



ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Non Medis RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Semarang)

Inge Victoria, Edy Rahardja¹
ingevictoria.iv@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro
Jl.Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The emergence of non-medical employees performance indication that has not been optimal and the presence of complaints of visitors to the dissatisfaction of services provided employees RSUD K.R.M.T Wongsonegoro be the background of this research. This study aims to examine the influence of transformational leadership style, work motivation and employee engagement on the performance of non medical employees from the background of the phenomenon that occurs in the performance of non medical employees in hospitals K.R.M.T Wongsonegoro Semarang City.

The population of this research is all non medical employees RSUD K.R.M.T Wongsonegoro as many as 282 employees. Technique of sampling using technique proportional sampling and insidental sampling, with amount of sample counted 75 non-medical employees. The method of data analysis used is multiple regression with the help of SPSS program version 23.

Based on multiple linear regression test, the result showed that transformational leadership, work motivation, and employee engagement have positive relation and significant influence to employee performance.

Keywords: transformational leadership, work motivation, employee engagement, employee performance

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut organisasi dan perusahaan bersikap responsif untuk mempertahankan keberhasilan perusahaan. Peningkatan daya saing untuk keberhasilan perusahaan menjadikan perusahaan harus mampu memiliki kinerja yang lebih baik. Kinerja merupakan hasil kerja individu, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana dibuktikan secara konkrit dan dapat diukur (Sedarmayanti, 2010).

Peran pemimpin memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut House (dalam Yukl, 2009) kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, menjadikan orang lain mampu berkontribusi demi keberhasilan organisasi.

¹ Corresponding Author

Keberhasilan organisasi dapat tercapai apabila pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk memberikan kinerja terbaik kepada organisasi.

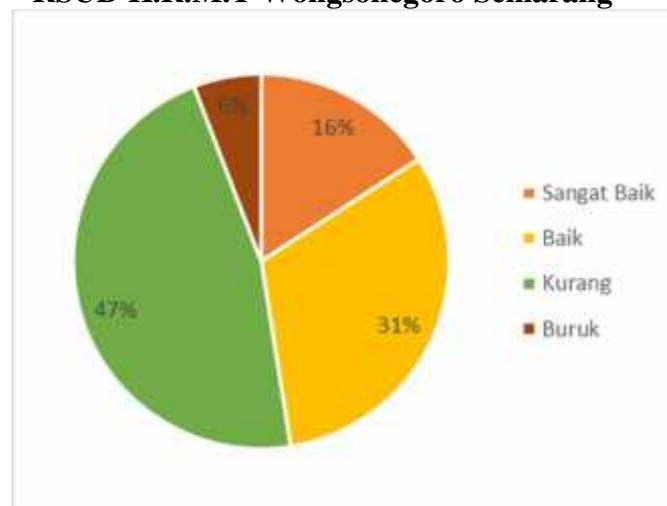
Jung dan Avolio (dalam Sunarsih, 2001) kepemimpinan transformasional meliputi hubungan antara pemimpin dan pengikut yang lebih dekat, tidak hanya sekedar perjanjian namun lebih didasari atas komitmen dan kepercayaan. Adanya perubahan lingkungan yang semakin kompetitif dan kompleks menuntut kesiapan pemimpin untuk mempertahankan perusahaan. Model kepemimpinan mutakhir seperti kepemimpinan transformasional memainkan peran penting bagi keberhasilan organisasi.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja penting dalam menentukan tinggi rendahnya kerja perusahaan. Sukses atau gagalnya suatu perusahaan, sangat tergantung dari aktivitas karyawan (Luthans, 2006). Motivasi dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik agar meraih kinerja yang diharapkan, sehingga mendapatkan apa yang menjadi kebutuhannya. Karena motivasi sebagai suatu proses yang mengarahkan seberapa banyak upaya yang akan dicurahkan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Jadi pada dasarnya apabila suatu instansi pemerintah menginginkan kinerja yang optimal sesuai dengan target dan tujuan yang ditetapkan maka instansi pemerintah wajib memberikan motivasi pada karyawannya, agar karyawan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimilikinya demi pekerjaan.

Munculnya konsep *employee engagement* dalam dua dekade ini, menjadi isu penting yang dibahas perusahaan dalam perilaku organisasi. *Employee engagement* memegang peranan yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. *Employee engagement* merupakan investasi atas fisik, kognitif dan energi emosional karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan (Robbins, 2015).

Berdasarkan hasil survei penelitian pada RSUD K.R.M.T Wongsonegoro, terdapat keluhan pengunjung rumah sakit bahwa pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan keinginan pengunjung. Dalam penelitian ini, dilatarbelakangi adanya fenomena penurunan kinerja yang terjadi pada karyawan bagian administrasi di RSUD K.R.M.T Wongsonegoro. Hal tersebut ditunjukkan melalui hasil survei pendahuluan dengan menyebarkan angket pada pengunjung di RSUD K.R.M.T Wongsonegoro. Gambar 1 merupakan hasil dari pernyataan angket yang diberikan kepada 20 pengunjung yang tersebar pada lokasi administrasi untuk menilai kinerja karyawan non medis RSUD K.R.M.T Wongsonegoro.

Gambar 1
Hasil Presentase Angket Survei Kinerja Karyawan Non Medis
RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Semarang



Sumber : Survei Pendahuluan, 2018

Berdasarkan gambar 1 penilaian kinerja karyawan dinilai sangat baik ditunjukkan angka sebesar 16%. Pengunjung menyatakan bahwa kinerja karyawan termasuk dalam kategori baik sebesar 31%. Penilaian tertinggi berada pada kategori kurang, dimana dari hasil survei sebesar 47% penilaian pengunjung menilai kinerja karyawan masih kurang. Selanjutnya untuk penilaian kategori buruk ditunjukkan sebesar 6%. Hasil angket survei pendahuluan menjelaskan bahwa terdapat perbedaan yang cukup jauh untuk penilaian kategori kurang sebesar 47% dengan kategori baik sebesar 31% untuk penilaian kinerja karyawan. Hal ini muncul indikasi kinerja karyawan non medis yang belum optimal di RSUD K.R.M.T Wongsonegoro.

Adanya fenomena permasalahan kinerja karyawan non medis RSUD K.R.M.T Wongsonegoro yang dinilai belum optimal dapat dilihat juga melalui perolehan data mengenai data keluhan pengunjung tahunan pada RSUD K.R.M.T Wongsonegoro sebagai berikut:

Tabel 1
Data Keluhan Pengunjung RSUD K.R.M.T Wongsonegoro
tahun 2014-2018

Tahun Penilaian	Jumlah Keluhan	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) %
2014-2015	47 kali	74,33
2015-2016	30 kali	85,1
2016-2017	36 kali	83,7
2017-2018	33 kali	80,44

Sumber : Bagian Informasi RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Semarang, 2018

Berdasarkan data keluhan pada tabel 1, terdapat naik turun mengenai laporan keluhan pengunjung atas ketidakpuasan pelayanan yang diberikan karyawan RSUD K.R.M.T Wongsonegoro. Hal ini sejalan dengan angket survei yang dilaksanakan terkait penilaian kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan. Persaingan antar rumah sakit menjadi tantangan dan sekaligus ancaman bagi kelangsungan RSUD K.R.M.T Wongsonegoro. Diperlukan peningkatan kemampuan karyawan sebagai bagian dari pelayanan, dimana hal tersebut dapat membangun citra positif sebagai rumah sakit pemerintah dengan pelayanan terbaik dan berorientasi pada keselamatan pasien.

Terdapat perbedaan hasil penelitian antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan Bass *et.al* (2003) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan Dionne *et.al* (2004) dan Walumbwa *et.al* (2008) yang menjelaskan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada peningkatan kinerja karyawan. Berbeda dengan temuan yang diteliti oleh Kamel dan Noermijati (2014) bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Musriha (2011), dan Zameer *et.al* (2014). Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan Kamel dan Noermijati (2014) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian pengaruh antara *employee engagement* dan kinerja karyawan juga sudah banyak dilakukan seperti Ramadhan dan Sembiring (2014), Allameh *et.al* (2014) membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian oleh Joushan *et.al* (2015) dimana *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adanya fenomena permasalahan kinerja karyawan yang belum optimal dan *research gap* yaitu perbedaan hasil penelitian sebelumnya, meliputi hasil positif dan negatif

mengenai hubungan antar variabel, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Non Medis RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Semarang)”.

PERUMUSAN HIPOTESIS DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan peningkatan kinerja atau menjadi penurunan kerja. Menurut Bass *et.al* (2003) kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kuat untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan adanya penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa sangat dipercaya, dihargai, loyal dan respek pada atasannya sehingga menjadikan karyawan meningkatkan performa kinerja.

Penelitian Braun *et.al* (2012) menghasilkan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh supervisor dalam kantor akademik secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja. Penelitian oleh Kyle Sandell (2012) mengemukakan terdapat hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan studi yang mendukung bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan juga dikemukakan Walumbwa *et.al* (2008) pada perusahaan bank di US. Menurut Gang Wang *et.al* (2011) kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif terhadap keseluruhan kinerja (*individual follower performance, job performance, team performance*). Dionne *et.al* (2004) menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi menjadi peranan penting untuk kinerja karyawan. Motivasi akan berdampak perilaku positif yang memberikan semangat untuk kerja ataupun berdampak negatif yakni tekanan. Melalui motivasi, maka tercipta keinginan bekerja dan dengan munculnya keinginan tersebut serta adanya kerjasama, maka kinerja akan mengalami peningkatan. Penelitian yang dilakukan oleh Zameer *et. al* (2014) menghasilkan jika industri minuman (*Pepsi, Coke, Gorment dll*) memotivasi karyawan mereka dengan cara seperti pengayaan kerja, keamanan kerja, gaji yang wajar, insentif tambahan lainnya maka kinerja karyawan otomatis akan meningkat dan tujuan perusahaan akan tercapai. Elisabeth dan Kwesi (2015) mengemukakan hasil penelitian bahwa karyawan di empat perusahaan tambang besar di Ghana termotivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik melalui gaji, upah atau remunerasi. Pemberian upah yang baik menjadi faktor motivasi terbaik karyawan di perusahaan tambang. Oleh karena itu penelitian tersebut menjelaskan bahwa motivasi baik secara ekstrinsik maupun intrinsik berpengaruh pada kinerja. Kuvaas *et.al* (2017) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik menghubungkan secara positif terhadap hasil yang positif seperti kinerja dan komitmen organisasional. Hasil ini juga sesuai temuan Keijzers (2010), ia menyimpulkan bahwa motivasi karyawan memiliki efek positif pada kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H₂: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

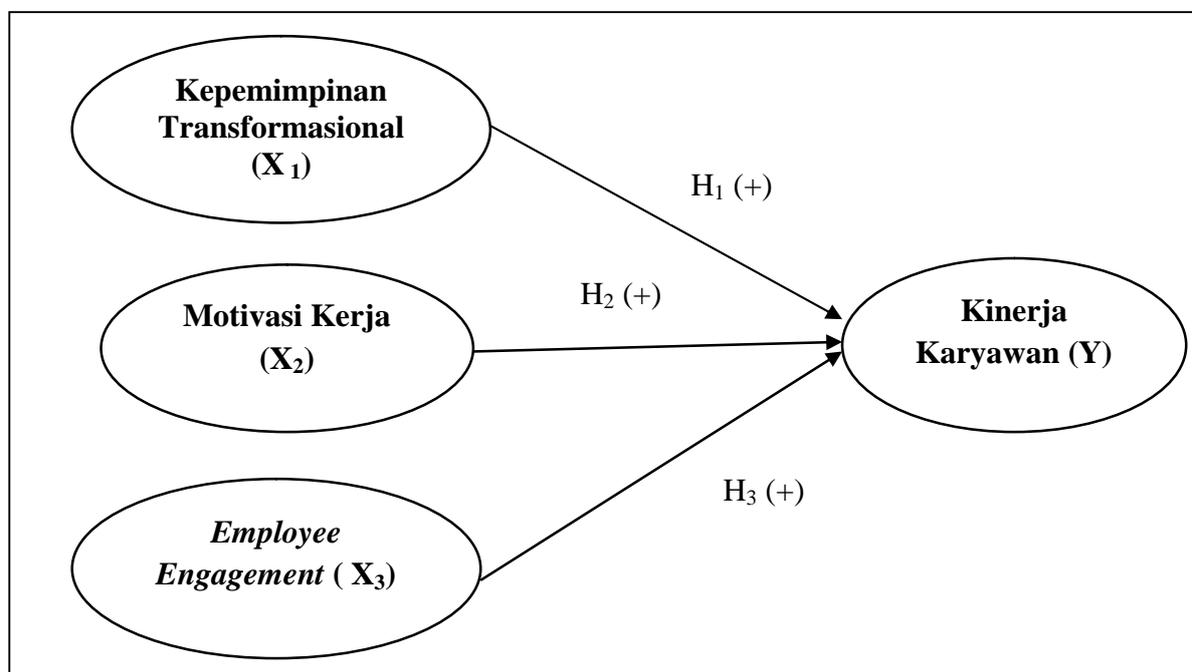
Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Markos dan Sridevi (2010) mengemukakan bahwa *employee engagement* meliputi rasa antusiasme dan komitmen yang menjadikan individu mampu menginvestasikan dan mengembangkan upayanya sehingga mendorong kesuksesan perusahaan. Penelitian Lewiuci dan Mustamu (2016) mengemukakan variabel vigor, dedication, dan absorption secara simultan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan keluarga produsen senapan angin. Schaufeli *et.al* (2006) mengemukakan hubungan keterlibatan karyawan menghasilkan hasil kerja (*performance*) yang positif, seperti kinerja tinggi tingkat konflik rendah, dan hasil bisnis yang positif. Menurut Harter *et.al* (2002) menjelaskan bahwa *employee engagement* berpengaruh pada hasil kerja karyawan yang positif dan memberikan banyak keuntungan untuk kesuksesan organisasi. Temuan penelitian Ghafoor *et.al* (2011) juga mengungkap bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada perusahaan telekomunikasi di Pakistan.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* mempengaruhi kinerja karyawan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

H₃ : *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Gambar 2
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Bass *et.al* (2003), Walumbwa *et.al* (2008), Zameer *et.al* (2014), Taghipour *et.al* (2013), Schaufeli *et.al* (2006), dan yang dikembangkan untuk penelitian ini (2018).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan variabel independen dan dependen. Variabel independen yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan *employee engagement*, dan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan non medis RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Semarang yang berjumlah 282 karyawan. Teknik sampel yang dilaksanakan pada penelitian ini menggunakan metode *Proportional Sampling* dan *Insidental Sampling*. Jumlah sampel yang diambil yaitu melalui perhitungan rumus slovin, sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 75 responden.

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui data kuesioner yang disebar kepada responden dan data wawancara. Sedangkan, data sekunder diperoleh melalui data keluhan pengunjung, profil perusahaan, dan jurnal- jurnal pendukung penelitian.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda yang dioperasikan melalui program IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versi 23.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Gambaran identitas responden memberikan gambaran deskripsi subjek penelitian dalam penelitian ini gambaran responden terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

Tabel 2
Karakteristik Identitas Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	31	41,3
	Wanita	44	58,7
Usia	21-25 Tahun	5	6,7
	26-30 Tahun	13	17,3
	31-35 Tahun	12	16
	36-40 Tahun	14	18,7
	> 40 Tahun	31	41,3
Pendidikan Terakhir	Sekolah Menengah	12	16
	Diploma	23	30,7
	Sarjana	40	53,3
Masa Kerja	1-5 Tahun	15	20
	6-10 Tahun	23	30,7
	11-15 Tahun	19	25,3
	15 Tahun	18	24

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan pada tabel 2 diatas, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, responden berjenis kelamin pria berjumlah 31 responden (41.3%) dan responden berjenis kelamin wanita berjumlah 44 responden (58.7%). Berikutnya adalah karakteristik responden berdasarkan umur, responden berumur antara 21-25 tahun berjumlah 5 responden (6.7%), berumur antara 26-30 tahun berjumlah 13 responden (17.3%), berumur 31-35 tahun berjumlah 12 responden (16%), berumur 36-40 tahun berjumlah (18.7%) dan

berumur >40 tahun berjumlah 31 responden (41.3%). Data karakteristik yang ditinjau dari tingkat pendidikan terakhir responden, responden dengan pendidikan akhir sekolah menengah berjumlah 12 responden (16%), responden dengan pendidikan akhir diploma berjumlah 23 responden (30,7%), dan responden dengan pendidikan akhir sarjana berjumlah 40 responden (53.3%). Terakhir adalah karakteristik responden berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja antara 1-5 tahun berjumlah 15 responden (20%), masa kerja antara 6-10 tahun berjumlah 23 responden (30.7%), masa kerja antara 11-15 tahun berjumlah 19 responden (25.3%), dan masa kerja 15 Tahun berjumlah 18 responden (24%).

Analisis Data

Tabel 3
Hasil Uji Regresi

Model Summary ^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.864 ^a	.747	.736	1.28585

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement ,
Kepemimpinan Transformasional , Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3 *model summary*, terlihat nilai *Adjusted R Square* pada model regresi menghasilkan 0.736. Artinya 73,6% variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh variasi independen kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan *employee engagement*. Sedangkan sisanya 26,4% dijelaskan oleh faktor lain di luar model regresi penelitian ini.

Tabel 4
Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	345.995	3	115.332	69.754	.000 ^a
	Residual	117.392	71	1.653		
	Total	463.387	74			

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement , Kepemimpinan Transformasional , Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Dengan tingkat signifikan 5% dan derajat kebebasan $df_1 = 3$ dan $df_2 = 71$ maka tabel didapat $F(3;71) = 3.13$. Dalam perhitungan diperoleh nilai F hitung lebih besar dari F tabel, yaitu $69.754 > 3.13$ sehingga H_0 ditolak. Apabila dilihat dari nilai probabilitas hitung adalah 0,000 yaitu $< 0,05$ maka keputusannya juga menolak H_0 . Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan terdapat kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

Tabel 5
Hasil Uji Hipotesis (Uji t)
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.421	1.167		2.075	.042
	Kepemimpinan Transformasional	.480	.123	.382	3.904	.000
	Motivasi Kerja	.202	.079	.274	2.552	.013
	Employee Engagement	.204	.074	.287	2.767	.007

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 5 menghasilkan persamaan regresi linier yang menjelaskan hubungan antar variabel sebagai berikut :

$$Y = 0,382 X_1 + 0,274 X_2 + 0,287 X_3$$

Persamaan regresi di atas menyatakan bahwa koefisien kepemimpinan transformasional menghasilkan nilai positif sebesar 0,382, artinya setiap peningkatan kepemimpinan transformasional dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan meningkat. Koefisien motivasi kerja menghasilkan nilai positif sebesar 0,274, artinya setiap peningkatan motivasi kerja dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan meningkat. Koefisien *employee engagement* menghasilkan nilai positif sebesar 0,287 artinya setiap peningkatan *employee engagement* dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan meningkat. Dapat disimpulkan bahwa hasil uji hipotesis dari model penelitian di atas adalah sebagai berikut :

Uji Hipotesis 1 (Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan)

Berdasarkan pada tabel.5 diatas, menunjukkan hasil pengujian hipotesis variabel kepemimpinan transformasional (X_1) menghasilkan nilai t_{hitung} 3,904 > t_{tabel} 1,9939 dan probabilitas signifikansi (Sig.) 0,000 < 0,05. Dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang diterima dan dirasakan, maka akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan non medis RSUD K.R.M.T Wongsonegoro.

Uji Hipotesis 2 (Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan)

Berdasarkan pada tabel.5 diatas, menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis variabel motivasi kerja (X_2) menghasilkan nilai t_{hitung} 2,552 > t_{tabel} 1,9939 dan probabilitas signifikansi (Sig.) 0,013 < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima, artinya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik motivasi yang diberikan perusahaan dan dapat diterima karyawan, maka akan memicu peningkatan kinerja karyawan non medis RSUD K.R.M.T Wongsonegoro.

Uji Hipotesis 3 (*Employee Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan)

Berdasarkan pada tabel.5 diatas, menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis variabel *employee engagement* (X_3) menghasilkan nilai $t_{hitung} 2,767 > t_{tabel} 1,9939$ dan probabilitas signifikansi (Sig.) $0,007 < 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima, artinya *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *employee engagement* yang tertanam pada karyawan maka semakin meningkatkan kinerja karyawan non medis RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Semarang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari analisis dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kemudian *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan yaitu: *Pertama*, dalam pengisian kuesioner pertanyaan terbuka masih dijumpai jawaban kosong, sehingga peneliti memperoleh informasi yang diperoleh terbatas. *Kedua*, kurangnya pemahaman responden atas pernyataan dalam kuesioner, serta sikap keseriusan dan kepedulian untuk menjawab semua pernyataan. *Ketiga*, masalah subyektivitas responden sehingga hasil penelitian ini rentan terhadap biasanya jawaban responden. Hal ini peneliti menyadari akan timbul keterbatasan seperti hal tersebut dalam penelitian yang menggunakan data primer.

Objek penelitian ini merupakan karyawan non mediss RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Semarang, sehingga terdapat beberapa saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian yang akan datang yaitu : *Pertama*, bagi penelitian yang akan datang, disarankan untuk memperluas objek penelitian yang mencakup beberapa wilayah, sehingga akan menambah populasi serta memiliki responden dengan berbagai karakteristik yang berbeda. *Kedua*, disarankan untuk pertanyaan terbuka dapat diganti dengan wawancara langsung dikarenakan pada penelitian ini terdapat jawaban kosong atas pertanyaan terbuka pada kuesioner. *Ketiga*, perlu penelitian lebih lanjut atas faktor selain gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan *employee engagement*. Hal tersebut dikarenakan variabel independen hanya menjelaskan 73.6% pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Terdapat faktor variabel lain yang dapat menyempurnakan penelitian ini.

REFERENSI

- Allameh, S. M., Barzoki, A. S., Naeini, S. G., Khodaei, S. A., & Abolghasemian, M. (2014). Analyzing the Effect of Employee Engagement on Job Performance in Isfahan Gas Company. *International Journal of Management Academy*, 20-26
- Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, Berson Y. (2003). Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp.207–218
- Braun, et.al. 2012. Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance. *The Leadership Quarterly*. pp 270-283.
- Danim, Sudarwan. 2003. *Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.



- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10 Jilid 1*. Jakarta: PT. Indeks.
- Dionne *et.al.* (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 177-193
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghafoor, A., Qureshi, T.M., Khan, M.A., & Hijazi, S.T. 2011. Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. "*African Journal of Business Management*", Vol. 5(17), pp. 7391-7403.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 Edisi 5*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Gill, A., Flaschner, B.A., Bhutani, Smita. 2010. The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress. *Business and Economics Journal*.
- Gruman, J.A., and Saks, A.M. 2011. Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21, pp.123-136.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. 2002. Business-Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp. 268-79
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Joushan, Shindie Aulia., Muhammad Syamsun, dan Lindawati Kartika. 2015. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 13, No. 4.
- Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 692-724.
- Kamel dan Noermijati. 2014. The Influences of Transformational Leaderships on Employees Performance. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 3, 1: 48-66.
- Keijzers, Brent. 2010. Employee Motivation and Performance. *Thesis*. Bachelor Business Studies
- Kuvaas, B. 2017. Do Intrinsic and Extrinsic Motivation relate differently to Employee Outcomes. *Journal of Economic Psychology*, pp.1-44.
- Lewiuci, G.,P. and Mustamu, R.H. 2016. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *AGORA Vol. 4, No. 2*, pp. 101-107.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: Penerbit Andi.



- Mathis, R.L dan Jackson. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Margaretha, M. & Saragih, S.R. 2008. *Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi*. Makalah dalam The 2nd National Conference Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya tanggal 6 September, pp. 1-16
- Markos, S. and Sridevi, M.S. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No. 12.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Musriha. 2011. Influence of Work Behavior, Work Environment and Motivation in Clove Cigarette Factories in Kudus. *Journal of Academic Research International*. Vol 1, Issue 3.
- Ramadhan, N., Sembiring, J. (2014). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT Telekomunikasi Indonesia, TBK. *Jurnal Manajemen Indonesia*, vol 14 no 1, hal 47-58
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen & Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi – Organizational Behavior Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saks, Alan M. et al. 2006. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, 2006 pp. 600-619.
- Sandell, Kyle. 2012. *Transformational Leadership, Engagement, and Performance: A New Perspective*. Thesis. Degree of Master of Science Colorado State University
- Schaufeli, et.al. 2002. Burnout and engagement in university students: A Cross- National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 33 No.5, pp 464-481.
- Schaufeli, et.al. 2006. "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study". *Journal of Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66 No.5, pp 701-716.
- Steers R.M, Mowday, R.T., & Shapiro, D.L. 2004. The Future Of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 379–387.
- Sedarmayanti, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif Kualitatif & R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sunarsih. 2001. Kepemimpinan Transformasional dalam Era Perubahan Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 5 No.2 .



- Suwatno dan Priansa, 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Taghipour, Azin., Dejban, Reihane. 2013. Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. pp1601 – 1605
- Wang, Gang., Courtright, S.H.,& Colber, A.M. 2011. Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*. No 36:233.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. C. (2008). How Transformational Leadership Weaves Its Influence On Individual Job Performance: The Role Of Identification And Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*,61:4, 793-825.
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit Prenhallindo.
- Zameer, H., Ali, S., Nisar, W., & Amir, M., (2014). The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Vol. 4 (1): pp 293-298.