

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Sejarah singkat perusahaan

PT. Istana Cipta Sembada merupakan sebuah perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam usaha pengolahan hasil perikanan dengan spesifikasi produknya adalah udang beku. Produk udang beku yang dihasilkan mempunyai pangsa pasar terbesar di Jepang dan sebagian di Amerika Serikat dan Eropa.

Pada awal berdirinya tanggal 1 oktober 1989, PT Istana Cipta Sembada bertempat di desa Watukebo, kecamatan Rogojampi, kabupaten Banyuwangi dengan nama perusahaan Istana Cipta Sembada, bekerja sama dengan PT Mahayasa yaitu dengan menyewa tempat untuk unit pengolahan. Pada tanggal 1 Agustus 2001, perusahaan memindahkan kegiatan produksinya ke Desa Laban Asem, kecamatan Kabat, kabupaten Banyuwangi dengan menempati bangunan pabrik milik sendiri di atas lahan seluas 23.750,05 m². Pembangunan pabrik dilakukan setelah diterbitkannya SK Bupati Banyuwangi nomor : 94/MB/Tahun 2000 tanggal 15 Mei 2000, sejak memindahkan kegiatan produksinya di Laban Asem perusahaan namanya menjadi PT Istana Cipta Sembada pada tahun 2007 dengan No. SKP 216/PP/SKP/PB/IV/8/07. Produk yang dihasilkan PT Istana Cipta Sembada Peeled Tail On (PTO), semi Individual Quick Frozen (IQF), Peeled And Devained

(PND) natural. Rata-rata kapasitas produksi PT Istana Cipta Sembada adalah 12-15 ton per hari.

2. Lokasi perusahaan

PT Istana Cipta Sembada terletak di Dusun Krajan RT 2/01 Desa Laban Asem, kecamatan Kabat, kabupaten Banyuwangi, provinsi Jawa Timur dengan luas areal pabrik sebesar 19.920 m². Sedangkan kantor pusatnya berada di Jl. Waru No. 30 RT 07/02 Kelurahan Kedungrejo, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur.

3. Tujuan pendirian perusahaan

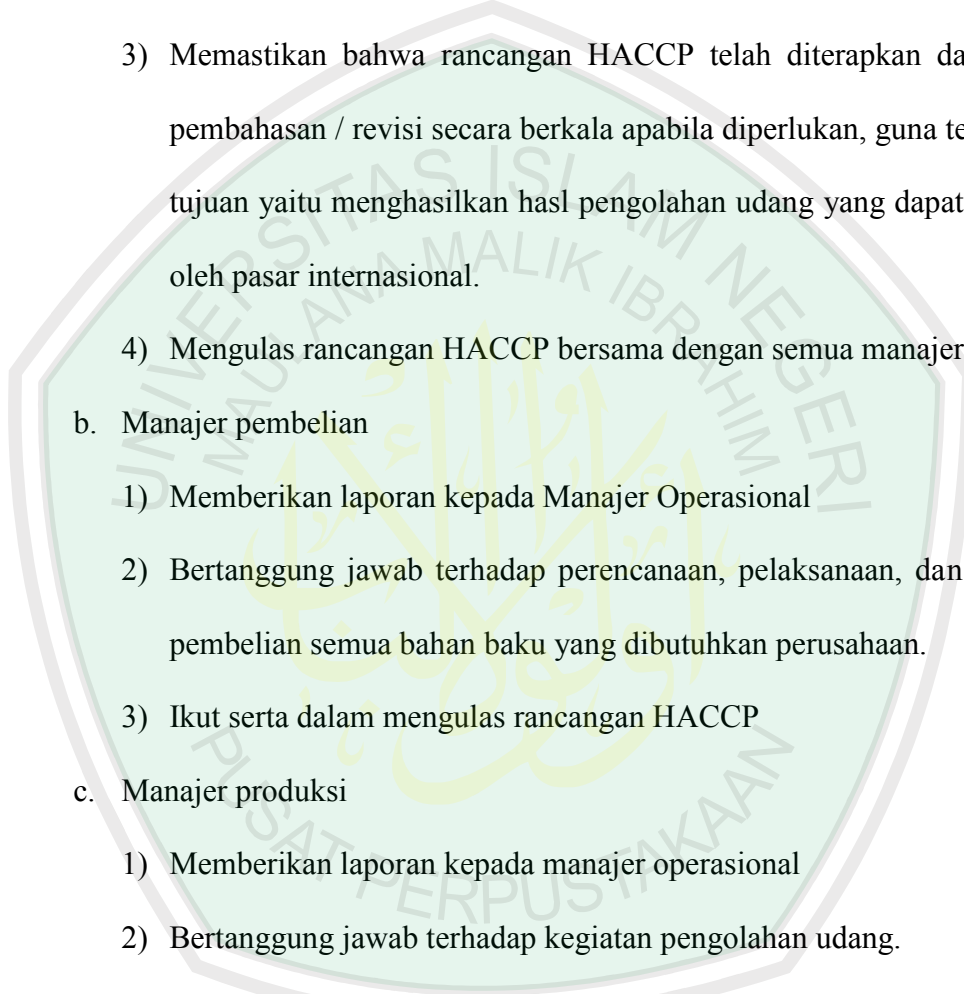
Pendirian PT ICS adalah untuk meningkatkan produksi guna mencapai swasembada protein hewani, memenuhi bahan baku industri dalam negeri, meningkatkan devisa serta untuk meningkatkan pendapatan dan taraf kehidupan para nelayan/petani udang (komoditi perikanan).

4. Visi dan Misi :

- a. Memproduksi dan menyediakan barang hanya dengan standard kualitas tinggi
- b. Selalu berusaha untuk memuaskan pelanggan ICS
- c. Perusahaan industri makanan & minuman kelas dunia

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. Istana Cipta Sembada terdiri dari beberapa bagian. Hal ini dapat dilihat pada lampiran, sedangkan tugas dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

- 
- a. Manajer perusahaan (Manajer Operasional)
 - 1) Mengawasi keseluruhan kegiatan di perusahaan
 - 2) Bertanggung jawab terhadap organisasi, manajemen, dan kegiatan proses
 - 3) Memastikan bahwa rancangan HACCP telah diterapkan dan dibuat pembahasan / revisi secara berkala apabila diperlukan, guna tercapainya tujuan yaitu menghasilkan hasil pengolahan udang yang dapat diterima oleh pasar internasional.
 - 4) Mengulas rancangan HACCP bersama dengan semua manajer terkait.
 - b. Manajer pembelian
 - 1) Memberikan laporan kepada Manajer Operasional
 - 2) Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelian semua bahan baku yang dibutuhkan perusahaan.
 - 3) Ikut serta dalam mengulas rancangan HACCP
 - c. Manajer produksi
 - 1) Memberikan laporan kepada manajer operasional
 - 2) Bertanggung jawab terhadap kegiatan pengolahan udang.
 - 3) Memastikan bahwa pengolahan udang sesuai dengan rancangan HACCP yang sudah dibentuk dan tetap mengikuti aturan GMP
 - 4) Ikut serta dalam mengulas rancangan HACCP
 - d. Quality Assurance
 - 1) Memberikan laporan kepada Manajer Operasional

- 2) Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengendalian kegiatan proses produksi mulai dari penerimaan bahan baku sampai ekspor agar seluruh produk yang dihasilkan sesuai dengan standar / kualitas yang diterapkan oleh perusahaan dan dapat diterima oleh pelanggan.
 - 3) Ikut serta dalam mengulas rancangan HACCP
- e. Manajer PPIC
- 1) Memberikan laporan kepada Manajer Operasional
 - 2) Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengendalian dan kelancaran, pelayanan yang baik terhadap pembelian bahan baku, produksi serta bahan-bahan pendukungnya hingga pengiriman ekspor.
 - 3) Ikut serta dalam mengulas rancangan HACCP
- f. Manajer Teknik
- 1) Memberikan laporan kepada Manajer Operasional
 - 2) Bertanggung jawab terhadap kelancaran pengoperasian dan perawatan/pemeliharaan semua mesin dan peralatan pengolahan dan pendukungnya pada semua tahap kegiatan pengolahan.
- g. Quality Control
- 1) Memberikan laporan kepada QA
 - 2) Bertanggung jawab mengkoordinasikan dan memantau penerapan GMP dan SSOP berdasarkan konsepsi HACCP
- h. Laboratorium
- 1) Memberikan laporan kepada QA

- 2) Bertanggung jawab dalam pengujian sampel raw material hingga produk akhir secara mikrobiologi maupun kimiawi secara kualitatif dan kuantitatif
- i. Sanitasi proses
 - 1) Memberikan laporan kepada QA
 - 2) Bertanggung jawab menjamin kebersihan seluruh dan ruangan di dalam ruang produksi sesuai standar kebersihan yang ditentukan oleh perusahaan.
 - j. Limbah dan Sanitasi Lingkungan
 - 1) Memberikan laporan ke Quality Assurance
 - 2) Bertanggung jawabb menjamin kebersihan lingkungan perusahaan (non ruang produksi) sesuai standar kebersihan yang telah ditentukan
 - 3) Mengelola dan mengolah limbah padat dan cair yang dihasilkan akibat dari proses produksi sehingga dapat menghasilkan limbah yang aman untuk lingkungan
 - k. Asisten Manajer Produksi
 - 1) Memberikan laporan ke manajer produksi
 - 2) Bertanggung jawab terhadap proses produksi
 - l. Asisten Manajer Wilayah A
 - 1) Memberikan laporan ke manajer produksi
 - 2) Bertanggung jawab terhadap proses potong kepala, pengupasan dan pembuangan usus hingga pencucian

m. Asisten Manajer Wilayah B

- 1) Memberikan laporan ke manger produksi
- 2) Bertanggung jawab terhadap proses pemisahan warna, sortasi, size penimbangan, dan pnyusunan

n. Asisten Manajer Wilayah C

- 1) Memberikan laporan ke manager produksi
- 2) Bertanggung jawab terhadap proses added value

o. Asisten Manager Wilayah D

- 1) Memberikan laporan ke manager produksi
- 2) Bertanggung jawab terhadap proses IQF

6. Ketenagakerjaan

Pelaksanaan produksi di PT. ICS dilakukan dengan memperkerjakan karyawan yang dibagi dalam beberapa jenis golongan pekerja, diman golongan-golongan itu kana menentukan wewenang kerja dan besar upah atau gaji yang diterima. Perincian golongan karyawan tersebut antara lain:

a. Karyawan tetap

Karyawan tetap merupakan karyawan yang dipekerjakan untuk jangka waktu yang tidak dapat ditentukan, yang sistem upahnya dilakukan setiap bulan serta bila dalam penjualan mendapatkan laba besar maka mendapatkan bonus

b. Karyawan bulanan tetap

Merupakan karyawan yang dipekerjakan untuk jangka waktu yang tidak ditentukan, dimana sistem pembayaran upahnya tetap dilakukan setiap bulan

c. Karyawan harian tetap

Merupakan karyawan yang sistem pembayaran upahnya berdasarkan hari kerja dan absensi karyawan

d. Karyawan borongan

Merupakan karyawan yang dipekerjakan untuk jangka waktu tertentu selama dibutuhkan dalam proses produksi. Makin besar kapasitas produksi makin besar pula jumlah karyawan borongan yang dibutuhkan, dengan sistem pembayaran upahnya secara borongan sesuai dengan perjanjian. Pembayaran upah pekerja borongan dilakukan setiap satu minggu sekali yaitu pada hari Sabtu. Upah diberikan tiap kelompok kepada ketua kelompoknya masing-masing yang kemudian dibagikan kepada seluruh anggota kelompoknya secara merata.

e. Karyawan kontrak

Merupakan karyawan dipekerjakan oleh perusahaan sesuai dengan kontrak yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. Upah diberikan dengan sistem bulanan

Sistem pembayaran upah karyawan secara bulanan gaji pokok mengacu pada UMK yang berlaku saat ini. Beberapa karyawan dengan jabatan

tertentu akan diberikan upah tunjangan jabatan. Hal-hal yang dapat mengurangi upah karyawan adalah jumlah hari absen kecuali dengan alasan cuti atau sakit dengan menyertakan surat keterangan dokter. Jam kerja yang diterapkan oleh PT Istana Cipta Sembada adalah sebagai berikut:

- | | | |
|---------------------|---|-------------|
| 1) Hari Senin-Kamis | : | 07.00-15.00 |
| Istirahat | : | 12.00-13.00 |
| 2) Hari Jum'at | : | 07.00-15.00 |
| Istirahat | : | 11.00-13.00 |
| 3. Hari Sabtu | : | 07.00-14.00 |
| Istirahat | : | 12.00-13.00 |

Hal-hal yang dapat menambah upah adalah lembur. Dimana lembur terbagi menjadi dua macam, yaitu lembur tetap dan lembur tidak tetap. Lembur tetap merupakan lembur yang dibayar tiap bulannya, sedangkan lembur tidak tetap merupakan lembur yang hanya diberikan pada saat tertentu. Biasanya asisten manajer akan mengeluarkan Surat Perintah Lembur (SPL) pada karyawan yang ditunjuk. Upah lembur dihitung per jam dengan tarif lembur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

B. Hasil Penelitian

1. Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada tanggal 20-23 Februari 2013 dengan penyebaran kuesioner pada karyawan PT Istana Cipta Sembada sejumlah

149 eksemplar dan berhasil kembali sejumlah 148 eksemplar, dikarenakan 1 karyawan tugas di luar kota.

2. Deskripsi Data Penelitian

a. Prosentase tingkat *employee engagement*

Penentuan norma penilaian dilakukan setelah diketahui nilai Mean (M) dan standar Deviasi (SD). Nilai Mean dan SD dari skala *employee engagement*, yaitu:

1) Mean : 53,38

2) Standar Deviasi : 6,33

Kategorisasi yang diberikan juga dibagi menjadi tiga bagian yakni tinggi, sedang, rendah. Pemberian kategorisasi menurut norma tertentu (Azwar, 2009:109). Adapun norma-norma yang digunakan dan juga penyebaran prosentasenya yaitu sebagai berikut:

Tabel 13
Kategori Tingkat *Employee Engagement*

Kategori	Rumus	Interval	Jumlah	Prosentase
Tinggi	$X \geq M + 1 \text{ SD}$	$X \geq 60$	26	18%
Sedang	$M - 1 \text{ SD} \leq X < M + 1 \text{ SD}$	$47 \leq X < 60$	102	69%
Rendah	$X < M - 1 \text{ SD}$	$X < 47$	20	13%
Total			148	100 %

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tingkat *employee engagement* terbesar juga berada pada kategori sedang yaitu 69%.

Kemudian sebesar 18% berada dalam kategori tinggi, dan 13% berada dalam kategori rendah.

b. Prosentase tingkat Kepemimpinan Transformasional

Penentuan norma penilaian dilakukan setelah diketahui nilai Mean (M) dan standar Deviasi (SD). Nilai Mean dan SD dari skala kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) Mean : 98,98
- 2) Standar Deviasi : 11,94

Kategorisasi yang diberikan dibagi menjadi tiga bagian yakni tinggi, sedang, rendah. Pemberian kategorisasi menurut norma tertentu (Azwar, 2009:109). Adapun norma-norma yang digunakan dan penyebaran prosentasenya adalah sebagai berikut:

Tabel 14
Kategori Tingkat Kepemimpinan Transformasional

Kategori	Rumus	Interval	Jumlah	Prosentase
Tinggi	$X \geq M + 1 \text{ SD}$	$X \geq 111$	22	15%
Sedang	$M - 1 \text{ SD} \leq X < M + 1 \text{ SD}$	$87 \leq X < 111$	106	72%
Rendah	$X < M - 1 \text{ SD}$	$X < 87$	20	13%
Total			148	100 %

Berdasarkan tabel di atas juga dapat diketahui bahwa penilaian karyawan tentang tingkat kepemimpinan transformasional yaitu kategori

terbesar terdapat pada kategori sedang, yakni sebesar 72%, pada kategori tinggi 15%, dan terakhir pada kategori rendah sebesar 13%.

C. Hasil Uji Analisa

1. Hasil Uji Validitas

Daya beda yang digunakan pada uji validitas sebesar 0,30 sehingga sebuah item valid apabila melebihi $r_{xy} = 0,30$ ($>0,30$) sehingga butir-butir tersebut dianggap sah, sebaliknya jika didapatkan koefisien validitas kurang dari 0,30 ($<0,30$), maka butir-butir tersebut tidak valid dan dianggap gugur (Azwar, 2009:103).

Tabel 15
Hasil Uji Validitas Skala *Employee Engagement*

No	Aspek	Butir Item		Jumlah
		Valid	Gugur	
1	Vigor	4, 19, 22, 17, 10, 25	1, 3, 13, 16,	9
2	Absorption	5, 8, 11, 14, 20, 23	-	6
3	Dedication	6, 18, 2, 12, 15	7, 9, 13, 21, 24	10
Total		17	8	25

Dari hasil uji validitas instrument dalam skala *employee engagement* dapat diketahui bahwa terdapat 8 item yang gugur atau sejumlah 32 %, sedangkan jumlah item yang valid adalah 17 item atau sejumlah 68%.

Tabel 16
Hasil Uji Validitas Skala Kepemimpinan Transformatif

No	Faktor	Butir Item		Jumlah
		Valid	Gugur	
1	Karisma	2, 18, 33, 36, 39, 41, 45, 22, 25	20, 23, 12	12
2	Pertimbangan Individu	3, 31, 34, 24, 28, 14, 30	8, 16, 13, 42	11
3	Rangsangan Intelektual	35, 7, 9, 17, 21, 44, 32,	11, 29, 6, 40	11
4	Motivasi inspirasi	4, 15, 26, 27, 43 10, 37, 19	1, 5, 38	11
Total		31	14	45

Dari hasil uji validitas instrument dalam skala kepemimpinan transformasional dapat diketahui bahwa terdapat 12 item yang gugur atau sejumlah 31 %, sedangkan jumlah item yang valid adalah 31 item atau sejumlah 69%.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Perhitungan reliabilitas dilakukan dengan bantuan SPSS (*Statistical product and service solution*) Versi 16.0 for windows. Suatu item instrument dapat dikatakan ajeg, handal (*reliable*) apabila memiliki koefisien reliabilitas mendekati satu (Arikunto, 1997:171). Secara teoritis besarnya reliabilitas berkisar mulai 0.0 sampai dengan 1.0, akan tetapi koefisien sebesar 1.0 dan sekecil 0.0 belum pernah dijumpai (Azwar 2004: 9). Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1.0 maka semakin tinggi reliabilitasnya. Sebaliknya semakin rendah mendekati angka 0 maka semakin rendah reliabilitasnya (Arikunto, 2002: 171).

Berdasarkan perhitungan statistik dengan menggunakan bantuan (*Statistical product and service solution*) Versi 16.0 for windows, maka ditemukan nilai alpha dari kedua variabel sebagai berikut:

Table 17
Hasil Uji Reliabilitas Kedua Skala

Skala	Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,916	<i>Reliable</i>
<i>Employee engagement</i>	0,848	<i>Reliable</i>

Berdasarkan dari hasil uji reliabilitas kedua angket tersebut dapat dikatakan *reliable* yaitu mendekati 1,000. Sehingga, kedua angket tersebut layak untuk dijadikan instrument pada penelitian yang dilakukan.

3. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorof-Smirnof dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorof-Smirnof $> 0,05$ maka asumsi normalitas terpenuhi (dalam Sulaiman, 2004; hal 15).

Ringkasan hasil uji normalitas kedua skala yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 18

Hasil Uji Normalitas

Variabel	K-S Z	P	Keterangan
Kepemimpinan Transformasi (X)	0,876	0,578	Normal
<i>Employee engagement</i> (Y)	0,779	0,426	Normal

Berdasarkan tabel hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah normal sebab p (Asymp. Sig. (2-tailed)) > 0,05 dan Kolmogorov – Sminov $Z < 1,97$.

4. Hasil Uji Linieritas

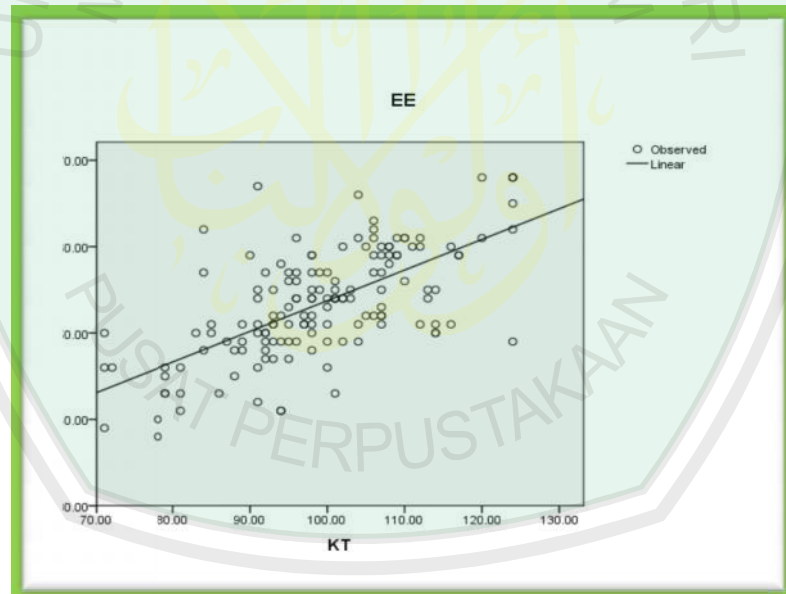
Uji Linieritas diuji dengan menggunakan *Compare Means test for linearity* dengan bantuan perangkat lunak *SPSS for Windows 17.00*. Uji asumsi klasik jenis ini dipergunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai peran linear atau tidak. Uji Linieritas dipergunakan untuk mengkonfirmasikan apakah sifat linear antara dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai atau tidak dengan hasil observasi yang ada. Uji Linieritas dapat menggunakan uji Durbin-Watson (dalam Sulaiman, 2004; hal 15). Kurva linear dapat terbentuk apabila setiap kenaikan/kenaikan/penurunan variabel bebas (prediktor) diikuti pula oleh kenaikan/penurunan variabel tergantung (kriteria). Data dikatakan linier apabila pada kolom linearity nilai probabilitas atau $p < 0,05$.

Tabel 19
Hasil Uji Linieritas

Variabel	F	P	Keterangan
Kepemimpinan Transformatasional (X) dengan <i>Employee Engagement</i> (Y)	107,956	0,000	Linier

Berdasarkan tabel hasil uji Linieritas di atas dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasi membentuk kurva linier terhadap *employee engagement* dikarenakan nilai $p < 0,05$.

Gambar 5
Grafik Uji Normalitas dan Linieritas



5. Hasil Uji Hipotesa

Pengujian hipotesa bertujuan ntuk mengetahui ada tidaknya hubungan kepemimpinan transformatasional dengan employee engagemen. Pada

penelitian ini pengujian hipotesa dilakukan dengan menggunakan analisa regresi. Dengan bantuan SPSS (*Statistical product and service solution*) Versi 16.0 for windows. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan analisa regresi, maka ditemukan hasil sebagai berikut:

Tabel 20
Hasil Analisa Regresi

Korelasi	Signifikan (P)	R _{xy}	R ²
X dan Y	0,000	0,652	0,425

Hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien R_{xy} yang positif sebesar 0.652 dengan p (0,000) < 0.05. Hal ini berarti hipotesis diterima. Sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin maka semakin tinggi pula *employee engagement*. Dan sebaliknya jika kepemimpinan transformasional yang diterapkan pemimpin rendah maka *employee engagement* akan semakin rendah. Adapun daya prediksi atau sumbangan efektif kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* ditunjukkan dengan koefisien determinan R² = 0.425 yang artinya terdapat 42,5% pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* atau sebesar 42,5% *employee engagement* ditentukan oleh kepemimpinan transformasional.

D. Pembahasan

1. *Employee engagement*

Sejak beberapa tahun terakhir *employee engagement* menjadi sorotan para eksekutif dan terdapat banyak penelitian yang mempelajari bagaimana hubungan antara tingkat engagement karyawan dengan kinerja individu, group dan organisasi dalam hal tingkat produktifitas, *retention*, *turnover*, pelayanan pelanggan serta loyalitas. Beberapa penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa perusahaan yang karyawannya *engaged* berdampak pada kinerja perusahaan yang lebih tinggi.

Perusahaan yang memiliki tingkat *engagement* karyawan yang tinggi dilaporkan mengeluarkan biaya recruitment 55% lebih rendah, memiliki tingkat keuntungan yang lebih tinggi, mengalami peningkatan produktivitas karyawan, memperoleh tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi (Hewitt, 2004).

Conference Board (dalam Vibrayani, 2012:10) menyebutkan bahwa engagement pada karyawan adalah sebuah hubungan yang kuat secara emosional dan intelektual yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja, yang pada gilirannya, akan mempengaruhi dia untuk memberikan upaya lebih pada pekerjaannya.

Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, dan Baker (2002), merumuskan engagement sebagai kebalikan dari burn out, yaitu sebagai keadaan dimana karyawan merasa positif dan puas terhadap pekerjaannya. Konstruk

motivational ini ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keasyikan) pada karyawan.

Dalam buku Martha Finney's (2008), "*Building High Performance People and Organizations*", disebutkan bahwa dari berbagai penelitian mengenai keberadaan *employee engagement* diperusahaan, ditemukan fakta yang tidak dapat dibantah, seperti keuntungan perusahaan menjadi meningkat, kecelakaan kerja menurun, menghasilkan inovasi terdepan serta waktu dan upaya pemimpin yang sebelumnya tersedot pada mengelola karyawan yang acuh tak acuh, sekarang dapat diinvestasikan pada masa depan perusahaan.

Namun demikian, seringkali *employee engagement* dianggap sesuatu yang muluk, baik bagi perusahaan dan karyawan. Hal ini karena ternyata tidaklah mudah merumuskan faktor apa yang sebetulnya secara signifikan dapat memperbaiki kondisi *engagement* pada para karyawan. Macey dkk menyebutkan bahwa menyediakan fasilitas yang membuat karyawan senang seperti; menyediakan servis *laundry* bagi karyawan, fasilitas olah raga, pesta akhir tahun dan sebagainya, merupakan cara-cara Perusahaan untuk meningkatkan *engagement* karyawan. Tapi ternyata untuk mendapatkan kondisi *engagement* yang berkelanjutan diperlukan lebih dari sekedar menyediakan fasilitas, tapi lebih kepada bagaimana menumbuhkan perasaan emosional serta intelektual para karyawan untuk merasa terlibat dengan organisasi merupakan hal yang lebih fundamental untuk menumbuhkan perasaan *engaged* terhadap perusahaan.

Dari wawancara dengan American Express CEO Ken Chenault, pada tahun 2007 oleh Majalah Fortune, terlihat para eksekutif pun mulai menggunakan terminologi “*engagement*” ketika berbicara mengenai strategi bisnis. Semakin terlihat bahwa konsep mengenai *employee engagement* telah diterima oleh kalangan pemimpin bisnis sebagai pengingat bahwa pada akhirnya manusia adalah faktor pendorong kesuksesan sebuah organisasi.

Hal membuktikan bahwa urgenitas *employee engagement* dalam perusahaan menjadi diprioritaskan. Begitu juga dengan PT. Istana Cipta Sembada yang merupakan sebuah perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam usaha pengolahan hasil perikanan dengan spesifikasi produknya adalah udang beku, juga menginginkan adanya *employee engagement* dalam perusahaan mereka. Dikarenakan penting kiranya meningkatkan kualitas perusahaan, optimalisasi kinerja karyawan, meningkatkan pendapatan perusahaan dll melalui pembentukan *employee engagement* di PT ICS.

Indikasi karyawan yang *engaged* bisa diketahui dari seberapa komitmen mereka untuk terus bekerja pada perusahaan tersebut, sejauh mana karyawan merasa bangga terhadap perusahaan dan termotivasi untuk bekerja bagi perusahaan serta bersedia memberikan upaya terbaik dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada 148 karyawan (subjek penelitian), diketahui bahwa tingkat *employee engagement* karyawan PT ICS (Istana Cipta Sembada) tersebar menjadi tiga kategori, yaitu tinggi, sedang

dan rendah. Tingkat *employee engagement* karyawan terbanyak berada pada kategori sedang yaitu 69% atau sebanyak 102 responden. Sedangkan sisanya berada pada kategori tinggi yaitu sebesar 18% atau sebanyak 26 responden memiliki engagement tinggi, dan yang berada pada kategori rendah yaitu 13% atau sebanyak 20 karyawan memiliki tingkat engagement yang rendah. Hal ini dapat diartikan bahwa tingkat *employee engagement* PT ICS mayoritas berada pada taraf yang cukup.

Hal itu dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya seperti yang telah disebutkan oleh Kanexa (dalam Mujiasih, n. d:13) yaitu pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa depan, manajemen yang menghargai karyawan, pekerjaan yang menyenangkan dan bagian *top management* yang memperlihatkan tanggungjawab nyata kepada karyawan. Hal ini artinya *employee engagement* banyak dipengaruhi dan diawali oleh bagaimana pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional dalam PT ICS guna membentuk *employee engagement* dalam perusahaan.

2. Kepemimpinan Transformasional

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 2003). Pada tahun 1978, Burns pertama kali mengemukakan konsep kepemimpinan transformasional yang kemudian disebarluaskan oleh Bass (dalam Cashin, 2000)

Kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (dalam Hickman, 1998:136) merupakan model kepemimpinan di mana pemimpin memotivasi anggotanya dan muncul ketika pemimpin mampu memperluas dan meningkatkan perhatian terhadap karyawan, membangkitkan kesadaran terhadap tujuan atau misi kelompok serta mampu mengajak karyawan melihat jauh ke depan melebihi kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok.

Dari gaya kepemimpinan yang dipraktekkan oleh pimpinan akan dipersepsikan secara berbeda pada setiap bawahannya. Hal ini dikarenakan proses berpikir manusia akan diawali oleh sebuah persepsi sebelum dilakukannya suatu tindakan. Tindakan yang dilakukan oleh karyawan adalah dalam bentuk pekerjaan yang dilakukan, prestasi yang didapat, motivasi kerjanya, dan produktivitas kerja yang didapat.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa diketahui bahwa tingkat kepemimpinan transformasional di PT ICS (Istana Cipta Sembada) berada pada dalam kategori sedang yakni 72% atau sebanyak 106 karyawan menilai atasannya kadang-kadang mempraktekan kepemimpinan transformasional dan kadang-kadang mempraktekan gaya kepemimpinan yang lain. Sedangkan sisanya berada pada kategori tinggi yakni 15% atau sebanyak 22 karyawan menilai atasannya selalu mempraktekan kepemimpinan transformasional, dan kategori rendah sebesar 13% atau sebanyak 20 karyawan menilai atasannya tidak pernah mempraktekan kepemimpinan transformasional.

Hal ini dapat diartikan bahwa secara umum karyawan PT ICS menilai pemimpinnya menggunakan kepemimpinan transformasional akan tetapi kadang- kadang ia juga menggunakan gaya kepemimpinan yang lainnya. Kepemimpinan transformasional sangat penting diterapkan untuk organisasi ataupun perusahaan.

Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Bass, 1990; Lutz, 2007 bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan organisasi dan individu di dalamnya dan mempengaruhi bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi dengan meningkatkan komitmen individu yang merupakan salah satu elemen penting untuk mencapai visi organisasi. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang merupakan suatu pola hubungan antara atasan dan bawahan dimana hubungan tersebut dibangun atas dasar kesepakatan. Gaya kepemimpinan transaksional dipandang sebagai suatu imbalan atas kepatuhan yang dilakukan oleh bawahan (Bass, 1990). Kepemimpinan transformasional mampu mengkomunikasikan visi yang member inspirasi dan mendorong para pengikut untuk mencapai hal-hal yang lebih bersifat luas, tinggi dan bahkan luar biasa dapat meningkatkan kesadaran diri individu (Bass & Riggio, 2006).

Oleh karena itu, pemimpin perlu kiranya untuk menerapkan kepemimpinan transformasional dalam memimpin dan mengorganisir bawahannya, sehingga bawahan sejalan dengan perusahaan dalam

mewujudkan tujuan ataupun cita-cita organisasi, minimal mendahulukan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi karyawan.

3. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan *Employee Engagement*

Hasil penelitian Towers & Perrins (dalam Mujiasih 2002: 14), bahwa yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi untuk dapat mencapai *employee engagement* yang tinggi maka sebuah organisasi harus mempunyai kepemimpinan yang efektif yang dapat menutup jarak dengan model kepemimpinan yang tradisional. Hal ini dikarenakan *engagement* bukan merupakan suatu keadaan yang alami tetapi suatu keadaan yang dibuat atau diciptakan.

Menurut Sridevi (2010) ada 3 penggerak *employee engagement*, salah satunya adalah manajemen dan kepemimpinan. *Engagement* dibangun melalui proses dan waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu, dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam mementoring karyawan..

Sementara faktor-faktor yang dikatakan dapat mendorong terciptanya *employee engagement* oleh Branham dan Hirschfeld, 2010, disebutkan adanya 6 faktor pendorong yang bersifat universal:

- a. *Senior Leader* yang peduli, kompeten dan *engaged* (terlibat).
- b. Manager yang efektif yang dapat membuat karyawan selaras dan *engaged*.
- c. Kerjasama yang efektif disegala tingkatan karyawan

- d. Pengkayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan pertumbuhan profesional (*professional growth*).
- e. Penghargaan terhadap kontribusi karyawan
- f. Peduli terhadap kesejahteraan karyawan

Dilihat dari 6 faktor pendorong *employee engagement* yang universal, terlihat bahwa *employee engagement* harus diawali dari adanya pemimpin yang sungguh-sungguh peduli dengan para karyawannya, berkomitmen untuk membuat tempat yang menyenangkan untuk bekerja dan dipercaya oleh karyawannya dapat memimpin mereka menuju kesuksesan. Yang mana kemudian, keadaan itu akan mempengaruhi faktor-faktor pendorong *engagement* yang lain, yang juga dapat dimungkinkan apabila Pemimpin mengambil peran sentral dalam mendorong tercapainya *employee engagement*.

Tingkat *employee engagement* PT ICS yang mayoritas berada pada kategori sedang, sisanya berada pada kategori tinggi dan rendah, juga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinannya, dimana kepemimpinan transformasional merupakan suatu kecenderungan yang dimiliki oleh pemimpin secara ideal mempengaruhi, memotivasi dengan penuh inspirasi, menstimulasi intelektual dan memberikan perhatian secara individu kepada bawahan agar berbuat lebih dari yang diharapkan serta terbuka terhadap orang lain pada setiap perubahan atau permasalahan yang terjadi di organisasi.

Hal ini juga sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh McBain (2007) yaitu dalam menciptakan *employee engagement*, pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa keterampilan. Beberapa diantaranya adalah teknik berkomunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja

Berdasarkan hasil data yang didapatkan dan analisis yang dilakukan. Maka terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* PT ICS (Istana Cipta Sembada). Hal ini dapat dilihat dari koefisien korelasi R_{xy} sebesar 0,652 dan signifikansi $P = 0,000$ ($<0,5$). Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis yang telah diajukan diterima.

Apabila ditinjau dari daya prediksi yaitu $R^2 = 0,425$ atau sebesar 42,5%, maka kepemimpinan transformasional menyumbang sebesar 42,5% terhadap pembentukan *employee engagement*, dan sisanya yaitu sebesar 57,5% dibentuk atau dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi, kenyamanan lingkungan kerja, kepuasan kerja, iklim organisasi dll.

Dengan demikian kepemimpinan transformasional sangat diperlukan dalam membentuk *employee engagement* PT. ICS (Istana Cipta Sembada) yaitu sebuah rasa kepemilikan akan perusahaan dan keterlibatan yang penuh terhadap tercapainya tujuan organisasi. Sehingga semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan PT. ICS, maka semakin tinggi tingkat engagement karyawan dalam perusahaan tersebut, yang fungsinya adalah merekatkan karyawan dengan organisasi

untuk berkomitmen dan loyal, minimal mendahulukan kepentingan organisasi, sehingga hal itu akan berdampak pada tercapainya tujuan organisasi, yang sekaligus juga akan meningkatkan kualitas perusahaan, meningkatkan pendapatan perusahaan, optimalisasi kinerja karyawan, dan juga membentuk *brand image* perusahaan dan reputasi perusahaan di mata masyarakat luas terutama konsumen.

