

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Uji Asumsi

Setelah peneliti mendapatkan data yang diperlukan, kemudian peneliti melakukan uji asumsi. Uji asumsi terdiri dari uji normalitas dan uji linearitas. Pengujian dilakukan menggunakan program SPSS 26.

5.1.1. Uji Normalitas

Penelitian ini menggunakan teknik uji normalitas Kolmogorov-Smirnov. Sebaran data dikatakan normal apabila skor $p > 0,05$, sebaliknya sebaran data dikatakan tidak normal apabila skor $p \leq 0,05$. Berdasarkan hasil uji normalitas, nilai K-S pada residu kedua total variabel adalah 0,58 dengan skor $p (0,2) > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi secara normal.

5.1.2. Uji Linieritas

Setelah melakukan uji normalitas, kemudian peneliti melakukan uji linieritas. Uji linieritas dilakukan guna melihat hubungan diantara kedua variabel. Dari uji linieritas pada total dari kedua variabel didapatkan skor F linieritas sebesar 5,353 dan skor $p (0,065) > 0,05$. Berdasarkan hasil yang didapatkan, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel memiliki hubungan yang linier.

5.2. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis korelasi *Pearson Product Moment* pada program SPSS 26 guna menguji hipotesis

penelitian yakni terdapat hubungan positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* pada karyawan generasi Y. Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan menggunakan teknik *Pearson Product Moment*, didapatkan koefisien korelasi (r_{xy}) = 0,190 dengan signifikansi 0,017 ($p < 0,01$) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis “Terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* pada karyawan generasi Y” diterima. Semakin positif persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diaplikasikan oleh pemimpin maka semakin tinggi pula *employee engagement* yang dialami oleh karyawan generasi Y, begitu pula sebaliknya semakin negatif persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diaplikasikan oleh pemimpin maka semakin rendah pula *employee engagement* yang dialami oleh karyawan generasi Y.

5.3. Pembahasan

Hipotesis “terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* pada karyawan generasi Y” diterima. Hasil uji korelasi menunjukkan variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang signifikan dengan *employee engagement* dari karyawan generasi Y di Jabodetabek. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin positif skor persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula tingkat *engagement* yang dialami oleh karyawan generasi Y, begitu pula sebaliknya.

Hubungan positif antar variabel dapat terjadi karena gaya kepemimpinan yang diaplikasikan oleh pemimpin memengaruhi persepsi positif karyawan yang kemudian memengaruhi *engagement* yang dialami oleh karyawan. Karyawan generasi Y di Jabodetabek menilai pemimpin mampu membayangkan masa depan, menganalisis hal yang terjadi saat ini, memberi inspirasi, melibatkan pengikutnya untuk inovatif dan berkomitmen sehingga visi dan tujuan bersama dapat tercapai. Penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan ini memengaruhi *engagement* karyawan.

Hasil dari penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Savitri, dkk. (2019) yang meneliti 384 orang karyawan, dimana ditemukan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan secara positif terhadap *employee engagement* karyawan di kota Jakarta yang lahir pada tahun 1980-2000. Hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* juga ditemukan pada 237 orang pegawai Setda Provinsi NTB (Hadinata, Surati, & Suparman, 2019). Pada penelitian terhadap 114 orang karyawan generasi Y di sektor pelabuhan juga ditemukan bahwa karyawan generasi Y cenderung lebih *engaged* terhadap pekerjaannya karena didukung oleh pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (Dararina & Yulianti, 2022).

Ketiga penelitian tersebut menyatakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diaplikasikan oleh pemimpin maka semakin tinggi tingkat *employee engagement*, begitu pula sebaliknya semakin pemimpin tidak mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional, maka tingkat *employee engagement* akan semakin rendah. Hal ini dipengaruhi oleh sifat pemimpin transformasional yang

mampu untuk meningkatkan moral, memberikan perhatian terhadap kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, serta dukungan yang diberikan oleh pemimpin terhadap karyawan (Dararina & Yulianti, 2022; Goethals dkk., 2004). Hal ini yang kemudian memengaruhi persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin hingga selanjutnya dapat berhubungan dengan *engagement* yang dialami oleh karyawan generasi Y.

Peneliti juga melakukan analisis hubungan antar aspek *employee engagement* dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional menggunakan teknik *Pearson Product Moment*. Berikut merupakan tabel hasil analisis antar aspek:

Tabel 5.1. Hubungan antar aspek (r)

	Pengaruh Ideal	Motivasi Inspirasional	Stimulasi Intelektual	Pertimbangan Individual
Vigor	0,177*	0,305**	0,122	0,071
Dedication	0,228**	0,340**	0,156*	0,109
Absorption	0,121	0,224**	0,035	-0,018

Keterangan: r = koefisien korelasi Pearson. Koefisien tanpa tanda merupakan aspek-aspek yang tidak berhubungan; koefisien dengan tanda ** berhubungan pada sig. 1%; koefisien dengan tanda * berhubungan pada sig. 5%.

Dari tabel hasil analisis di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek *employee engagement* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap aspek persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Aspek pengaruh ideal memiliki hubungan positif yang signifikan dengan aspek *vigor* dan *dedication* namun tidak berhubungan

dengan aspek *absorption*, hal ini berarti perilaku pemimpin yang dipandang dapat dijadikan panutan karena memiliki kemampuan, ketekunan dan tekat, berhubungan dengan ketekunan (*vigor*) dan keterlibatan (*dedication*) yang dialami oleh karyawan, namun tidak memiliki hubungan dengan konsentrasi dan perasaan senang (*absorption*) yang dialami oleh karyawan.

Aspek motivasi inspirasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan ketiga aspek dari *employee engagement*. Hal ini berarti dengan pemimpin memberikan motivasi, maka akan menginspirasi karyawan untuk tetap *engaged*, antusias, optimis, serta berkomitmen terhadap visi dan tujuan organisasi tempat karyawan bekerja (*dedication*), berkonsentrasi penuh (*absorption*), serta tekun dalam menghadapi kesulitan (*vigor*).

Aspek stimulasi intelektual berhubungan secara positif dengan aspek *dedication* namun tidak berhubungan dengan aspek *vigor* dan *absorption*, hal ini berarti stimulasi kreativitas yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan berhubungan dengan perasaan tertantang (*dedication*) namun tidak berhubungan dengan ketekunan (*vigor*) dan konsentrasi (*absorption*) yang dialami oleh karyawan.

Aspek pertimbangan individual tidak berhubungan dengan ketiga aspek *employee engagement*. Hal ini berarti peran pemimpin sebagai mentor tidak berhubungan dengan perasaan bermakna (*dedication*), kenikmatan intrinsik (*absorption*) dan ketahanan mental (*vigor*) yang dialami oleh karyawan.

Dari empat aspek persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional, aspek motivasi inspirasional menjadi aspek yang paling

berhubungan dengan variabel *employee engagement*. Hal ini berarti semakin karyawan merasa termotivasi dan terinspirasi oleh pemimpin, maka *engagement* yang dialami oleh karyawan generasi Y cenderung lebih baik. Sebaliknya aspek pertimbangan individual menjadi aspek yang paling tidak berhubungan dengan *employee engagement* pada karyawan generasi Y. Aspek motivasi inspirasional mencakup indikator mengkomunikasikan visi, sedangkan aspek pertimbangan individual mencakup indikator pemimpin yang suportif dan mengembangkan karyawan.

Aspek motivasi inspirasional diwujudkan dengan kemampuan pemimpin dalam memberi inspirasi dan motivasi terhadap karyawan sehingga terbentuk antusiasme dan komitmen karyawan terhadap visi misi perusahaan. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan karena dapat menjadi stimulasi positif bagi karyawan sehingga tetap *engaged* dan berkomitmen terhadap perusahaan (Mansor, Mun, Farhana, & Tarmizi, 2017; Thisera & Sewwandi, 2018).

Aspek pertimbangan individual diwujudkan dengan kemampuan pemimpin untuk memperhatikan kebutuhan akan pencapaian dan perkembangan masing-masing karyawan dengan mendelegasikan tugas dan tanggung jawab, menerima perbedaan individu, memberikan *feedback* dan mengakui pencapaian masing-masing individu. Hal ini tidak berhubungan dengan *employee engagement* yang dialami oleh karyawan generasi Y di Jabodetabek. Hal ini dapat terjadi karena dari hasil aspek pengaruh ideal, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual dinilai lebih memiliki hubungan dengan *employee engagement*. Dapat diartikan bahwa

karyawan generasi Y yang menjadi subjek penelitian merasa bahwa kemampuan pemimpin untuk memperhatikan masing-masing individu tidak lebih berhubungan dengan *engagement* yang dialami dibandingkan dengan pengaruh pemimpin sebagai *role model*, motivasi dan inspirasi yang diberikan oleh pemimpin, serta stimulasi intelektual yang dilakukan oleh pemimpin. Penulis tidak dapat menemukan hasil penelitian terdahulu yang sejalan dengan hasil dari penelitian ini.

Penulis melakukan analisis deskriptif terhadap kedua variabel dan ditemukan bahwa mean dari variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional berada di skor 72,35 dengan median 72, dengan frekuensi sebanyak 70 orang (57%) memiliki persepsi positif sedangkan 53 orang (43%) memiliki persepsi negatif terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diaplikasikan oleh pemimpin. Pada hasil analisis masing-masing aspek ditemukan bahwa karyawan generasi Y di Jabodetabek memiliki persepsi positif dalam masing-masing aspek kepemimpinan transformasional (mean dan median aspek pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual berada pada skor 18). Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan generasi Y di Jabodetabek memiliki persepsi yang positif terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang diaplikasikan oleh pemimpin.

Penulis juga melakukan analisis terhadap tingkat *employee engagement* subjek dan didapatkan hasil mean 75 dan standar deviasi 17. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar tingkat *employee engagement* karyawan generasi Y di Jabodetabek berada pada kategori sedang. Sebanyak 106 orang (86%) memiliki tingkat *employee*

engagement sedang, sedangkan 17 orang (14%) memiliki tingkat *employee engagement* yang rendah. Mengenai hasil analisis pada mean dari masing-masing aspek ditemukan bahwa *vigor*, *dedication*, dan *absorption* berada pada kategori sedang (mean *vigor* 26, mean *dedication* 23, dan mean *absorption* 25, dan standar deviasi 6). Hal ini berarti *engagement* yang dialami oleh karyawan generasi Y tidaklah rendah, namun masih dapat ditingkatkan lagi oleh perusahaan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak luput dari kelemahan-kelemahan yang dapat memengaruhi hasil penelitian. Beberapa kelemahan dari penelitian ini diantaranya:

- a. Jumlah subjek pada penelitian ini terbatas sehingga tidak proporsional untuk digeneralisasikan pada karyawan generasi Y di Jabodetabek.
- b. Subjek yang dalam penelitian ini berasal dari berbagai perusahaan dengan latar belakang (visi, misi, budaya, dan bidang) yang berbeda-beda sehingga memiliki tingkat heterogenitas yang tinggi menyebabkan hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan dalam satu perusahaan.
- c. Penelitian *engagement* pada karyawan generasi Y sudah cukup banyak dilakukan.