**HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN**

**TRANSFORMASIONAL DENGAN KETERIKATAN KERJA PADA**

**KARYAWAN PERUSAHAAN PENGOLAHAN KAYU**

**Galih Bhramantyo**

**15010112140041**

**Fakultas Psikologi**

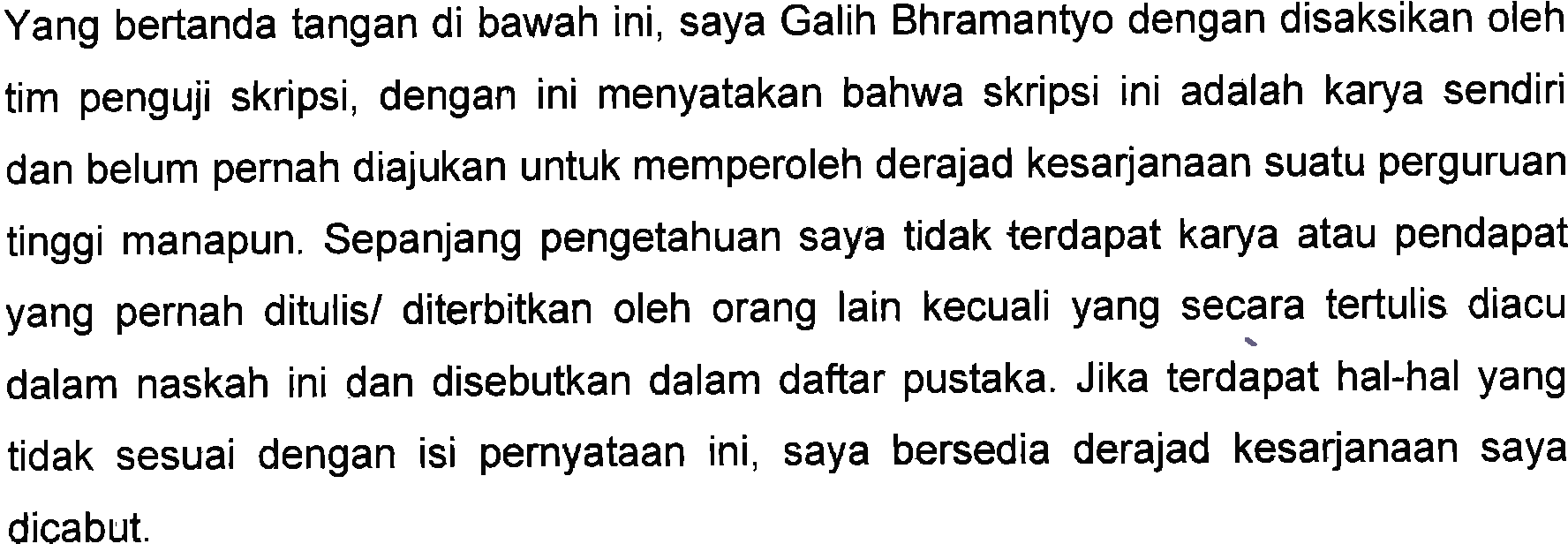
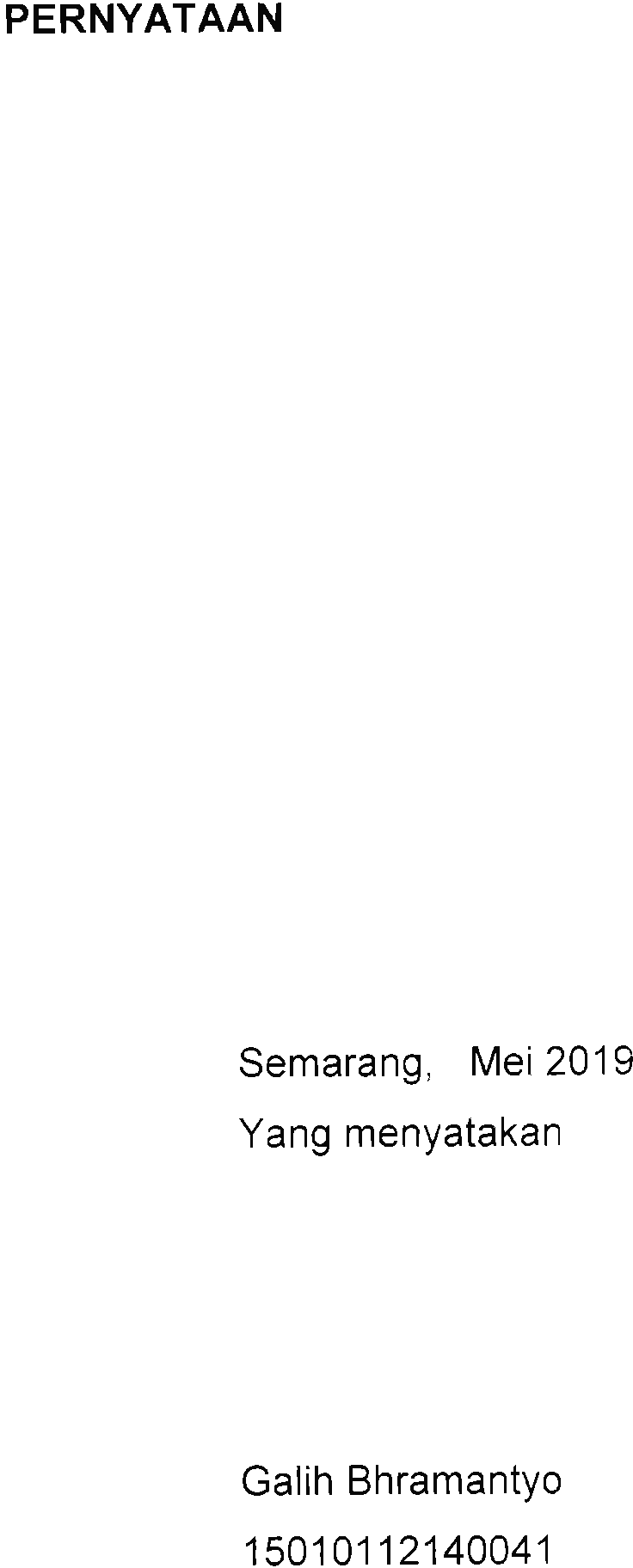
**Universitas Diponegoro**

**ABSTRAK**

Saat ini, perusahaan yang bergerak di bidang jasa maupun produk dituntut untuk bersaing ketat. Semua perusahaan kini berlomba untuk menghasilkan produk yang berkualitas namun juga ramah terhadap lingkungan Sebuah perusahaan harus didukung oleh karyawan yang berkualitas agar dapat bersaing dalam pasar global, karena karyawan dapat memberikan efek yang besar bagi perusahaan dan merupakan aset yang penting dalam menjadi penggerak sumber daya lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja pada karyawan perusahaan kayu. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 113 karyawan yang berada pada departemen *Operational, Human* *Resource-General Affair, Marketing, Processing*, dan *Log Processing,* yang diambil dengan teknik *proporsional random sampling*. Alat ukur yang digunakan adalah Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional (26 aitem; α = 0,911) dan Skala Keterikatan Kerja (27 aitem; α = 0,931). Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja (*rxy*= 0,439; p= 0,000), yang menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional pemimpin, maka semakin tinggi keterikatan kerja yang ditunjukkan karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif sebesar 19,2% terhadap keterikatan kerja.

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

**BAB I**



**PENDAHULUAN**

1. **Latar Belakang**

Indonesia sebagai negara yang kaya akan sumber daya alam terutama hutan merupakan salah satu paru-paru dunia. Oleh sebab itu, industri pengolahan kayu menjadi salah satu penggerak perekonomian nasional dan merupakan salah satu faktor kunci terhadap upaya peningkatan penerimaan negara. Sesuai dengan data yang dimiliki oleh Kementrian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) bahwa ekspor kayu nasional pada tahun 2018 meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, yaitu sebesar 6 miliar USD di tahun 2012 dan pada tahun 2017 meningkat menjadi 11 miliar USD. Hal tersebut menjadikan Indonesia salah satu negara produsen kayu terbesar di dunia. Dikutip dari Badan Pusat Statistik (2015), kayu yang berasal dari Indonesia khususnya kayu lapis, telah melakukan kegiatan ekspor ke kawasan Benua Asia seperti Jepang, Taiwan, Kuwait, Hongkong, China, Yordania, Korea Selatan, Arab Saudi, dan Uni Emirat Arab dengan jumlah terbesar yang mencapai 71,4% dari keseluruhan ekspor kayu lapis Indonesia.

Saat ini, perusahaan yang bergerak di bidang jasa maupun produk dituntut untuk bersaing ketat. Semua perusahaan kini berlomba untuk menghasilkan produk yang berkualitas namun juga ramah terhadap lingkungan. Setiap perusahaan dituntut untuk mampu mengerti permintaan konsumen demi dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.

Hamel (dalam Bateman & Snell, 2008) mengemukakan bahwa persaingan yang sesungguhnya selalu terjadi di antara perusahaan baru dan perusahaan lama. Oleh karena itu, setiap perusahaan dituntut untuk siap bersaing dengan kompetitor dalam negeri maupun luar negeri. Perusahaan di Indonesia terutama perusahaan kayu tentu memiliki peran penting dalam memajukan perekonomian Indonesia melalui peningkatan produktivitas sumber daya manusia. Sebab, semakin besar suatu perusahaan, tentu akan mengakibatkan penambahan produksi sehingga akan menuntut karyawan menambah kapasitas produksi (Sukirno, 2003). Setiap perusahaan akan menuntut setiap sumber daya manusia untuk memiliki kinerja yang maksimal demi kemajuan perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas wajib dimiliki oleh setiap perusahaan agar mampu bersaing dengan kompetitor karena sumber daya manusia memiliki pengaruh besar bagi perusahaan dan sebagai aset penting dalam menjadi penggerak sumber daya lainnya. Setiap perusahaan juga dituntut memiliki strategi untuk dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas agar dapat memberikan kontribusi yang diharapkan bagi kemajuan perusahaan. Hasil penelitian Sangeeta (2006) menunjukkan bahwa perusahaan yang ingin menghadapi dan bertahan dalam dunia industri, harus mengembangkan semua aspek dalam perusahaan, terutama sumber daya manusia. Perusahaan harus mampu mengikat dan mengembangkan kemampuan sehingga karyawan dapat tinggal dalam perusahaan untuk jangka waktu yang panjang.

Selain memiliki karyawan yang berkemampuan di atas rata-rata, perusahaan harus memiliki karyawan yang terlibat penuh dan berkomitmen terhadap standar kualitas kinerja (Bekker, 2006). Sumber daya manusia yang dapat terikat terhadap pekerjaannya juga dibutuhkan oleh setiap perusahaan (Bekker & Leiter, 2010). Setiap perusahaan wajib mempunyai cara untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas. Oleh karena itu, setiap perusahaan mengharapkan karyawannya memiliki perasaan keterikatan akan pekerjaannya.

Selama dua dekade terakhir, jumlah studi mengenai keterikatan kerja meningkat secara pesat. Keterikatan kerja mengacu pada keadaan positif, motivasi, dan energi tinggi yang dikombinasikan dengan tingkat dedikasi tinggi dan fokus yang kuat pada pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2010). Keterikatan kerja juga dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang berhubungan dengan pemenuhan kerja pada karyawan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Schaufeli dan Bakker (dalam Bakker & Leiter, 2010) mengungkapkan indikator perilaku setiap aspek keterikatan kerja, yakni semangat ditandai dengan kuatnya energi dan mental selama bekerja, memiliki kegigihan dalam bekerja, dan tekun ketika menghadapi kesulitan kerja. Dedikasi ditandai dengan perasaan keterlibatan yang sangat kuat terhadap pekerjaan yang dijalani sehingga menimbulkan rasa kebanggaan, kebermaknaan, antusiasme, dan tertantang dengan pekerjaannya. Absoprsi ditandai dengan tingginya konsentrasi, kesenangan ketika bekerja sehingga merasa waktu berjalan cepat, dan sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaannya. Kesimpulannya, karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka akan mempunyai semangat dan antusiasme yang tinggi serta larut dalam kegiatan pekerjaan mereka

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).

Teori yang paling sering dugunakan untuk menjelaskan keterikatan kerja adalah teori *Job Demand-Resources* (JD-R) (Bakker dan Demerouti, 2017). Tinggi rendahnya keterikatan kerja dipengaruhi oleh *job demands*, *job resources*, dan *personal resources*. *Job resources* meliputi lingkungan pekerjaan yang terdiri dari aspek fisik dan sosial dalam pekerjaan, contohnya adalah dukungan sosial yang diberikan oleh atasan dan rekan kerja, pelatihan terkait pekerjaan, serta *feedback* terhadap kinerja yang diberikan oleh atasan. *Personal resources* mengacu pada keadaan psikologis individu yang meliputi optimisme, efikasi diri, resiliensi, dan *self esteem* (Bakker & Demerouti, 2008). *Job resources* dapat membuat karyawan semakin loyal dengan pekerjaannya karena diberikan kebebasan untuk membuat keputusan dan toleransi jika melakukan kesalahan (Aamodt, 2010). Semakin loyal seorang karyawan, maka semakin terikat dengan pekerjaannya. Sedangkan *personal resources* adalah evaluasi diri positif terhadap ketahanan yang meliputi kemampuan pengendalian diri seseorang sehingga dapat memberikan dampak positif untuk lingkungan mereka (Bekker dkk, 2008). Pada umumnya, *personal resources* dikaitkan dengan kegembiraan dan perasaan bahwa diri dapat mengendalikan dan memberikan dampak positif terhadap lingkungan sosial berdasarkan kemampuan masing-masing individu. Kesimpulannya, faktor internal yang meliputi individu karyawan dan faktor eksternal yang meliputi aspek luar diri individu karyawan seperti aspek fisik dan sosial pekerjaan dapat memengaruhi keterikatan kerja.

Mengacu pada faktor eksternal, *job resources* terdiri dari hubungan interpersonal, dukungan sosial oleh rekan kerja, dan hubungan timbal balik atau kepemimpinan oleh atasan. Keterikatan kerja sangat terkait dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin, karena pemimpin merupakan penggerak karyawan. Keterikatan kerja tergantung kepada peran seorang pemimpin dalam organisasi (Margaretha dan Sarangih, 2008). Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karyawan tentu akan mudah diterima dan berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Pendapat tersebut didukung oleh Tims dkk (2011) yang mengungkapkan faktor lain yang memengaruhi keterikatan kerja pada karyawan, yakni gaya kepemimpinan transformasional dan keadilan perusahaan. Efektivitas dari seorang pemimpin dalam mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki, akan dapat meraih keberhasilan dalam perusahaan (Martono, 2013). Seorang pemimpin yang transformasional dapat meningkatkan kesadaran pada karyawan dalam hal aktualisasi diri, prestasi, dan kesejahteraan (Bass, 1990), sehingga membuat gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu elemen penting dalam membuat karyawan semakin terikat dengan perusahaan (Tims dkk., 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, 2011). Hal tersebut didukung oleh penelitian Markos dan Sridevi (2010), yaitu karyawan yang merasa terikat akan memiliki kedekatan secara emosional dengan perusahaan tempatnya bekerja dan menjadi loyal dengan perusahaannya sehingga dapat menekan *turnover*.Rasa kebermaknaan akan pekerjaannya dan dukungan interpersonal yang positif akan membuat karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya (Gaddi, 2004). Selain itu, perilaku yang menunjukkan motivasi dan dukungan bagi seseorang juga merupakan faktor yang dapat meningkatkan keterikatan kerja. Seorang pemimpin dapat memberikan dukungan untuk bawahannya karena sebuah kepemipinan merupakan salah satu penggerak dan penentu dalam perusahaan (Yukl, 2006). Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan karyawan, maka akan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawan yang akan berdampak pada meningkatnya keterikatan kerja pada karyawan.

Keuntungan dari mempekerjakan karyawan yang terikat sangat banyak. Karyawan yang terikat akan peduli, loyal, dan bersedia melakukan upaya maksimal untuk pertumbuhan dan pengembangan perusahaan (Agrawal, 2015). Selain itu, karyawan yang terikat juga puas terhadap pekerjaan mereka, menghargai perusahaan, dan merasa ingin bekerja di sana untuk jangka waktu yang lama. Secara umum, karyawan yang terikat akan merasa bangga apabila dilibatkan dalam setiap kegiatan perusahaan mereka, sehingga mereka akan memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan (Agrawal, 2015). Berdasarkan pernyataan di atas, penting bagi perusahaan khususnya yang memiliki tuntutan hasil produksi yang maksimal untuk memiliki karyawan yang terikat. Karyawan dapat dikatakan sebagai tulang punggung keberhasilan berbagai produk yang dihasilkan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memelihara dan mengembangkan aset penting berupa sumber daya manusia yang terikat sehingga akan berdampak positif terhadap kemajuan perusahaan yang ditandai oleh kinerja yang maksimal berupa hasil produksi yang maksimal, sehingga akan tetap dapat bersaing dengan perusahaan kayu pesaing lainnnya.

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.

Industri kayu nasional diminta untuk tidak hanya kuat dalam pasokan bahan baku, melainkan harus diimbangi dengan peningkatan nilai tambah produk. Berdasarkan artikel dari jpp.go.id (Wisnubro, 2019), industri kayu nasional dari Jawa Tengah diperkirakan akan mengalami kebangkitan pada tahun 2019. Perkiraan ini didasarkan dalam empat tahun terakhir, pasokan bahan baku kayu yang berasal dari hutan alam mengalami penurunan sebesar 8,3 juta m3 tahun 2015 dan 5,7 juta m3 pada tahun 2018. Sementara itu, *supply* bahan baku kayu yang diperoleh dari hutan tanaman dan hutan rakyat mengalami peningkatan pada tahun 2015 yaitu sebesar 37,3 juta m3 menjadi 46,6 juta m3 pada tahun 2018. Secara khusus, pasokan bahan baku dari hutan rakyat mengalami peningkatan pada tahun 2015, yaitu dari 4,8 juta m3 menjadi sebesar 6,2 juta m3 pada tahun 2018. Hal tersebut didukung oleh pernyataan menteri LHK Siti Nurbaya yang mengakui bahwa saat ini perkembangan hutan rakyat di jawa sudah begitu hebat dan bangkit.

Berdasarkan pasokan kayu dari rentang tahun 2015-2018 yang terus mengalami peningkatan, perusahaan tempat penelitian ini dilakukan wajib meningkatkan dan memelihara aset penting berupa karyawannya. Peningkatan dan pengembangan karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawan melalui keterikatan kerja karyawannya. Hasil wawancara awal dengan lima karyawan menunjukkan bahwa dua dari lima karyawan merasa lelah dan jenuh akibat waktu kerja yang lebih lama. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan salah satu kepala divisi HRD di perusahaan tersebut yang menyatakan bahwa kejenuhan itu akibat pekerjaan yang menyita waktu dan pikiran. Namun hal tersebut bukan merupakan problem besar, karena mereka merasa masalah tersebut bisa diatasi oleh sosok pemimpin yang dimiliki oleh perusahaan.

Keterikatan kerja tercipta tentu tidak lepas dari peran seorang pemimpin. Saat ini, perusahaan memerlukan gaya kepemimpinan yang mampu menggerakkan perusahaan ke arah yang positif, menekankan kepercayaan dan pentingnya suatu visi yang dimiliki perusahaan. Pemimpin harus mampu menumbuhkan rasa optimis dan antusias kepada bawahannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang memiliki ciri tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yaitu pengaruh ideal (*ideal influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individual consideration).* Penelitian yang dilakukan oleh Zhang (2010) mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja terhadap 439 asisten penjualan di Sydney telah menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasannya mempunyai hubungan dengan keterikatan kerja. Berbeda halnya dengan gaya kepemimpinan transaksional yang menunjukkan hasil negatif dengan keterikatan kerja.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perkayuan, perusahaan ini dituntut agar mampu memelihara dan mengembangkan setiap karyawan sehingga mereka mampu memberikan hasil produksi yang maksimal demi bersaing dengan kompetitor di bidang perkayuan. Oleh karena itu, diperlukan untuk memiliki karyawan yang merasa terikat terhadap pekerjaannya sehingga membuat karyawan akan mengerahkan seluruh aktivitas fisik, kognitif, dan emosionalnya dalam setiap kegiatan pekerjaan. Keterikatan kerja dibutuhkan untuk meraih visi perusahaan. Hal tersebut membuat peneliti tertarik untuk meneliti keterikatan kerja karyawan perusahaan perkayuan ini melalui gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasannya, sebab gaya kepemimpinan transformasional dinilai mampu membuat bawahan lebih mementingkan kepentingan bersama dibanding kepentingan pribadi

1. **Rumusan Masalah**

Apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja pada karyawan perusahaan pengolahan kayu?

1. **Tujuan Penelitian**

Mengetahui hubungan empiris antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja pada karyawan perusahaan pengolahan kayu.

1. **Manfaat Penelitian**

**1. Manfaat Teoretis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan hubungannya dengan keterikatan kerja serta memberikan informasi tambahan bagi pengembangan ilmu di bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

**2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan kepada karyawan mengenai pentingnya memiliki keterikatan terhadap pekerjaan untuk bekerja dengan antusiasme tinggi sehingga karyawan terhindar dari *burnout*, memberikan informasi bagi perusahaan mengenai faktor terbentuknya keterikatan kerja yang terkait dengan gaya kepemimpinan transformasional sehingga dapat menekan intensi *turnover.*