

# HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN *WORK ENGAGEMENT* PADA PEGAWAI PELAKSANA PERUM PERHUTANI KBM SAR WIL II CEPU

Wenny Luthfiana Dewi, Jati Ariati\*

Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Semarang

Email: [wennyLD91@gmail.com](mailto:wennyLD91@gmail.com), [jatiariati@undip.ac.id](mailto:jatiariati@undip.ac.id)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai pelaksana Perum Perhutani KBM Sar Wil II Cepu. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang dipilih pemimpin dengan menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadinya dan mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada karyawan. *Work engagement* merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total melalui *vigor*, *dedication* dan *absorbtion*.

Populasi dalam penelitian ini adalah 107 pegawai pelaksana. Penentuan sampel menggunakan *cluster random sampling*. Pengumpulan data menggunakan skala gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari 24 aitem ( $\alpha = 0,929$ ) dan skala *work engagement* terdiri dari 25 aitem ( $\alpha = 0,917$ ). Hasil analisis regresi linier sederhana dari Pearson menunjukkan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* yang ditunjukkan oleh angka korelasi  $r_{xy} = 0,446$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ) sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai pelaksana Perum Perhutani KBM Sar Wil II Cepu dapat diterima.

Berdasarkan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai pelaksana Perum Perhutani KBM Sar Wil II Cepu. Hubungan antara kedua variabel tersebut bahwa semakin positif gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula *work engagement*. Sumbangan efektif gaya kepemimpinan transformasional sebesar 19,9% sedangkan 80,1% dipengaruhi faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Work Engagement*, Pegawai Pelaksana

\*) penanggung jawab

**RELATION BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE  
AND WORK ENGAGEMENT ON EMPLOYEES PERFORM OF PERUM  
PERHUTANI KBM SAR WIL II CEPU**

**Wenny Luthfiana Dewi, Jati Ariati \***

**Faculty of Psychology Diponegoro University Semarang**

Email: [wennyLD91@gmail.com](mailto:wennyLD91@gmail.com), [jatiariati@undip.ac.id](mailto:jatiariati@undip.ac.id)

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the relationship of transformational leadership style and work engagement on employees perform of Perum Perhutani KBM Sar Wil II Cepu. Transformational leadership style is the approach chosen by leaders to inspire employees go beyond their personal interests and was able to bring depth and extraordinary impact on employees. Work engagement is the attitudes and behavior of employees in working with expressing himself in total through the vigor, dedication and absorbtion.*

*The population in this study was 107 employees. The samples using cluster random sampling. Collecting data using a transformational leadership style scale consisting of 24 item ( $\alpha = 0,929$ ) and work engagement scale consists of 25 item ( $\alpha = 0.917$ ). Results of simple linear regression analysis of Pearson showed a positive relationship between transformational leadership style with work engagement shown by figures  $r_{xy}$  correlation = 0.446 with  $p=0.000$  ( $p < 0.05$ ) so that the hypothesis that there is a positive relationship between transformational leadership style to work engagement on employees perform Perum Perhutani KBM Sar Wil II Cepu acceptable.*

*Based on this study, it can be concluded that there is a positive relationship between transformational leadership style and work engagement on employees perform of Perum Perhutani KBM Sar Wil II Cepu. If the transformational leadership style is positive, the higher the work engagement. Effective contribution of transformational leadership style by 19.9%, while 80.1% influenced by other factors that are not revealed in this study.*

**Keywords: Transformational Leadership Style, Work Engagement, Employees Perform**

*\*) responsible person*

## PENDAHULUAN

Berkaitan dengan masalah sumber daya manusia, perusahaan-perusahaan di Indonesia ternyata menghadapi masalah dalam mempertahankan karyawan berprestasi tinggi, karyawan dengan keahlian khusus, dan karyawan berpotensi tinggi. Berdasarkan hasil survey *Global Strategic Rewards 2007/2008* yang dilakukan oleh Wyatt, kehilangan karyawan berprestasi tinggi dan karyawan dengan keahlian khusus sudah menjadi masalah yang perlu diwaspadai oleh industri di Indonesia (Suhendro, 2008). Sumber daya manusia merupakan elemen utama dalam organisasi dibandingkan dengan elemen lain sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan elemen lain (Hariandja & Hadiwati, 2007).

Pegawai Pelaksana (PP) merupakan salah satu fenomena yang muncul dalam dunia organisasi, khususnya di Perhutani. PP adalah pegawai yang tidak memiliki kepangkatan dan golongan sesuai dengan ketentuan di Perhutani (Perhutani, 2010). Peraturan perusahaan yang mengatur tentang PP disesuaikan dengan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia.

Kebijakan organisasi atau perusahaan untuk mengambil PP menimbulkan beberapa persoalan. Salah satunya aktivitas kerja PP dalam organisasi dibayangi ketidakpastian status yang mempengaruhi tingkat *turnover*. Tingkat keluar masuk karyawan yang cukup tinggi dalam perusahaan dapat mengakibatkan naiknya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan (Robbins, 2006). *Turnover* salah satunya dapat ditekan dengan meningkatkan *engagement* pada PP.

Schaufeli & Bakker (2004) menyatakan bahwa *engagement* dikatakan sebagai *work engagement*, yaitu keadaan/kondisi mental yang positif, yang berkaitan dengan pemenuhan kerja yang dikarakteristikan melalui *vigor*, *dedication* dan *absorbtion*. *Work engagement* yang tinggi dapat dilihat dari motivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat. Penelitian lain menyebutkan bahwa *work engagement* memiliki dampak positif terhadap produktivitas organisasi, seperti menurunnya intensi *turnover* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Bakker dan Demerouti (dalam Wright, 2009) mengungkapkan terdapat empat alasan tentang karyawan dengan *work engagement* tinggi memiliki performa yang lebih baik daripada karyawan yang tidak *work engagement*, yaitu

*work engagement* dapat menimbulkan emosi positif, *work engagement* dapat mempengaruhi kesehatan menjadi lebih baik, *work engagement* dapat menciptakan energy atau sumber kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan *work engagement* dapat mempengaruhi lingkungan kerja.

Kepemimpinan memegang peranan penting bagi sukses atau tidaknya sebuah perusahaan. Yukl (2010) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu dimana para manajer menerapkan tujuan dan pedoman umum bagi para bawahan, serta memberikan mereka beberapa otonomi dalam memutuskan cara melakukan pekerjaan serta cara menentukan kecepatan kerja mereka. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2006) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang dipilih pemimpin dengan menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi dan mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para karyawan. Pemimpin dengan gaya transformasional adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman (Ivancevich, 2006).

Hasil penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional selain memiliki efek positif pada *engagement*, pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan *engagement* bawahannya secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat pengaruh positif pada efektivitas kerja dan level *engagement*.

Dollar & Bakker (2010) juga menyatakan bahwa lingkungan organisasi yang kondusif berhubungan dengan *work engagement*, sehingga dapat menunjukkan indikasi yang baik terhadap kondisi kerja, kesehatan psikis karyawan, *engagement* dan produktivitas karyawan.

### **Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada karyawan kontrak di Perum Perhutani KBM Sar Wil II Cepu.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Pengertian *Work Engagement***

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker (2002; dalam Bakker & Leiter, 2010) menyebutkan *engagement* sebagai positività, pemenuhan, kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikkan dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption*, lebih dari keadaan sementara, *engagement* lebih mengacu pada keadaan yang lebih kuat dan meliputi afektif-kognitif.

### **2. Aspek *Work Engagement***

Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, (2002 dalam Bakker & Leiter, 2010) menjelaskan mengenai aspek-aspek yang terdapat dalam *engagement*, yaitu:

#### a. *Vigor*

*Vigor* merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun ketika menghadapi kesulitan kerja, serta memiliki kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

#### b. *Dedication*

Karyawan merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan apabila memiliki *dedication* yang tinggi.

#### c. *Absorption*

Karyawan yang memiliki *absorption* tinggi, akan penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

### **3. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan yang dipilih pemimpin dengan menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadinya dan mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada karyawan (Robbins, 2006).

### **4. Aspek Dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass (dalam Ancok, 2012) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen perilaku, yaitu:

a. *Idealized Influenced*

Penilaian karyawan terhadap pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat agar bawahan mau mengikutinya secara suka rela.

b. *Individualized Consideration*

Penilaian karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam mengidentifikasi kebutuhan para bawahannya.

c. *Inspirational Motivation*

Penilaian karyawan terhadap upaya pemimpin dalam memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan, memotivasi karyawan, bicara dengan antusias dan optimis.

d. *Intellectual Stimulation*

Penilaian karyawan mengenai kemampuan pemimpin dalam mengajak bawahan berkreasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Identifikasi Variabel Penelitian**

1. Variabel kriterium : *Work Engagement*
2. Variabel prediktor : Gaya Kepemimpinan Transformasional

### **Definisi Operasional**

a. *Work Engagement*

*Work engagement* merupakan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya yang diekspresikan dengan mencurahkan energi dan mental yang kuat, rasa kebermanaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan dalam bekerja.

b. **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah penilaian bawahan terhadap pemimpin langsung mengenai kemampuan pemimpin dalam mendukung dan memotivasi bawahan untuk berpikir kreatif, serta kemampuan dalam memahami perbedaan antar individu untuk meningkatkan prestasi kerja dan mengembangkan potensi bawahan.

## **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pelaksana Perum Perhutani KBM Sar Wil II Cepu, dengan karakteristik sebagai berikut:

- a. Pegawai pelaksana yang telah bekerja lebih dari 6 bulan
- b. Pegawai pelaksana pada level mandor, staf dan operator

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *cluster random sampling*. Teknik sampling ini digunakan melalui dua tahap, yaitu tahap pertama menentukan sampel daerah dan tahap berikutnya menentukan orang-orang yang ada di daerah tersebut secara sampling juga (Sugiyono, 2008).

## **Analisis Data**

Analisis data yang digunakan adalah teknik analisis regresi sederhana, dengan menggunakan alat bantu komputer dengan program *Statistical Packages for Social Sciences (SPSS)* Versi 17.0.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi sederhana. Hasil uji normalitas menunjukkan kedua variabel dalam penelitian ini memiliki sebaran normal, dengan  $p > 0,05$ . Hasil uji linieritas dari hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel *work engagement* menghasilkan nilai koefisien  $F = 14,372$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan hubungan antara kedua variabel penelitian adalah linier. Koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* adalah sebesar 0,446 dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Koefisien korelasi yang bernilai positif menunjukkan bahwa arah hubungan kedua variabel adalah positif, artinya semakin positif gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula *work engagement*. Berlaku pula sebaliknya, semakin negatif gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula *work engagement*. Hasil regresi sederhana menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan peneliti, yaitu terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai pelaksana KBM Sar Wil II Cepu dapat diterima.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif sebesar 19,7% pada *work engagement*. Kondisi tersebut menyatakan bahwa tingkat konsistensi variabel *work engagement* sebesar 19,9% dapat diprediksi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, sisanya 80,1% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Hewitt (2012) mengemukakan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah penghargaan (*total rewards*), kondisi perusahaan (*company practices*), kualitas kehidupan (*quality of life*), kesempatan (*opportunities*), aktivitas pekerjaan yang dihadapi (*work*) dan orang lain di sekitar pekerjaan (*people*).

Peneliti sudah berusaha untuk dapat mencapai hasil yang maksimal, tetapi dalam pelaksanaannya tidak luput dari kendala dan keterbatasan. Kendala dalam penelitian adalah gaya kepemimpinan transformasional yang tidak mengukur pada pemimpin yang sama yang dikarenakan pegawai pelaksana berada di area yang memiliki pemimpin berbeda-beda, luasnya wilayah penelitian dan waktu pengisian skala yang membutuhkan waktu yang lama, adanya keterbatasan kontrol serta pengawasan terhadap pengisian skala karena di beberapa area, peneliti tidak diijinkan untuk membagikan skala secara langsung kepada masing-masing karyawan dan hanya diperbolehkan menitipkan skala penelitian dan tidak melihat secara langsung pengisian skala, serta keterbatasan jumlah pegawai pelaksana di Perum Perhutani KBM Sar Wil II Cepu.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai pelaksana KBM Sar Wil II Cepu. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif sebesar 19,9% pada terbentuknya *work engagement* pada pegawai pelaksana Perum Perhutani KBM Sar Wil II Cepu.

## **SARAN**

### **1. Bagi Subjek Penelitian**

Subjek dengan *work engagement* yang tinggi diharapkan dapat mempertahankan dengan menerapkan nilai-nilai perusahaan dalam



menjalankan pekerjaan, sehingga keinginan untuk dapat bekerja maksimal dapat tercapai dan keinginan untuk lebih memajukan organisasi semakin besar.

## **2. Bagi Perusahaan**

Perusahaan dapat melakukan perbaikan dan peningkatan pada beberapa aspek sebagai upaya menciptakan *work engagement* pada diri karyawan tersebut. Karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk belajar hal baru dan untuk menemukan bakat yang dimilikinya melalui kursus yang diadakan perusahaan.

## **3. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggali lebih dalam faktor-faktor serta berbagai dimensi yang ada dalam *work engagement*, seperti persepsi terhadap dukungan organisasi, iklim organisasi, dan *organizational citizenship behavior* yang juga berpengaruh pada *work engagement* namun tidak diungkap dalam penelitian ini.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ancok, D. (2012). *Psikologi kepemimpinan & inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Dollard, M.F. & Bakker, A. B. Psychological Safety Climate As A Precursor To Conductive Work Environments, Psychological Health Problem And Employee Engagement. *Journal Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579-599.
- Hariandja, M. & Hadiwati, Y. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktifitas Pegawai*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hewitt, A. (2012). *2012 Trends in global employee engagement*. [www.aonhewitt.com](http://www.aonhewitt.com).
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson M. T. (2006). *Perilaku dan manajemen organisasi, edisi ketujuh*. Jakarta: Erlangga.

- Luthans, F. & Peterson, S. J. (2002). Employee Engagement and Manager Self-Efficacy Implications for Managerial Effectiveness and Development. *Journal of Management Development*, 21, (5), 367-387.
- Perhutani, P. (2010). *Mahoni online*. Diunduh dari Mahoni Online: <http://mahonionline.wordpress.com/perjanjian-kerja-bersamapkb-perum-perhutani/>
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi edisi kesepuluh*. Jakarta: PT. Indeks.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organization Behavior*, 25, 293-315.
- Segers, J., De Prins, P., Brouwers, S. (2010). Leadership and engagement : a brief review of the literature, a proposed model, and practical implications (pp. 149-158). In Albrech, S. A. (Ed.). *Handbook of work engagement: perspektif, issues, research, and practices*. Cheltenham: MPG Books Group
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B, Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., et.al. (2008). Work Engagement in Japan : Validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Journal Compilatin :Applied Psychology : An Intrenational Review*, 57, (3), 510-523.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta Bandung.
- Suhendro, P. A. 2008. *Tingginya "Turnover" Karyawan di Indonesia*. Diunduh dari Purjono Agus Suhendro: <http://purjono.wordpress.com/2008/01/15/tingginya-turnover-karyawan-di-indonesia/>.
- Wright, J. (2009). *Role Stressor, Coworker and Work Engagement: A Longitudinal Study Mester's Theses*. Diunduh dari SJSU Scholarworks: [http://scholarworks.sjsu.edu/etd\\_theses/3344/](http://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/3344/)
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.