

## **HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KETERIKATAN KERJA PADA KARYAWAN PERUSAHAAN PENGOLAHAN KAYU**

**Galih Bhramantyo<sup>1</sup>, Dian Ratna Sawitri<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

[galihbhramantyo@yahoo.com](mailto:galihbhramantyo@yahoo.com)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja pada karyawan perusahaan pengolahan kayu di Kabupaten Demak. Keterikatan kerja merupakan perilaku positif karyawan ketika bekerja dengan melibatkan dan mengekspresikan dirinya baik secara fisik, kognitif, dan emosional. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin dalam meningkatkan kesadaran bawahannya terhadap hal yang benar, membuat karyawan lebih mengutamakan kepentingan perusahaan dibanding pribadi, dan memotivasi karyawan untuk bekerja optimal agar tercapainya tujuan perusahaan. Sampel penelitian berjumlah 113 karyawan tetap yang berada pada departemen *Operational, Human Resource-General Affair, Marketing, Processing, dan Log Processing*, yang diambil dengan teknik *proporsional random sampling*. Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional (26 aitem;  $\alpha = 0,911$ ) dan Skala Keterikatan Kerja (27 aitem;  $\alpha = 0,931$ ). Hasil uji analisis regresi sederhana menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja ( $r_{xy} = 0,439$ ;  $p = 0,000$ ). Gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif sebesar 19,2% terhadap keterikatan kerja.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan transformasional; karyawan; keterikatan kerja

### **Abstract**

This research aims to determine the relationship between transformational leadership and work engagement of employees of timber processing company in district of Demak. Work engagement is a positive behavior of employees when working by involving and expressing themselves physically, cognitively, and emotionally. Transformational leadership is the ability of a leader to increase the awareness of their employees to the right things, making employees prioritize the company needs rather than individual needs, and motivate employees to work optimally in order to achieve company goals. The research sample amounted to 113 permanent employees in the Operational Department, Human Resource-General Affairs, Marketing, Processing, and Log Processing, which were taken by Proportional Random Sampling technique. Transformational Leadership Scale (26 items;  $\alpha = 0.911$ ) and Work Engagement Scale (27 items;  $\alpha = 0.931$ ). The results of simple regression analysis shows a significant positive relationship between transformational leadership and work engagement ( $r_{xy} = 0,439$ ;  $p = 0,000$ ). The transformational leadership gives effective contribution of 19.2% towards work engagement.

**Keywords:** transformational leadership; employees; work engagement

## **PENDAHULUAN**

Perusahaan di Indonesia terutama perusahaan kayu tentu memiliki peran penting dalam memajukan perekonomian Indonesia melalui peningkatan produktivitas sumber daya manusia. Setiap perusahaan juga dituntut memiliki strategi untuk dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas agar dapat memberikan kontribusi yang diharapkan bagi kemajuan perusahaan. Semakin besar suatu perusahaan, tentu akan mengakibatkan penambahan produksi sehingga akan menuntut karyawan menambah kapasitas produksi (Sukirno, 2003).

Setiap perusahaan wajib mempunyai cara untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. Oleh karena itu, setiap perusahaan mengharapkan karyawannya memiliki perasaan keterikatan akan pekerjaannya. Selain memiliki karyawan yang berkemampuan di atas rata-rata, perusahaan harus memiliki karyawan yang terlibat penuh dan berkomitmen terhadap standar kualitas kinerja (Bakker & Demerouti, 2006). Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan di bidang perkayuan yang telah menjadi salah satu produsen kayu terbesar di Demak. Perusahaan ini berusaha meningkatkan prestasi perusahaan agar visi perusahaan dapat tercapai. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan cara meningkatkan keterikatan kerja sumber daya manusia dalam perusahaan

Sebagai sebuah konsep, keterikatan kerja semakin mendapat perhatian di antara organisasi dan peneliti (Lee dkk, 2016). Salah satu alasan meningkatnya minat terhadap topik keterikatan kerja ini adalah karena keterikatan kerja telah terhubung dengan nilai bisnis di semua bidang dan jenis organisasi (Vance, 2006). Salah satu alasan mengapa keterikatan kerja merupakan konsep yang begitu populer adalah karena merupakan alat prediksi yang sangat baik untuk hasil penting karyawan, tim, dan organisasi. Karena pengabdian dan fokus yang kuat pada kegiatan pekerjaan mereka, karyawan yang terikat akan bekerja dengan kinerja yang maksimal dalam perannya (Christian dkk., 2011). Selain itu, keterikatan kerja juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Suatu perusahaan akan mendapatkan keuntungan jika memiliki karyawan yang terikat terhadap pekerjaannya (Gruman & Saks, 2011).

Keterikatan kerja yang tinggi dapat membuat karyawan semakin terikat secara psikis yang akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, mempunyai komitmen dan antusiasme yang tinggi, serta semangat ketika bekerja. Keterikatan kerja juga mampu menjadikan karyawan merasa berharga dan bermakna terhadap pekerjaannya sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Bakker & Leiter, 2010).

Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan keadaan psikis yang positif yang berhubungan dengan pemenuhan kerja pada karyawan yang ditunjukkan dengan *vigor*, *dedication*, *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2010). Kahn (dalam Albrecht, 2010) juga menjelaskan bahwa keterikatan kerja merupakan suatu kondisi karyawan dalam melibatkan dan mengekspresikan diri mereka, baik secara fisik, kognitif, dan emosional dalam bekerja.

Keterikatan kerja memiliki dua komponen, yaitu perhatian yang meliputi ketersediaan pikiran dan waktu yang dihabiskan oleh pekerja dalam menjalankan perannya dan penghayatan yang meliputi di perusahaan dan penghayatan kesenangan terhadap perannya di perusahaan dan fokus dengan peran tersebut (Rothbard, dalam Saks, 2006). Perhatian terdiri dari ketersediaan pikiran dan waktu yang dihabiskan oleh pekerja dalam menjalankan perannya di perusahaan, sedangkan penghayatan meliputi kesenangan terhadap perannya di perusahaan dan fokus dengan peran tersebut. Keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan juga akan disertai dengan antusiasme tinggi terhadap pekerjaan dan inisiatif yang besar dalam bekerja sehingga hal tersebut akan berpengaruh positif bagi diri karyawan (Schaufeli dan Bakker, dalam Bakker & Leiter, 2010).

Keterikatan kerja tercipta tentu tidak lepas dari peran seorang pemimpin. Faktor lain yang memengaruhi keterikatan kerja pada karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan perusahaan (Tims, dkk., 2011). Seorang pemimpin yang transformasional dapat meningkatkan kesadaran pada karyawan dalam hal aktualisasi diri, prestasi, dan kesejahteraan sehingga membuat gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu elemen penting dalam membuat karyawan semakin terikat dengan perusahaan (Tims, dkk., 2011).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan penilaian karyawan terhadap kemampuan pemimpin untuk meningkatkan tingkat pemahaman bawahan akan kegunaan dan nilai dari tujuan, membuat bawahan mengalahkannya kepentingan sendiri demi perusahaan serta menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan ke tingkat yang lebih tinggi (Bass, dalam Yukl, 2009). Pemimpin dengan gaya transformasional mampu mendorong perubahan perusahaan karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin (Hughes, Ginnet & Curphy, 2012).

Hughes dkk. (2012) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai visi dan keahlian dalam mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya sehingga akan menggugah emosi bawahan untuk bekerja lebih maksimal demi terwujudnya sebuah visi. Burns (dalam Northouse, 2010) juga menambahkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberi perhatian pada kebutuhan dan motif bawahan serta mencoba membantu bawahan mencapai potensi terbaik mereka. Gaya kepemimpinan transformasional membuat para bawahan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, serta penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yukl, 2009).

Maulana dan Verawati (2014) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan kepada 30 karyawan fungsi hukum korporat PT. Pertamina (Persero). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi keterikatan kerja yang mencerminkan tingkat efektivitas kepemimpinan transformasional yang tinggi, sehingga berdampak pada meningkatnya keterikatan kerja karyawan.

Hasil penelitian yang juga dilakukan oleh Datche dan Mukulu (2015) terhadap 252 pegawai pemerintah Kenya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tinggi terhadap keterikatan kerja. Sikap optimis dan selalu memberi dukungan sosial yang terjadi di dalam perusahaan membuat karyawan semakin memiliki rasa keterikatan terhadap pekerjaannya.

Pada beberapa penelitian sebelumnya yang berfokus pada gaya kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja telah membuktikan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang positif, namun belum ada penelitian mengenai kedua variabel tersebut yang dilakukan di sebuah pabrik. Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut kedua variabel tersebut pada perusahaan pengolahan kayu.

## **METODE**

Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan tetap yang bekerja di sebuah perusahaan pengolah kayu yang berjumlah 113 orang dengan rentang masa kerja antara 1-15 tahun. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Proportional Random Sampling*. Teknik *Proportional Random Sampling* digunakan apabila karakteristik populasi terdiri dari kelompok-kelompok yang kedudukannya setara.

Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 160 karyawan dengan jumlah subjek dalam penelitian sebanyak 113 karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala psikologi. Skala yang digunakan adalah Skala Keterikatan Kerja (27 aitem;  $\alpha = 0,931$ ) yang disusun berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2010) yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional (26 aitem;  $\alpha = 0,911$ ) yang disusun berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Bass (dalam Yukl, 2009) yaitu *idealized*

*influence, intellectual stimulation, individualized consideration, dan inspirational motivation.* Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah analisis regresi sederhana dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versi 18.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji normalitas melalui skor *Kolmogorov Smirnov* pada variabel keterikatan kerja adalah 0,701 dan *p* sebesar 0,709 ( $p > 0,05$ ) yang berarti variabel keterikatan kerja berdistribusi normal. Variabel gaya kepemimpinan transformasional juga memiliki distribusi normal dengan skor sebesar 1,198 dan nilai *p* sebesar 0,113 ( $p > 0,05$ ).

**Tabel 1.**

Uji Normalitas

| Variabel                           | Kolmogorov-Smirnov | <i>p</i>            | Bentuk |
|------------------------------------|--------------------|---------------------|--------|
| Keterikatan Kerja                  | 0,701              | 0,709( $p > 0,05$ ) | Normal |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 1,198              | 0,113( $p > 0,05$ ) | Normal |

Berdasarkan hasil uji linieritas, didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang linier antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja dengan nilai  $F = 26,438$  dan nilai signifikansi  $p < 0,05$ .

**Tabel 2.**

Hasil Uji Linearitas

| Nilai F | Signifikansi | <i>p</i>   |
|---------|--------------|------------|
| 26,438  | 0,000        | $p < 0,05$ |

Berdasarkan hasil *Product Moment* dari Pearson, didapatkan hasil berupa koefisien korelasi sebesar  $r_{xy} = 0,439$

**Tabel 3.**

Hasil Uji Hipotesis

| Hubungan Variabel   | Koefisien Korelasi | Sig   |
|---|--------------------|-------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Keterikatan Kerja | 0,439              | 0,000 |

Tingkat signifikansi sebesar  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja. Terdapat hubungan yang cukup kuat antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja pada karyawan perusahaan pengolahan kayu. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja dapat diterima

Besarnya koefisien determinasi yang tertera pada kolom *R Square* sebesar 0,192 menandakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberi sumbangan efektif sebesar 19,2% terhadap keterikatan kerja pada karyawan perusahaan pengolahan kayu. Keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan tersebut dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan

transformatif yaitu sebesar 19,2% dan sisanya sebesar 80,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Persamaan garis regresi dalam penelitian ini adalah  $Y = 25,859 + 0,729X$ . Berdasarkan persamaan regresi di atas dapat diartikan bahwa setiap perubahan peningkatan gaya kepemimpinan transformatif, maka akan disertai oleh peningkatan keterikatan kerja sebesar 0,729 poin.

Pada penelitian ini, hasil dari variabel keterikatan kerja menunjukkan bahwa 51,3% termasuk dalam kategori sangat tinggi dan hasil dari variabel gaya kepemimpinan transformatif menunjukkan bahwa 57,5% berada pada kategori sangat tinggi. Maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan perusahaan tersebut menilai bahwa atasan mereka menunjukkan gaya kepemimpinan transformatif yang tinggi sehingga berpengaruh pada keterikatan kerja yang tinggi. Karyawan yang terikat terhadap pekerjaannya cenderung berusaha untuk memberikan kontribusi penuh untuk perusahaannya. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chiang dan Wang (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif membuat karyawan mempunyai kinerja yang tinggi dalam industri hotel di Taiwan

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformatif dengan keterikatan kerja pada karyawan perusahaan pengolahan kayu. Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformatif seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula keterikatan kerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan transformatif yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka semakin rendah keterikatan kerja karyawan ( $r_{xy} = 0,439$ ;  $p = 0,000$ ). Gaya kepemimpinan transformatif memberikan sumbangan efektif sebesar 19,2 % dan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Faktor lain yang dapat memengaruhi keterikatan kerja adalah lingkungan kerja, gaji, jenjang karir, dan keamanan dalam bekerja,

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Albrecht, L. S. (2010). *Handbook of employee engagement*. Northampton: Edward Elgar Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2006). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Leiter, M.P. (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Chiang, C. F., & Wang, Y. Y. (2012). The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effects of trust. *Journal of Hotel and Business Management*, 1(1), 1-11. doi: 10.4172/2169-0286.1000103.
- Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review a test of its relations with task and contextual performance. *International Journal of Business Administration*, 64(1), 89-136.
- Datche, A. & Mukulu, E. (2015). The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya. *Issues in Business Management and Economics*, 3(1), 9-16.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Gurphy, G. J. (2012). *Leadership: Memperkaya pelajaran dari pengalaman* (7<sup>th</sup> ed.). Jakarta: Salemba Humanika.

- Lee, Y., Kwon, K., Kim, W., & Cho, D. (2016). Work engagement and career: Proposing research agenda through a review of literature. *Human Resource Development Review, 15*, 29-54. doi: 10.1177/1534484316628356.
- Maulana, H., & Verawati. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan: Studi pada PT. Pertamina (persero). *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi, 3*(2), 47-51. doi: 10.21009/JPPP.
- Northouse, P. G. (2010). *Kepemimpinan* (6<sup>th</sup> ed.). Jakarta: PT Indeks.
- Saks, Alan M. (2006). Antecedent and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York, NY: Psychology Press.
- Sukirno, S. (2003). *Pengantar teori mikro ekonomi*. Jakarta: PT. Salemba.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?, *Leadership Quarterly, 22*(1), 121-131. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.011.
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring, increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan dalam perusahaan* (5<sup>th</sup> ed.). Jakarta: PT. Indeks