



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN: STUDI PADA PT. PERTAMINA (PERSERO)

Herdiyan Maulana*

Verawati**

*Jurusan Psikologi, Universitas Negeri Jakarta

**Jurusan Psikologi, Universitas Negeri Jakarta

DOI: <https://doi.org/10.21009/JPPP.032.01>

Alamat Korespondensi:

herdiyanmaulana@unj.ac.id

verawati.vr@gmail.com

ABSTRACT

This study was conducted in order to investigate the effect of transformational leadership towards employee engagement. In this study, transformational leadership style possesses several dimensions which consist of: charisma, intellectual stimulation, individual consideration and inspirational motivation. Whereas the employee engagement dimensions are consist of vigor, dedication and absorption. MLQ for leadership transformational scale and UWES for employee engagement scale were used to measured the intended variables. 30 employees (17 females and 13 males) from the corporate legal function of PT Pertamina (Persero) were recruited as research participant through the proportional sampling technique. The data analysis that has been used for the purpose of this study is regression analysis. Results from the study explained that there was a significant influence between transformational leadership and employee engagement; with 0.478 correlations (r_{xy}) and 0.229 R-square (R^2) value. The value itself indicates that the transformational leadership variable has an effect of 22.9% towards the engagement among employees. Therefore, it would be useful for companies to increase their employee engagement.

Keywords

transformational leadership, employee engagement

1. Pendahuluan

Terminologi sumber daya manusia merujuk pada semua manusia yang terlibat dalam suatu perusahaan yang mengupayakan terwujudnya tujuan perusahaan tersebut. Dalam suatu perusahaan, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan yang terpenting karena sumber daya manusia merupakan penggerak dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Untuk memiliki sumber daya manusia yang terampil serta motivasi tinggi, perusahaan perlu mengadakan perencanaan dan pengelolaan karyawan yang baik terhadap yang

sudah ada maupun untuk karyawan yang akan datang. Sinurat (2008) mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya perusahaan yang memiliki kekuasaan untuk merencanakan dan mengendalikan sumber daya yang lain dalam perusahaan. Dengan demikian, penting adanya memperhatikan kualitas sumber daya manusia.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan berdampak pada efektifitas kerja perusahaan. Mengelola kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan membangun hubungan perusahaan dengan karyawan dimana keduanya saling membutuhkan. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan

Davis (1996) bahwa karyawan merupakan manusia yang siap, bersedia, dan mampu berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, meningkatkan keterikatan pada sumber daya manusia berarti perusahaan juga akan meningkatkan kompetitif dan keuntungan bagi perusahaan.

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) didefinisikan oleh Kahn (1990) sebagai pemanfaatan diri anggota dari perusahaan untuk peran pekerjaannya dengan cara bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama ia bekerja. Seseorang menjadi terlibat dalam tugas-tugas, baik sendiri maupun dengan orang lain, sadar secara kognitif, dan terhubung dengan orang lain dalam melakukan pekerjaan mereka sekaligus menunjukkan apa yang mereka pikirkan dan rasakan, kreativitas mereka, kepercayaan dan nilai-nilai mereka, loyalitas serta hubungan pribadi mereka dengan orang lain.

Peningkatan keterikatan karyawan perlu dilakukan karena *engagement* atau loyalitas dan kesungguhan dalam bekerja yang dimiliki oleh karyawan di Indonesia ini sangat rendah. Hal tersebut terungkap berdasarkan hasil survei bertajuk *Global Workforce Study* (2012) yang dilakukan oleh Towers Watson pada karyawan di beberapa perusahaan di Indonesia yang menemukan bahwa hampir dua pertiga karyawan di Indonesia tidak memiliki hubungan yang kuat pada perusahaan. Sekitar 38% dari karyawan yang tidak memiliki keterikatan cenderung akan meninggalkan pekerjaan mereka dalam dua tahun ke depan. Sedangkan karyawan yang memiliki *engagement* terhadap perusahaannya dimana dia bekerja saat ini, jumlahnya hanya sekitar 36%. Data ini lebih lanjut menguatkan kedekatan hubungan keterikatan karyawan dan retensi, dimana karyawan yang memiliki keterikatan cenderung untuk bertahan. *Global Workforce Study* (2012) yang mengikutkan 1005 karyawan di Indonesia dalam survei, menjelaskan bagaimana pandangan karyawan mempengaruhi perilaku dan kinerja, serta keterikatan pada perusahaan. Hal ini menjadi masukan bagi perusahaan dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan dengan cara positif guna mendukung tujuan pertumbuhan perusahaan.

Pentingnya perusahaan memperhatikan keterikatan karyawannya dan mempertahankannya agar tetap stabil maka secara umum perusahaan atau perusahaan akan memperoleh manfaat seperti : 1) Dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan karena merasa bahagia berada diperusahaan tersebut, 2) Membantu mempertahankan karyawan terbaik, karena karyawan loyal terhadap perusahaan atau perusahaan, 3) Membantu pencapaian target perusahaan (Nurdiyani, 2012).

Keterikatan karyawan dapat ditingkatkan melalui perusahaan, manajemen dan kepemimpinan (Margaretha, 2009). Secara fakta, Buckingham & Coffman (1999) mengatakan bahwa hubungan antara individu dengan atasan langsungnya adalah faktor yang berperan dalam meningkatkan tingkat keterikatan karyawan tersebut. Selain diambil sebagai ukuran untuk memprediksikan keterikatan karyawan, kepemimpinan juga memiliki pengaruh tidak langsung kepada faktor lain yang bisa berpengaruh pada tingkat keterikatan karyawan, misalnya komunikasi yang kuat, kepercayaan dan integritas, serta pemberdayaan pekerjaan (Towers Perrin, 2003). Dengan demikian, keterikatan karyawan di dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari peran seorang pemimpin.

Menurut Umam (2008), kepemimpinan adalah bakat dan sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin atau kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang dalam mengerjakan atau tidak mengerjakan sesuatu. Untuk itu, kepemimpinan dapat berperan mempengaruhi pihak lain dalam mewujudkan misi perusahaan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang diterapkan dapat menjadi suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain (bawahan).

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan salah-satu diantara sekian model kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional dicetuskan oleh Burns dan Bass. Kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan dan bahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya. Menurut Hartanto (2009) kepemimpinan seperti ini akan menimbulkan kesadaran dan

komitmen yang tinggi dari kelompok terhadap tujuan dan misi perusahaan serta akan membangkitkan komitmen para pekerja untuk melihat dunia kerja melampaui batas-batas kepentingan pribadi demi untuk kepentingan perusahaan sehingga diharapkan penerapan kepemimpinan transformasional akan membuat karyawan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya karyawan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Hasil Pre-liminary study yang dilakukan dengan manager Culture & Transformation ditemukan bahwa Pertamina memiliki program *Theme-o-meter Survey* yang merupakan *survey monitoring* dan *tracking* perubahan budaya kinerja di Pertamina. Tujuan dari survey ini adalah untuk mengetahui persepsi budaya kerja dan mengetahui penerapan praktek budaya kerja di perusahaan.

Pada tahun 2012, desain survey dimodifikasi untuk mengukur tiga ukuran budaya kinerja, yaitu: Employee Engagement untuk mengukur keterikatan karyawan, *Employee Mindset Index* (EMI) untuk mengetahui persepsi pekerja tentang hasil-hasil budaya kinerja terkait tema aksi perubahan budaya, dan *Practices Pulse Check* (PPC) untuk mengukur persepsi pekerja atas praktek manajemen. *Survey Employee Engagement* dilakukan 2 kali dalam setahun. Hasil survey tersebut akan digunakan untuk melihat area perbaikan yang menjadi prioritas pembentukan budaya yang kuat di Pertamina. Bagi karyawan Pertamina, keterlibatan mereka pada survey menjadi bukti tingkat kepedulian dan keterikatan karyawan terhadap perubahan budaya. Data survey diatas menunjukkan bahwa tingkat employee engagement fungsi Hukum Korporat (Legal Council) berada pada tingkat terendah dibandingkan dengan direktorat lainnya. Bertitik tolak dari pentingnya keterikatan karyawan dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan fungsi Hukum Korporat PT Pertamina (Persero).

2. Metode Penelitian

Metode penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini termasuk jenis penelitian non eksperimental yaitu penelitian yang tidak terdapat manipulasi terhadap variabel atau pada subjek penelitian (Kerlinger, 2000). Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel independen adalah kepemimpinan transformasional. Sedangkan, variabel dependen dalam penelitian ini adalah keterikatan karyawan. Guna mendapatkan data yang diinginkan, peneliti menggunakan alat ukur berbentuk kuesioner dengan skala Likert. Skala kepemimpinan transformasional untuk penelitian ini didasarkan pada *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikemukakan oleh Bass (1990) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Avolio dan Bass pada tahun 1995. Skala MLQ mendeskripsikan mengenai persepsi anggota organisasi terhadap pemimpin mereka. Berdasarkan bentuk awal konstruk skala MLQ untuk kepemimpinan transformasional Avolio dan Bass berjumlah 24 item. Sedangkan Skala keterikatan karyawan untuk penelitian ini didasarkan pada *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikemukakan oleh Wilmar Schaufeli dan Arnold Bakker (2003). Schaufeli dan Bakker (2003) menemukan sebuah skala untuk mengukur employee engagement, yang dikenal dengan sebutan Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Skala ini dilakukan dengan berbagai uji coba dan telah terbukti validitas dan reliabilitasnya pada berbagai negara.

3. Hasil Penelitian dan Diskusi

Selain gambaran data pada Tabel 1 dan Tabel 2, berdasarkan kategorisasi data, didapatkan bahwa kategori keterikatan karyawan menunjukkan 13 responden berada pada kategori rendah dan 17 responden berada pada kategori tinggi. Selanjutnya pada variabel kepemimpinan transformasional pada PT Pertamina (Persero) tergolong dalam kategori tinggi. Dengan 18 responden tergolong dalam kategori tinggi dan 12 responden tergolong dalam kategori rendah. Analisis regresi menghasilkan *R Square* (R^2) sebesar 0,229 dengan besarnya signifikansi adalah 0,008. Artinya adalah variabel kepemimpinan transformasional memengaruhi keterikatan karyawan sebesar 22,9% dan sisanya 77,1% dipengaruhi oleh faktor lain seperti faktor penilaian kinerja, gaji dan tunjangan,

kesehatan, kepuasan kerja, dan komunikasi (Vazirani, 2007).

Tabel 1. Jumlah Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Perempuan	17	56.67%
Laki-laki	13	43.33%
Total	30	100%

Tabel 2. Jumlah Responden Penelitian Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
> 2 tahun	10	33.33%
2-10 tahun	15	50%
< 10 tahun	5	16.67%
Total	30	100%

Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dengan arah positif antara kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan pada karyawan fungsi Hukum Korporat PT Pertamina (Persero).

Adanya pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dengan keterikatan karyawan dapat terjadi mengingat kepemimpinan transformasional memegang peranan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Daren E. Hancott (2005) yang berjudul “*The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance in the Largest Public Economics in Canada*”. Daren mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh para pemimpin dan senior managers dalam 26 perusahaan *go public* di Kanada mampu meningkatkan kinerja perusahaan yang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dilihat dari total pendapatan perusahaan tersebut bahwa total pendapatan perusahaan yang menggunakan kepemimpinan transformasional teratas diantara perusahaan *go public* di Kanada. Sama halnya dengan PT Pertamina (Persero) pemimpinnya mampu menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan dari karyawan juga berhasil memotivasi karyawan sehingga mudah mengarahkan karyawannya untuk mencurahkan seluruh tenaga dan pikirannya bagi kepentingan perusahaan yang mengarahkan kepada apa yang menjadi tujuan perusahaan sehingga membuat Pertamina menjadi

BUMN terbesar di Indonesia dan labanya terus meningkat dari tahun ke tahun.

4. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dijelaskan di bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan karyawan pada karyawan fungsi Hukum Korporat PT Pertamina (Persero). Efektivitas kepemimpinan transformasional yang semakin tinggi terjadi pada saat para pemimpin memiliki kemampuan dan keterampilan yang semakin tinggi di dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan. Kondisi ini akan meningkatkan keterikatan karyawan. Penggunaan konsep keterikatan karyawan yang semakin populer terjadi karena adanya kesepakatan umum yang menyatakan dampak positifnya bagi kinerja organisasi. Keterikatan karyawan memengaruhi aspek emosi para karyawan sehingga berdampak pada perubahan sikap dan perilaku kerja karyawan. Beberapa diantaranya adalah meningkatkan kualitas kerja karyawan, kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran dan menurunkan keinginan untuk berpindah pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2003). Temuan penelitian ini membuktikan bahwa penciptaan dan pemeliharaan keterikatan karyawan fungsi Hukum Korporat PT Pertamina (Persero) tidak terlepas dari peran pemimpin organisasi.

5. Daftar Pustaka

- Rangkuti, A. A. (2012). *Analisis Data Penelitian Kuantitatif dengan SPSS*. Prodi Psikologi Universitas Negeri Jakarta.
- Azwar. S. (2003). *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Azwar, S. (2010). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Bass, B. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military and Education Impact*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gallup. (2008). Study Engaged Employees Inspire Company. *Gallup Management Journal*.
- Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*. Bandung: Mizan Utama.
- Health, W. P. (2009). Retrieved April 20, 2013, from <http://workplacementmentalhealth.com>
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kerlinger, F. N. (2004). *Azas-azas Penelitian Behavioral*. (Penerjemah Landung R. Simatupang). Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Koh, W., & Terborg, J. (1995). The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performace in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*, 9th ed., New York: McGraw-Hill.
- Margaretha, M., & Saragih, S. (2008). Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi. *Journal Psychology*.
- Maulana. (2007). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Penilaian Keadilan Prosedural Pada Partai Politik Berbasis Ideologi Nasionalisme dan Religius (Tesis) Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- McBain, R. (2007). The Practice of Engagement: Research Into Current Employee Engagement Practice. *Journal: Strategic HR Review*, 6.
- Nurdiyani, I. (2012). *Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja pada Perawat*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Perrin, T. (2008). *Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance*. Retrieved from <http://towersperrin.com/>
- Robinson, D. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600-619.
- Schaufeli, W. &. (2009). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. *Journal of Organizational Behavior*, 147-154.
- Sinurat, S. (2008). *Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen dan Seleksi*. Jakarta: Erlangga.
- Vazirani, N. (2007). Employee Engagement. SIES College of Management Studies. Working Paper Series.
- Werther, William B Davis Keth, 1996, *Human Resaource and Personal Management, Fifth Edition*. Printed in The United States of America: McGraw Hill, Inc.
- Yukl, G. (2006): *Leadership In Organizations: 6th Edition*. Pearson Prentice Hall. New York.

