

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Nova Mardiana¹, I Ketut R Sudiarditha²

FEU Univ. Lampung, nova.mardiana@feb.unila.ac.id

FE UNJ, sudiarditha@yahoo.com

ABSTRAK

Kecanggihan teknologi dan penyebaran informasi yang begitu cepat pada saat ini menjadikan karyawan mudah memperoleh informasi akan kebutuhan tenaga kerja di pasar tenaga kerja. Akses yang mudah menjadikan banyak karyawan mudah untuk berpindah kerja dari satu organisasi ke organisasi lainnya, oleh karena itu dibutuhkan keterikatan karyawan yang kuat kepada organisasi tempat kerjanya. Faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja menjadi faktor yang berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi pada perusahaan transportasi PO Puspa Jaya Bandar Lampung. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 276 karyawan, selanjutnya dianalisis data dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan menggunakan program AMOS 20. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, dan hasil analisis juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan. Saran dari hasil penelitian adalah agar manajemen lebih memperhatikan kebutuhan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Keterikatan karyawan.

ABSTRACT

*The sophistication of technology and the rapid dissemination of information at this time makes it easy for employees to obtain the information needed in the labor market. Easy access for many employees to move from one organization to the others, therefore we need good employee engagement for the organization on which it belongs. Leadership and work environment factors become factors that affect employee engagement. This study aims to prove the relationship transformational leadership to employee engagement with work environment as a mediation variable at the transportation company PO Puspa Jaya Bandar Lampung. The sample in this study amounted to 276 employees, then analyzed the data by using SEM (*Structural Equation Modeling*) using AMOS 20 program. The results of this study conclude that transformational leadership and work environment are positive and significant to employee engagement, and the results of the analysis also show that work environment is unable to mediate transformational leadership towards employee engagement. Suggestion from this research is management must be gift attention to employees on their duty.*

Keywords: Transformational Leadership, Work environment, Employee Engagement.

PENDAHULUAN

Kecanggihan teknologi dan penyebaran informasi yang begitu cepat pada saat ini menjadikan karyawan mudah memperoleh informasi akan kebutuhan tenaga kerja di pasar tenaga kerja. Akses yang mudah menjadikan banyak karyawan mudah untuk berpindah kerja dari satu organisasi ke organisasi lainnya, oleh karena itu dibutuhkan keterikatan karyawan yang kuat kepada organisasi tempat kerjanya.

Keterikatan karyawan pada perusahaan transportasi sangat dibutuhkan karena kekuatan pasar dari industri jasa transportasi terletak pada kekuatan sumber daya manusianya. Kendaraan yang nyaman, aman, dan tepat waktu sangat diharapkan oleh konsumen pengguna transportasi masal seperti bus umum. Oleh karena itu dibutuhkan karyawan yang memiliki keterikatan yang baik pada perusahaannya sehingga karyawan tersebut bisa memuaskan kebutuhan konsumen yang pada akhirnya akan mempercepat tercapainya tujuan perusahaan.

PO. Puspa Jaya Bandar Lampung adalah salah satu perusahaan bus yang berdiri pada tanggal 31 Oktober 1980, didirikan oleh I Ketut Narya yang merupakan seorang transmigran asal Bali yang di tempatkan di Lampung. Pada awal usahanya, perusahaan hanya memiliki satu armada bus dengan trayek Banjit-Tanjung Karang dengan menggunakan nama PO. Puspa Sari atas persetujuan PO. Puspa Sari Denpasar. Seiring dengan berjalan waktu, usaha transportasi ini mendapat sambutan baik dari masyarakat. Perusahaan dapat berkembang dengan sangat baik, dengan rute bus yang terus dikembangkan ke beberapa tujuan. Pada tanggal 31 Oktober 1992 perusahaan memisahkan diri dan membangun usaha mandiri dengan

nama PO. Puspa Jaya Bandar Lampung. Pada saat ini PO Puspa Jaya Bandar Lampung sudah memiliki 205 armada, baik bus besar maupun yang medium dan melayani beragam rute bus dalam propinsi maupun luar propinsi. Pelayanan perusahaan untuk masyarkat diperkuat sebanyak 510 karyawan dengan perincian seperti Tabel 1 berikut ini berdasarkan data PO Puspa Bandar Lampung.

Tabel 1. Jumlah Karyawan PO. Puspa Jaya Bandar Lampung Pada Tahun 2017

No.	Unit Kerja / Jabatan	Jumlah (orang)
1	Manager	1
2	Sekretaris	1
3	Bendahara	1
4	Supir Dan Kondektur AKDP	270
5	Supir Dan Kondektur AKAP	210
6	Staf (Agen) Dan Mekanik	27
Jumlah		510

Sumber : PO. Puspa Jaya Bandar Lampung (2018).

Target perusahaan yang hanya tercapai 80% serta fluktuasi karyawan yang tinggi, mengharuskan perusahaan lebih memperhatikan pengelolaan manajemen sumber daya manusianya dengan lebih profesional. Dibutuhkan kepemimpinan transformasional yang baik dan lingkungan kerja yang nyaman yang dapat membuat karyawan lebih terikat kepada perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka diperlukan penelitian yang memperhatikan faktor faktor tersebut dengan merumuskan kajian berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap keterikatan karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi.

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap lingkungan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi.

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan Transformasional

Perkembangan informasi dan kemajuan teknologi membuat seorang pemimpin harus lebih fleksibel dalam melaksanakan wewenangnya. Oleh karena itu saat ini lebih dibutuhkan pemimpin yang dapat menstransformasi wewenangnya terhadap karyawan.

Kepemimpinan transformasional menurut Luthan (2006) lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya.

Podsakoff mengemukakan ada enam indikator dalam kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi.
Perilaku pemimpin yang bertujuan dalam mengidentifikasi peluang baru untuk unit/divisi/perusahaannya untuk pengembangan, mengartikulasikan

dan mengilhami orang lain dengan visinya tentang masa depan.

2. Memberikan Model yang Tepat.
Perilaku pemimpin yang bertujuan dalam menetapkan/memberikan contoh bagi karyawan yang tepat untuk diikuti agar konsisten dengan nilai-nilai yang dianut pemimpin.
3. Membina Penerimaan Tujuan kelompok.
Perilaku pemimpin yang bertujuan dalam mempromosikan kerja sama antar karyawan dan membuat mereka bekerja sama menuju tujuan bersama.
4. Ekspektasi Kinerja Tinggi.
Perilaku yang menunjukkan harapan pemimpin untuk keunggulan, kualitas, dan/atau kinerja tinggi dari pengikut.
5. Memberikan Dukungan Individual.
Perilaku pemimpin yang mengindikasikan bahwa pemimpin menghargai pengikut dan prihatin dengan perasaan dan kebutuhan pribadi pengikut.
6. Stimulasi Intelektual.
Perilaku pemimpin yang bertujuan dalam memberikan tantangan kepada pengikut untuk memeriksa kembali beberapa asumsi mereka tentang pekerjaan mereka dan memikirkan kembali bagaimana caranya untuk bisa dilakukan.

Penelitian terdahulu tentang kepemimpinan transformasional dilakukan oleh Piccolo and Colquitt (2006) dengan judul *Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics*

Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap perilaku organisasi melalui kepercayaan pengikut pada pemimpin.

Keterikatan Karyawan

Karyawan yang loyal pada perusahaannya sangat dibutuhkan dalam kelangsungan hidup perusahaan. Dibutuhkan suatu ikatan yang kuat antara karyawan dan perusahaan.

Schaufeli dan Bakker (2003) mengungkapkan bahwa keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, kepuasan, dan ikatan kerja yang dikarakteristikan oleh semangat, dedikasi, dan fokus.

Penelitian terdahulu tentang keterikatan karyawan dilakukan oleh Engelbrecht, Heine, dan Mahembe (2017) dengan judul *Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. Penelitian ini menyimpulkan trust in the leader dan kepemimpinan etis memiliki hubungan yang positif terhadap keterikatan karyawan*

Teori teori tersebut menunjukkan adanya pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap keterikatan karyawan dengan mediasi lingkungan kerja, atau dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap lingkungan kerja.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan.
3. Lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kausalitas yang menjelaskan suatu hubungan

antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Terdapat tiga variabel yaitu variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan keterikatan karyawan. Selanjutnya untuk menentukan instrumen berdasarkan variabel penelitian dan kemudian menentukan kuesioner sejumlah 276 karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, mengumpulkan data sekunder, wawancara dan kuisisioner Data yang terkumpul diolah dengan menggunakan alat analisis deskriptif dan kuantitatif. Teknik analisis yang dipergunakan untuk menganalisis data adalah analisis SEM (*Structural Equation Model*). Hasil analisis kemudian diinterpretasikan dan langkah terakhir disimpulkan serta diberikan saran.

Indikator Variabel

Penelitian ini menggunakan teori Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi sebagai teori utama, dan teori Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Keterikatan Karyawan sebagai teori yang diaplikasikan.

Indikator indikator yang digunakan dalam Kepemimpinan Transformasional adalah (1) Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi. (2) Memberikan Model yang Tepat. (3) Membina Penerimaan Tujuan kelompok. (4) Ekspektasi Kinerja Tinggi. (5) Memberikan Dukungan Individual. (6) Stimulasi Intelektual.

Indikator Lingkungan kerja adalah (1) lingkungan kerja internal dan (2) lingkungan kerja eksternal.

Indikator Keterikatan karyawan adalah (1) semangat (2) dedikasi (3) fokus. Sesuai yg telah dijelaskan pada kerangka pemikiran,

Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen penelitian dilakukan dengan menguji validitas, yaitu mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dilakukan analisis faktor menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin-Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA)* Bila nilai *KMO MSA* lebih besar dari 0,5 maka analisis akan dilanjutkan. Validitas suatu butir kuesioner dapat diketahui dengan melihat nilai *loading factor* $\geq 0,5$. Uji reliabilitas dimana suatu kuesioner dikatakan reliabel/handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dengan kriteria nilai *Cronbach's Alpha* harus $\geq 0,6$. dan uji normalitas untuk mengetahui apakah data sampel berdistribusi normal dapat diketahui dengan uji *kolmogorov-smirnov*. Pengambilan keputusan bahwa data tersebut berdistribusi normal jika nilai uji *kolmogorov-smirnov* > 0.05 data dari jawaban para responden. Selanjutnya menguji hipotesis dengan SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan menggunakan program AMOS 20, model matematis digunakan untuk menunjukkan bagaimana hipotesis-hipotesis akan diuji pada masing-masing model yang diajukan adalah:

$$(1) \eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \zeta_1$$

$$(2) \eta_2 = \gamma_{11}\xi_2 + \zeta_2$$

$$(3) \eta_3 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{11}\xi_2 + \zeta_3$$

Keterangan :

η_1, η_2, η_3 (*eta*)=Variabel endogen (Y)

$\gamma_{11}, \gamma_{21}, \gamma_{31}$, = Koefisien

ξ_1 (*zeta*) = error

PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 276 karyawan perusahaan dengan mendeskripsikan hasil uji validitas bahwa item pertanyaan yang memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,5$ dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas adalah

Kepemimpinan Transformasional (X_1) dengan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,789 tergolong reliabilitas tinggi. Lingkungan kerja (X_2) dengan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,671 tergolong reliabilitas tinggi. Keterikatan Karyawan (Y) dengan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,664 tergolong reliabilitas tinggi.

Lampiran 1 menunjukkan bahwa nilai *sig.* Variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan keterikatan karyawan $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data adalah normal.

Analisis Kuantitatif

Analisis data kuantitatif dalam penilaian bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap keterikatan karyawan. Digunakan analisis regresi linier yang perhitungannya menggunakan program SPSS 18 dengan hasil menjelaskan bahwa sebesar 71,1% varian yang dapat dijelaskan oleh varian bebas terhadap variabel terikat, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Tabel Hasil Uji Nilai Determinasi

Model Summary^b

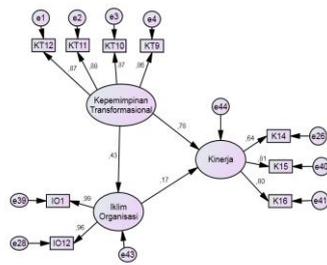
Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.711	2,702

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Keterikatan kary

Sumber: Lampiran data diolah, 2018.

Adapun gambar hasil SEM penelitian ini adalah sebagai berikut



Gambar Hasil Analisis SEM (Structural Equation Model)

Gambar hasil analisis SEM menunjukkan bahwa indikator-indikator yang ada sudah memenuhi syarat yaitu *factor loading*-nya $> 0,50$ yang berarti bahwa indikator-indikator tersebut merupakan dimensi dari variabel yang dibentuk.

Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi.

H₁ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap lingkungan kerja.

Hasil uji hipotesis pertama di atas menjelaskan bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) $> 1,978$ yaitu sebesar 6.854 dan nilai *Probability* (P) $< 0,05$ yaitu sebesar 0,000. Melalui pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Berdasarkan teori Podsakoff (1990) dan Litwin & Striger (1968) serta penjelasan di atas maka kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap lingkungan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji SEM (*structural equation model*) diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja dengan nilai CR (6.854) $> (1,978)$ dan untuk nilai P (0,00) $< (0,05)$.

Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis penelitian bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja **didukung** oleh penelitian ini.

H₂: Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan.

Berdasarkan teori Podsakoff (1990) dan Koopmans (2014) serta penjelasan di atas maka kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji SEM (*structural equation model*) diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan dengan nilai CR 11.843 $> 1,978$ dan untuk nilai P 0,00 $< 0,05$.

Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan **didukung** oleh penelitian ini.

H₃: Lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan.

Hasil uji hipotesis 3 di atas menjelaskan bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) $> 1,978$ yaitu sebesar 3.356 dan nilai *Probability* (P) $< 0,05$ yaitu sebesar 0,000. Melalui pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa secara langsung iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis penelitian bahwa secara langsung lingkungan kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan **didukung** oleh penelitian ini.

H₄: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi.

Hasil uji hipotesis 4 diatas menjelaskan bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) < 1,978 sebesar 1,301 dan nilai *Probability* (P) < 0,05 yaitu sebesar 0,350. Melalui pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan, maka penelitian ini **tidak mendukung** hipotesis yang diajukan.

PENUTUP

Hasil penelitian yang dilakukan pada jasa transportasi PO Puspa Jaya di Bandar Lampung menghasilkan simpulan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan dimana (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap lingkungan kerja. Penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan. (2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan. Penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan. (3) Lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan karyawan. Penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan. (4) Lingkungan kerja tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan, maka penelitian ini tidak mendukung hipotesis yang diajukan.

Saran dari penelitian ini adalah:

1. Karyawan sangat mengharapkan pemimpin yang bisa menghargai dan mendengar keluhan

karyawannya di lapangan, oleh karena itu fungsi kepemimpinan transformasional perlu ditingkatkan dalam perusahaan.

2. Lingkungan kerja yang kondusif sangat dibutuhkan dalam mengikat karyawan serta meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan.
3. Keterikatan karyawan pada PO Puspa Jaya Bandar Lampung akan terbentuk dengan sendirinya jika manajemen lebih memperhatikan kebutuhan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti lebih beragam lagi dari faktor faktor yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan, sehingga manajemen dapat mengambil langkah langkah yang tepat dalam mengelola sumber daya manusianya.

REFERENSI

- Engelbrecht, Heine, dan Mahembe. 2017. *Integrity, ethical leadership, trust and work engagement*. *Leadership & Organizational Development Journal* 38 (3) 368-379.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Podsakoff, M. Phillip., Mackenzie, B. Scott. Moorman, Robert H. Fetter, Richard. 1990. *Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 7, No. 2.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: Gramedia
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keempat. Jakarta: Salemba Empat.

- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003).
Calling for Authentic Leadership:
The Moderator Role of Calling on
the Relationship between Authentic
Leadership and Work Engagement.
Open Journal of Leadership, Vol.2
no. 4, Dec 9, 2013
- Sekaran, Uma. 2006. Metode Penelitian
untuk Bisnis, Edisi 4 Buku 2.
Jakarta: Salemba Empat.

BIODATA PENULIS

(1) Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.

S1 FE Univ. Lampung, Bandar
Lampung (1988-1994). **S2** MM Univ.
Padjadjaran, Bandung (1995-1997). **S3**
Doktor Ilmu Manajemen Univ.
Padjadjaran, Bandung (2002-2009).
Dosen FEB Univ. Lampung.
Manajemen Sumber Daya Manusia.
Perilaku Organisasi. Kepemimpinan.
Manajemen Strategik. Komunikasi
Bisnis. Kewirausahaan.

(2) Dr I Ketut R. Sudiarditha, M.Si

S1 IKIP Jakarta, DKI Jakarta. **S2** Univ
Brawijaya, Malang. **S3** Doktor Ilmu
Manajemen Univ. Padjadjaran, Bandung.
Dosen FE Univ Negeri Jakarta.
Manajemen Sumber Daya Manusia,
Perilaku Organisasi