel *employee engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *independent* dari *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized concern* sebesar 29%. Sisanya ($100\% - 29\% = 71\%$) dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Keterbatasan

1. Penelitian ini menggunakan organisasi non-profit sebagai objek penelitian. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan organisasi profit sebagai objek untuk membandingkan hasil uji hipotesis yang dilakukan.
2. Penelitian ini menggunakan lima variabel yang diteliti, penelitian selanjutnya bisa menambahkan variabel lain, agar memperoleh gambaran yang lebih jelas terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement*.

Penelitian ini menggunakan tujuh puluh responden dari lima kota yang berbeda pulau, penelitian selanjutnya dapat menambahkan jumlah responden dan area penelitian agar mendapatkan hasil yang lebih optimal.

Saran

1. Dalam upaya mengembangkan kepemimpinan transformasional sebaiknya pemimpin di IFL memberikan lebih banyak waktu dalam memperhatikan rekan kerjanya, dimana tidak hanya yang berkaitan dengan pekerjaan di IFL melainkan hal lain di luar IFL, bertindak sebagai mentor untuk para staf di IFL, memberikan dukungan dan empati ketika para staf mengerjakan tugas yang berkaitan dengan IFL, selalu berkomunikasi dan memberikan *challenge* atau tantangan kepada para staf di IFL.
2. Pemimpin merupakan *social architect* serta *role model* bagi organisasi, mereka yang menciptakan norma dan *value* yang sesuai dengan organisasi. Pemimpin di IFL sebaiknya menciptakan kepercayaan kepada seluruh individu di IFL serta memberikan kesempatan para staf IFL dalam menyampaikan aspirasi dan melakukan pengembangan diri, dengan begitu akan meningkatkan keterlibatan seluruh individu IFL itu sendiri.
3. Untuk meningkatkan *employee engagement* dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan para anggota untuk mengembangkan diri, apabila organisasi menyediakan kesempatan kepada anggotanya untuk mengembangkan kemampuannya maka mereka akan menggunakan kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya untuk organisasi.
4. Pemberdayaan staf di IFL juga dirasa perlu dilakukan, jika pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang menantang dan saling mempercayai, dimana anggota organisasi menjadi tergugah untuk memberikan masukan dan inovasi bagi perkembangan organisasi kedepan, hal ini dapat meningkatkan *engagement* para staf terhadap IFL.

5. Selain itu memberikan kesempatan dan perlakuan yang adil terhadap seluruh staf di IFL dirasa juga perlu dilakukan, hal ini dapat meningkatkan *engagement* staf jika pimpinan menyediakan peluang yang sama untuk tumbuh dan berkembang ke depan bagi semua anggota organisasi. Misalnya perbaikan sistem komunikasi antar chapter serta perbaikan jalur birokrasi di IFL yang selama ini menjadi penghambat di dalam organisasi.

VI. Referensi

- Bennet, Mick & Bell, Andrew (2004). *Leadership and Talent in Asia*, Hewitt, John Wiley and Sons (Asia) Pvt. Ltd., Singapore.
- Datche, A. Evelyn and Mukulu, Elegwa. 2015. *The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya*.
- Hughes, Ginnet & Curphy. 2007. *Leadership Enchanging TheLesson of Experience*. 5th Edition. McGraw-Hill.
- Rakhmat, Jalaludin. 2009. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Malhotra, N. K. (2012). *Basic Marketing Research: Intergration Of Social Media (Fourth Edition)*; New Jersey: Pearson.
- Northouse., P., G. 2005. *Leadership Theory and Practice*. 3rd Edition. Sage Publication, Inc.
- Robbins, S., P. & Judge, T., A. 2007. *Organizational Behavior*. 12th Edition. Pearson International.
- Robert Freeborough. 2015. *Exploring the Effect of Transformational Leadership on Nonprofit Leader Engagement*.
- Sekaran, Uma. (2016). *Research Methods for business Edisi I and 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wellins, R. & J. Concelman. 2005. *Creating A Culture For Engagement*. Workforce Performance Solutions.
- Zikmund, William G., Babin, Barry J., Carr, Jon C., Griffin, Mitch. (2016). *Business Research Methods*. South-Western: Cengage Learning.
- Zhang, Xiaomeng & Bartol, Kathryn. 2010. *Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement*