Jurnal Pendidikan dan Konseling
Volume 4 Nomor 5 Tahun 2022
E-ISSN: 2685-936X dan P-ISSN: 2685-9351
Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai

Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Neraca Kehidupan Kerja mempengaruhi Kepuasan Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan di PT. Panji Rama Otomotif

Frisky Valentina Hutagalung[1], Tantri Yanuar Rahmat Syah[2]
[1,2] Universitas Esa Unggul, Indonesia
Email : friskyvalentina@gmail.com[1], tantri.yanuar@esaunggul.ac.id[2]

Abstrak

Pada organisasi dibutuhkan pemimpin yang mampu melakukan tugas dengan sumber daya terbatas menjadi maksimal guna mempertahankan keunggulan kompetitif dan posisi profitabilitas organisasi. pada sisi lain, karyawan mencari cara yang akan membantu mereka menyeimbangkan antara bekerja serta kehidupan pribadi secara efektif. Organisasi yang sukses memahami bahwa kepuasan karyawan, kinerja serta keterlibatan karyawan sangat krusial. Tujuan asal penelitian ini ialah dibuat untuk menganalisis pengaruh neraca kehidupan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan karyawan melalui keterlibatan karyawan PT. Panji Rama Otomotif di Indonesia. Penelitian ini memakai 215 karyawan sebagai responden. Data dianalisis dengan menggunakan Lisrel-Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan karyawan dengan keterlibatan karyawan serta tidak terdapat kontribusi antara neraca kehidupan kerja dan kepuasan karyawan dengan keterlibatan karyawan.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Karyawan, Keterlibatan Karyawan, Neraca Kehidupan Kerja.*

Abstract

Organizations need leaders who are able to perform tasks with limited resources to the maximum in order to maintain competitive advantage and the position of organizational profitability. On the other hand, employees are looking for ways that will help them balance work and personal life effectively. Successful organizations understand that employee satisfaction, performance and employee engagement are crucial. The original purpose of this study was to analyze the effect of work-life balance and transformational leadership style on employee satisfaction through the involvement of employees of PT. Panji Rama Automotive in Indonesia. This study used 215 employees as respondents. Data were analyzed using Lisrel-Structural Equation Model (SEM). The results show that transformational leadership style has an influence on employee satisfaction with employee involvement and there is no contribution between work life balance and employee satisfaction with employee involvement.

Keywords: *Transformational Leadership Style, Employee Satisfaction, Employee Involvement, Work Life Balance.*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan artinya proses mensugesti, mengarahkan, serta mengoordinasikan segala aktivitas organisasi atau grup guna mencapai tujuan organisasi atau grup. Pengertian ini menekankan betapa pentingnya tujuan organisasi. Pengertian ini mengandung makna bahwa seseorang memiliki pengaruh terhadap karyawan supaya mereka bekerja dengan senang, nyaman serta penuh kreatif dalam mencapai tujuan. Maka lumrah apabila kepemimpinan dilihat (Northouse, 2007) sebagai komoditas yang sangat dicari serta bernilai tinggi. Pada organisasi dibutuhkan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan untuk menghasilkan SDM yang berkualitas (Riaz, A., & Haider, 2010).

Disparitas gaya kepemimpinan sudah diidentifikasi pada penelitian sebelumnya (Hirtz, P. D., Murray, S. L., & Riordan, 2007). disparitas gaya kepemimpinan ini bisa dianut oleh para pemimpin yang berbeda dalam situasi yang tidak sama pula guna mengefektifkan anggota organisasi mereka untuk hasil yang positif. Hasil penelitian sebelumnya dari beberapa negara menjelaskan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan tidak mempunyai dampak pada kepuasan kerja (Stodgill, 1970). menurut (Stodgill, 1970), Gaya kepemimpinan di perusahaan yang terdapat di Asia lebih cenderung memberikan komitmen yang lebih besar serta kepuasan kerja, sedangkan di Barat gaya kepemimpinan memiliki pengaruh kepuasan kerja yang lebih besar. Tetapi, penelitian sebelumnya meneliti bahwa dampak gaya kepemimpinan dalam kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh pelayanan kesehatan, kemiliteran, pendidikan serta organisasi bisnis (B M Bass, 1998; Faye Medley, 1995; M. Bass & J.Avolio, 1990).

Perubahan pada tempat kerja dan kehidupan karyawan membentuk tantangan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja serta kehidupan pribadi. Hal ini pula menunjuk pada korelasi antara perusahaan dan karyawan. Perusahaan mencari kinerja serta produktivitas, sedangkan orang mencari kesenangan, upah, kenaikan jabatan serta kepuasan kerja sambil mempertahankan kehidupan pribadi mereka. Supaya mempunyai kinerja serta karyawan yang produktif, perusahaan wajib menerapkan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja guna mencapai hasil yang baik dari karyawan mereka.

Karyawan melihat masalah keseimbangan kehidupan kerja dari perspektif yang berbeda. Barubaru ini, orang-orang hadir untuk bekerja tak hanya untuk membentuk, mencapai, serta berkontribusi, namun jua guna memperoleh manfaat, yang ingin mereka rasakan di luar kehidupan pekerjaan. Masing-masing orang mempunyai kebutuhan yang berbeda dari neraca kehidupan kerja mereka, tergantung pada hidupnya. Contohnya, neraca kehidupan kerja yang baik buat seorang yang lajang tanpa anak tidak sama dengan pasangan yang memiliki anak. Selain itu, perubahan dari waktu ke waktu yang terjadi pada neraca kehidupan kerja berdampak pada kehidupan mereka yang sibuk serta mempunyai lebih banyak tanggung jawab. Akibatnya, beberapa perusahaan mencoba membangun neraca kehidupan kerja terbaik untuk karyawan mereka, namun tidak efektif dengan beberapa karyawan sebab mereka pada akhirnya wajib menghasilkan dan menemukan keseimbangan untuk diri mereka sendiri.

Gangguan antara tanggung jawab pekerjaan dan non-pekerjaan kerja mempunyai sejumlah akibat negatif. Dalam bekerja, taraf pekerjaan yang tinggi mempengaruhi kehidupan serta permasalahan kehidupan-ke-pekerjaan yang cenderung memperlihatkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih rendah (Ernst Kossek & Ozeki, 1998; Scandura & Lankau, 1997). kedua hal ini juga dikaitkan dengan peningkatan stres dan kelelahan (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Kinnunen & Mauno, 1998), kesulitan kognitif seperti tetap terjaga, kurang konsentrasi, dan ceroboh (Macewen & Barling, 1994) dan mengurangi taraf kesehatan serta energi (Frone, Russell, & Cooper,

1993). Neraca kehidupan kerja bisa menaikkan performa produktivitas karyawan dan menurunkan taraf *turnover* pada perusahaan (Beauregard & Henry, 2009). S. Fleetwood, (2007) menemukan bahwa kebijakan dan praktik neraca kehidupan kerja menuai manfaat bagi organisasi yang bisa diukur secara finansial, yaitu peningkatan produktivitas, absensi lebih rendah, pengurangan biaya *overhead*, peningkatan rekrutmen dan retensi.

Kepuasan kerja ialah bagaimana perasaan orang terhadap pekerjaan mereka. Tergantung pada sejauh mana orang puas atau tak puas dengan pekerjaan mereka. Diaz-Serrano & Vieira (2005) berkata bahwa kepuasan kerja ialah predictor krusial dari keseluruhan kesejahteraan dan niat berhenti karyawan. Akibatnya, terdapat korelasi antara kepuasan kerja dan retensi karyawan (Arthur, 2004). Kepuasan kerja ialah hasil positif dari keseimbangan kehidupan kerja (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000).

Karyawan yang terlibat juga merasa puas; hanya sedikit orang yang mau kerja ekstra untuk pimpinan mereka kecuali mereka senang secara mendasar pada pekerjaan mereka. Tetapi, mungkin saja untuk mempunyai karyawan yang puas dengan tingkat keterlibatan yang rendah seperti seseorang yang rajin bekerja, namun tidak membagikan banyak inisiatif atau melakukan upaya ekstra guna memajukan keberhasilan perusahaan. Itu mengapa berfokus pada kepuasan tanpa menyikapi keterlibatan tak mungkin menumbuhkan hasil kinerja karyawan yang luar biasa (Swarnalatha & Prasanna, 2014).

Tujuan dari penelitian ini adalah guna menemukan hubungan antara neraca kehidupan kerja dan gaya kepemimpinan transformasional dalam kepuasan karyawan dengan keterlibatan karyawan.

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan didefinisikan menjadi pola perilaku yang ditampilkan oleh para pemimpin selama pekerjaan mereka dengan dan melalui orang lain (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996). Miller (2005) melihat gaya kepemimpinan menjadi pola hubungan antara pemimpin dan karyawan. Gaya kepemimpinan bukan sesuatu yang mampu dicoba seperti banyak pakaian, untuk melihat mana yang cocok. kebalikannya, mereka harus disesuaikan dengan tuntutan situasi spesifik, orang-orang khusus yang terlibat dan tantangan khusus yang dihadapi organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut M. Bass & J.Avolio (1990) mendefinisikan kepemimpinan transformasional menjadi kemampuan guna memotivasi karyawan untuk melakukan di luar apa yang umumnya mereka harapkan. Long (2014) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai jenis kepemimpinan yang memandu atau memotivasi karyawan mereka ke arah tujuan yang dipengaruhi dengan mengklarifikasi peran serta tugas tuntutan, dan peneliti lain mendefinisikan kepemimpinan transformasional menjadi kemampuan buat memotivasi serta mendorong stimulasi intelektual melalui ide (Avolio Bruce, Weichun, William, & Puja, 2004).

Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang menggerakkan langsung melalui pengaruh ideal (kharisma), ide, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. dalam meningkatkan taraf kematangan karyawan dan cita-cita serta perhatian guna prestasi, aktualisasi diri, dan kesejahteraan karyawan, organisasi, dan masyarakat (Bernard M Bass, 1999). Dampak yang ideal ditunjukkan saat karyawan menghormati dan mempercayai pemimpin mereka dan ingin menjadi mirip mereka, pula pemimpin cenderung menempatkan kebutuhan karyawannya di atas kebutuhan mereka sendiri. Motivasi inspirasional adalah saat pemimpin bertindak dengan cara yang mengakibatkan orang di sekitarnya termotivasi untuk bekerja lebih baik, umumnya ditimbulkan oleh pemimpin yang menanamkan rasa berguna pada pekerjaan bagi karyawan. Pertimbangan individual ditunjukkan saat seseorang pemimpin memperhatikan setiap karyawan dan prihatin dengan kebutuhan pribadi karyawan. Pemimpin umumnya dilihat sebagai instruktur atau mentor. Stimulasi intelektual ditunjukkan saat seseorang pemimpin mengajukan pertanyaan guna uji coba dan menaikkan produktivitas dan penemuan.

3. Neraca Kehidupan Kerja

Menurut Felstead, Gallie, & Green, (2002) mendefinisikan neraca kehidupan kerja sebagai korelasi antara waktu institusional dan budaya serta ruang kerja dan non-kerja dalam masyarakat di mana sebagian besar melalui pendapatan yang didapatkan dan didistribusikan. Para sarjana mendefinisikan keseimbangan hidup sebagai pemenuhan kepuasaan tuntutan pada tiga bidang dasar kehidupan; yaitu, pekerjaan, keluarga dan pribadi. Kerja menuntut jam kerja, intensitas kerja dan proporsi jam kerja yang dihabiskan dalam pekerjaan. Jam kerja tambahan dikurangi dari waktu rumah, sementara intensitas kerja yang tinggi atau tekanan pekerjaan dapat menyebabkan kelelahan, kecemasan atau konsekuensi fisiologis yang merugikan lainnya mempengaruhi kualitas rumah dan kehidupan keluarga (Aycan, 2008).

4. Keterlibatan Karyawan

Menurut Gibbons (2006) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai peningkatan emosional dan koneksi intelektual yang dimiliki karyawan untuk pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerjanya yang mempengaruhi mereka untuk menerapkan upaya diskresioner tambahan kerja pada mereka. Pendapat Associates (2004) keterlibatan menjadi ukuran dari tenaga dan semangat yang dimiliki karyawan untuk perusahaan mereka. Karyawan yang terlibat ialah individu yang mengambil tindakan untuk menaikkan hasil usaha untuk perusahaan mereka.

Semakin tinggi keterlibatan karyawan, semakin besar kemungkinan mereka akan mengatakan hal-hal positif perihal perusahaan, dengan demikian berkontribusi pada perkembangan pekerjaan mereka yang positif; ingin tetap berada dalam perusahaan dengan demikian meminimalkan pergantian; serta menciptakan kinerja taraf tinggi, sebagai akibatnya berpotensi mempengaruhi variabel seperti kualitas layanan, kepuasan pelanggan, produktivitas, penjualan, profitabilitas, dan lain-lain.

5. Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja banyak dibahas oleh banyak sekali peneliti. Definisi paling terkenal diberikan oleh Locke (1976) dimana kepuasan kerja adalah perasaan emosi positif yang dihasilkan dari pekerjaan, sehingga memenuhi nilai individu pekerjaan mereka. Definisi ini lebih lanjut menunjukkan bahwa kepuasan kerja mengandung komponen afektif (keadaan emosi) dan komponen kognitif (penilaian) kepuasan kerja (Organ, D. W., & Kovovsky, 1989). Kepuasan kerja afektif menyatakan perasaan individu langsung terhadap faktor-faktor yang berafiliasi dengan pekerjaan. adalah tingkat emosi yang menyenangkan yang dimiliki individu perihal pekerjaan mereka secara holistik. Perasaan emosi positif mungkin termasuk merasa suka dengan pekerjaan yang didelegasikan, dan penghargaan khusus yang dinilai dari prestasi kerja mereka, profesi yang diakui, dan bahkan penyelesaian tugas kerja (Megginson, Mosley, & Paul H. Pietri, 1983).

Menurut Newstrom & Davis (1993) mendeskripsikan kepuasan kerja menjadi seperangkat perasaan karyawan perihal apakah pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak. Kepuasan kerja mampu diukur menggunakan dimensi pekerjaan: upah, peluang kenaikan jabatan, supervisi dan rekan kerja (Lok, P., & Crawford, 2004).

METODE

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Panji Rama Otomotif di Jakarta, Indonesia. Aspek yang diteliti adalah gaya kepemimpinan transformasional, keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja. Penelitian dilakukan pada bulan November 2019 dengan metode survei. Penelitian ini bersifat deskriptif dan dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner.

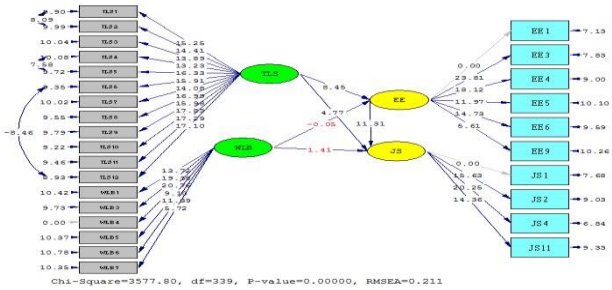
Analisis data menggunakan Lisrel-Structural Equation Modeling (SEM) dengan total 215 responden dan dengan empat variabel; gaya kepemimpinan transformasional, neraca kehidupan

kerja, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja. Data telah dikumpulkan kemudian pengukuran skala likert dengan skala satu hingga lima (Sugiyono, 2012). hasil analisis kemudian ditafsirkan dan langkah terakhir ialah untuk menyimpulkan dan memberikan saran.

Pada penelitian ini, terdapat tiga variabel independen, yaitu transformasional gaya kepemimpinan, neraca kehidupan kerja, keterlibatan karyawan dan satu variabel dependen, yaitu kepuasan karyawan. Pengukuran variabel gaya kepemimpinan transformasional memakai teori Avolio Bruce et al., (2004) dan pengukuran neraca kehidupan kerja menggunakan penilaian psikometri dari instrumen yang didesain untuk mengukur neraca kehidupan kerja oleh Jeremy Hayman (2005), pengukuran variabel keterlibatan karyawan menggunakan *Work and Well-Being Survey* (UWES-9) oleh Schaufeli, W. B., Bakke, A. B., & Salanova (2006) dan pengukuran variabel kepuasan kerja menggunakan Psychometric Assessment oleh DeVaney & Chen (2003).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data menunjukkan dalam diagram jalur di bawah ini:



Gambar 2. *Path Diagram T-value*

Berdasarkan Gambar 2 Path Diagram T-Value yang merupakan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu disajikan dalam tabel pengujian hipotesis sebagai berikut:

Tabel 1. Pengujian Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Hasil hipotesis	*T-Value*	Pernyataan
H_1	Adanya hubungan transformational *leadership style* dengan *employee engagement*.	8.45	Data Mendukung Hipotesis
H_2	Adanya hubungan *work life balance* dengan *employee engagement*	-0.05	Data Tidak Mendukung Hipotesis
H_3	Adanya hubungan *employee engagement* dengan *job satisfaction*.	11.31	Data Mendukung Hipotesis
H_4	Adanya hubungan *transformational leadership style* dengan *employee job satisfaction*.	4.77	Data Mendukung Hipotesis
H_5	Adanya hubungan *work life balance* dengan *employee job satisfaction*	1.41	Data Tidak Mendukung Hipotesis

PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis kedua (H1) menemukan bahwa hasil analisis mendukung hipotesis H2 bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan nilai -0.05. Hasil penelitian ini menegaskan hasil Bakker & Schaufeli (2008); Cartwright, S., &

Holmes (2006); Nohria et al. (2008); Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler (2005) bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berkontribusi pada tingkat keterlibatan karyawan. Hasil pengujian hipotesis pertama (H2) menemukan bahwa hasil analisis didukung Hipotesis H2 bahwa neraca kehidupan kerja yang baik akan meningkatkan keterlibatan karyawan sebesar 8.45. Sesuai dengan penelitian Sonnentag (2003) dan Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, (2008) bahwa neraca kehidupan kerja berkontribusi terhadap keterlibatan karyawan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menemukan bahwa hasil analisis mendukung hipotesis H3 bahwa keterlibatan karyawan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan nilai 11.31. Hasil penelitian ini menegaskan hasil Kim-soon et al. (2015); Vorina et al. (2017) yang melibatkan karyawan mempengaruhi kepuasan pekerjaan yang lebih tinggi. Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) menemukan bahwa hasil analisis mendukung hipotesis H4 bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkat kepuasan kerja karyawan sebesar 4.77. Hasil penelitian ini menegaskan hasil Lok, P., & Crawford, (2004); Sang Long, et al. (2014) gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis kelima (H5) menemukan bahwa hasil analisis mendukung hipotesis H5 bahwa neraca kehidupan kerja yang lebih banyak akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yaitu 1.41. Hasil penelitian ini menegaskan hasil Rani, S., Kamalanabhan (2011); Saif, D. M., Malik, M. I., &Awan (2011); V.Varatharaj, &Vasantha (2012) bahwa tidak ada kontribusi antara kepuasan kerja karyawan dengan neraca kehidupan kerja.

SIMPULAN

Hasil yang dapat disimpulkan dari penelitian ini: (1) ada pengaruh gaya kepemimpinan pada keterlibatan karyawan, dapat dikatakan gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan keterlibatan karyawan; (2) tidak ada kontribusi neraca kehidupan kerja pada keterlibatan karyawan, dapat dikatakan bahwa neraca kehidupan kerja yang baik akan meningkat keterlibatan karyawan; (3) ada pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan, keterlibatan karyawan mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi; (4) ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan, dapat dikatakan gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (5) tidak ada kontribusi ada neraca kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, dapat dikatakan neraca kehidupan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Editorial Positive organizational behavior : Engaged employees in flourishing organizations. 154, 147–154. https://doi.org/10.1002/job

Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. Human Resource Management Review, 16, 199-208.

Kim-soon, N., Tun, U., & Onn, H. (2015). EMPLOYEE ENGAGEMENT AND JOB. October. https://doi.org/10.13140/RG.2.1.5050.6966

Lok, P., & Crawford, J. (2004). he effect of organisational culture and leadership on job satisfaction and organisational commitment A cross-national comparison. Journal of Management Development , 23 (4), 321-338.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). A Powerful New Model. Havard Business Review, JulyAugust, 1–7.

Rani, S., Kamalanabhan, &Selvarani. (2011). Work / Life Balance Reflections On Employee Satisfaction. Serbian Journal of Management, 6(1), 85-96.

Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. Community, work and family.

Saif, D. M., Malik, M. I., &Awan, M. Z. (2011). Employee Work Satisfaction and Work - Life Balance: A Pakistani Perspective. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, 3(5), 606-617.

Sang Long, C., Yusof, W. M. M., Tan, K., & Hock heng, L. (2014). The impact of transformational leadership style on job satisfaction. World Applied Sciences Journal, 29, 117–124.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. Journal of Applied Psychology.

V.Varatharaj, &Vasantha, S. (2012). Work Life Balances A Source Of Job Satisfaction - An Exploratory Study On The View Of Women Employees In The Service Sector. ..International Journal of Multidisciplinary Research, 2(3), 450- 458.

Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. Economic Themes, 55.

Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. Human Resource Development Quarterly, 16, 235-256.