

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT KARYAWAN

Siti Rahmah¹

*Program Studi Psikologi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Mulawarman Samarinda*

ABSTRACT. *Good and bad performance of the Human Resources within an organization or company is affected by several factors, including leadership. Leadership style that is still used in accordance with the current situation is a transformation leadership style. This study aimed to determine the effect of transformational leadership style on employee engagement of employees of PT.PLN Samarinda Region. This study consisted of two variable, dependent variable namely employee engagement and independent variable namely Transformasional leadership style. Data was collected by using scale. Subjects in this study were employees of PT.PLN as many 63 people. The data analysis technique used is the product moment correlation analysis. Indicate that there is a significant correlation between employee engagement an transformational leadership style whit $r = 0.653$ and $p = 0.000$.*

Keywords: *employee engagement, transformational leadership style*

ABSTRAK. Kinerja sumber daya manusia yang baik dan buruk dalam suatu organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh beberapa fakto, termasuk kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang masih digunakan sesuai dengan situasi saat ini adalah gaya kepemimpinan transformasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan karyawan PT. PLN Wilayah Samarinda. Penelitian ini terdiri dari dua variabel, variabel dependen yaitu keterlibatan karyawan dan variabel independen yaitu gaya kepemimpinan Transformasional. Data dikumpulkan dengan menggunakan skala. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN sebanyak 63 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis korelasi product moment. Tunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan gaya kepemimpinan transformasional dengan $r = 0,653$ dan $p = 0,000$.

Kata kunci: keterlibatan karyawan, gaya kepemimpinan transformasional

PENDAHULUAN

Ruky (2003) mengatakan salah satu faktor yang menunjang laju perusahaan adalah employee engagement yang dimiliki karyawan hal ini sangat penting untuk diperhatikan oleh segenap eksekutif puncak di perusahaan manapun. Banyak kalangan berpendapat bahwa *employee engagement* harus menjadi perhatian serius oleh eksekutif di bidang SDM maupun eksekutif puncak agar perusahaan dapat bertahan. Pendapat ini diperkuat oleh beberapa studi yang mengkorelasikan antara tingginya employee engagement dengan pencapaian target perusahaan, dan hasilnya sangat positif.

Berdasarkan dari observasi awal yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 16 Maret 2012 di Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Samarinda, bahwa

setiap karyawan melakukan rapat kerja bulanan, dimana setiap akhir bulan semua kepala bagian dikumpulkan untuk membahas pencapaian target perusahaan dan kinerja karyawan selama satu bulan. Jadi, setiap kepala bagian memberikan laporan hasil pencapaian target dan kinerja karyawan mereka setiap satu bulan sekali. Masalah yang sering dibahas dalam setiap rapat kerja adalah tentang engagement karyawan bagaimana memeliharanya agar tetap tinggi.

Hal yang dapat dicatat adalah para karyawan mengalami lebih banyak kesukaran dalam memelihara rasa engagement agar tetap tinggi menurut beberapa hasil analisis penelitian, masalah employee engagement karyawan atau semangat kerja karyawan merupakan salah satu masalah yang menimpa sebagian besar anggota perusahaan (Anoraga, 2003).

¹ Email: siti.rahmah1805gmail.com

Dengan mengetahui tingkat *engagement* karyawan dan memeliharanya untuk tetap tinggi maka secara umum perusahaan atau organisasi akan diuntungkan dengan berbagai hal seperti dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan karena mereka merasa *happy* berkarya di perusahaan tersebut, membantu mempertahankan karyawan terbaik, karena mereka tidak mudah tergiur dengan tawaran perusahaan lain, membantu pencapaian target perusahaan, karena beberapa studi yang mengkorelasikan antara tingginya *employee engagement* dengan pencapaian target perusahaan membuktikan kebenaran hipotesanya bahwa korelasinya adalah sangat positif.

Agustian (2012) menyebutkan pentingnya *employee engagement* tidak hanya pada perusahaan swasta, namun perusahaan negara (BUMN) juga instansi pemerintahan, bahkan organisasi. *Employee engagement* yang tinggi membuat seseorang sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat. *Employee engagement* membuat seseorang merasa keberadaannya dalam organisasi maupun perusahaan bermakna untuk kehidupan mereka hingga menyentuh tingkat terdalam yang pada ujungnya akan meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi.

Grukman dan Saks (2011) membagi *employee engagement* kedalam empat ciri-ciri utama yang memperlihatkan perilaku karyawan yang memiliki perasaan *engagement* tinggi. Keempat ciri-ciri tersebut yaitu, *persistence*, *proactivity*, *role expansion* dan *adaptability*. Bagi Grukman dan Saks (2011) keempat ciri-ciri tersebut mampu menjadi tolak ukur dalam menilai *employee engagement* karyawan yang sudah yang tetanam dalam diri mereka.

Di dalam membangun *engagement* karyawan, pimpinan sangat berperan penting untuk dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja dan komitmen serta dapat mengurangi tingkat stress kerja karyawan. Kemampuan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja dalam organisasi (Agustian 2012). Kepemimpinan dalam sebuah organisasi berfungsi untuk memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik, melakukan pengawasan secara teratur, dan mengarahkan para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju. Bawahan atau pengikut dalam sebuah organisasi, akan mampu bekerja dengan baik jika pemimpin dapat menjalankan perannya secara baik (Hanggoro, 2002).

TINJAUAN PUSTAKA

Employee Engagement

Robbins (2003) memberikan definisi *employee engagement* yaitu dimana seorang karyawan

dikatakan *employee engagement* dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Karyawan dengan *employee engagement* yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.

Menurut Lockwood (2007) *engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. *Engagement* juga dipengaruhi karakteristik organisasional, seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik dan inovasi budaya (Corporate Leadership Council, 2004).

Penggerak *employee engagement* akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. Hewitt (dalam Daryono, 2008) mengemukakan bahwa *engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah penghargaan, kondisi perusahaan, kualitas kehidupan, kesempatan, aktivitas pekerjaan yang dihadapi dan orang lain di sekitar pekerjaan. Apabila keenam faktor tersebut terpenuhi maka akan dicapai high level of *engagement*, dan keenam faktor tersebut merupakan faktor yang saling berhubungan.

Employee engagement juga di jelaskan sebagai interaksi dua arah antara pekerja dan pihak yang member pekerjaan Chartered Institute of Personnel and Development (2006), pekerja yang *engagement* dikarakterisasikan dengan melingkupi beberapa faktor diantaranya memiliki fokus terhadap motivasi, kepuasan kerja, komitmen, menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan serta memiliki sebuah hubungan dengan visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi.

Karyawan yang memiliki *employee engagement* terhadap organisasi/ perusahaan memiliki karakteristik tertentu, Berbagai pendapat mengenai karakteristik karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi banyak dikemukakan dalam berbagai literatur, diantaranya menurut Grukman dan Saks (2011) ada empat perilaku utama yang menunjukkan karyawan yang memiliki perasaan *engagement*. Perilaku karyawan yang termasuk *engagement* dapat terlihat berbeda dari apa yang diamati dan diharapkan. Perbedaan tersebut dapat dilihat tidak hanya secara individual saja tetapi secara keseluruhan dari lingkungan kerja. Perilaku tersebut yaitu, *persistence* (ketekunan), *proactivity* (proaktif), *role expansion* (perluasan peran kerja), *adaptability* (adaptif).

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk membawa bawahan dan organisasinya ke arah perubahan yang lebih

baik (Yukl, 1994). Perubahan menjadi bagian dari proses organisasional yang harus mendapat perhatian serius dari seorang pemimpin, perubahan organisasi mencakup lingkungan eksternal dan pola-pola perilaku bawahannya. Seorang pemimpin yang mampu melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi akan dapat mengatasi tantangan-tantangan secara efektif (Avolio & Gibbons, 1989).

Kepemimpinan transformasional menurut Gibson, Ivancevich dan Konopaske (2011) merupakan kemampuan seorang pemimpin memberikan inspirasi dan motivasi pada bawahannya untuk mencapai hasil lebih baik dari yang direncanakan. Yukl (1994) memiliki pandangan lain dalam mendefinisikan kepemimpinan transformasional menurutnya, kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya pada pencapaian moralitas dan motivasi yang tinggi. Dari definisi tersebut tampak bahwa gaya kepemimpinan ini lebih menempatkan bawahan sebagai mitra kerja sejajar daripada sekedar pelaksana perintah. Konsep kepemimpinan ini dikembangkan oleh Avolio dan Gibbons (1989) sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan sikap percaya, menghargai, mengagumi, loyalitas dan motivasi kerja pada bawahan.

Penerapan gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada proses perubahan persepsi, sikap dan perilaku bawahan ke arah peningkatan pengetahuan, wawasan dan kemampuan dalam menjalankan organisasi (Barling, Weber & Kellooy, 1996). Penekanan pada proses perubahan tersebut tidak hanya dimaksudkan untuk menghadapi kondisi saat ini saja tetapi juga masa yang akan datang. Menurut Avolio dan Gibbons (1988), pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini merupakan pemimpin strategis, fleksibel, dan memiliki kemampuan serta kesediaan untuk melayani.

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transformasional merupakan indikator yang menunjukkan cara pemimpin dalam memotivasi kinerja bawahannya. Menurut Bass (1985, dalam Yukl 1994), faktor-faktor pembentuk kepemimpinan transformasional adalah kharismatik, perhatian pada individu, perangsangan intelektual dan motivasi inspirasional.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Area Samarinda dengan sampel sebanyak 63 karyawan dan menggunakan teknik sampling jenuh. Metode pengumpulan data yang dimaksud pada penelitian ini adalah dimana semua populasi di-

jadikan sampel, hal ini dilakukan karena populasi kurang dari 100. Pengambilan sampel dengan metode ini memungkinkan penulis dalam melakukan perhitungan statistik untuk menentukan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Alat pengukuran atau instrument yang digunakan ada dua macam yaitu skala employee engagement dan skala gaya kepemimpinan transformasional. Alat ukur employee engagement mengacu pada teori Gruman dan Saks (2011) dan alat ukur gaya kepemimpinan transformasional pada teori Bass (dalam Yukl, 1994). Teknik analisis data yang digunakan yaitu analysis of variance untuk mengetahui hubungan antara satu variabel dependen (skala metrik) dengan satu variabel independen (skala non-metrik atau kategorikal dengan kategori lebih dari dua) (Ghozali, 2006). Adapun teknis analisis ini menggunakan program SPSS (Statistical Package for Social Science) 13 for Windows.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis ini menunjukkan terdapat hubungan yang sangat signifikan antara employee engagement dan gaya kepemimpinan transformasional dengan nilai $r = 0.653$ dan $p = 0.000$. Hasil ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat dengan employee engagement karyawan PT. PLN (Persero) Area Samarinda.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Fuller, Marrison, Jones, Bdiger, dan Brown (1999) mengenai gaya kepemimpinan transformasional pada perusahaan hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan komitmen bawahan. Penerapan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan pemaknaan tugas yang diberikan atasan kepada bawahannya sehingga bawahan memiliki kompetensi yang lebih baik dan memiliki komitmen kerja yang kuat terhadap perusahaan.

Hal itu didukung Adikoesoemo (1997) yang mengatakan perhatian pimpinan pada bawahan seperti memberikan senyuman atau menyapa bawahan dapat menumbuhkan semangat kerja di antara karyawan. Menurutnya, karyawan yang bekerja melayani orang membutuhkan dukungan dari orang-orang di sekitarnya khususnya pimpinan atau kepala ruangan yang membimbingnya.

Hal yang sama juga terjadi di PT. PLN (Persero) Area Samarinda bahwa dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen karyawan. Berdasarkan analisis yang dilakukan, dari keempat faktor yang terkandung dalam gaya kepemimpinan transformasional yakni kharismatik, perhatian terhadap individu,

perangsangan intelektual, dan motivasi inspirasional, faktor perhatian terhadap individu dan motivasi inspirasional yang lebih berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Pengaruh faktor perhatian terhadap individu sebagai bagian dari gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan pentingnya perhatian yang diberikan seorang pemimpin kepada bawahan. Pemimpin yang memberikan perhatian individu misalnya mengajak berbicara ketika karyawan mengalami kesulitan, menyapa dan memberikan senyuman kepada karyawan, dapat meningkatkan komitmen kerja karyawan. Hal itu didukung Davis (1972) yang menyatakan, setiap bawahan pada perusahaan membutuhkan perhatian dari pemimpinnya. Perhatian tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya menanyakan kesulitan-kesulitan yang dialami bawahan dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan melakukan hal tersebut, bawahan merasa diperhatikan dan akan timbul motivasi bekerja secara lebih baik.

Gaya kepemimpinan transformasional salah satunya mampu menumbuhkan perangsangan intelektual. Hasil penelitian memperlihatkan gaya kepemimpinan transformasional di PT. PLN (Persero) Area Samarinda mampu merangsang intelektual karyawan, perangsangan intelektual yang dimaksud adalah kemampuan berpikir karyawan semakin diasah. Berkembangnya kemampuan intelektual karyawan akan memampukannya untuk mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi. Dalam menjalankan tugas-tugasnya, karyawan tidak terluput dari banyak kesulitan baik yang datang dari dalam diri maupun yang berasal dari luar diri misalnya berhadapan dengan pelanggan. Pelayanan pelanggan membutuhkan ketelitian dan kecermatan karena. Metode-metode yang diterima karyawan selama dalam pendidikan tidak cukup dalam menjalankan tugas-tugasnya karena dunia organisasi senantiasa berkembang. Karyawan tidak cukup hanya mengandalkan materi yang pernah diterima tetapi juga harus senantiasa mengembangkan ketrampilannya, mengasah kemampuan intelektualnya sehingga mampu mengatasi kesulitan yang dihadapi.

Selain perhatian individu dan perangsangan intelektual, gaya kepemimpinan transformasional juga mampu menumbuhkan motivasi inspirasional pada karyawan PT. PLN (Persero) Area Samarinda. karyawan perlu senantiasa memiliki motivasi yang baik dan didasarkan atas tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya. karyawan yang kurang memiliki motivasi dalam bekerja, akan menganggap pekerjaannya sebagai beban dan rutinitas. Oleh karena itu, tidak akan ada upaya untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik. Hal ini dapat merugikan pihak PLN

dan khususnya konsumen. Motivasi yang rendah dari karyawan dapat mengakibatkan terjadinya banyak kesalahan dalam melayani pelanggan misalnya kesalahan biaya beban listrik yang harus dibayar oleh konsumennya. Hal itu didukung Fiedler (1966) yang menyatakan motivasi rendah dari seorang karyawan akan menghasilkan hasil kerja yang kurang baik karena dalam menjalankan pekerjaannya cenderung asal-asalan.

Berdasarkan hasil penelitian memperlihatkan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT. PLN (Persero) Area Samarinda menurut hasil observasi pada tanggal 11 Mei 2013 pemimpin mampu menumbuhkan motivasi bagi karyawan. Motivasi yang dimaksud misalnya berusaha untuk melaksanakan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya meskipun tidak diawasi oleh Kepala Bagian. Motivasi karyawan untuk bekerja sebaik-baiknya terkait dengan kesempatan yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan pada saat menjalankan pekerjaan. Pemimpin atau Kepala Bagian tidak bertindak sebagai bos tetapi menempatkan diri sejajar dengan karyawan lain. Artinya, pemimpin juga melakukan atau menangani hal yang sama jika karyawan lainnya berhalangan. Contoh yang diberikan pemimpin ini dapat menumbuhkan motivasi bagi karyawan untuk melakukan hal yang sama.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan employee engagement karyawan di PT. PLN (Persero) Area Samarinda juga didukung oleh Yukl (1994). Menurutnya, seorang pimpinan perlu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan pekerjaannya tanpa mengalami tekanan. Gaya kepemimpinan yang mengedepankan kemitraan, dimana bawahan tidak dianggap sebagai suruhan, efektif untuk memberdayakan bawahan dalam sebuah organisasi.

Hal yang sama juga dikemukakan Gibson, Ivancevich dan Konopaske (2011) yang mengatakan seorang pemimpin diharapkan mampu memberikan inspirasi dan motivasi pada bawahannya untuk mencapai hasil lebih baik dari yang direncanakan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi persepsi, sikap, dan perilaku bawahan ke arah peningkatan pengetahuan, wawasan dan kemampuan dalam menjalankan organisasi. Penekanan pada proses perubahan tersebut tidak hanya dimaksudkan untuk menghadapi kondisi saat ini saja tetapi juga masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT. PLN (Persero) Area Samarinda telah mampu meningkatkan komitmen kerja karyawan. Hal itu dapat dilihat dari meningkatnya

keترampilan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Karyawan juga semakin mampu mengatasi setiap kesulitan yang ditemukan di lapangan. Selain itu, karyawan mampu menjalankan tugas-tugasnya secara bertanggungjawab karena kepala bagian selama ini memperlakukan karyawan sebagai mitra yang juga harus bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang dijalankan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan employee engagement karyawan PT. PLN (Persero) Area Samarinda.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini maka peneliti menyarankan pimpinan perusahaan untuk lebih mengarahkan dan membangun komitmen kerja karyawan agar lebih baik lagi. Bagaimana motivasi yang dibangun tidak hanya untuk pribadi, namun juga bias bersinergi antara kepentingan pribadi dan perusahaan secara keseluruhan. Pada peneliti lain hendaknya melakukan penelitian lebih dalam untuk mengetahui akar permasalahan yang terjadi pada karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Adikoesoemo, S. (1997). *Manajemen Perusahaan*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Agustian, F. (2012). *Perilaku Organisasi* (Edisi ke-10). Jakarta: Andi Offset.
- Anoraga, P. (2003). *Psikologi Kepemimpinan*. Semarang: Rineka Cipta.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). *Developing transformational leaders: A life span approach*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 82–38.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2006). *Reflection on Employee Engagement: Change Agenda*. London: CIPD (Online). Diakses 10 Agustus 2012, dari <http://www.cipd.co.uk/changeagendas>
- Council, C. L. (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*. Washington, DC: Corporate Executive Board, 32.
- Daryono. (2008). Identifikasi dan analisis peningkatan tingkat engagement pegawai PT. X. Bandung: Magister Administrasi Bisnis ITB.
- Davis, K. (1972). *Human behavior at work: human relations and organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1966). *Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Jill Book Co, Inc.
- Fuller, J.B., Marrison, R., Jones, L., Bridger, D., & Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139 (3), 389-391.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill Higher Education.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21 (2), 123-136.
- Hanggoro, R. (2002). Tipe kepemimpinan dalam organisasi pembelajaran. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1 (1), 1-12.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2003). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 7). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ruky, A. S. (2003). *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice Hall.