

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Persiapan dan Pelaksanaan Penelitian

Sebelum melakukan penelitian, langkah awal yang perlu dilakukan oleh peneliti adalah persiapan penelitian terlebih dahulu agar tidak ada kendala ketika melaksanakan penelitian dilapangan. Persiapan yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini meliputi penyusunan instrumen penelitian, penentuan skoring alat ukur serta persiapan administrasi.

Namun sebelum itu dilakukan, ada tahap-tahap lain yang harus dilakukan, yaitu merumuskan masalah yang akan dikaji dan menentukan tujuan yang akan dicapai dari penelitian tersebut. Peneliti melakukan survei awal dalam upaya melakukan pendekatan dengan pihak manajemen organisasi mengenai kemungkinan boleh atau tidaknya diadakan penelitian. kemudian peneliti melakukan studi pustaka. Pada tahap ini, peneliti mencari, mempelajari, dan memperdalam literatur yang relevan baik itu teori, asumsi maupun data sekunder yang berupa hasil penelitian terdahulu. Disamping itu pula peneliti melakukan konsultasi dengan dosen pembimbing dalam rangka pemetaan alur fikir dan pelaksanaan penelitian.

a) Penyusunan Instrumen

Langkah berikutnya peneliti menyusun instrumen penelitian. Peneliti menentukan indikator-indikator dari variabel keterlibatan kerja dan kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Instrumen disusun sendiri oleh peneliti berdasarkan indikator-indikator pada landasan teori yang dianut. Setelah *blue print* tersusun lengkap dengan proporsinya. Peneliti kemudian membuat item-item berdasarkan *blue print*. Setelah item-item telah selesai dibuat dan dipertimbangkan kelayakannya, setelah itu disusun sesuai dengan nomor urut yang sudah ditentukan.

b) Penentuan Skoring Alat Ukur

Selanjutnya penentuan skoring alat ukur setiap item yang disusun dalam kuesioner dan diberi skor masing-masing alternatif pilihan jawaban. Pada skala *likert* alternatif pilihan jawaban bergerak dari interval 1 sampai 5 dengan alternatif pilihan jawaban *sangat tidak setuju (STS)*, *tidak setuju (TS)*, *ragu-ragu (R)*, *setuju (S)*, dan *sangat setuju (SS)* untuk pernyataan *favourable*, dan sebaliknya untuk pernyataan *unfavourable*. Sedangkan pada skala *guttman* diberikan skor masing-masing diberikan skor 1 atau 0 dengan alternatif pilihan jawaban *iya* atau *tidak*.

c) **Persiapan Administrasi**

Sebelum melakukan penelitian, ada beberapa hal yang berkaitan dengan persyaratan administrasi yang harus dipenuhi dalam prosedur penelitian. *Pertama*, mengajukan surat permohonan ijin kepada ketua jurusan yang selanjutnya di ajukan kepada Dekan fakultas melalui staf akademik. Setelah itu peneliti memberikan surat pada staf tata usaha untuk diberikan nomor surat yang kemudian surat dikeluarkan oleh pihak Fakultas.

Yang *kedua*, peneliti menyerahkan surat ijin penelitian kepada pemimpin perusahaan. Peneliti melakukan konsultasi, kemudian peneliti mendapatkan ijin untuk peneliti melakukan penelitian. Dan *ketiga*, peneliti menyerahkan 40 lembar kuesioner keterlibatan kerja dan 40 lembar kuesioner kepemimpinan kepada pihak perusahaan yang selanjutnya ditangani dan disebarakan oleh pihak perusahaan.

2. Deskripsi Hasil Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada perbedaan keterlibatan kerja antara gaya kepemimpinan transaksional dengan transformasional. Pada hasil uji perbedaan di kolom Asymp. Sign. (2-tailed) diperoleh hasil signifikansi sebesar ($0,000 < 0,05$) artinya, ada perbedaan keterlibatan kerja antara gaya kepemimpinan transaksional dengan transformasional. Berdasarkan rata-rata (*mean rank*) diperoleh sebesar 24,45 untuk kelompok yang cenderung mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional, dan rata-rata (*mean rank*) 10,17 untuk

kelompok yang cenderung mempersepsikan gaya kepemimpinan transaksional. Maka kelompok karyawan yang mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional memiliki keterlibatan kerja cenderung lebih tinggi, dibanding kelompok karyawan yang mempersepsikan gaya kepemimpinan transaksional.

Untuk mengetahui tinggi rendahnya keterlibatan kerja yang dimiliki oleh kelompok karyawan yang bekerja pada PT. Fortune Dunia Motor (Ford Jawa Timur) maka dilakukan uji deskriptif. Melalui proses analisis uji deskriptif diperoleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan rata-rata keterlibatan kerja kelompok karyawan sebesar 150,23 termasuk dalam kategori keterlibatan kerja sedang.

Tabel 4.1
Kategori Keterlibatan Kerja

No.	Interval	Keterangan
1	151-200	Tinggi
2	101-150	Sedang
3	< 100	Rendah

Sumber : Cara Penentuan Kategori (Mueller, 1992)

Hasil analisis keterlibatan kerja berdasarkan sebaran usia yang telah dilakukan, diketahui terdapat 8 karyawan (22,2%) yang memiliki usia antara 20-24 tahun, memiliki keterlibatan kerja sebesar 98,87 dinyatakan termasuk kategori rendah. Terdapat 16 karyawan (44,4) yang memiliki usia antara 25-29 tahun memiliki keterlibatan kerja sebesar 130,35 dinyatakan termasuk kategori sedang. Dan selanjutnya terdapat 12 karyawan (33,4%) yang memiliki usia antara 30-35 tahun memiliki keterlibatan kerja sebesar 150,48 dinyatakan termasuk

kategori sedang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja berdasarkan sebaran usia memiliki kategori sedang.

Sedangkan dari hasil analisis keterlibatan kerja berdasarkan lama kerja yang telah dilakukan, diketahui terdapat 8 karyawan (22,2%) yang memiliki lama bekerja 3-11 bulan, memiliki keterlibatan kerja sebesar 70,9 dinyatakan termasuk kategori rendah. Terdapat 11 karyawan (30,6%) yang memiliki lama bekerja 12-23 bulan, memiliki keterlibatan kerja sebesar 137,02 yang dinyatakan termasuk kategori sedang. Dan terdapat 17 karyawan (47,2%) yang memiliki lama bekerja >24 bulan, memiliki keterlibatan kerja sebesar 150,46 dinyatakan termasuk kategori sedang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja berdasarkan sebaran lama bekerja memiliki kategori sedang.

B. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada perbedaan keterlibatan kerja antara gaya kepemimpinan transaksional dengan transformasional. Untuk menguji hipotesis di atas dilakukan analisis data berdasarkan data yang diperoleh dengan menggunakan teknik uji statistik *Mann-Whitney U test*. Pada hasil uji perbedaan di kolom Asymp. Sign. (2-tailed) diperoleh hasil signifikansi sebesar ($0,000 < 0,05$) artinya, ada perbedaan keterlibatan kerja antara gaya kepemimpinan transaksional dengan transformasional.

Berdasarkan hasil uji perbedaan menggunakan analisis *Mann-Whitney U test*, diperoleh rata-rata (*mean rank*) 24,45 lebih besar untuk keterlibatan

kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional, dibanding rata-rata (*mean rank*) 10,17 lebih kecil untuk keterlibatan kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan transaksional. Maka kelompok karyawan pada PT. Fortune Dunia Motor (Ford Jawa Timur) yang mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional memiliki keterlibatan kerja cenderung lebih tinggi, dibanding kelompok karyawan yang mempersepsikan gaya kepemimpinan transaksional memiliki keterlibatan kerja cenderung lebih rendah.

C. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada perbedaan keterlibatan kerja antara gaya kepemimpinan transaksional dengan transformasional pada PT. Fortune Dunia Motor (Ford Jawa Timur). Berdasarkan data penelitian yang dianalisis, kemudian dilakukan diskusi tentang hasil penelitian dari aspek teoritis dan praktisnya, maka dilakukan pembahasan tentang hasil penelitian tersebut.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti melalui proses analisis uji perbedaan menggunakan *Mann-Whitney U test*, diperoleh signifikansi sebesar ($0,000 < 0,05$) artinya, ada perbedaan keterlibatan kerja antara gaya kepemimpinan transaksional dengan transformasional, rata-rata (*mean rank*) 24,45 lebih besar untuk keterlibatan kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional, dibanding dari rata-rata (*mean rank*) 10,17 lebih kecil untuk keterlibatan kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan transaksional. Maka berdasarkan data hasil analisis yang

dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa pada kelompok karyawan yang mempersepsikan gaya kepemimpinan transformasional memiliki keterlibatan kerja cenderung lebih tinggi, dibanding pada kelompok karyawan yang mempersepsikan gaya kepemimpinan transaksional memiliki keterlibatan kerja cenderung lebih rendah.

Graham (dalam Rahmadin, 2010) mendefinisikan sikap (*attitude*) merupakan karakteristik individual yang berhubungan dengan tata cara seseorang bereaksi terhadap objek atau situasi tertentu. Reaksi ini sangat bergantung pada pengalaman pribadi masing-masing individu, yang pada akhirnya menghasilkan perilaku atas pendapat tertentu. Seseorang dapat mempunyai ribuan sikap, tapi dalam hal ini terbatas yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam hal ini ada tiga sikap yang sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yakni; (a) kepuasan kerja (*job satisfaction*), (b) keterlibatan kerja (*job involvement*), dan (c) komitmen organisasi.

Keberhasilan menciptakan keterlibatan kerja karyawan merupakan hal utama bagi kepemimpinan yang efektif. Meningkatkan keterlibatan kerja merupakan tujuan organisasi yang penting. Karena banyak peneliti mempertimbangkan keterlibatan kerja untuk menjadi penentu utama efektifitas organisasi Pfeffer (1994) dan motivasi individu (Hackman & Lawler, dalam Ali, 2008). Disinilah peran perusahaan untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawannya agar lebih terlihat dalam pekerjaannya dengan cara menciptakan kerja tim yang harmonis. Siegel & Hall mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai tingkatan dimana seseorang

memandang seberapa penting pekerjaannya (Anik & Arifuddin, dalam Auliah, 2011).

Keterlibatan mengandung potensi yang luar biasa untuk membangun dan membina kerja tim. Tetapi dalam praktiknya sukar dipraktikkan dan dapat gagal apabila tidak diterapkan dengan baik. Apabila keterlibatan dapat dipraktikkan dengan baik, maka hasilnya yang terbaik adalah perubahan dan keikatan terhadap tujuan yang mendorong timbulnya prestasi kerja.

Para ilmuwan sosial seperti Roethlisberger & Bavelas *et al.*, melakukan eksperimen yang menunjukkan hasil penelitian eksperimennya berguna untuk mengarahkan perhatian terhadap kemungkinan manfaat keterlibatan kerja. Hasilnya secara kolektif menunjukkan hasil yang umum bahwa, khususnya dalam memperkenalkan perubahan, keterlibatan dapat meningkatkan prestasi dan kepuasan kerja (Davis & Newstrom, 1985).

Pendorong utama keterlibatan kerja pada karyawan adalah rasa dihargai dan merasa terlibat, sejauh mana karyawan merasa mampu untuk menyuarakan ide-ide mereka. Untuk menggugah keterlibatan karyawan salah satunya dengan melakukan komunikasi. Komunikasi menjadi prioritas utama untuk memimpin karyawan untuk merangsang keterlibatan kerjanya. Keterlibatan kerja dimulai dari atas, yakni pemimpin menjadi contoh yang harus mengembangkan komunikasi dua arah. Memastikan karyawannya memperoleh dukungan sumber daya bagi penyelesaian pekerjaan mereka, memberikan training yang sesuai dengan tujuan untuk

meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pemimpin yang efektif akan memberikan dukungan pada karyawannya, akan menanyakan ide-ide karyawan untuk membantu memecahkan solusi permasalahan dalam pekerjaan yang dihadapi karyawannya. Dukungan oleh pimpinan sering menghilangkan konflik atau jarak maupun perlawanan dan sebaliknya. Serta dapat menciptakan sikap kerja sama yang cenderung meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

Keterlibatan pada karyawan dalam pekerjaannya sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi manajemen di perusahaan. Hal tersebut sebagai identifikasi secara psikologis yang menganggap bahwa dalam pekerjaan karyawan menemukan perasaan berartinya pekerjaan, perasaan aman untuk melakukan pekerjaan, dan perasaan ketersediaan untuk dapat melakukan pekerjaan tersebut. Keterlibatan kerja yang dilakukan merupakan bentuk sikap positif pada pekerjaannya. Karyawan menganggap bahwa pekerjaan itu sesuai dengan konsep atau citra dirinya. Sehingga sikap positif dalam pekerjaan akan ditunjukkan sepenuhnya dalam peran fisik, kognitif, dan emosional untuk melakukan dan menyelesaikan tugas dengan baik dan penuh tanggung jawab. Karena mereka menyadari bahwa kontribusi yang diberikan dalam pekerjaan dapat membantu organisasi untuk mencapai nilai dan tujuan yang diinginkan.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Blau & Boal (dalam Kartiningih, 2007) keterlibatan kerja mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan.

Sependapat dengan Luthans (2006) bahwa keterlibatan kerja terjadi jika anggota organisasi menempatkan dirinya dalam peran fisik, kognitif, dan emosional selama kinerja peran (pekerjaan). Keterlibatan kerja akan membuat seseorang dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam melakukan pekerjaannya tersebut.

Keterlibatan kerja dapat meningkatkan motivasi para karyawannya, karena membuat karyawannya merasa lebih diterima dan terlibat dalam berbagai situasi dalam organisasi. Keberhargaan diri, kepuasan kerja, dan kerja sama mereka dengan pemimpin juga mungkin meningkat. Hasilnya seringkali berupa berkurangnya konflik dan stres, berikatan lebih besar terhadap tujuan. Perpindahan karyawan (*turnover intention*) karyawan juga dapat berkurang. Karena karyawan merasa bahwa mereka memiliki tempat yang lebih baik untuk bekerja, dibutuhkan keberadaan serta ide-idenya dalam organisasi tempatnya bekerja. Luthans (2006) persepsi tentang keterlibatan kerja juga penting untuk diperhatikan. Bukti menunjukkan bahwa keterlibatan kerja akan lebih berhasil apabila karyawan merasa bahwa mereka dapat memberikan kontribusi. Dan hasilnya jelas menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki dampak sistem yang luas yang menguntungkan bagi organisasi.

Ketidakterlibatan secara psikologis mungkin dapat digambarkan sebagai sebatas mengikuti gerakan atau alur kerja saja saat bekerja. Dengan kata lain, ketidakterlibatan terjadi pada situasi ketika karyawan secara psikologis merasa tidak cocok dengan pekerjaannya, menarik diri

untuk melindungi diri dari segala bentuk pekerjaan secara fisik, kognitif, dan emosional di pekerjaannya.

Hasil survei terbaru Gallup (dalam Luthans, 2006) mengindikasikan bahwa satu di antara lima karyawan AS secara aktif tidak mengalami keterlibatan, dan hasil yang sama juga ditemukan di negara lain. Meskipun secara tradisional ketidakpuasan yang digambarkan oleh Herzberg (upah dan kondisi kerja yang rendah, pengawasan disertai penindasan) adalah penyebab utama dari ketidakterlibatan. Namun riset Gallup yang terbaru mengindikasikan bahwa penyebab utama bisa jadi adalah kurangnya kecocokan jenis pekerjaan dengan karyawan dan kegagalan yang dilakukan oleh pimpinan. Dari akademis umum juga mengindikasikan kurangnya lingkungan kerja yang cocok juga sebagai penyebab terjadinya ketidakterlibatan kerja pada karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Gallup dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja terjadi dikarenakan oleh faktor upah dan kondisi kerja yang kurang nyaman, serta kegagalan dari pimpinan dalam memimpin dan membangun relasi dengan karyawan dengan baik. Tetapi juga lingkungan kerja yang dirasa kurang cocok menjadi faktor penyebab ketidakterlibatan karyawan dalam pekerjaan, gagalnya pemimpin membangun hubungan yang baik dengan karyawan. Interaksi negatif antara pemimpin dengan karyawan, dapat menjadi penyebab utama munculnya ketidakterlibatan dalam bekerja.

Hal ini sesuai dengan pendapat Brown & Leigh (dalam McCook, 2002) yang mengatakan ketika karyawan merasa lingkungan organisasi positif, mereka akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan akan lebih menunjukkan kinerjanya. Yang mengarah ke prestasi kerja yang lebih tinggi, dan sebaliknya jika lingkungan organisasi negatif, mereka akan kurang terlibat dan mengerahkan usaha yang lebih sedikit, sehingga prestasi kerjanya menurun (Auliah, 2011).

Lebih jauh lagi, yang menjadi peran utama dalam pembentukan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan-pekerjaannya adalah peran dari pemimpin. Interaksi antara pemimpin dan karyawan dapat menjadi penyebab utama munculnya masa-masa ketidakterlibatan kerja karyawan. Karena pemimpin ditujukan untuk menyesuaikan terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah dan memotivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki konsep gaya kepemimpinan yang tepat untuk memancing keterlibatan kerja dan memotivasi karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya.

Seperti yang dikemukakan oleh Vance (2006) menjelaskan fakta bahwa keterlibatan kerja terkait erat dengan praktik pimpinan. Seorang pimpinan harus dapat membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan para karyawannya agar kehidupan dalam organisasi berjalan dengan sehat.

Pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Auliah (2011) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi dengan

keterlibatan kerja dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 atau $p < 0,05$. Adapun nilai R Square (R^2) dari semua variabel penelitian yang telah diujikan adalah sebesar 0,651 atau 65,1% dan sisanya sebesar 34,9% dapat disebabkan oleh aspek atau faktor lain yang dapat memberikan pengaruh terhadap keterlibatan kerja. Sedangkan dari ke 12 variabel independent yang ada, terdapat dua variabel independent yang memiliki pengaruh dan taraf signifikansi yang tinggi terhadap keterlibatan kerja yakni: kejelasan organisasi, dukungan dan kepemimpinan.

Melalui seorang pemimpin, organisasi dapat mencapai tujuan yang ingin dicapainya. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki taktik kepemimpinan yang handal, yang dapat mengakomodir dengan baik karyawannya. Seorang pemimpin harus dapat mentransformasikan apa yang dipikirkan, ide-ide kreatif dan kharisma dalam memimpin karyawan. Pemimpin menunjukkan sikap kerja, etos kerja dan melibatkan karyawan dalam bertukar pemikiran, memberikan dorongan dan motivasi yang bermakna. Pemimpin juga memperhatikan kebutuhan karyawannya, dengan memberikan pelatihan dan pengembangan potensi yang dapat mereka gunakan dalam jangka panjang serta membawa organisasi menuju ke jenjang yang lebih baik. Karena dari seorang pemimpin yang nantinya akan menentukan kebijakan-kebijakan dalam perusahaan. Dan kebijakan-kebijakan tersebut yang akan menentukan apakah organisasi dalam perusahaan bertambah baik atau malah bertambah buruk.

Dalam mewujudkan harapan keterlibatan kerja yang optimal, pemimpin akan menerapkan gaya kepemimpinan yang akan membangkitkan dan membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaan. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan Rahmadin (2010) menunjukkan bahwa *pertama*, terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan dengan korelasi 0,587. *Kedua*, terdapat hubungan yang negatif dan tidak signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan sikap kerja karyawan terhadap pekerjaan dengan korelasi 0,079. *Ketiga*, terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan dengan korelasi 0,586.

Melalui gaya kepemimpinan transformasional di yakini dapat meningkatkan keterlibatan kerja. Karena dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin memberikan kesempatan pada karyawan untuk dapat memberikan kontribusinya, dalam bentuk ide-ide yang ingin disampaikan dalam pekerjaan. Mengajak karyawan untuk bersama-sama dalam pengambilan keputusan. Selain itu aspek yang lebih penting dari gaya

kepemimpinan transformasional ini, pemimpin memberikan perhatian pada tiap-tiap individu. Pemimpin memberikan dorongan dan motivasi yang bermakna, memenuhi kebutuhan karyawannya dalam bentuk melatih dan pengembangan potensi yang berguna dalam jangka panjang. Sehingga karyawan dapat menciptakan dan mencapai prestasi aktualisasi dirinya dalam pekerjaan yang diterima dengan baik untuk mencapai tujuan yang lebih dari yang diharapkan oleh pemimpin.

Ivancevich *et al.*, (2007) memaparkan bahwa pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi para karyawannya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi, jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Sarros & Butchatsky (dalam Subakti, 2013) juga menyatakan bahwa banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik sebagai karakteristik pemimpin.

Selanjutnya Arsawan & Wirga (2012) melakukan penelitian yang hasil penelitiannya bahwa ada sepuluh strategi faktor-faktor yang penting mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam hubungannya terhadap performa organisasi. Adapun kesepuluh strategi tersebut dapat disimpulkan antara lain: sistem rekrutmen dan program orientasi, pemimpin, meningkatkan komunikasi dua arah, memberikan peluang untuk pengembangan dan kemajuan karyawan, memberikan apa yang dibutuhkan oleh karyawan, memberikan training yang tepat, memiliki

sistem timbal balik yang kuat, insentif, membangun budaya kerja yang kuat, dan fokus pada karyawan dengan performa yang baik.

Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dari kesepuluh faktor-faktor penting yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja salah satunya adalah dari seorang pemimpin. Keterlibatan kerja memerlukan komitmen kepemimpinan dengan visi, misi dan nilai yang tepat. Pada dasarnya pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak hanya memberikan perintah pada karyawan saja, tetapi juga mentransformasikan ide-ide serta pengalamannya guna pengembangan dan kemajuan potensi karyawan. Dengan mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional, akan berdampak positif pada karyawan. Mereka akan lebih aktif melibatkan diri sepenuhnya terhadap pekerjaan-pekerjaannya, dan melakukan pekerjaan tersebut dengan penuh tanggung jawab yang nantinya akan berdampak langsung pada peningkatan hasil kinerja.

Demikian juga dengan keterlibatan dan ketidakterlibatan secara psikologis yang dapat membuat karyawan tertarik atau menarik diri dari pekerjaan-pekerjaannya. Hal seperti itu tidak begitu saja dapat terjadi. Dalam organisasi terdapat hubungan interpersonal, dan hubungan kelompok dengan kelompok lainnya. Situasi lingkungan sosial yang sedang berlangsung dalam organisasi dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan.

Analisis tentang keterlibatan juga dilakukan oleh Kahn menyatakan bahwa secara sosial karyawan terlibat dengan rekan kerja dan

pelanggannya. Dengan kata lain, tingkat keterlibatan peran terbentuk secara sosial. Pandangan ini datang dari perspektif desain kerja *social informations processing* (SIP). Dari perspektif SIP, ada tiga penyebab utama persepsi, sikap dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaannya, seperti: (a) persepsi kognitif terhadap lingkungan tugas yang nyata, (b) tindakan masa lalu, perasaan didukung, dan belajar dari pengalaman, dan (c) informasi disajikan dengan segera dalam konteks sosial. Selancik & Pleffer, yang mengembangkan perspektif SIP, menyatakan bahwa poin ketiga memiliki bobot paling banyak (Luthans, 2006).

Bentuk nyata keterlibatan kerja berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh Khan, menyatakan bahwa faktor sosial dapat menyebabkan sikap keterlibatan kerja pada karyawan. Apabila lingkungan sosial disekelingnya mendukung, memfasilitasi, dan menyediakan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan dalam pengembangan potensi setiap karyawan, maka keterlibatan kerja akan dapat berjalan dengan baik.

Pada hasil uji perbedaan juga menunjukkan bahwa ada perbedaan keterlibatan kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan transaksional, meskipun memiliki rata-rata (*mean rank*) lebih kecil dari rata-rata (*mean rank*) gaya kepemimpinan transformasional. Praktik gaya kepemimpinan transaksional hanya untuk mempertahankan tingkat pencapaian secara standart yang sudah ditetapkan oleh organisasi, tanpa adanya usaha untuk

mencapai hasil lebih baik. Terbukti dengan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi diminati untuk dipraktikkan.

Temuan ini mendukung pendapat Luthans (2006) kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan karyawannya. Pada kepemimpinan transaksional ini digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas karyawan. Serta imbalan apa yang akan di dapat jika karyawan mencapai standart yang ditentukan.

Bycio dkk., & Koh dkk., (dalam Rahmadin, 2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standart kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Yulk (2009) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan timbal balik. Pada prinsipnya, kepemimpinan transaksional memotivasi karyawannya untuk berprestasi sesuai dengan yang diharapkan. Jadi kepemimpinan transaksional hanya bersifat transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawannya. Ketika pemimpin tidak mampu untuk memberikan imbalan maka sikap dan semangat bahkan produktivitas akan menurun. Untuk itu kepemimpinan transaksional akan terus memberikan imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawannya, dengan

demikian dapat mencapai tujuan dan harapan pemimpin dari pekerjaan itu. Dengan imbalan yang sesuai akan berdampak pada kepuasan terhadap pekerjaan, hal tersebut menandakan adanya sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka.

Kemudian dari hasil uji analisis deskriptif keterlibatan kerja diperoleh rata-rata sebesar 150,23 yang artinya memiliki keterlibatan kerja kategori sedang. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja, seperti yang dikemukakan oleh Schultz & Schultz (1998) diantaranya faktor pribadi meliputi usia dan lama bekerja, dan faktor organisasi meliputi tingkah laku pemimpin.

Berdasarkan faktor usia, karyawan yang memiliki usia lebih tua biasanya lebih terlibat dengan pekerjaannya. Hal itu dikarenakan mereka memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya dan tantangan dan lebih banyak mendapatkan kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan untuk berkembang. Dan karyawan yang memiliki usia lebih muda, biasanya hanya ingin memegang posisi dalam pekerjaannya, kurang memberikan rangsangan dan tantangan dalam pekerjaan. Selain itu berdasarkan lama bekerja, semakin lama karyawan bekerja akan semakin baik penyesuaian dirinya terhadap unsur-unsur pekerjaan, sehingga akan semakin mudah kemungkinannya bagi karyawan memiliki keterlibatan terhadap pekerjaan, daripada karyawan yang mempunyai masa kerja yang singkat (Schultz & Schultz, 1998).

Karyawan yang baru masuk dalam organisasi dan terutama mereka yang kurang mempunyai pengalaman kerja atau bahkan belum pernah bekerja. Perlu menyesuaikan diri dengan sifat dan macam pekerjaannya tersebut, antara lain, pemahaman jenis pekerjaan yang harus dikerjakan, penyesuaian pada lingkungan dan rekan kerja, peraturan organisasi serta dengan pimpinan. Berbeda dengan karyawan yang sudah lama bekerja dan mempunyai cukup pengalaman kerja, karyawan dapat memperoleh kepuasan yang jauh dan terlibat dalam pekerjaannya karena merasa dirinya bagian dari organisasi, dibanding dengan mereka yang kurang memiliki pengalaman kerja dan dengan mereka yang karyawan baru (Hurlock, 1980).

Sedangkan pada faktor organisasi, sikap positif dalam kelompok kerja seperti tingkah laku pemimpin yang melibatkan karyawan dalam kegiatan-kegiatan pengambilan keputusan dalam pekerjaan, serta memberi penguat positif pada karyawan ketika memiliki performa yang baik perlu diperhatikan agar dapat meningkatkan keterlibatan kerja mereka (Schultz & Schultz, 1998).

Berdasarkan hasil penelitian dan ditunjang dengan teori-teori yang ada dihasilkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara keterlibatan kerja ditinjau dari gaya kepemimpinan. Hasil penelitian ini menunjukkan benar bahwa ada keterkaitan antara keterlibatan kerja dengan gaya kepemimpinan. Adanya perbedaan yang signifikan menunjukkan bahwa kelompok karyawan yang mempersepsikan gaya kepemimpinan

transformatif memiliki keterlibatan kerja cenderung lebih tinggi. Begitu juga sebaliknya, kelompok karyawan yang mempersepsikan gaya kepemimpinan transaksional memiliki keterlibatan kerja cenderung lebih rendah. Sehingga pemimpin yang mempraktikkan gaya kepemimpinan transformatif diyakini dapat meningkatkan keterlibatan kerja karena gaya kepemimpinan transformatif tersebut dipersepsikan positif oleh karyawan. Karyawan yakin, bahwa kepemimpinan transformasional seorang pemimpin tidak akan mengambil keuntungan dari karyawan, melainkan membantu mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawannya untuk dapat digunakan dalam jangka waktu yang panjang.

Sebagai akhir dari pembahasan ini, peneliti menyadari bahwa dalam pelaksanaan penelitian ini banyak mengandung keterbatasan maupun kekurangan. Baik yang menyangkut masalah lapangan, studi kepustakaan, dan waktu. Keterbatasan maupun kekurangan yang peneliti rasakan antara lain: *pertama*, dalam pengembangan instrumen dalam hal ini instrumen yang sudah disusun oleh peneliti tidak melakukan proses *professional expert judgment*, dalam artian validitas isi kepada para ahli dibidangnya pada instrumen keterlibatan kerja dan gaya kepemimpinan.

Kedua, mengenai jumlah subyek yang diambil dalam penelitian ini masih kurang banyak. Sehingga data yang diperoleh sedikit mengganggu validitas dan reliabilitas. Dan *ketiga*, masalah waktu yang terlalu dekat sehingga peneliti harus bergerak cepat untuk segera melakukan penelitian

dan menyelesaikannya. Peneliti menyadari adanya keterbatasan dan kekurangan itu semua.

Diharapkan kepada penelitian selanjutnya apabila bermaksud mengadakan replikasi terhadap penelitian ini, hendaknya memperhatikan hal-hal tersebut untuk mencapai kesempurnaan penelitian.