

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Terhadap *Employee Engagement*

Sinta yulianti<sup>1</sup>, Eng Ahman<sup>2</sup> Suwatno<sup>3</sup>

Mahasiswa Magister Manajemen  
Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia

### Abstrak

Latar belakang penelitian ini adalah tingginya *turnover* karyawan yang diindikasikan manajemen belum fokus terhadap *employee engagement*. Hal tersebut ditandai dengan 49% karyawan *not engaged* (tidak terikat) artinya meskipun karyawan bekerja dengan baik akan tetapi memiliki niat untuk berhenti atau mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat, mereka juga merasa kurang termotivasi untuk sukses saat bekerja di perusahaan. Fenomena tersebut harus segera ditangani karena sumber daya manusia menjadi sebuah sumber daya terbaik untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan yang bergerak di bidang yang sama. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap *employee engagement*. Jenis penelitian yang digunakan deskriptif, verifikatif dan metode survey. Jumlah sampel 85 orang. Teknik analisa yang digunakan adalah regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Adapun besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap *employee engagement* sebesar 62,25%. Secara parsial, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh sebesar 86,6%, dan komunikasi internal mempunyai pengaruh 49,2% terhadap *employee engagement*.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, *Employee Engagement*

### 1. PENDAHULUAN

*Employee engagement* pertama kali dipopulerkan oleh Kahn (Robinson *et,al*, 2004: Saks,2006: Markos dan Sridevi,2010), *employee engagement* diartikan sebagai keterikatan individu dengan organisasi itu sendiri bukan hanya secara fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya (Kahn, 1990).

*Employee engagement* merupakan sebuah pengembangan dari teknik lama yang saling berkaitan yakni *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan komitmen organisasional (Robinson, *et,al*, 2004). *Employee engagement* dimaknai sebagai suatu elemen penting dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Inisiatif dalam pengembangan bentuk apapun tidak akan membuahkan hasil jika tidak disertai dengan peran serta, komitmen, serta rasa keterikatan (*engagement*) yang dimiliki oleh para karyawannya. Untuk menjaga karyawan agar memiliki kinerja yang baik dan tetap mengabdikan kepada perusahaan, maka perusahaan harus berinvestasi pada *employee engagement*, karena keterlibatan karyawan (*employee engagement*) terjalin secara signifikan dengan hasil bisnis (Markos dan Sridevi,2010).

Berdasarkan hasil penelitian dari Gallup (2013) mengenai *employee engagement* di kawasan Asia tenggara, Negara Indonesia mendapatkan gambaran yang suram mengenai keterikatan karyawannya. Hanya 8% dari karyawan Indonesia *engaged* di tempat kerja, sementara 15% *actively engaged*. Jika bisnis

swasta maupun badan usaha milik negara tidak menyadari betapa pentingnya tempat kerja bagi pembangunan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja, maka beberapa tahun ke depan, Indonesia akan kehabisan tenaga kerja yang bertalenta.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Markos dan Sridevi (2010) yang menyatakan bahwa semakin meningkatnya kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia atau karyawan yang memiliki pengetahuan dan keahlian profesional, tidak dapat sekedar dikelola dengan menggunakan teknik-teknik manajemen lama, karena para karyawan bertalenta ini mengharapkan otonomi kerja yang lebih besar, status yang lebih baik, serta kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Tabel 1  
Data Turnover Karyawan

No	Tahun	Karyawan Resign	Total Karyawan	Persentase
1	2012	30	130	23,07%
2	2013	55	165	33%
3	2014	45	185	24%
4	2015	65	249	26%
5	2016	51	321	15,89%

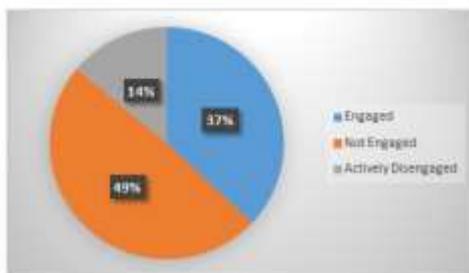
Sumber: HRD PT. Kreasi Edulab Indonesia

Tingkat pengunduran diri karyawan terlihat meningkat pada tahun 2013 dan 2015. Data perputaran karyawan menunjukkan bahwa konsep *employee engagement* belum menjadi fokus bagi manajemen PT.Kreasi Edulab Indonesia.

Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menurunkan tingkat perputaran karyawan

(*turnover*) yang berkompeten yakni dengan meningkatkan tingkat *employee engagement* atau rasa keterikatan karyawan pada perusahaan (Hay Group dalam Sidhanta dan Roy, 2010; McMullen, Hay Group, 2013).

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa 49% karyawan *not engaged* (tidak terikat) artinya meskipun karyawan bekerja dengan baik akan tetapi memiliki niat untuk berhenti atau mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat, mereka juga merasa kurang termotivasi untuk sukses saat bekerja di perusahaan, 37% karyawan lainnya *engaged* (terikat) terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja, artinya karyawan selalu antusias, semangat dan bergairah dalam mencapai target kerja yang diberikan, mereka menyatakan akan tetap bekerja di perusahaannya saat ini walaupun ada tawaran lain, mereka merasa senang dan dihargai dengan pekerjaannya saat ini kemudian mereka juga merasa yakin akan sukses dengan bekerja di tempat mereka bekerja, sedangkan 14% karyawan menyatakan *actively disengaged* (melapaskan diri secara aktif) artinya meskipun karyawan bekerja akan tetapi dia berkeinginan untuk segera berhenti dari pekerjaannya saat ini, mereka merasa kurang dihargai, dan mereka juga merasa tidak akan sukses dengan bekerja di tempatnya yang sekarang. Berikut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Sumber : Hasil pengolahan data penulis, 2017

Gambar 1  
Tingkat Engagement Karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia

IES (2003) dalam Robinson *et,al* (2004) menyatakan *training and development career* (pelatihan dan pengembangan karir), *immediate management, communication* (komunikasi), *equal opportunities and fair treatment* (kesempatan dan perlakuan yang adil), *pay and benefit* (kompensasi), *health and safety* (keamanan dan keselamatan), *co-operation* (kerja sama), *family friendness, job satisfaction* (kepuasan kerja).

Markos dan Sridevi (2010), mengungkapkan bahwa komunikasi dua arah antara pemimpin dan pegawai, perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan dan perkembangan pegawai, dapat meningkatkan

*employee engagement*. Pendapat yang sejalan juga dikemukakan dalam hasil penelitian Datche (2015) bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dapat meningkatkan level *employee engagement*. Selain itu Robinson *et,al.* (2004) menekankan pentingnya kepemimpinan dalam sebuah organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendorong utama terbentuknya *employee engagement* (Towers Perrin, 2013) dan tetap menjadi faktor pendorong urutan pertama bagi keberlanjutan perusahaan yang telah menerapkan *employee engagement* yakni *suistanable employee engagement* (Global Worforce Study, 2014).

Robbins dan Judge (2015:223) menyatakan bahwa berkomunikasi lebih dari sekedar pemindahan dan menyampaikan makna. Menurut Luthan (2014:372) kebanyakan definisi komunikasi yang digunakan dalam buku perilaku organisasi menekankan simbol untuk mentransfer makna informasi. Akan tetapi, hal yang sama pentingnya adalah komunikasi merupakan proses personal yang mencakup pertukaran perilaku.

Hasil pra penelitian mengenai *employee engagement index* pada karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia bahwa 49% karyawan *not engaged* (tidak terikat), maka perlu dilakukan penelitian terkait faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*, yang pada penelitian ini peneliti memfokuskan pada kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal sebagai faktor utama dalam meningkatkan *engagement* karyawan.

## 2. KERANGKA PENELITIAN & HIPOTESIS

### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuat keputusan, ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama (Thoha, 2012:259). Lebih jauh lagi George R.Terry dalam Thoha (2012:259) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Siagian dalam Sedarmayanti (2010:249) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya. Pendapat lainnya tentang kepemimpinan menurut Northouse (2013:5) adalah

proses di mana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

## 2. Kepemimpinan Transformasi

Di dalam karyanya Burns, berupaya untuk menghubungkan peran kepemimpinan dan pengikut (Northouse, 2013:176). Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya (Luthans 2011:431).

Para pemimpin yang transformasional menginspirasi para pengikut melampaui kepentingan diri sendiri mereka demi keuntungan organisasi (Robbins dan Judge, 2015:259). Lebih lengkap lagi Northouse (2013:176) mengungkapkan mengenai definisi kepemimpinan transformasional yakni merupakan proses di mana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Jenis pemimpin ini memiliki perhatian pada kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka.

Schemerhon *et,al* (2010) menyatakan bahwa “*Transformational Leadership occurs when leaders broaden and elevate their followers interests, when they generate awarance and acceptance of the group’s purposes and mission, and when they stir their followers to look beyond their own self-interests to the good of other*”. Pengertian tersebut bermakna bahwa kepemimpinan transformasional akan terjadi ketika para pemimpin memperluas dan meningkatkan kepentingan pengikut mereka, ketika mereka sadar dan menerima tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka dapat mempengaruhi pengikut mereka untuk dapat melampaui kepentingan diri sendiri untuk kebaikan orang lain.

Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukan sebagai

pengontrol perubahan (Suwatno dan Priansa, 2014:159).

Kepemimpinan Transformasional Robbins and Judge (2015:263)

1. *Idealized Influence*
2. *Inspirational Motivation.*
3. *Intellectual Stimulation.*
4. *Individualized Consideration.*

## 3. Komunikasi Internal

Thoha (2012:167) mengungkapkan bahwa, “Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain”. Hal senada pun dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2010:77) bahwa komunikasi adalah perpindahan dan pemahaman makna. *Perpindahan* makna; ini berarti bahwa jika informasi atau ide-ide belum disampaikan, komunikasi belum dilakukan. Lebih penting lagi, bagaimana pun, komunikasi melibatkan *pemahaman* makna.

Menurut Griffin dan Moorhead (2014:295) bahwa komunikasi adalah proses sosial dimana dua pihak atau lebih saling bertukar informasi dan berbagi makna. Balakrishnan dan Mashtan (2013) mengemukakan bahwa komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi baik secara formal dan informal antara pihak manajemen dengan karyawan di dalam sebuah organisasi.

Dimensi Komunikasi Internal Robbins and Judge (2015:225)

1. *Downward Communication.*
2. *Upward Communication.*
3. *Lateral Communication.*

## 4. Employee Engagement

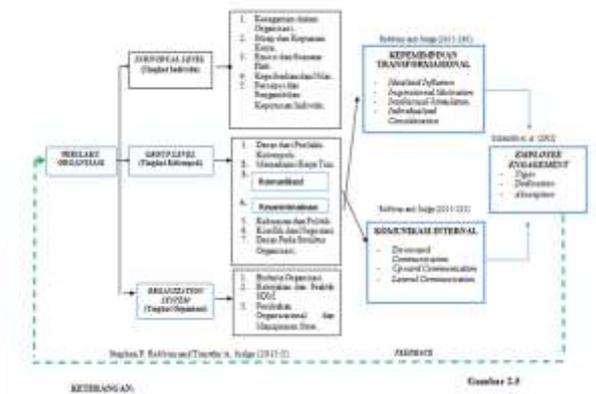
Konsep *engagement* pegawai sering didefinisikan sebagai “kemauan untuk melakukan lebih.” *Engagement* seakan menjadi mantra baru manajemen. Rally dan Brown (dalam Amstrong, 2012) mencatat istilah-istilah seperti “kepuasan kerja”, “motivasi”, dan “komitmen” biasanya digantikan dengan “*engagement*” (Kaswan, 2015:165).

Menurut Kahn (1990) *employee engagement* adalah pegawai yang sepenuhnya terhubung baik secara fisik, kognitif, maupun emosi dengan peran pekerjaan mereka. *Employee engagement*

didefinisikan sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan (Schaufeli *et,al* 2002). Sedangkan Towers Perrin (2003) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kesediaan karyawan dan kemampuannya untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan secara terus menerus. Rasa keterikatan terhadap organisasi ini sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor emosional dan rasional berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan.

*Employee Engagement Schaufeli et, al (2002)*

1. Vigor
2. Dedication
3. Absorption



Gambar 2

Kerangka Pemikiran

Pengaruh Kepemimpinan Transformatonal dan Komunikasi Internal Terhadap *Employee Engagement*

### 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan alasan peneliti akan meneliti pada populasi atau sampel tertentu, menekankan pada pengumpulan menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. dan pengolahan informasi.

Metode kuantitatif terdiri atas metode survey dan metode eksperimen. Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode survey. Metode penelitian survey adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel

dan untuk menguji beberapa hipotesis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuesioner) dan hasil penelitian cenderung digeneralisasikan (Sugiyono, 2016:23).

Lokasi penelitian dilakukan di kantor pusat PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung. Pemilihan penelitian dilakukan dengan alasan : masih rendahnya tingkat keterikatan (*engagement*) karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia. Hal ini diindikasikan dengan adanya *turnover* karyawan yang fluktuatif, serta hasil pra penelitian terkait *employee engagement index* pada karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung.

Berdasarkan pengertian populasi menurut ahli, maka populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung yang berjumlah 85 orang

Alat penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu angket. Angket ini disusun penulis berdasarkan variabel yang terdapat dalam penelitian, yaitu memberikan keterangan data mengenai kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, *employee engagement*. Analisis data dilakukan setelah data responden terkumpul. Analisis deskriptif yang menggunakan angket pada penelitian ini akan dibantu oleh program SPSS melalui distribusi frekuensi. Untuk mengkategorikan hasil perhitungan, digunakan kriteria penafsiran persentase yang diambil dari 0% sampai 100%.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini membahas tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap *employee engagement* survei pada karyawan PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung. Sampel yang diambil dalam penelitian ini yaitu sebanyak 85 responden yang diketahui memiliki karakteristik yang bervariasi dilihat dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, posisi bekerja, unit kerja, pengalaman bekerja pada posisi saat ini.

Skor tertinggi kepemimpinan transformasional adalah 3.400 untuk 8 pertanyaan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data variabel kepemimpinan transformasional adalah 2.748 atau 80.82%, skor tersebut secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Kepemimpinan transformatif telah berjalan dengan baik, akan tetapi kepemimpinan transformatif masih perlu ditingkatkan lagi, karena semua dimensi berada di bawah skor tertinggi.

Skor tertinggi komunikasi internal adalah 4.500 untuk 10 pertanyaan.



PT. Kreasi Edulab Indonesia Wilayah Bandung masuk ke dalam kategori tinggi. Artinya komunikasi internal telah berjalan dengan baik, akan tetapi komunikasi internal tersebut masih perlu ditingkatkan lagi, karena semua dimensi berada di bawah skor ideal.

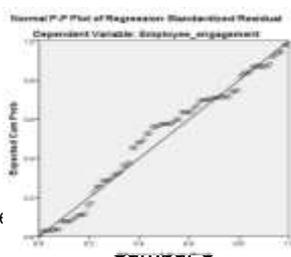
Skor tertinggi *employee engagement* adalah 6.375 untuk 15 item pertanyaan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel *employee*



*Employee engagement* telah berjalan dengan baik, akan tetapi *employee engagement* tersebut masih perlu ditingkatkan lagi, karena untuk mendapatkan tingkat *employee engagement* yang sangat tinggi setiap dimensi harus memiliki skor yang ideal terutama aspek *absorption*.

Untuk melakukan hal tersebut, maka dilakukan perhitungan dilakukan dengan analisis regresi linear berganda dengan bantuan *software* SPSS 23.0 *for windows*.

1. Uji Normalitas



Sumber: *in*, 2017

**Output Uji Normalitas**

Gambar tersebut menunjukkan bahwa data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal. Maka regresi tersebut dapat disimpulkan populasi memenuhi asumsi berdistribusi normal.

2. Uji Heteroskedastisitas



**Gambar 4** Output Uji Heteroskedastisitas

dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, hingga model regresi linear berganda bebas dari gejala heteroskedastisitas.

3. Uji Autokorelasi

Berdasarkan informasi ini, maka uji autokorelasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5

**Tabel 5**  
**Uji Autokorelasi**

Model Summary <sup>a</sup>						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	Collinearity Statistics
1	.789 <sup>b</sup>	.622	.613	4.089	1.918 <sup>c</sup>	

<sup>a</sup> Predictors: (Constant), Komunikasi Internal, Kepemimpinan Transformatif  
<sup>b</sup> Dependent Variable: Employee\_engagement

Sumber: Diolah Dari Hasil Penelitian, 2017

Pada penelitian ini, dikarenakan hasil uji autokorelasi dengan uji *Durbin Watson* keputusannya positif, selain menggunakan uji *Durbin Watson*

Menurut Ghazali (2016:112) dengan hipotesis dasar di atas, maka dasar pengambilan keputusan uji statistik dengan *Run test* adalah:

1. Jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* kurang dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti data residual terjadi secara tidak random (sistematis).
2. Jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih dari 0,05, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Hal ini berarti data residual terjadi secara *random* (acak).

Berikut hasil uji autokorelasi dengan menggunakan uji *Run Test*:

**Tabel 6**

**Hasil Uji Run Test**

Run Test <sup>a</sup>	
Interpretation	Result
Test Value <sup>b</sup>	2873
Case > Test Value	11
Case < Test Value	11
Test Case	85
Number of Pairs	35
$\alpha$	1.646

Hasil *Run Test* menunjukkan bahwa nilai *Asymp Sig (2-tailed) > 0,05* yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Dengan demikian, data yang dipergunakan cukup random sehingga tidak terdapat masalah autokorelasi pada data yang diuji.

4. Uji Multikolinearitas

Pendeteksian terhadap multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai VIF dari hasil analisis regresi. Jika nilai VIF > 10, terdapat gejala multikolinearitas yang tinggi. Berdasarkan informasi ini, maka uji multikolinearitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 7 di bawah ini.

Tabel 7

Model	Collinearity Statistics				
	Tolerance	VIF	Partial Correlation Squares	T	Sig.
1. (Constant)	11,702	4,478		2,803	.011
2. Kepemimpinan_transformatif	.886	1,129	.361	4,172	.000
3. Komunikasi_internal	.882	1,135	.357	4,185	.000

Sumber: Diolah Dari Hasil Penelitian, 2017

Dari Tabel 4.13 tersebut terlihat bahwa nilai VIF pada kolom terakhir untuk masing-masing variabel adalah  $X_1 = 1,594$  dan  $X_2 = 1,594$  dimana semuanya lebih kecil daripada 10. Dengan demikian, model bebas dari gejala multikolinearitas.

5. Analisis korelasi

Tabel 8  
Nilai Koefisien Korelasi Pearson Product Moment

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.789 <sup>a</sup>	.622	.613	4,209	1,314

Sumber: Diolah Dari Hasil Penelitian, 2017.

nilai koefisien korelasi ganda antara variabel X dengan variabel Y sebesar 0,789, serta berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi, maka koefisien korelasi sebesar 0,789 menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat (berada pada interval 0,600 – 0,799) antara variabel X (kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal) terhadap variabel Y (*employee engagement*).

$$Y = 11,702 + 0,866 X_1 + 0,492 X_2$$

Nilai konstanta 11,702 menunjukkan bahwa jika tidak ada kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal, maka besarnya *employee engagement* sebesar 11,702. Koefisien regresi pada variabel kepemimpinan transformasional adalah 0,866 yang artinya setiap terjadi penambahan kepemimpinan transformasional sebesar 1, maka

akan terjadi peningkatan *employee engagement* sebesar 0,866. Dan koefisien regresi pada variabel komunikasi internal adalah 0,492 yang artinya setiap terjadi penambahan komunikasi internal sebesar 1, maka akan terjadi peningkatan *employee engagement* sebesar 0,492.

6. Uji F

Tabel 9  
Nilai Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1. Regression	2275,379	2	1137,689	67,604	.000 <sup>a</sup>
2. Residual	1277,521	82	15,592		
Total	3552,900	84			

a. Dependent Variable: Employee\_engagement  
b. Predictors: (Constant), Komunikasi\_internal, Kepemimpinan\_transformatif

Sumber: Diolah Dari Hasil Penelitian, 2017.

Nilai Ftabel pada  $\alpha = 0,05$  adalah 3,10, karena Fhitung jauh lebih besar dari Ftabel ( $67,604 > 3,10$ ) maka  $H_0$  ditolak. Artinya variabel kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal secara simultan mempengaruhi variabel *employee engagement*.

7. Uji t Statistika (uji hipotesis parsial)

Tabel 9

Model	Collinearity Statistics				
	Tolerance	VIF	Partial Correlation Squares	T	Sig.
1. (Constant)	11,702	4,478		2,803	.011
2. Kepemimpinan_transformatif	.886	1,129	.361	4,172	.000
3. Komunikasi_internal	.882	1,135	.357	4,185	.000

Sumber: Diolah Dari Hasil Penelitian, 2017.

Kepemimpinan transformasional nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,572 dan komunikasi internal nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,585. Untuk  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,98896. Sehingga  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ .

Koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah 0,866 (tanda positif). Koefisien ini signifikan pada  $\alpha = 0,05$  karena  $6,572 > 1,98896$  atau nilai probabilitas (Sig.)  $0,00 < 0,05$ . Artinya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* adalah signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement* dapat diterima atau teruji. Koefisien regresi untuk variabel komunikasi internal adalah 0,492 (tanda positif).

5. KESIMPULAN

Berdasarkan berbagai hasil pengujian dan analisa yang telah dilakukan, diperoleh beberapa kesimpulan

mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap *employee engagement* PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan *employee engagement* termasuk ke dalam kategori tinggi. Dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan *employee engagement* telah berjalan dengan baik, akan tetapi perlu ditingkatkan lagi, karena semua dimensi berada di bawah skor tertinggi.
2. Kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal secara simultan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hal tersebut menunjukkan bahwa, jika semakin tinggi kepemimpinan dan komunikasi internal, akan semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hal tersebut menunjukkan bahwa, jika semakin tinggi kepemimpinan transformasional, akan semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* PT. Kreasi Edulab Indonesia di Kota Bandung.

bekerja dan mencapai target pekerjaan, memberi visi yang jelas pada bawahannya, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya.

2. Melalui gambaran komunikasi internal, diketahui bahwa persentasi skor paling rendah ditunjukkan oleh indikator komunikasi ke bawah. Oleh karena itu, atasan dapat lebih memperbaiki proses komunikasi yang telah dilaksanakan, atasan dapat lebih terbuka dengan bawahan, mengkomunikasikan segala kebijakan dan prosedur mengenai pekerjaan sehingga dapat menjadi acuan bagi karyawan dalam menyamakan persepsi antara atasan dan bawahan tentang pekerjaan, memberikan arahan pekerjaan dengan jelas, mendengarkan kendala di setiap bagian, agar bawahan dapat memberikan saran dan masukan kepada atasan, sebaiknya atasan selalu memberikan penghargaan atas komunikasi yang dilakukan bawahan dan lebih peka terhadap apa yang disampaikan bawahan, serta menjalin kedekatan hubungan antara atasan bawahan.

## 6. REKOMENDASI

Penulis merekomendasikan beberapa hal mengenai pelaksanaan kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal yang dapat meningkatkan *employee engagement*, yaitu:

1. Melalui gambaran kepemimpinan transformasional, diketahui bahwa persentasi skor paling rendah ditunjukkan oleh indikator pengaruh ideal. Oleh karena itu, upaya peningkatan kepemimpinan transformasional dapat dilakukan dengan cara pimpinan dapat memosisikan diri dekat dengan bawahannya, memberikan contoh positif dalam sikap dan perilaku bagi bawahannya, mampu meyakinkan karyawan untuk selalu berfikir positif dalam

## 7. DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (2010). *Amstrong Essential's Human Resources Management Practices*. USA: Kogan Page Limited.
- Balakrishman, C dan Masthan, D. (2013). Impact of Internal Communication on Employee Engagement- a Study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publication, Vol.3*.
- Datche, Evelyn A. (2015). Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance of State

- Corporations in Kenya.: *Journal Kenyatta University of Agriculture and Technology*.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 2*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Griffin dan Moorhead. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. USA: South-Western.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4 pg.692-724.
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing*. Bandung: Graha Ilmu
- Kaswan. (2015). *Sikap Kerja dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*. Bandung: Alfabeta.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach 12<sup>th</sup>-ed*. United States: Mc-Graw Hill.
- McMullen, T, Hay Group (2013). Eight Recommendation to Improve Employee Engagement. *Journal of Compensation and Benefit*. July/August 2013. Thomson Reteurs.
- Miftah Toha. (2012). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Northhouse, Peter G. (2013). *Kepemimpinan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Indeks
- Robbins, Stephen P dan Coulter, M. (2010). *Manajemen Edisi ke-10*. Jakarta: PT. Erlangga
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson, D. Perryman, S. Hay Day, S. (2004). The Driver Of Employee Engagement: *Institute For Employment Studies*.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schemerhon, Hunt. Osborn, Uhl-bien. (2010). *Organizational Behaviour 11<sup>th</sup> edition*. Unites States: John Wiley & Sons, Inc.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siddhanta, A. Roy, D. (2010). Employee Engagement-Engaging the 21st century Workforce, ISSN 2229-3975: *Asian Journal of Management Research*.
- Solomon Markos dan M. Sandhya Sridevi. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. Vol 5 No.12.
- Suwatno dan Priansa, D. (2014). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: PT. Alfabeta
- Sugiyono. (2016). *Cara Mudah Menyusun Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta.
- Towers Perrin. (2003). Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement: *The 2003 Towers Perrin Talent Report*.
- Towers Watson. (2014). At a Glance: *Global Workforce Study*.