

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DENGAN *WORK ENGAGEMENT* PADA
KARYAWAN PT. DUA KELINCI PATI**

Setyowati Wulandari, Harlina Nurtjahjanti*, Nofiar A. Putra*
Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro

wulandarisetyowati@gmail.com

harlina_nc@yahoo.com

nofiar.andy@yahoo.co.id

RINGKASAN SKRIPSI

ABSTRAK

Pada era pasar bebas perusahaan dituntut untuk meningkatkan antusias ketika bekerja, mengatasi masalah dan tantangan sekalipun berat, aktif dalam meningkatkan diri serta bersikap positif dan optimis dalam bekerja, atau yang sering disebut *work engagement*. Salah satu aspek karyawan yang *work engagement* disebabkan oleh dukungan, inspirasi dan perhatian individual dari pemimpin. Pendekatan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dipersepsikan positif dapat mengindikasikan lingkungan organisasi yang kondusif, sehingga memunculkan keinginan karyawan untuk semakin produktif dengan menampilkan *work engagement* yang tinggi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*. Jumlah populasi penelitian ini adalah 173 karyawan, sampel penelitian 115 karyawan dengan menggunakan *simple random sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua skala psikologi dengan model *likert*, yaitu skala *work engagement* (21 aitem, $\alpha = 0,876$) dan skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional (33 aitem, $\alpha = 0,935$).

Analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi sederhana yang dibantu dengan program komputer *SPSS* ver.17.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati dengan koefisien korelasi 0,586 dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi *work engagement*. Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional sebesar 34,3% terhadap *work engagement*.

Kata Kunci : *work engagement*, persepsi, gaya kepemimpinan transformasional, karyawan PT. Dua Kelinci Pati

**THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTION OF TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP WITH WORK ENGAGEMENT OF EMPLOYEES
PT. DUA KELINCI PATI**

Setyowati Wulandari, Harlina Nurtjahjanti*, Nofiar A. Putra*
Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro

wulandarisetowati@gmail.com
harlina_nc@yahoo.com
nofiar.andy@yahoo.co.id

ABSTRACT

In the era of free market, the companies are required to increase the working enthusiasm, problem and challenge solving even though it's hard and complex, active in self-improvement and be not only positive but also optimist in work, or commonly called work engagement. One of the aspects employees that work engagement is caused by support, inspiration and the attention from the leader. The transformational leadership approach that applied and perceived positively can indicate the environmental organization that is conducive so that it will show the high work engagement.

This study is aiteme for knowing the relation between perceptions of transformational leadership and work engagement. The population of this study is 173 employees, sample of this study about 115 employees with sampling technique that used in this study is simple random sampling. Data collection is done by using two psychological Likert scale, which is work engagement scale (21 aitem, $\alpha = 0,876$) and perception of transformational leadership scale (33 aitem, $\alpha = 0,935$).

Data analysis of this study is simple regression analysis which help by computer programme SPSS ver.17.0. Result of this study shows that there is a positive relationship between perception of transformational leadership with work engagement at employees PT. Dua Kelinci Pati. Correlation coefficient is 0,586 with $p=0,000$ ($p<0,05$). According to that result, we can conclude that more positive transformational leadership perception then work engagement will also higher. The perception of transformational leadership will contribute about 34,3% to work engagement.

Keyword : work engagement, The perception of transformational leadership, employees of PT. Dua Kelinci Pati

PENDAHULUAN

Perdagangan bebas antar negara menjadikan persaingan dalam dunia usaha menjadi semakin ketat. Penandatanganan perjanjian perdagangan bebas memberi konsekuensi negara harus siap baik dari segi infrastruktur dan sumber daya manusia. SDM dan infrastruktur yang belum siap menghadapi bombardir barang impor, maka dampaknya masyarakat akan kewalahan menghadapi dan akan mengalami kerugian (Alamudin Daeng, 2012). Hariandja (2007, h.9) meperhatikan sumber daya fisik, manusia adalah faktor penting yang disyaratkan bagi organisasi untuk tetap kompetitif. Sumber daya manusia merupakan elemen utama dalam organisasi dibandingkan dengan element lain seperti modal, teknologi dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain.

Berkaitan dengan masalah sumber daya manusia sebagai komponen utama dalam organisasi, perusahaan di Indonesia ternyata menghadapi masalah dalam mempertahankan karyawan berprestasi tinggi, karyawan dengan keahlian khusus dan karyawan berpotensi tinggi (Watt, 2007/2008, h. 7) . Berdasarkan survei *Global Strategic Reward 2007/2008* yang dilakukan oleh Wyatt, kehilangan karyawan berprestasi tinggi, karyawan dengan keahlian khusus dan karyawan berpotensi tinggi sudah menjadi masalah yang perlu diwaspadai oleh industri di Indonesia.

PT Dua Kelinci Pati sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri makanan kecil ikut berperan dalam mencentak kinerja gemilang. Tuntutan akan tingginya produktivitas pada karyawan, menjadikan karyawan lebih mampu memahami nilai-nilai perusahaan. Karyawan tidak hanya menganggap bekerja hanya sebagai rutinitas, ketika karyawan terpaku pada prosedur dan aturan cenderung rutinitas dapat membuat karyawan merasa kejenuhan kerja atau *burnout*. Upaya yang dapat dilakukan untuk menekan *burnout* adalah sebuah strategi manajemen yang memunculkan kondisi dimana karyawan merasa nyaman dan bersemangat dengan pekerjaan mereka, yaitu *enagement*. Hal ini dikarenakan dimensi *engagement* terbukti merupakan lawan dari dimensi *burnout* (Maslach, dalam Saks, 2006, h.601),

sehingga ketika dimensi *engagement* berada pada diri karyawan tingkat *burnout* pun akan menurun (Bakker & Leiter, 2010, h.107)

Istilah awal dikemukakan oleh Khan (1990, h. 700) dengan menyebutnya *personal*, sedangkan Gallup (dalam Wrigh., 2009. h. 7) mempopulerkan *employee engagement* mengacu pada keterlibatan individu, kepuasan dan antusiasme dalam bekerja, dengan ditandai muncul rasa saling percaya, loyalitas terhadap pekerjaan dan perusahaan, serta kebanggaan terhadap perusahaan dan semangat kerjasama.

Work engagement adalah suatu keterlibatan, komitmen, kegiatan untuk berkontribusi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan (Shimazu et al., 2008, h. 511).

Bakker dan Demeroti (dalam Wright, 2009, h. 14) mengungkapkan ada empat alasan tentang karyawan dengan *work engagement* tinggi memiliki performa yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak *work engagement*, yaitu *work engagement* dapat menimbulkan emosi positif, *work engagement* dapat mempengaruhi kesehatan menjadi lebih baik, *work engagement* dapat menciptakan energi atau sumber kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan *work engagement* dapat mempengaruhi lingkungan kerja.

Salah satu alasan karyawan tidak *engaged* dengan pekerjaan mereka karena tidak merasakan dukungan dari perusahaan. Bakker et al., (2011, h. 13) dalam jurnal yang berjudul “*Key questions regarding work engagement*” mengungkapkan 10 pertanyaan kunci *engagement*. Salah satunya seorang karyawan yang menerima dukungan, terinspirasi dan kualitas dari pimpinannya akan merasa tertantang, puas dengan pekerjaannya dan menjadi *engagement* dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya, sehingga sebuah organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan atau strategi mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai

tujuan bersama (Yukl, 2010, h. 8). Aktivitas pemimpin antara lain memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Danim, 2004, h. 56).

Gaya kepemimpinan yang dipilih seorang pemimpin akan sampai pada bawahannya ketika gaya kepemimpinan dipersepsikan oleh karyawan sebagai penghayatannya terhadap penerapan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpinnya. Hal ini juga didukung oleh pendapat Munandar (2001, h. 167) bahwa ketika akan meninjau seorang pemimpin sebagai suatu sistem (komponen dari sistem organisasi), maka pendekatan yang diambil seorang pemimpin perlu dipersepsikan dan keluarannya berbentuk berbagai macam informasi seperti keputusan atau perintah.

Seorang pemimpin transformasional diukur dalam keterlibatan pemimpin terhadap bawahan. Menurut Bass (dalam Yukl, 2010, h. 305) upaya pemimpin transformasional dalam mempengaruhi bawahan dapat melalui (1) membuat karyawan lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) membujuk karyawan untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka bekerja daripada kepentingan pribadi, (3) mengaktifkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi.

Erkutlu & Chafraka (2006) mengungkapkan bahwa para pemimpin yang menggunakan kekuasaan dan memberikan instruksi kepada para karyawan tanpa memperhatikan ide mereka sama sekali dapat menimbulkan efek negatif dalam organisasi. Gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung dengan stres kerja dan mungkin menjadi penyebab kepuasan rendah, komitmen rendah. Hal ini sesuai dengan gambaran di lapangan, pimpinan di PT Dua kelinci memberi kesempatan kepada bawahannya untuk menyampaikan pendapat, ide baru mereka yang berkenaan dengan pelaporan & pemecahan masalah saat pelaksanaan produksi berlangsung, sehingga terjalin komunikasi dua arah dan memberikan keleluasaan bekerja bagi bawahannya. Pemimpin membuka peluang pada karyawan untuk mengembangkan potensinya ke arah yang lebih tinggi dengan merekomendasikan pelatihan yang diselenggarakan perusahaan pada karyawan.

Uraian diatas menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat menjadi variabel independen untuk dilihat pengaruhnya terhadap konstruk lain. Sehingga peneliti beranggapan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat dijadikan variabel independen dalam penelitian ini untuk kemudian dilihat pengaruhnya terhadap *work engagement* sebagai variabel dependen, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti serta menguji secara empiris hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk melihat ada tidaknya hubungan antar dua variabel, dengan menggunakan variabel prediktor yaitu persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan variabel kriterium yaitu *work engagement*.

Penelitian ini dilakukan dengan mengidentifikasi karakteristik subjek, yaitu karyawan tetap yang berinteraksi langsung dengan manager divisi. Jumlah populasi sesuai karakteristik adalah 173 karyawan, sedangkan sampel penelitian ini adalah 115 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Pengambilan data menggunakan pengukuran psikologis menggunakan dua skala penelitian, yaitu skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional (21 aitem, $\alpha = 0,876$) dan skala *work engagement* (33 aitem, $\alpha = 0,935$). Kedua skala menggunakan model skala *Likert*. Skala *work engagement* disusun menggunakan tiga dimensi yang dikemukakan Schaufeli & Bakker (2010, h.13). Sedangkan skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan disusun berdasarkan kombinasi aspek persepsi oleh Coren dkk (1999, h.9), dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass & Riggio (2006, h.6). Metode statistik yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi sederhana.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidak hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*. Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan hipotesis yang diajukan pada penelitian ini diterima, yaitu bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*. Hasil uji hipotesis tersebut ditunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,586 dengan nilai signifikansi (p)= 0,000 ($p < 0,05$).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan PT. Dua Kelinci Pati memiliki persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang positif sehingga menimbulkan *work engagement*. Hal ini sesuai dengan arah persamaan garis regresi yang menyatakan bahwa penambahan satu skor variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka variabel *work engagement* akan mengalami kenaikan sebesar 0,284.

Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nahrgang et al., (2012, h. 4) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung akan memotivasi karyawan untuk memiliki *engagement* yang tinggi.

The Transformational Leadership Report (2007, h.10) menyebutkan gaya kepemimpinan transformasional dimulai dengan memperhatikan pendapat dan perasaan karyawannya, memikirkan seberapa berpengaruh efek dari tindakannya sebagai pemimpin pada karyawan, memperhatikan kebutuhan karyawan, memberikan motivasi dan menyampaikan misi dalam mengarahkan karyawan, sehingga akan menginspirasi bagi karyawan. Karyawan yang *engaged* dengan pekerjaan mereka disebabkan adanya dukungan dari pemimpin. Hal ini didukung oleh Bakker et al (2011, h.13) yaitu karyawan akan merasa tertantang, puas dengan pekerjaannya dan menjadi *engagement* dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya ketika menerima dukungan, terinspirasi dari pimpinannya. Sehingga sebuah organisasi membutuhkan

seorang pemimpin yang memiliki kepemimpinan atau strategi mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Karyawan dikatakan *work engagement* diindikasikan oleh kinerjanya, memiliki komitmen tidak hanya bekerja untuk memenuhi kepentingan dirinya, tetapi juga mempunyai tujuan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Karyawan akan mencoba untuk berfikir melakukan yang terbaik bagi organisasi, serta merasa terdorong untuk terus berusaha menuju tujuan yang menantang (Bakker & Leiter, 2010, h.2).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif 34,3% terhadap variabel *work engagement*. Hasil tersebut menjelaskan bahwa *work engagement* karyawan PT. Dua Kelinci Pati sebesar 34,3% dipengaruhi oleh persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan sisanya sebesar 65,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan *work engagement* pada karyawan PT. Dua Kelinci memiliki hubungan yang searah, sehingga persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang positif akan memprediksi tingginya *work engagement* pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada karyawan PT Dua Kelinci Pati yang ditunjukkan dengan angka korelasi (r_{xy}) sebesar 0,586 dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Hal tersebut mengindikasikan adanya hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada karyawan PT Dua Kelinci. Semakin positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi *work engagement* pada karyawan, sebaliknya apabila semakin

negatif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah.

Saran bagi karyawan PT. Dua kelinci yang memiliki persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang positif, perlu dipertahankan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah menyampaikan bahwa stimulasi yang diberikan pemimpin bertujuan untuk mengembangkan potensi masing-masing karyawan, sehingga mampu mewujudkan visi dan misi bersama. Pemimpin dapat memberikan penghargaan atau apresiasi atas hasil kerja yang telah dilakukan, kepada karyawan yang memiliki penurunan kinerja. Upaya menjalin komunikasi, sehingga memudahkan karyawan dalam memecahkan kesulitan yang dihadapi dan memudahkan pencapaian target. Selain itu dengan melibatkan karyawan dalam penentuan kebijakan maupun koordinasi, sehingga membuat karyawan merasa berharga dan dibutuhkan, sehingga karyawan akan bekerja dengan lebih optimal.

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan tulisan ini dapat menjadi salah satu referensi pendukung. Peneliti selanjutnya diharapkan lebih dapat menggali lebih dalam faktor-faktor serta berbagai dimensi yang ada dalam *work engagement*. Selain itu peneliti berikutnya meneliti variabel-variabel lain yang turut berperan dalam terbentuknya *work engagement* antara lain iklim organisasi, *organizational citizenship behavior* dan *psychological capital* yang merupakan faktor lain yang mempengaruhi yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Peneliti selanjutnya juga diharapkan dapat menggunakan perusahaan dengan bidang jasa, pekerja pemerintahan, maupun komunitas yang ada dalam masyarakat mengingat pentingnya kepemimpinan dan *work engagement* dalam memajukan organisasi tersebut. Peneliti selanjutnya diharapkan pula agar lebih banyak mencari referensi buku dan instrument alat ukur khususnya mengenai *work engagement* mengingat masih terbatasnya referensi mengenai topik ini.

DAFTAR PUSTAKA

Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P. 2011. *Key Question Regarding Work Engagement*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, No.20 vol.1 p.4-28

- Bakker, A.B. & Leiter, M.P. 2010. *Work Engagement: Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. 2006. *Transformational Leadership, 2nd ed.* New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Coren, S., Ward, L.M., Erns J.T. 1999. *Sensation and Perception , 5th ed.* New York : Harcourt Collage Publiser, Inc.
- Covey, S. 2007. *The Transformational Leadership Report*. <http://www.transformatiolanleadership.net>. Diunduh pada tanggal 12 Desember 2012.
- Daeng, A. 2012. *Inilah dampak Perdagangan Bebas RI-Uni Eropa*. <http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/makro/12/06/26/m67fgz-inilah-dampak-perdagangan-bebas-riuni-eropa>. diunduh pada tanggal 12 oktober 2012.
- Danim, S. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Erkutlu, Hakan V. dan Jamel Chafra. 2006. *Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels*. Journal of Leadership Power Bases and Job Stress, 5(29).
- Hariandja, M. & Hadiwati, Y. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompesian dan Peningkatan Produktifitas Pegawai*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Kahn, W. A. 1990. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, No.33 vol.(4), p.692-724.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI Press
- Nahrgang, J.D., Federick, P.M., & David, A.H. 2010. Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. American Psychological Association.
- Saks, A.M. 2006. *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. Journal of matejerial Psychology Vol.26 No.27 p.600-619
- Shimazu, A. 2008. *Work Engagement in Japan: Validation or the Japanese Vertion of the Utrecht Work Engagement Scale*. Applied Psychology. No.1 vol.57 p.510-523.
- Wright, J. 2009. *Role Stressors, Coworker and Work Engagement: A Longitudinal Study Mester's Theses*. Peaper 3344. http://scholarworks-sjsu.edu/etd_theses. diunduh pada tanggal 08 November 2012
- Wyatt. W. 2007/2008. *Global workArttitudes Report*. <http://www.watsonwyatt.com/research/pdfs/2007-US-0298.pdf>. Diunduh tanggal 9 Oktober 2012.
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.