

## **GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, JENIS GENERASI, DAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* PADA KARYAWAN PT. X KARAWANG**

**Werdhi H. Mangundjaya, Ika Zenita Ratnaningsih**

Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

werdhi.mangundjaya@gmail.com

### **Abstrak**

Kepemimpinan merupakan hal penting dalam sebuah perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan *psychological empowerment*, serta melihat generasi mana yang memiliki *psychological empowerment* tinggi. *Psychological empowerment* adalah keadaan kognisi yang aktif dirasakan individu, terdiri dari kumpulan konstruk kognitif seperti motivasi, pengalaman, persepsi, dan keyakinan diri individu dalam mengontrol tujuan dan cara untuk mencapai tujuan tersebut yang dibentuk oleh lingkungan sosial dan politik individu. Sampel dalam penelitian ini adalah 100 karyawan PT. X yang terdiri dari lima divisi, yaitu *Paper – Rotogravure, Offset, Admin, Marketing*. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *convenience sampling*. Alat ukur yang digunakan adalah Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional dari Bass dan Avolio (MLQ 5X) (19 aitem,  $\alpha = .92$ ) dan Skala *Psychological Empowerment* dari Spreitzer (16 aitem,  $\alpha = .90$ ). Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dan uji t. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan *psychological empowerment* ( $r_{xy} = .47$ ; ( $p < .001$ ), yang berarti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional atasan maka semakin tinggi *psychological empowerment* yang ditunjukkan karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif sebesar 22% terhadap *psychological empowerment*. Sisa 78% merupakan sumbangan faktor-faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini. Uji t menunjukkan  $t(98) = .54$   $p = 0,59$  ( $p > .05$ ) sehingga tidak terdapat perbedaan nilai *psychological empowerment* yang signifikan pada generasi X dan Y. Saran untuk peneliti selanjutnya agar mempertahankan keutuhan aitem dalam skala adaptasi.

**Kata Kunci:** *psychological empowerment*; gaya kepemimpinan transformasional; generasi X; generasi Y

### **Abstract**

Leadership is important things for the company. This study aims to find the relationship between transformational leadership and psychological empowerment, and to find which generation that has a higher psychological empowerment. Psychological empowerment is an individual cognitive state which consist of motivation, experience, self-determination in controlling their goals and way to achieve it. Convenience sampling was used for this study and the sample of this study is 100 employees from private company "PT. X", that consist of five division, which is Paper, Rotogravure, Offset, Admin, and Marketing. This study used Multifactor Leadership Questionnaire Bass & Avolio (19 item,  $\alpha = .92$ ) and Spreitzer's Psychological Empowerment scale (16 item,  $\alpha = .90$ ). Data analysis method used is simple regression analysis and t test. The results showed a positive and significant relationship between transformational leadership style and psychological empowerment ( $r_{xy} = .47$ ; ( $p < .001$ ), which means that the higher the transformational leadership, the higher the psychological empowerment of employees indicated. Transformational leadership gives the effective contribution of 22% towards psychological empowerment. The remaining 78% is the contribution of other factors that are not mentioned in this study. The t-test showed  $t(98) = .54$   $p = 0.59$  ( $p > .05$ ) so that there is no difference psychological empowerment and significant value to the generation X and Y. Suggestions for further research is to maintain the integrity of item's adaptation scale.

**Keywords:** psychological empowerment; transformational leadership; generation X; generation Y.

## **PENDAHULUAN**

Perusahaan pulp dan kertas memiliki persaingan yang ketat di Indonesia. Menurut *Indonesian Commercial Newsletter* (2011), persaingan global dalam bisnis pulp dan kertas sangat keras dan persyaratan lingkungan yang diterapkan juga semakin lama semakin ketat. Hemat energi dan ramah lingkungan menjadi tuntutan bisnis karena negara tujuan ekspor dan para pembeli produk semakin menuntut adanya pulp dan kertas yang diproduksi dari sumber yang legal, yang dilengkapi dengan sertifikasi legalitas resmi. Selain itu produsen kertas dalam negeri harus bersaing juga dengan produk kertas impor dari negara lain. Untuk itu perusahaan kertas seperti PT. X harus terus berkembang agar dapat bersaing di tengah kerasnya persaingan bisnis kertas domestik, maupun internasional.

PT. X adalah perusahaan kertas yang berdiri sejak tahun 1989 dan memiliki spesialisasi produk pada kertas rokok. Perusahaan ini terletak di Karawang dengan jumlah sumber daya manusia mencapai 687 karyawan. Pada tahun 1997, PT. X mengembangkan bisnisnya dengan membangun divisi *Packaging* yang memproduksi kotak kemasan untuk produk rokok, makanan, dan juga beberapa produk seperti *foil laminated paper*, serta tiket pesawat terbang.

Perusahaan agar dapat maju dan berkembang membutuhkan adanya sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia yang handal memiliki kompetensi, cepat dan tepat dalam mengambil keputusan, serta merasa mampu memengaruhi kinerja organisasi. Keyakinan individu akan kemampuannya untuk melakukan kegiatan kerja terkait keterampilan dan kompetensi disebut *psychological empowerment* (Spreitzer, 2007). Sehingga dapat dikatakan, sumber daya manusia yang handal adalah sumber daya manusia yang *memiliki psychological empowerment* (Spreitzer, 2007).

*Empowerment* atau pemberdayaan memiliki dua perspektif yang berbeda. Perspektif pertama, pemberdayaan dapat dilihat dari sisi atasan, yaitu sebagai rangkaian aktivitas oleh atasan untuk memberikan kuasa, kendali, wewenang kepada bawahan (Niehoff, Moorman, Blakely, & Fuller, 2001). Pada perspektif ini pemberdayaan diartikan bahwa perusahaan memastikan karyawan memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk menjalankan tujuan organisasi, kemudian karyawan akan diberi reward berdasarkan kinerja organisasi. Perspektif kedua, pemberdayaan dilihat dari sisi bawahan. Pada perspektif ini, bawahan yang memiliki pemberdayaan dalam diri adalah bawahan yang memahami bahwa mereka telah memiliki perasaan berdaya.

Pemberdayaan pertama kali didefinisikan oleh Conger dan Kanungo (1988) sebagai proses bawahan mendapatkan perasaan efikasi diri dalam bekerja. Kemudian Thomas dan Velthouse (1990) mendefinisikan pemberdayaan sebagai proses meningkatnya motivasi intrinsik seseorang. Berawal dari konsep-konsep tersebut, Spreitzer (1995) kemudian memodifikasi konsep pemberdayaan yang dikemukakan Thomas dan Velthouse (1990) yang tidak hanya melihat sebagai proses peningkatan motivasi dari perspektif seseorang saja, melainkan *psychological empowerment* didefinisikan sebagai konsep kombinasi antara persepsi kontrol diri, pendekatan proaktif kepada kehidupan dan pemahaman lingkungan sosial dan politik (Spreitzer, 2007).

*Psychological empowerment* dapat memengaruhi inisiatif dan keteguhan (*persistence*) bawahan dalam mengerjakan tugas (Bandura dalam Bordin, Bartram, & Casimir, 2007). Inisiatif individu untuk meningkatkan usahanya dalam mengerjakan suatu tugas yang diberikan, akan tergantung pada ekspektasi untuk mengukur berapa banyak usaha yang dikeluarkan, kemudian ekspektasi ini akan memengaruhi kinerja. Kinerja yang diinginkan tersebut akan mengarah pada hasil yang

diharapkan. Seseorang akan mengerjakan tugas dengan mempertimbangkan seberapa besar usaha yang akan dikeluarkan dan hasil yang diharapkan dari usaha tersebut (Bordin, Bartram, & Casimir, 2007). Berdasarkan penjabaran tersebut dapat disimpulkan, dengan meningkatkan *psychological empowerment* bawahan, akan memengaruhi inisiatif bawahan tersebut lalu berkembang pada meningkatkan ekspektasi dan berakhir dengan peningkatan kinerja individu tersebut.

Salah satu yang memengaruhi munculnya *psychological empowerment* adalah kepemimpinan (Seibert, Wang, & Courtright, 2011). Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam perusahaan, karena peran kepemimpinan memengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat prestasi suatu organisasi (Handoko, 2012). Pentingnya kepemimpinan menciptakan banyak topik baru mengenai gaya kepemimpinan apa yang efektif digunakan oleh suatu organisasi di tengah cepatnya dunia berkembang. Salah satu gaya kepemimpinan yang berkembang pada tiga dekade terakhir adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses dimana seseorang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut (Northouse, 2013). Pemimpin transformasional membuat karyawan lebih peka mengenai nilai dan pentingnya pekerjaan dan mengajak karyawan untuk melebihi kepentingan organisasi dari kepentingan diri (Yukl, 2013).

Selain faktor eksternal, *psychological empowerment* juga dipengaruhi oleh faktor internal. Rinehart dan Short (dalam Wang & Zhang, 2012) menemukan bahwa usia memiliki korelasi positif dengan *psychological empowerment*. Usia ini akan membentuk kelompok berdasarkan tahun lahir yang disebut generasi. Jenis generasi yang berbeda dalam perusahaan bisa menjadi kunci atau menjadi penghalang untuk mencapai tujuan perusahaan jika tidak ditanggulangi dengan baik (Gravett & Throckmorton, 2007).

Tapscott membedakan adanya generasi X dan generasi Y. Generasi X adalah individu yang lahir pada tahun 1965 – 1976 dan Generasi Y adalah individu yang lahir pada tahun 1977–1997. Generasi X memiliki karakter yang loyal, mengikuti prosedur, penuh perencanaan, dan sulit menerima orang baru. (Gravett & Throckmorton, 2007). Sedangkan Generasi Y memiliki karakter yang bebas dan menyukai perubahan (Tapscott, 2009) Pada tahun 2014, survey yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik menunjukkan terdapat 114.628.026 jiwa angkatan kerja yang didominasi oleh generasi X dan Y (Badan Pusat Statistik, 2014).

Gravett dan Throckmorton (2007) juga mengungkapkan ada perbedaan nilai yang dipegang antar generasi. Generasi X cenderung memilih perusahaan yang sesuai dengan tujuan hidup dan keinginan mereka. Sedangkan Generasi Y cenderung mencari posisi dimana dia akan bekerja dan lebih menyukai untuk memulai perusahaan sendiri. Deal (2007) juga mengatakan berbagai generasi memiliki cara mengekspresikan nilai yang berbeda.

PT. X memiliki nilai-nilai budaya perusahaan diantaranya: We are One yaitu menciptakan sinergi dalam departemen/divisi, berkomunikasi dalam perusahaan, dan mengedepankan kepentingan organisasi diatas kepentingan individu. Kemudian Lead by Integrity atau memberi contoh untuk bawahan agar dapat berkomitmen terhadap etika bisnis dan membangun kepercayaan pada semua level. Selanjutnya Learning and Sharing yaitu berkomitmen untuk terus belajar dan mendukung orang lain dengan mengajari & memberikan konseling. Terakhir, Wow the Customer yaitu melebihi harapan kepuasan konsumen dan selalu menuju keunggulan. Gaya kepemimpinan transformasional sudah tercantum dalam budaya perusahaan PT. X. Atasan yang

memberikan dukungan dan serta menjadi role model untuk bawahan adalah budaya yang ditanamkan di PT. X. Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *psychological empowerment* dan meneliti generasi mana yang memiliki tingkat *psychological empowerment* yang tinggi.

## **METODE**

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. X Karawang yang berjumlah 687 karyawan, dengan karakteristik sampling dengan minimal masa kerja 2 tahun, lahir antara tahun 1965-1997 dan tingkat pendidikan minimum SMA. Sampel yang digunakan untuk penelitian adalah 100 karyawan, dengan teknik pengambilan sampel *convenience sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan model Skala Likert dengan enam pilihan jawaban. Dalam penelitian ini menggunakan dua skala adaptasi yaitu skala gaya kepemimpinan transformasional oleh Bass dan Avolio (2004) berjudul Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (19 aitem,  $\alpha = .92$ ) yang disusun dari dimensi *Idealized Influenced Attributed*, *Idealized Influenced Behavior*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Considerations* serta Skala *Psychological Empowerment* (16 aitem,  $\alpha = .90$ ) milik Spreitzer (1992) yang disusun dari dimensi *Meaning*, *Competence*, *Self Determination*, dan *Impact*. Proses adaptasi menggunakan anjuran Beaton dkk. (2000) yaitu dengan enam proses tahapan adaptasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana dengan bantuan program komputer Statistical Packages for Social Science (SPSS) versi 17.0 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *psychological empowerment* pada karyawan PT. X Karawang. Hasil uji hipotesis tersebut menunjukkan angka koefisien korelasi sebesar  $r_{xy}=.47$ . Hasil positif pada koefisien korelasi menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi *psychological empowerment* pada karyawan PT. X Karawang. Uji hipotesis kedua menggunakan t test, menunjukkan  $t(98)=.54$   $p=.59(>.05)$  sehingga tidak terdapat perbedaan nilai *psychological empowerment* yang signifikan antara generasi X dan Y.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Kaur (2013) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan visi dan penilaian positif individu melalui *psychological empowerment*. Selain itu hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua generasi tidak memiliki perbedaan yang mencolok dalam merespon gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini membuktikan penelitian yang dilakukan oleh Moorthy (2014), dan Hall (2012), yang menemukan bahwa generasi X dan Y memiliki kecocokan dengan gaya kepemimpinan transformasional

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang 50% sangat tinggi berada pada 44%, tinggi 5% rendah dan 1% berada pada kategori sangat rendah. Hasil tersebut nampak dari adanya interaksi yang baik antara atasan dengan anggotanya. Atasan memberikan waktu untuk berkonsultasi mengenai permasalahan yang dihadapi pada berbagai kesempatan, termasuk di sela-sela pekerjaan. Atasan juga memberikan pujian, penghargaan maupun sekedar ucapan terima kasih bagi karyawan yang berhasil menyelesaikan tugas dengan baik. Adanya interaksi yang baik antara atasan dengan anggotanya menumbuhkan perasaan dukungan sosial atasan untuk bawahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 68 % karyawan PT. X memiliki tingkat *psychological empowerment* yang sangat tinggi, 37 % karyawan memiliki *psychological*

*empowerment* yang tinggi dan 1 % karyawan memiliki *psychological empowerment* rendah. Dari data tersebut diketahui bahwa mayoritas karyawan PT. Karawang memiliki *psychological empowerment* yang sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. X Karawang memiliki makna pekerjaan yang tinggi, mampu mengatur cara menyelesaikan tugasnya sendiri, memiliki kemampuan untuk melakukan tugasnya, dan merasa memiliki dampak pada keberlangsungan perusahaan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *psychological empowerment* ( $r_{xy} = .47, p < .001$ ). Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi *psychological empowerment*. Sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin rendah *psychological empowerment*.

Saran yang dapat peneliti ajukan berdasarkan hasil penelitian ini yaitu, bagi manajemen PT. X Karawang diharapkan dapat mempertahankan *psychological empowerment* karyawan melalui perbaikan hubungan atasan bawahan. Sedangkan bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat meneliti dengan populasi yang berbeda dan mempertimbangkan variabel-variabel lain dari faktor yang memengaruhi *psychological empowerment*. Selain itu peneliti selanjutnya diharapkan dapat mempertahankan keutuhan aitem dari skala adaptasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Avolio, B.J & Bass, B.M (2004). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
- Badan Pusat Statistik. (2014). *Jumlah angkatan kerja Indonesia pada tahun 2014*. Diakses dari <http://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/973>
- Beaton, D.E., Bombardier, C., Guillemin, F., Ferraz, M.B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *SPINE* 25, 3186-3191: Lippincott Williams & Wilkins Inc.
- Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News* 30, 34-46 doi: 10.1108/01409170710724287.
- Conger, J. and Kanungo, R. (1988), The empowerment process: integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13, 471-82.
- Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Fransisco : Jossey-Bass
- Gravet, L. & Throckmorton, R. (2007). *Bridging the generation gap*. Franklin
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Indonesian Commercial Newsletter. (2011). *Profil industri pulp dan kertas*. Diakses dari <http://www.datacon.co.id/Pulp-2011Industri.html>

- Kaur, P. (2013). The Relationship of empowerment, transformational leadership and personal outcomes: An empirical study in India. *International Journal of Innovative Research & Development* 2, 431.
- Moorthy, R. (2014). An empirical study of leadership theory preferences among gen Y in Malaysia. *Review Integrative Business Economic Research*, 3
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan. Teori dan praktik. Edisi ke enam* Jakarta: PT. Indeks
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology* 2011, 96, 981–1003 American Psychological Association doi: 10.1037/a0022676
- Spreitzer, G. M. (1992). When Organizations Dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace. Disertasi. Michigan: University of Michigan
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38, 1442-1465 doi: 10.2307/256865
- Spreitzer, G. M. (2007). *Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work*. In *The Handbook of Organizational Behavior*, Thousand Oaks, CA: C. Cooper and J. Barling eds. Sage Publications.
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the net generation is changing your world*. McGraw-Hill
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A.(1990). Cognitive elements of empowerment: an "Interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681. doi: 10.5465/AMR.1990.4310926
- Wang, J. L. & Zhang D. J. (2012) An Exploratory Investigation on Psychological Empowerment Among Chinese Teacher. *Advance in Psychology Study*, vol. 1. 13-21
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organization 8<sup>th</sup> ed*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.