

# Pengaruh Transformational Leadership terhadap Work Engagement pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Bandung

Aghnia Novia Zharfan, Hendro Prakoso, Vici Sofiana Putera

Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi

Universitas Islam Bandung

Bandung, Indonesia

zharfanagi@gmail.com, rimatadu@gmail.com, vici.putera@unisba.ac.id

**Abstract**—The purpose of this research is to add information about the perceptions effect of Transformational Leadership on the Work Engagement of employees who work in the Marketing Division of Insurance Companies. This research uses a quantitative approach and data collection techniques using a questionnaire. The data analysis technique was performed using Multiple Linear Regression method. This study involved 25 employees who worked in the Marketing Division of PT. Asuransi Jasa Indonesia. Measuring instruments used in this research are Work & Well-being Survey (UWES-17) which refers to the Work Engagement theory from Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker (2002) and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X) from Bass & Avolio, (1995). The results of the study obtained R results of 0.693 and R square: 0.481, so it can be concluded that transformational leadership has a positive influence on work engagement of 48.1%. Transformational leadership components that influence work engagement are Inspirational Motivation component of  $\beta=0.482$  and Idealized Influence Attribute of  $\beta=0.376$ .

**Keywords**—Transformational Leadership, Work Engagement, Marketing Division, PT. Asuransi Jasa Indonesia.

**Abstrak**—Tujuan penelitian ini yaitu untuk menambah informasi mengenai pengaruh dari persepsi transformational leadership terhadap work engagement karyawan yang bekerja di Divisi Pemasaran Perusahaan Asuransi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan Regresi Linier Berganda. Penelitian ini melibatkan 25 karyawan yang bekerja dalam Divisi Pemasaran PT. Asuransi Jasa Indonesia. Alat Ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah Work & Well-being Survey (UWES-17) yang mengacu pada teori Work Engagement dari Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker (2002) dan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X) dari Bass & Avolio, (1995). Hasil penelitian mendapatkan hasil R sebesar 0,693 dan R square: 0.481, maka dapat disimpulkan bahwa transformational leadership memiliki pengaruh positif terhadap work engagement sebesar 48,1%. Komponen transformational leadership yang memberikan pengaruh yang terbesar adalah komponen Inspirational Motivation sebesar  $\beta=0.482$  dan Idealized Influence Attribute sebesar  $\beta=0.376$  terhadap Work Engagement.

**Kata Kunci**—Transformational Leadership, Work

*Engagement, Divisi Pemasaran, PT. Asuransi Jasa Indonesia Bandung.*

## I. PENDAHULUAN

*Work Engagement* adalah keadaan kesejahteraan yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, memuaskan, motivasi-afektif yang dapat dilihat sebagai kebalikan dari *job burnout* (Bakker dan Bal, 2010). Karyawan dengan *work engagement* tinggi memiliki tingkat energi yang tinggi, antusias dengan pekerjaan mereka, dan mereka sering sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan mereka sehingga waktu berlalu dengan cepat (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

*Engagement* pertama kali muncul dalam dunia bisnis pada tahun 1990 yang didapat dari hasil program penelitian yang dilakukan oleh *Gallup Organizations* di Amerika tentang *engagement*. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa pada lima pekerja hanya satu yang memiliki *work engagement* tinggi dalam pekerjaan mereka. Tingkat *engagement* yang rendah ini rerus ditemukan pada banyak survei lain yang dilakukan dalam 10 tahun terakhir dan merupakan krisis global dalam produktivitas dan kesejahteraan pekerja (Attridge, 2009).

Towers Perrin (2006), menunjukkan rentang yang luas pada wilayah geografis presentase tenaga kerja yang memiliki *work engagement* tinggi dengan hasil Meksiko sebagai negara yang menunjukkan tingkat *engagement* karyawan paling tinggi (40%), Brazil (31%), Amerika Serikat (21%), Kanada (17%), Eropa (11%) dan Asia (Cina, Jepang, India, Korea) sebagai negara terendah dalam tingkat *engagement* karyawannya sebesar 7%.

Smulders (dalam Schaufeli, 2012) melakukan penelitian dengan menggunakan sampel pada 4.000 karyawan di Belanda menemukan bahwa tingkat *work engagement* yang lebih tinggi terdapat di antara orang-orang yang bekerja dengan jenis pekerjaan yang lebih kompleks, profesional, dan tingginya kontrol pekerjaan (pengusaha, manajer, petani, guru, dan seniman) dibandingkan dengan pekerja yang kurang terampil (buruh, staf *home care*, dan pekerja di toko. Tidak ada perbedaan gender secara sistematis, tetapi pekerja yang lebih lama bekerja lebih memiliki tingkat *engagement* yang tinggi daripada

karyawan baru (Schaufeli, 2012).

Dalam lingkungan kerja yang stabil, karyawan mempertahankan tingkat *work engagement* yang konsisten (Bakker dan Leiter, 2010). *Work engagement* berkembang pesat di lingkungan yang menunjukkan hubungan kuat antara nilai-nilai perusahaan dan individu (Bakker dan Bal, 2010).

Harter, Schmidt dan Hayes (2002) berpendapat bahwa karyawan akan memiliki tingkat *work engagement* yang lebih tinggi ketika kebutuhan dasar mereka ditangani oleh pemimpin dan organisasi mereka. Selain meningkatkan hubungan kuat antara individu dan nilai-nilai perusahaan agar karyawan dapat *engaged* dengan pekerjaan mereka, adanya hubungan antara karyawan dengan atasan mereka mampu meningkatkan optimisme melalui *transformational leadership* (Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011).

Waldman, Bass, & Einstein, (1987) mengatakan bahwa *transformational leadership* akan memiliki dampak yang lebih besar dibandingkan dengan *transactional leadership* pada kinerja bawahan. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dengan memberikan makna dan pemahaman serta mengembangkan kemampuan dan kepemimpinan yang dimilikinya (Bass dan Riggio, 2006). Soane (2014, dalam Schaufeli, 2015) mengatakan para pemimpin dengan gaya *transformational leadership* memiliki banyak potensi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif yang dapat meningkatkan *engagement*.

Penelitian mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* telah dilakukan pada karyawan agensi konsultan dengan hasil menunjukkan bahwa komponen *Intellectual Stimulation* dan *Inspirational Motivation* memiliki pengaruh paling besar terhadap *Work Engagement* sehingga cenderung mengalami pekerjaan lebih menantang, *involving* dan memuaskan, serta akibatnya, menjadi sangat *engaged* dengan *job tasks* (Tims et al., 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli (2015) pada karyawan kesehatan dan kesejahteraan, karyawan layanan komersial, dan pekerja *retail and repair* menunjukkan bahwa komponen *Inspirational Motivation* memberikan pengaruh pada *Work Engagement* karyawan dengan cara pemimpin mendorong perilaku kinerja karyawan seperti *self-development*, proaktif, dan *goal directedness*.

Layanan Komersial merupakan layanan kepada pelanggan yang terlibat dalam penjualan barang atau jasa, kepada lembaga pendidikan, lembaga masyarakat, dan lembaga pemerintah lokal untuk penggunaan selain yang melibatkan manufaktur atau pembangkit tenaga listrik (Commercial Services, n.d.). Salah satu contoh bentuk layanan komersial adalah perusahaan yang bergerak dibidang keuangan seperti perusahaan asuransi.

Salah satu jenis pekerjaan yang membutuhkan peran *transformational leadership* adalah jenis pekerjaan seperti Divisi Pemasaran pada perusahaan asuransi. (Abou-moghli, 2018). Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan Divisi Pemasaran, dalam konteks bekerja, Divisi Pemasaran

pada perusahaan asuransi memiliki tugas pokok yaitu mencari nasabah baik perorangan maupun instansi dan perusahaan, memberikan bimbingan kepada nasabah tentang pentingnya berasuransi, membuat polis serta menjelaskannya secara jelas dan terperinci kepada nasabah tentang isi dan perjanjian yang terdapat didalamnya, memberikan penawaran harga pada nasabah, dan meminta data kepada nasabah yang berhubungan dengan klaim maupun premi.

Pentingnya Divisi Pemasaran pada capaian target perusahaan, maka diperlukan kinerja yang optimal dari karyawannya, salah satunya adalah dengan memunculkan emosi positif pada karyawan seperti antusias dan optimisme (Bakker dan Leiter, 2010).

Karyawan akan menunjukkan emosi positif ketika pemimpin mereka menunjukkan *transformational leadership* pada karyawan dan kemudian dapat memunculkan optimisme dalam bekerja (Tims, Bakker, dan Xanthopoulou, 2011). Karyawan yang memiliki tingkat optimisme tinggi akan terus percaya pada potensi positif mereka terlepas dari pengalaman sebelumnya, sehingga cenderung dapat mengerjakan tugas yang ada dengan harapan akan hasil yang positif. Rasa optimisme yang lebih besar ini mengarah pada tingkat *work engagement* (Avey et al., 2008b).

Sifat Divisi Pemasaran pada industri asuransi yang sangat menuntut karyawannya agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan intens, menuntut perlunya pemimpin transformasional yang ahli dalam meningkatkan moral pekerja dengan membuat mereka tetap termotivasi dan optimis dalam suasana industri asuransi (Abou-moghli, 2018).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Divisi Pemasaran PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) (Jasindo, 2020). Divisi Pemasaran merupakan divisi dengan jenis pekerjaan paling utama di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) karena divisi ini memiliki tugas pokok yaitu mencari nasabah baik perorangan maupun instansi agar dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan, setelah target tercapai maka dana dan modal perusahaan akan berputar dan kembali lagi untuk keperluan nasabah. Tugas pokok lainnya yaitu memberikan bimbingan kepada nasabah tentang pentingnya berasuransi, membuat polis serta menjelaskannya secara jelas dan terperinci kepada nasabah tentang isi dan perjanjian yang terdapat didalamnya, memberikan penawaran harga pada nasabah, dan meminta data kepada nasabah yang berhubungan dengan klaim maupun premi.

Dalam capaiannya, 25 karyawan Divisi Pemasaran berhasil memenuhi target premi setiap tahunnya sebesar Rp 100 Juta per karyawan dari target premi yang telah ditentukan oleh perusahaan sebesar Rp. 2,5 Miliar.

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Bandung memiliki satu *Supervisor* di Divisi Pemasaran yang telah menjabat selama tujuh tahun. Menurut wawancara dengan karyawan di Divisi Pemasaran, karyawan mempersepsi *Supervisor* sebagai pemimpin yang pekerja keras dan dapat

menjadi contoh bagi karyawan dan dipersepsi sebagai pemimpin yang melakukan inovasi baru bagi kemajuan perusahaan dengan melakukan pelayanan nasabah menggunakan *video call*. *Supervisor* tidak hanya memantau kinerja para karyawannya saja, tetapi *Supervisor* juga ikut turun mencari nasabah. Karyawan mengatakan, dengan capaian *Supervisor* selama ini, menjadikan karyawan semangat untuk mencari nasabah lain karena karyawan terkadang merasa malu ketika tidak dapat mencapai target dalam sebulannya sedangkan *Supervisor* dapat melakukannya.

Karyawan Divisi Pemasaran mempersepsi *Supervisor* selalu mengingatkan kembali karyawannya tentang *goal* perusahaan dan meyakinkan karyawan bahwa mereka mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan semua ilmu serta pengalaman karyawan selama ini. *Supervisor* meyakinkan karyawan bahwa tujuan perusahaan akan tercapai dengan mengatakan bahwa profit PT. Asuransi Jasa Indonesia setiap tahunnya selalu meningkat, sehingga diharapkan juga tahun ini akan meningkat.

Menurut karyawan, ketika sedang diskusi untuk menyelesaikan masalah, *supervisor* sering melibatkan diri untuk melihat ketepatan dari pendapat karyawan yang sudah dikemukakan dengan cara menanyakan landasan berpikirnya, mendorong karyawan untuk berpikir lebih dalam dan mencari jalan keluar dari sudut pandang yang baru.

Karyawan mempersepsi *Supervisor* selaku pemimpin divisi dan memiliki tugas *controlling* selalu memperhatikan setiap kekurangan dan kelebihan dari masing-masing individu dalam bekerja, memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing, mengajarkan beberapa kompetensi dalam hal pemasaran untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mencari nasabah, dan memperhatikan kondisi karyawan dalam bekerja.

Karyawan Divisi Pemasaran menunjukkan upaya lebih dalam bekerja. Dalam proses bekerja, karyawan terkadang merasa kesulitan mencari nasabah dan memiliki keinginan untuk menyerah, tetapi karyawan dapat bersemangat kembali dan merasa tertantang serta berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut karena karyawan percaya semua arahan dan *skill* untuk membujuk nasabah yang telah dipelajarinya dahulu dapat mengatasi permasalahan tersebut.

Karyawan merasa bangga bekerja di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Bandung karena karyawan menganggap PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Bandung merupakan salah satu perusahaan BUMN yang cukup diminati dan telah melakukan banyak perubahan dan prestasi. Karyawan sering menceritakan bagaimana pengalamannya bekerja di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Bandung kepada keluarga dan kerabat terdekat. Pada saat karyawan mencari nasabah, karyawan merasa waktu terasa begitu cepat berlalu. Karyawan juga mengatakan kemampuannya yang dimiliki sekarang berhubungan dengan tantangan pekerjaan sehingga karyawan selalu menikmati proses bekerja dan menyelesaikan tugasnya dalam bekerja dengan penuh

konsentrasi.

Berdasarkan data yang sudah diuraikan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Seberapa tinggi *Transformational Leadership* pada *Supervisor* dipersepsi oleh karyawan Divisi Pemasaran PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Bandung?
2. Seberapa besar *Work Engagement* pada karyawan Divisi Pemasaran di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh persepsi *Transformational Leadership Supervisor* berpengaruh pada *Work Engagement* karyawan Divisi Pemasaran PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Bandung?

## II. LANDASAN TEORI

### A. *Transformational Leadership*

Menurut Bass dan Riggio (2006) Pemimpin *Transformational* adalah pemimpin yang mampu menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dengan memberikan makna dan pemahaman serta mengembangkan kemampuan dan kepemimpinan yang dimilikinya. Serta membantu menumbuhkan dan mengembangkan pengikutnya untuk menjadi seorang pemimpin, dengan cara memberdayakannya dan menyelaraskan antara tujuan individu, tujuan kelompok serta tujuan perusahaan. Pemimpin yang *transformational* dapat menggerakkan pengikut untuk melampaui kinerja yang diharapkan, serta mengarah pada tingkat kepuasan dan komitmen pengikut yang tinggi terhadap kelompok dan organisasi.

Bass dan Riggio (2006) mengemukakan bahwa *transformational leadership* mempunyai empat komponen yaitu :

*Idealized Influence* pemimpin akan berperilaku untuk menjadi panutan bagi pengikutnya sehingga pengikut dapat menghormati, mengagumi dan pemimpin dapat dipercaya. Pengikut dapat mengidentifikasi pemimpin dan tertarik untuk meniru pemimpinnya. Pemimpin seperti ini dipercaya oleh pengikutnya memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Terdapat dua aspek yang terdapat pada pengaruh ideal yaitu perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal besar bersedia untuk mengambil resiko, konsisten, dan tidak sewenang-wenang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etis dan moral yang tinggi.

*Inspirational Motivation* pemimpin berperilaku dengan cara memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang disekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan pengikut mereka. Semangat tim terangsang, antusiasme dan optimisme akan ditampilkan. Pemimpin melibatkan pengikut yang aktif dengan pola komunikasi yang intens serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

*Intellectual Stimulation* pemimpin mendorong upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, *reframing* masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Mendorong kreatifitas, tidak ada kritik publik terhadap kesalahan individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif dikumpulkan dari pengikut, termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena ide-ide mereka berbeda dari pemimpin.

*Idealized Consideration* pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan rekan yang potensial dikembangkan pada tingkat yang lebih tinggi. Perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan keinginan diakui. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu, melihat individu sebagai manusia seutuhnya bukan hanya sebagai seorang karyawan, mendorong komunikasi dua arah dengan pengikutnya dan melakukan “*management by walking around*” di ruang kerja. Pemimpin lebih banyak mendengar para pengikutnya. Pelimpahan tugas yang didelegasikan dengan memantau apakah para pengikut perlu arahan atau dukungan dan untuk menilai kemajuan individu.

**B. Work Engagement**

*Work Engagement* adalah suatu pengalaman emosi yang positif, terpenuhi pada pekerjaan yang ditandai dengan adanya *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption* (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, 2002).

Bakker dan Leiter (2010) mendefinisikan *work engagement* sebagai konsep motivasi. Saat *engaged*, karyawan merasa terdorong untuk berjuang menuju tujuan yang menantang dan memiliki keinginan untuk sukses. *Work Engagement* mencerminkan energi pribadi yang dibawa karyawan ke pekerjaan mereka. Karyawan yang *engaged* tidak hanya memiliki kapasitas untuk menjadi energik, mereka dengan antusias menerapkan energi itu untuk pekerjaan mereka. Mereka tidak menyimpan energi mereka untuk sesuatu yang penting; mereka menerima bahwa pekerjaan hari ini pantas mendapatkan energi mereka (Bakker dan Leiter, 2010). Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan memiliki kecenderungan untuk terlibat pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan peduli dengan pekerjaannya tersebut.

Terdapat tiga aspek dari *Work Engagement* yaitu, *Vigor* ditandai dengan level energi yang tinggi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk mengerahkan upaya, dan persisten ketika menghadapi hambatan dalam bekerja. Aspek *Vigor* juga mencerminkan kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan.

*Dedication* yang mengarah pada keterlibatan diri yang kuat terhadap suatu pekerjaan dan merasakan keberartian (*significance*), antusiasme (*enthusiasm*), inspirasi

(*inspiration*), kebanggaan (*pride*), dan tantangan (*challenge*). Dedikasi yang tinggi berhubungan dengan cara kerja karyawan yang mampu menimbulkan antusiasme, pemaknaan dan tantangan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya serta memunculkan rasa bangga dalam menyelesaikan tugas tersebut.

*Absorption* ditandai dengan konsentrasi yang penuh ketika bekerja, asyik dan bergembira dengan suatu pekerjaan, individu merasa ketika ia bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat, dan memiliki kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaannya. Lebih lanjut, penjelasan *absorption* juga dapat dijelaskan saat sedang bekerja karyawan dengan penuh konsentrasi. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

TABEL 3.1 KOEFISIEN KORELASI REGRESI

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.693 <sup>a</sup>	.481	.458	6.16065

a. Predictors: (Constant), Transformational Leadership

b. Dependent Variable: Work Engagement

Berdasarkan hasil yang diperoleh, koefisien korelasi yang dimiliki antara *transformational leadership* dan *work engagement* adalah 0,693 yang termasuk pada kategori tingkat sedang. Selain itu diperoleh koefisien determinasi 0,481, yang berarti 48,1% variasi *work engagement* dapat dijelaskan oleh *transformational leadership*, dan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel yang lain.

TABEL 3.2 UJI ANOVA

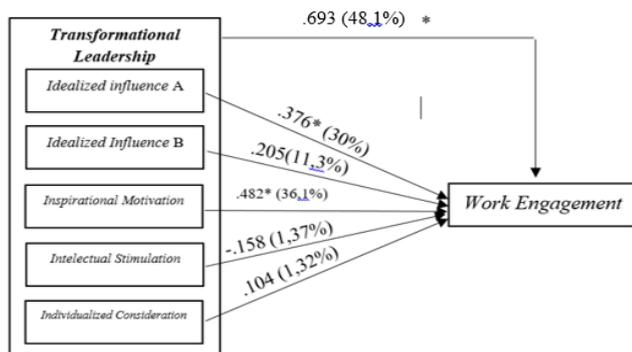
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1285.068	5	257.014	13.044	.000 <sup>a</sup>
	Residual	374.372	19	19.704		
	Total	1659.440	24			

a. Predictors: (Constant), Individual Consideration, Inspirational Motivation, Idealized Influence Behavior, Intellectual Stimulation, Idealized Influence Attribute

b. Dependent Variable: Work Engagement

Hasil perhitungan pada tabel diatas menunjukkan signifikansi dari keseluruhan *independent variable* (IV) terhadap *Work Engagement*. Pengujian dengan membandingkan Sig.= 0,000 dengan  $\alpha = 5\%$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak, karena nilai signifikansi  $< 0.05$  (*non-significant*). Oleh karena itu dapat disimpulkan dari uji ini bahwa dengan uji simultan (secara bersama-sama) terdapat pengaruh dan signifikan antara variabel *transformational leadership* terhadap variabel *Work Engagement*. Dikarenakan  $H_0$  ditolak, maka dilakukan uji parsial untuk melihat melihat variabel mana yang dampaknya signifikan dan mana yang tidak signifikan dalam mempengaruhi *Work Engagement*.



**Gambar 3.1** Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh (Gambar 3.1), menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memberikan pengaruh sebesar 48,1% dalam meningkatkan *Work Engagement*.

Karyawan yang mempersepsi adanya *transformational leadership* pada *supervisor* dengan cara memberikan dukungan pada bawahannya, menjadikan contoh yang baik, dan memberikan makna dalam bekerja agar bawahan termotivasi merupakan bagian dari *job resources* yaitu *social support*. Ketika karyawan mempersepsi adanya dukungan dari atasan dalam bekerja akan meningkatkan *job resources* dan menyeimbangkan tingkat *job demands* yang tinggi seperti *deadline* pekerjaan dan padatnya aktivitas bekerja. Pada akhirnya bawahan mempersepsi atasan memberikan dukungan dan memperhatikan bawahan sehingga muncul emosi positif yaitu antusiasme dan optimisme dalam bekerja.

Karyawan yang antusias ketika bekerja lebih memiliki ketertarikan pada apa yang dikerjakan dan akibatnya berada dalam keadaan termotivasi dan adanya *dedication*. *Dedication* adalah salah satu aspek *Work Engagement* yang ditandai dengan adanya perasaan terlibat yang kuat dalam pekerjaan disertai dengan perasaan antusias dan bangga. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tims, Bakker, dan Xanthopoulou (2011) menyatakan bahwa ada persepsi dari karyawan terhadap *Transformational Leadership* pemimpin memberikan pengaruh bagi seorang *karyawan* untuk *engaged*. Karyawan

menjadi lebih *engaged* pada pekerjaannya ketika karyawan mempersepsi atasan mampu meningkatkan antusiasme bawahan melalui *transformational leadership*.

Berdasarkan hasil yang diperoleh (Gambar 3.1), terlihat bahwa komponen *Inspirational Motivation* dengan nilai sebesar 36,1% dan komponen *Idealized Influence Attribute* dengan nilai sebesar 30% memberikan kontribusi paling besar terhadap *Work Engagement*. Karyawan mempersepsi *Transformational Leadership* pada *supervisor* di Divisi Pemasaran terjadi saat *supervisor* selalu berbicara mengenai visi dan misi perusahaan serta meyakinkan karyawan untuk mencapai target perusahaan dan *supervisor* bertindak sebagai contoh yang baik dalam mencari nasabah sehingga akan mendorong karyawan memunculkan emosi positif ketika bekerja berupa perasaan optimisme, semangat dan perasaan senang.

Hasil penemuan dari penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tims et al. (2011) dan Schaufeli (2015) yang menyatakan bahwa hanya komponen *Inspirational Motivation* yang merupakan komponen paling berpengaruh dalam meningkatkan *Work Engagement*. Sedangkan dalam penelitian ini menemukan hasil bahwa komponen *Idealized Influence Attribute* juga memiliki pengaruh terhadap *Work Engagement*. Perbedaan tersebut terjadi karena dalam konteks bekerja Divisi Pemasaran yang mempunyai tugas untuk mencari nasabah lebih membutuhkan *role model* yang baik dan dukungan dari atasan dengan meyakinkan bahwa karyawan dapat mencapai target perusahaan.

*Supervisor* yang dipersepsi menunjukkan *Idealized Influence* akan membentuk persepsi karyawan terhadap *supervisor* yang dinilai menjadi contoh baik dan kemudian dapat membentuk kepercayaan di antara para karyawan terhadap *supervisor*. Sehingga pada akhirnya para karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan *supervisor* dan menyesuaikan diri dengan harapan dan aspirasi *supervisor*. Ketika karyawan memiliki kepercayaan dengan *supervisor*, maka *supervisor* dapat dengan mudah menularkan motivasi inspiratif kepada karyawan, sehingga memberikan tantangan pada karyawan, dan membangun semangat serta optimisme untuk mencapai kesuksesan dalam bekerja.

Selain itu, adanya peran dari komponen *Inspirational Motivation* dapat memotivasi karyawannya dengan cara *supervisor* mengekspresikan harapan yang tinggi pada tujuan perusahaan dan percaya akan kemampuan karyawan dalam bekerja. Para bawahan yang mempersepsi pemimpin memiliki *Inspirational Motivation* akan berdampak pada munculnya antusiasme dan optimisme dalam bekerja (Xanthopoulou et al. 2009). Karyawan yang sering merasakan antusiasme dan optimisme saat bekerja lebih cenderung tertarik pada apa yang harus mereka lakukan dan sebagai akibatnya akan berada dalam keadaan motivasi yang tinggi (Bakker dan Leiter, 2010).

Karyawan dengan tingkat optimisme dan semangat yang tinggi akan cenderung percaya dengan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas pekerjaan dengan hasil yang positif. Optimisme dan semangat ini pada akhirnya akan

mengarah pada munculnya *work engagement*.

Ketika seorang karyawan yang menerima dukungan dengan meyakinkan karyawan untuk dapat mencapai target pekerjaan, inspirasi dan pelatihan dari pemimpin cenderung mengalami pekerjaan yang lebih menantang, memuaskannya dan akibatnya terjadi *work engagement*. Karyawan yang *engaged* akan melakukan inisiatif lebih besar dan menghasilkan *feedback* yang positif bagi mereka sendiri. Artinya, karyawan yang *engaged* memiliki tingkat energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka (May et al., 2004).

#### IV. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *supervisor* Divisi Pemasaran PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) memiliki *Transformational Leadership* dengan kategori sedang. *Inspirational Motivation* (M=2.58) dan *Idealized Influence Attribute* (M=3.27) merupakan komponen *Transformational Leadership* yang paling tinggi dipersepsi oleh karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebanyak 24 karyawan (96%) Divisi Pemasaran PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) memiliki tingkat *Work Engagement* yang tinggi. *Absorption* dengan nilai M=4.765 merupakan aspek *Work Engagement* yang paling tinggi diantara kedua aspek lainnya.

*Transformational Leadership* memberikan pengaruh sebesar 48,1% terhadap *Work Engagement* pada karyawan Divisi Pemasaran PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Komponen *Inspirational Motivation* dan *Idealized Influence Attribute* merupakan komponen *Transformational Leadership* yang memberikan pengaruh pada *Work Engagement* karyawan Divisi Pemasaran PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Bandung.

#### V. SARAN

Bagi perusahaan agar dapat menggunakan gaya kepemimpinan *Transformational Leadership* pada *supervisor* Divisi Pemasaran yang sedang dijalankan maupun pada *supervisor* selanjutnya, karena *Transformational Leadership* dapat mendorong karyawan memiliki *Work Engagement* yang tinggi sehingga dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Bagi perusahaan atau divisi lain yang memiliki jenis pekerjaan yang sama agar dapat memperhatikan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan organisasi dan keadaan karyawan, karena gaya kepemimpinan merupakan salah satu hal paling penting untuk menunjukkan kemajuan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abou-moghli, A. A. (2018). Analyzing the Significance of Transformational Leadership on Organizational Creativity of Employees : A Case of Insurance Companies in Jordan. 9(4), 64–72. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p64>
- [2] Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383–398. <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>
- [3] Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008b). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48–70.
- [4] Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- [5] Bakker, Arnold. B., Leiter, Michael. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press
- [6] Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- [7] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- [8] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [9] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- [10] Commercial Services. (n.d.). Diakses melalui <https://www.lawinsider.com/dictionary/commercial-services>
- [11] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.
- [12] Jasindo. (2020). Asuransi Jasindo. Diakses melalui <https://www.jasindo.co.id/>
- [13] May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- [14] Robbins, Stephen P. & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behaviour*. 1–747.
- [15] Schaufeli, W. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- [16] Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025sc>
- [17] Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002b). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- [18] Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- [19] Towers Perrin. (2006). Ten steps to creating an engaged workforce. Europe.
- [20] Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), 177–186. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00251.x>
- [21] Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [22] Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. In *Group and Organization Management* (Vol. 34). <https://doi.org/10.1177/1059601108331242>