
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* GENERASI Y

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON GENERATION EMPLOYEE ENGAGEMENT

Nurchayanti, Suwatno, M. Dudih Sugiharto
Email: nurcahyanti05@gmail.com

ABSTRAK

Employee Engagement menjadi suatu isu yang penting saat ini bagi suatu organisasi. Terlebih saat ini dunia kerja diisi oleh generasi yang banyak menjadi topik dalam beberapa diskusi mengenai pengelolaan sumber daya manusia. Beberapa survey menyebutkan bahwa Generasi y dikenal memiliki *Engagement* yang rendah terhadap perusahaan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh persepsi karyawan mengenai kepemimpinan transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* pada perusahaan BUMN PT.PLN Distribusi Jawa Barat yang berjumlah 32 pegawai dengan rentang kelahiran 1981-2000. Metode penelitian menggunakan survey dengan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan khususnya pada karyawan generasi y mengenai kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang ada pada perusahaan mempunyai pengaruh terhadap *Employee Engagement*. Jika perusahaan memiliki seorang pemimpin transformasional serta budaya organisasi yang dapat dipahami oleh para karyawan generasi y maka *Employee Engagement* akan tercipta dengan optimal.

Kata kunci: *Employee Engagement*; Kepemimpinan Transformasional; Budaya Organisasi; Generasi Y; BUMN

ABSTRACT

Employee Engagement is an important issue today for an organization. Especially nowadays the world of work is filled with generations which have become a topic in several discussions concerning human resource management. Some surveys state that Generation Y is known to have low *Engagement* with the company. The purpose of this study was to determine the effect of employee perceptions of transformational leadership and Organizational Culture on *Employee Engagement* in state-owned company PT PLN West Java Distribution, amounting to 32 employees with birth ranges from 1981 to 2000. The research method uses a survey with multiple linear regression analysis. The results of the study show that employee perceptions, especially of the Y generation employees regarding transformational leadership and organizational culture that exist in the company have an influence on *Employee Engagement*. If the company has a transformational leader and an organizational culture that can be understood

by generation y employees, the Employee Engagement will be created optimally.

Keywords: *Employee Engagement; Transformational Leadership; Organizational Culture; Generation Y; BUMN*

PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah perusahaan bergantung pada kemampuan anggotanya. Sumber daya manusia yang berkualitas akan menjadi modal utama keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam merealisasikan tujuannya (Yuniarsih dan Sugiharto, 2016:74). Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas, maka organisasi tidak akan mampu bertahan menghadapi persaingan. Namun fakta yang banyak terjadi di lapangan adalah tak jarang para karyawan di suatu perusahaan tidak mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki dan memiliki *Engagement* yang rendah terhadap perusahaan. *Employee Engagement* sendiri didefinisikan sebagai keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya secara fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kerjanya (Kahn dalam Albrecht, 2010:4).

Employee Engagement atau keterikatan pegawai saat ini menjadi isu yang sangat penting bagi suatu organisasi. Ketika karyawan memiliki keterikatan yang kuat dengan perusahaan akan ada perasaan positif dan intens yang meningkat di antara mereka untuk mengerahkan upaya terbaiknya untuk keberhasilan organisasi (Othman, Hamzah, Abas, dan Zakuan, 2017:107). Hal tersebut mendorong potensi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik yang bisa mereka berikan. Beberapa penelitian telah mengkaji faktor apa saja yang dapat mempengaruhi tingkat *Engagement* karyawan. Beberapa diantaranya adalah kepemimpinan dan budaya organisasi.

Kepemimpinan yang ada di suatu perusahaan memegang peranan penting dalam terbentuknya suatu keterikatan. Kemampuan seorang pemimpin untuk dapat berkomunikasi dan mengarahkan perusahaan ke arah yang benar merupakan suatu hal penting dalam memperoleh *Engagement*. Markos dan Sridevi (2010:93) menyebutkan bahwa *Employee Engagement* terbentuk melalui komitmen peran pemimpinnya pada penyampaian dari misi, visi dan nilai-nilai organisasi yang jelas serta wewenang pemimpin untuk memberikan kebebasan kepada karyawan dalam mengambil keputusan. Salah satu bentuk kepemimpinan yang berusaha mengerahkan karyawannya adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional memberikan perhatian pada kebutuhan individu untuk tumbuh dan berkembang dengan cara berperan sebagai mentor (Bass, 1995; Burns, 1978 dikutip dari Murnianita, 2012). Beberapa penelitian mengungkapkan kepemimpinan ini mampu mempengaruhi sikap, persepsi dan perilaku karyawan dimana pada akhirnya akan meningkatkan motivasi dan komitmen para karyawan.

Employee Engagement yang dirasakan oleh karyawan juga dipengaruhi oleh pemahaman dan persepsi mereka terhadap budaya kerja organisasi. Riset yang dilakukan oleh Dale Carnegie pada tahun 2017 yang bertajuk *Corporate Culture* menyebutkan bahwa budaya perusahaan memberi dorongan terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan. Budaya kerja sendiri menurut Suwatno (2018:64) berkaitan dengan perasaan para anggotanya tentang organisasi, sistem otoritas, sense of involvement dan komitmen mereka terhadap organisasi. Karakteristik yang berbeda tersebut membentuk suatu pola dan

budaya kerja yang berbeda dan menjadi ciri dari suatu organisasi. Jika budaya kerja sesuai dengan harapan karyawan maka akan berpengaruh pada *Engagement* karyawan.

Menjaga karyawan untuk tetap bertahan dan memiliki keterikatan yang kuat pada organisasi mereka menjadi tidak mudah karena munculnya generasi Y yang menjadi topik yang hangat mengenai pengelolaan sumber daya manusia. Generasi Y atau generasi millennial menurut Young et al. (2013:3) merupakan generasi yang lahir pada kisaran tahun 1981-2000. Generasi Y memiliki karakteristik dan cara pandang yang berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya. Generasi Y dinilai mempunyai *Engagement* yang kurang terhadap perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan hasil survei “*Employee Engagement Among Millennials*” dengan 1.200 narasumber yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia (DCI) pada tahun 2016, menyebutkan bahwa hanya 25% tenaga kerja milenial yang terlibat sepenuhnya (fully engaged) dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Schawbel (2014), salah satu kontributor Forbes menjelaskan dalam artikelnya bahwa perusahaan di seluruh dunia harus berhadapan dengan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk karyawan Generasi Y. Dengan demikian jika hal tersebut terus dibiarkan dan tidak ditangani dengan baik akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh penjelasan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi generasi y pada perusahaan BUMN PT. PLN (Persero).

KERANGKA PENELITIAN & HIPOTESIS

Employee Engagement

Kahn (1990: 692-724) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai penghayatan organisasi anggota untuk peran pekerjaan mereka, karyawan mempekerjakan dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional dalam hal kinerjanya. Pendapat lain juga dikemukakan oleh IES (Robinson et al., 2004:4) bahwa *Engagement* sebagai sikap positif yang dipegang oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Tingkat *Engagement* yang dimiliki karyawan memiliki hubungan dengan perilaku positif yang muncul untuk organisasi.

Ada beberapa faktor yang mendorong *Engagement*. Nancy Lockwood (2007:2) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keterikatan karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinannya, kualitas komunikasi, gaya manajemen, tingkat kepercayaan dan rasa hormat, dan reputasi organisasi. Lebih lanjut Lockwood (2007:4) menunjukkan bahwa kunci pengungkit untuk keterlibatan dan kinerja yang paling efektif adalah komitmen emosional karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan dan sejauh mana karyawan mendapatkan kesenangan, makna, kebanggaan dan inspirasi dari sesuatu atau seseorang dalam organisasi.

Dimensi *Employee Engagement* menurut Schaufeli & Bakker (2010:182) dibedakan menjadi 3 yaitu *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*. *Vigor*, dikarakteristikan dengan tingkat energi dan resiliensi yang tinggi ketika bekerja. Individu yang memiliki level *vigor* yang tinggi akan menunjukkan semangat yang tinggi saat bekerja dan memiliki energi yang tinggi dan begitupun sebaliknya. *Dedication*, dikarakteristikan dengan rasa antusias, bermakna, berharga, dan tantangan. karyawan dengan *dedication* yang tinggi dalam bekerja akan merasa antusias dan mengidentifikasi diri mereka dengan pekerjaan. *Absorption*, dikarakteristikan dengan konsentrasi penuh saat bekerja sehingga tidak sadar

bahwa waktu sudah berlalu. Karyawan dengan tingkat *absorption* yang tinggi akan suka saat perhatiannya terfokus pada pekerjaannya.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang penting bagi sebuah organisasi. Robbins (2016:277) mengungkapkan bahwa kepemimpinan memegang bagian penting dalam memahami perilaku kelompok karena biasanya pemimpin yang akan mengarahkan bawahan menuju tujuan organisasi. Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:149), seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Organisasi memerlukan kepemimpinan dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal.

Seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya pasti memiliki tingkah laku yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan terwujud menjadi suatu gaya kepemimpinan. Model kepemimpinan tersebut umumnya akan menjadi pola yang dijalankan oleh suatu pemimpin dalam perusahaan untuk mengerahkan dan mendorong karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu bentuk kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Robbin dan Judge (2016:261) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya. Model kepemimpinan ini dikemukakan oleh Buns pada tahun 1978 dan kemudian dikembangkan oleh Bass pada tahun 1985. Burns (1978) dalam Othman, et al (2017:108) yang menggambarkan pemimpin transformasional sebagai individu yang menginspirasi dan menantang bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka.

Pemimpin ini umumnya dapat membangkitkan semangat dan menginspirasi para pengikut untuk menempatkan upaya tambahan demi mencapai tujuan-tujuan kelompok. Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2011 : 166) mengemukakan bahwa esensi pengaruh (*influence*) dalam konsep kepemimpinan bukanlah semata-mata berbentuk instruksi melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu (*trigger*) yang dapat memberi inspirasi kepada bawahan. Pemimpin transformasional tidak hanya membantu para karyawannya untuk nantinya dapat berkembang menjadi seorang pemimpin yang baik tapi juga memberikan apa yang dibutuhkan oleh para bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Bass dalam Yukl (2010:306) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional juga dianggap efektif dalam situasi atau budaya apapun. Selain itu jenis kepemimpinan ini dinilai mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada para karyawan untuk memfokuskan diri mencapai tujuan organisasi.

Bass dan Avolio (1994) dalam Suwatno dan Doni Juni Priansa (2011:159) mengungkapkan aspek-aspek yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional diantaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

No	Dimensi	Indikator
1	Idealized influence	Rasa hormat dari karyawan
		Kepercayaan
		Dapat menjadi panutan
2	Inspirational motivation	Motivator.
		Penetapan tujuan
3	Intellectual simulation	Ide kreatif.
		Problem solver.
4	Individualized consideration	Menciptakan lingkungan kerja yang
		Hubungan dengan bawahan



Sumber : Bass dan Avolio (1994) dalam buku (Suwatno dan Doni Juni Priansa, 2011:159)

Budaya Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari suatu organisasi tidak akan lepas dari nilai budaya yang dianutnya. Budaya organisasi sendiri di definisikan oleh Robbins dan Judge (2016:355) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Hal lain terkait definisi budaya organisasi juga dikemukakan oleh Kreitner dan Kinichi dalam Suwatno (2007:79) yang menyatakan budaya organisasi merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam organisasi untuk *Engagement* karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Denison (2010:1) yang mengatakan bahwa sebuah perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat maka dapat dipastikan bahwa keterikatan karyawan juga tergolong tinggi dan sebaliknya perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang lemah dapat dipastikan keterikatan karyawannya juga rendah.

Engagement karyawan yang baik dapat tercapai dengan meningkatkan budaya organisasi yang kuat. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan memiliki ciri tertentu sehingga menjadikan sebuah daya tarik bagi seseorang dalam menciptakan keberhasilan organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan dapat mengarahkan perilaku karyawan serta membantu karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Pada akhirnya karyawan akan memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan dalam suatu organisasi.

Budaya Perusahaan memiliki peranan penting dalam mengelola sumber daya manusia guna mencapai visi, misi, dan target perusahaan. Adapun budaya perusahaan yang ada pada PT. PLN (Persero) dikenal dengan SIPP yang terdiri dari Saling Percaya, Integritas, Peduli dan Pembelajar. Tiap- tiap karakter tersebut menjadi gambaran untuk para karyawan atau anggota organisasi untuk menilai organisasi mereka. Memberikan juga para karyawan panduan dan pemahaman serta persepsi mereka mengenai budaya organisasi mereka dan bagaimana mereka seharusnya berperilaku dalam organisasi.

Generasi Y

Generasi Y atau generasi milenial adalah generasi yang lahir antara kisaran tahun 1981-2000 (Young et al. 2013:3). Sebenarnya rentang usia Generasi Y yang dikemukakan oleh para ahli bervariasi. Sebagian literatur menetapkan bahwa mereka adalah generasi yang lahir di awal tahun 1980-an, namun banyak juga literatur yang menetapkan bahwa generasi ini lahir di awal, di tengah bahkan di akhir 1990-an. Generasi Y dikenal dengan karakteristiknya yang unik. Generasi Y sangat berbeda dengan generasi pendahulunya dalam memasuki pasar tenaga kerja. Imperatori (2017) mengatakan bahwa harapan kerja mereka adalah gaji tinggi, jadwal kerja yang fleksibel, jalur karier cepat dan keseimbangan kehidupan kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ciri-ciri karyawan muda merupakan tantangan ekstrim bagi para manajer dan karyawan departemen sumber daya

manusia (Kopertyńska dan Kmiotek, 2015:185). Salah satu hal yang menghawatirkan dari generasi ini adalah tingkat *Engagement* nya.

Beberapa literatur menunjukkan bahwa sebenarnya ada beberapa faktor utama yang menunjukkan tingkat *Engagement* karyawan generasi Y. Kopertyńska dan Kmiotek (2015:193) dalam penelitiannya menyebutkan beberapa mengenai prioritas dari keterikatan karyawan pada generasi Y diantaranya : (1) Kepuasan, berhubungan dengan bagaimana mereka merasa nyaman di tempat kerja, (2) Kemungkinan untuk bekerja sama dengan rekan-rekan mereka yang mereka perlakukan sebagai teman dan dengan siapa mereka ingin menghabiskan waktu di luar pekerjaan mereka, (3) kepemimpinan yang baik, kemungkinan pengembangan dan kemungkinan untuk mempresentasikan kelebihan mereka sebagai esensi kerja Generasi Y, (4) Jam kerja yang fleksibel dan kondisi untuk merekonsiliasi pekerjaan dengan kehidupan pribadi terlepas dari fokus besar pada pengembangan diri juga penting bagi mereka.

Hipotesis

Employee Engagement adalah sebuah hal penting dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya. Tanpa adanya keterikatan itu organisasi akan sulit dalam mencapai kinerja yang baik untuk terciptanya tujuan perusahaan. Konsep *Engagement* tidak hanya berbicara mengenai kepuasan dan komitmen yang dimiliki oleh seorang karyawan, lebih dari itu *Engagement* adalah bagaimana seorang karyawan dapat mencurahkan seluruh kemampuan dan semangat yang tinggi untuk memajukan organisasi. Hockey & Lee dalam Murnianita (2012:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor pembentuk keterikatan karyawan. Menurut Bass dalam Mansor et al (2017:155) organisasi dapat memperoleh persaingan keuntungan melalui keterlibatan karyawan, terutama saat mereka mampu secara efektif mengelola Generasi Y. Hipotesis yang diajukan adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pegawai PT.PLN Distribusi Jawa Barat.

Engagement dapat tercipta dari budaya kerja yang ada dalam suatu organisasi. Penting untuk karyawan dapat memahami budaya yang ada di dalam organisasi tempat ia bekerja. Jika karyawan dapat memahami dengan baik budaya yang ada dan merasa mendapatkan fasilitas dan perhatian yang baik dari perusahaan dapat merasa bahwa mereka memiliki tanggung jawab untuk membayar kepada perusahaan dengan bekerja lebih baik. Koninkan dan Oyewole dalam Abbas (2017:2) dan Suharti dan Suliyanto (2012:136) dalam penelitiannya juga mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada keterikatan karyawan. Budaya perusahaan yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan adalah yang memiliki nilai-nilai yang dapat menjadi inspirasi karyawan untuk memiliki cita-cita yang baik bagi perkembangan diri sendiri dan organisasi. Harus ada pemahaman terhadap karakteristik budaya pada semua karyawan sebagai wujud keberadaannya. Jika para karyawan memahami karakteristik budaya perusahaan akan mudah dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan tersebut. Hipotesis kedua adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pegawai PT. PLN Distribusi Jawa Barat.

METODE PENELITIAN

Metode dalam penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode kuantitatif terdiri dari metode survey dan eksperimen. Peneliti menggunakan menggunakan metode survey untuk memperoleh data yang terjadi pada

masa lampau atau saat ini, tentang pendapat, karakteristik, hubungan variabel untuk menguji hipotesis dari sampel yang diambil. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dengan rentang lahir antara tahun 1981-2000 yang diambil secara acak sebanyak 32 orang. Setelah semua angket yang sebelumnya telah diuji *valid* dan *reliable*, mengolah dan menganalisis data angket dengan alat bantu SPSS 21. Analisis data regresi linear berganda (*Multiple Regression*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini membahas tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *Employee Engagement* karyawan generasi y survei pada karyawan PT. PLN (Persero). Sampel yang diambil dalam penelitian ini yaitu sebanyak 32 responden dengan karakteristik rentang usia kelahiran 1981-2000 dan kemudian dilihat dari jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Skor tertinggi kepemimpinan transformasional adalah 1.920 untuk 12 pertanyaan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data variabel kepemimpinan transformasional secara keseluruhan dari beberapa dimensi adalah 1.448 dan berada pada daerah kontinum tinggi. Hal tersebut menunjukkan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional di perusahaan sudah berjalan dengan baik.

Perolehan Skor untuk variabel persepsi dan pemahaman karyawan mengenai budaya organisasi yang ada pada perusahaan untuk skor tertinggi adalah 1280 dengan 8 pernyataan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data variabel budaya organisasi secara keseluruhan dari beberapa dimensi adalah 1.085 dan berada pada daerah kontinum sangat tinggi. Hal tersebut menunjukkan persepsi dan pemahaman karyawan terhadap budaya organisasi yang ada pada perusahaan sudah sangat baik. Karyawan generasi Y dapat memahami bagaimana budaya organisasi pada perusahaan dan mengaplikasikannya pada pekerjaan.

Perolehan Skor tertinggi untuk variabel *Employee Engagement* adalah 1.494 untuk 12 item pertanyaan. Berdasarkan dari hasil pengolahan data tersebut, *employee Employee Engagement* yang ada pada karyawan berada pada tingkatan baik. Akan tetapi *Employee Engagement* tersebut masih perlu ditingkatkan lagi, terutama pada aspek absortion yang agak rendah dibandingkan dengan aspek lainnya karena untuk mendapatkan tingkat *Employee Engagement* yang sangat tinggi setiap dimensi harus memiliki skor yang ideal.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas dilakukan untuk melihat normal tidaknya suatu data. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. Sebaran data berada disekitar garis lurus diagonal dan mengikuti arah diagonal. Oleh karena itu regresi memenuhi asumsi normalitas. Hasil Multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai VIF < 10 yang berarti tidak terjadi gejala multikolinearitas antar variabel independen. Uji heteroskedastisitas berdasarkan hasil pengamatan pada gambar Scatterplot juga menunjukkan varians dari residual tidak berpola /acak.

Uji Regresi Linear Berganda

Analisis korelasi dilakukan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan *Employee Engagement* pada PT. PLN Distribusi Jawa Barat. Hasil Koefisien Korelasi Pearson antara kepemimpinan transformasional dan *Employee Engagement* sebesar 0,508 dengan signifikansi sebesar

0,003. Koefisien korelasi antara budaya organisasi dan *Employee Engagement* sebesar 0,746 dengan nilai signifikansi 0,00. Berdasarkan hasil tersebut maka koefisien korelasi kepemimpinan transformasional dan *Employee Engagement* memiliki hubungan positif yang cukup kuat sedangkan budaya organisasi memiliki hubungan positif yang kuat dengan *Employee Engagement*.

Tabel 1.2
Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-12,339	7,649		-1,613	,118
	Transformasional	,276	,082	,362	3,372	,002
	Budaya	1,406	,226	,667	6,209	,000

a. Dependent Variable: Engagement

Sumber: Diolah Dari Hasil Penelitian, 2019

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan software SPSS 22.0 yang disajikan dalam diatas dapat dibuatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -12,339 + 0,276 X_1 + 1,406 X_2$$

Hasil tersebut menunjukkan bahwa jika tidak ada kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, maka besarnya *Employee Engagement* akan menjadi -12,339. Koefisien regresi pada variabel kepemimpinan transformasional adalah 0,276 yang artinya setiap terjadi penambahan kepemimpinan transformasional sebesar 1, maka akan terjadi peningkatan *Employee Engagement* sebesar 0,276. Dan koefisien regresi pada variabel budaya organisasi adalah 1,406 yang artinya setiap terjadi penambahan pemahaman karyawan terhadap budaya organisasi perusahaan sebesar 1, maka akan terjadi peningkatan *Employee Engagement* sebesar 1,406.

Hubungan antar variabel juga dapat dilihat Berdasarkan hasil uji anova dengan menggunakan bantuan SPSS.22 yang diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 1.3
Uji F dan Signifikansi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1061,049	2	530,524	31,008	,000 ^b
	Residual	496,170	29	17,109		
	Total	1557,219	31			

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), Budaya, Transformasional

Sumber: Diolah Dari Hasil Penelitian, 2019

Tabel tersebut menunjukkan nilai signifikansi uji f sebesar 0,000 lebih kecil dari probabilitas 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional (X_1) dan budaya organisasi (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

Tabel 4.2
Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement*.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,825 ^a	,681	,659	4,136

a. Predictors: (Constant), Budaya, Transformasional

Sumber: Diolah Dari Hasil Penelitian, 2019

Berdasarkan perhitungan analisis koefisien determinasi yang disajikan pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi berganda antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar 0,681. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap *Employee Engagement* sebesar 68,1% sedangkan sisanya sebesar 31,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar regresi ini.

Untuk hasil pengujian uji t menunjukkan nilai signifikansi 0.006. Karena nilai signifikan tersebut lebih rendah dari derajat kekeliruan alpha yaitu 0.05, maka keputusannya H_0 ditolak dan menerima H_a . kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* baik secara parsial maupun secara simultan

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang menjelaskan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Employee Engagement* pada generasi Y yang dilakukan oleh Mansor, dkk (2017), Deborah, dkk (2016) juga menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Engagement* karyawan. Hasil penelitian juga diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Dharmawan, dkk (2016) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi pada generasi Y berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Begitu pula hasil penelitian Abbas (2017) yang menjelaskan dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi mempengaruhi keterlibatan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut untuk membangun sebuah *Engagement* yang kuat terutama pada karyawan generasi Y dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki

karakteristik kepemimpinan transformasional. Para karyawan juga harus dapat memahami bagaimana budaya organisasi yang ada pada perusahaan tempat mereka bekerja. Suatu perusahaan yang memiliki pemimpin yang dapat memahami karakteristik generasi Y dan menimbulkan persepsi yang baik bagi mereka pada akhirnya akan menimbulkan sebuah rasa *Engagement* karyawan pada pekerjaan dan perusahaannya. Begitu pula dengan budaya organisasi yang ada pada perusahaan. Jika para karyawan khususnya generasi Y dapat memahami dan mempunyai persepsi yang baik dengan budaya perusahaannya, maka karyawan akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab dan akan ada ikatan yang kuat dengan tempat mereka bekerja. Jika hal-hal tersebut dapat dilaksanakan maka keberhasilan perusahaan akan tercapai.

KESIMPULAN

Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat berpengaruh pada *Engagement* para karyawan generasi y di PT. PLN baik itu secara simultan maupun parsial. *Employee Engagement* akan optimal khususnya pada generasi y jika suatu perusahaan memiliki pemimpin yang dapat mengarahkan, memotivasi dan mengerti karyawannya. Begitu pula budaya organisasi, jika manajerial mampu membuat karyawan khususnya generasi Y untuk dapat memahami budaya yang ada pada karyawan, akan tercipta suatu persepsi yang baik dalam pengaplikasian budaya yang ada dalam melaksanakan pekerjaan mereka sehari-hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Muhammad (2017). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style towards *Employee Engagement* and Their Impact towards Employee Loyalty. *Asian Journal of Technology and Management Research (AJTMR)*, 7(02), 1-11
- Albrecht, S. (2010). *Handbook of Employee Engagement : Perspectives, Issues, Research and Practice*. UK : Edward Elgar Publishing.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88(2), 207-21.
- Dale Carnegie Indonesia. (2017). *Hanya 25 persen Millennials yang Setia Kepada Perusahaan*. Diakses Juli 2018, dari <https://www.dalecarnegie.id>
- Denison, D. R. (2010). Organizational Culture & *Employee Engagement*: What's the Relationship?. *Business Science*, Vol.4, Issue:3. Retrieved from Denison Consulting, LLC.
- Imperatori, Barbara. (2017). *Engagement and DisEngagement at Work: Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance*. Berlin: Springer.
- Kopertyńska, Maria Wanda., Kmiotek, Krystyna. (2015). *Engagement Of Employees Of Generation Y – Theoretical Issues And Research Experience*. *Argumenta Oeconomica*, 2(35), 185-201.

-
- Lockwood, N. 2007. *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage HR Strategic Role*. SHRRM Research.
- Mansor, Z.D., Mun, C.P., Farhana, B.S.N., Tarmizi, W.A.N.W.M (2017). Influence of Transformation Leadership Style on *Employee Engagement* among Generation Y. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. 11(1).
- Markos, S., & Sridevi, M.S. (2010). *Employee Engagement: The key to Improving Performance*. *International Journal of Bussiness and Management*. 5(12), 89-96.
- Murnianita, Febriana Budhi. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Employee Engagement Pada PLN (Persero) PUSDIKLAT*. Thesis. Tidak diterbitkan. Fakultas Ekonomi Prodi Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia : Jakarta.
- Othman, A.K., Hamzah, M.I., Abas, M.K.M & Zakuan, M. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employee Engangement: The Moderating Effect of Communication Styles. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. 4(3), 107-116.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi ke-16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson, D, Perryman, S,dan Hayday, S. (2004). *The drivers of Employee Engagement. IES Report 408. Brighton: Institute for Employment Studies*.
- Schaufeli W. B. & Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work Engagement ; Bringing clarity to the concept*. In Bakker A. B. & Leiter M. P. (eds). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Schawbel, Dan. (2014). *Pay scale and millennial branding release third annual study on the state of gen Y, gen X, and Baby boomer workers. Branding navigating you to future succes.* posted on november 19, 2014. <http://millennialbranding.com/tag/employment/page/1/Millennial>. Diakses 20 Juli 2018.
- Suharti, Lieli., & Suliyanto, Dendy. (2012). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward *Employee Engagement* and Their Impacts toward Employee Loyalty. *World Review of Business Research Vol. 2. No. 5*, 128–139.
- Suwatno (2007). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Berprestasi Serta Implikasinya Terhadap Kinerja*. Disertasi Doktor. Tidak diterbitkan. Fakultas Ilmu Komunikasi UNPAD: Bandung.
- Suwatno dan Priansa, Doni. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Young, Sarah., Ross, Craig., Sturts, J.R., Kim, K.T. (2013). Generational Differences and Job Satisfaction in Leisure Services. *Managing Leisure*, 1-19.
- Yukl, G. A. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima*. Jakarta: PT.Indeks.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Yuniarsih, Tjutju., Sugiharto, M.D. (2016). Human Resource Management Model To Create Superior Performance. *International Journal Of Education Universitas Pendidikan Indonesia* 9(1), 74-81.