

# Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* pada Karyawan *Finished Product And Distribution*

Kahfi Muhammad, Hendro Prakoso, Vici Sofianna Putera

Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi

Universitas Islam Bandung

Bandung, Indonesia

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

**Abstract**—The purpose of this research is to find out the influence of Transformational Leadership with Work Engagement on employees in the Finished Product and Distribution section of PT Krakatau Steel Cilegon. This research uses quantitative approach and data collection technique using questionnaire. Data analysis was performed using multiple regression. Data were collected from 28 employees in Finished Product and Distribution division. The measuring instruments used are Work & Well-being Survey (UWES-17) from Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma and Bakker, (2002) and Multifactor Leadership Quistionnaire (MLQ-5X) from Bass and Avolio, (1995). The results of the study obtained R results of 0.836 and R square: 0.692, so it can be concluded that transformational leadership has a positive influence on work engagement of 69.2%. Transformational leadership components that influence work engagement are inspirational motivation component of  $\beta=0.820$  and intellectual Stimulation of  $\beta=0.399$ .

**Keywords**— *Transformational Leadership, Work Engagement, Finished Product and Distribution Employees*

**Abstrak**—Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Transformational Leadership dengan Work Engagement pada karyawan pada bagian Finished Product and Distribution PT Krakatau Steel Cilegon. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan Regresi berganda. Penelitian ini melibatkan sebanyak 28 karyawan yang bekerja dalam divisi Finished Product and Distribution. 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 dan Bakker, (2002) dan Multifactor Leadership Quistionnaire (MLQ-5X) dari Bass dan Avolio, (1995). Hasil penelitian mendapatkan hasil R sebesar 0,836 dan R square: 0.692, maka dapat disimpulkan bahwa transformational leadership memiliki pengaruh positif terhadap work engagement sebesar 69.2%. Komponen transformational leadership yang memberikan pengaruh terhadap work engagement adalah komponen inspirational motivation sebesar  $\beta=0.820$  dan intellectual Stimulation sebesar  $\beta=0.399$ .

**Kata Kunci**— *Transformational Leadership, Work Engagement, Karyawan Finished Product and Distribution*

Saat ini, perusahaan tidak lagi hanya mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan di atas rata-rata, namun mereka juga mencari calon karyawan yang mampu menginvestasikan diri mereka sendiri untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan, proaktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap standar kualitas kinerja (Bakker, 2011). Menurut survei global di antara CEO, karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi adalah salah satu dari lima tantangan paling penting bagi organisasi (Wah, 1999). Berdasarkan pada basis data internasional yang besar, mencakup berbagai industri di Amerika Serikat, perusahaan-perusahaan ini memperkirakan bahwa sekitar 20% dari semua karyawan memiliki *work engagement* tinggi dalam pekerjaan mereka, sedangkan 20% lainnya secara aktif dinyatakan memiliki *work engagement* rendah. Kelompok yang tersisa sekitar 60% dinyatakan *moderately engaged* (Attridge, 2009 dalam Schaufeli, 2012). *work engagement* sendiri dapat diasumsikan sebagai hal yang menghasilkan hasil positif, baik di tingkat individu (pertumbuhan dan perkembangan pribadi) maupun kualitas kerja di tingkat organisasi (Bakker, 2009).

Sebagian besar perusahaan-perusahaan mengklaim bahwa mereka telah menemukan bukti yang meyakinkan bahwa *work engagement* meningkatkan profitabilitas melalui produktivitas, penjualan, kepuasan pelanggan, dan retensi karyawan yang lebih tinggi (Schaufeli dan Bakker, 2010). *work engagement* sendiri memiliki gambaran kemampuan karyawan untuk menyelesaikan masalah secara maksimal, berhubungan dengan orang-orang, dan mengembangkan layanan inovatif (Bakker dan Bal, 2010).

Karyawan yang memiliki *work engagement* secara fisik, kognitif, dan emosional akan merasa pekerjaan yang mereka lakukan itu merupakan hal yang penting sehingga biasanya mereka merasa penuh energi, berdedikasi untuk mencapai tujuan terkait pekerjaan mereka, dan seringkali sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan mereka (Bakker, Albrecht, dan Leiter, 2011).

*Work engagement* adalah kondisi pikiran yang positif, memuaskan, keadaan afektif-motivasi yang berhubungan dengan kesejahteraan yang bisa dilihat ketahanan dari pekerjaan yang melelahkan (Bakker, Schaufeli, Leiter, dan Taris, 2008). Salah satu alasan mengapa *work engagement* adalah konsep yang begitu populer adalah karena *work*

## I. PENDAHULUAN

*engagement* merupakan prediktor yang sangat baik untuk hasil penting bagi karyawan, tim, dan organisasi (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, dan Schaufeli, 2009).

Ada empat alasan mengapa pekerja yang memiliki *work engagement* memiliki kinerja yang lebih baik daripada pekerja yang tidak memiliki *work engagement* yaitu sering mengalami emosi positif yang meliputi kebahagiaan, kegembiraan, dan antusiasme; mengalami kesehatan psikologis dan fisik yang lebih baik; dapat membuat pekerjaan mereka lebih optimal; dan dapat mempengaruhi kinerja orang lain (Bakker, Schaufeli, Leiter, dan Taris, 2008).

Penelitian tentang *work engagement* pada pekerja yang dilakukan oleh Smulders (dalam Schaufeli, 2011) di beberapa negara Eropa menemukan bahwa pekerja yang memiliki *work engagement* tinggi terdapat pada pekerja *white collar*. Biasanya *work engagement* dapat ditemukan lebih tinggi terdapat di antara orang-orang yang bekerja dengan jenis pekerjaan yang lebih kompleks, profesional dan kontrol pekerjaan yang tinggi seperti pengusaha, manajer, petani, guru, dan seniman dibandingkan dengan pekerja yang kurang terampil seperti buruh, pembantu rumah tangga, dan pekerja di toko (Schaufeli, 2012).

Salah satu faktor yang mempengaruhi *Work Engagement* karyawan adalah *Transformational Leadership* (Tims, Bakker, dan Xanthopoulou, 2011). Para pemimpin yang menginspirasi, merangsang dan memperhatikan kebutuhan individu pengikut mereka mendorong pengikut mereka untuk mengambil tanggung jawab atas kondisi dan kesejahteraan kerja mereka sendiri, dan karena itu dapat memiliki dampak penting pada kinerja pengikut (Breevaart et al., 2014). Dengan demikian, bawahan akan menunjukkan *work engagement* ketika pemimpin mereka menunjukkan *transformational leadership*, karena bawahan menunjukkan optimisme dalam bekerja (Tims, Bakker, dan Xanthopoulou, 2011).

Waldman, Bass, dan Einstein, (1987) menemukan bahwa *transformational leadership* akan memiliki dampak yang lebih besar dibandingkan dengan *Leadership* lainnya pada kinerja bawahan. Dengan membangun inspirasi dan kepercayaan diri pada bawahan yang berhubungan dengan *transformational leadership*, maka akan terlihat usaha dan kinerja yang lebih dari apa yang telah ditetapkan atasan. Hal tersebut dapat tercermin pada evaluasi kinerja yang lebih tinggi yang diberikan kepada bawahan yang menganggap para pemimpin mereka *transformational*.

Pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* dapat mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mewujudkan kesuksesan mereka dan beliau dapat meningkatkan *work engagement* diantara bawahan dan atasan (Terry et al, 2000). Demikian pula, dukungan dari atasan juga secara signifikan dapat menumbuhkan *work engagement* bawahan yang dapat menumbuhkan rasa saling mendukung, inovasi dan saling menghargai (Bakker, Hakanen, Demerouti, dan Xanthopoulou, 2007). Dari hal tersebut, karyawan yang memiliki *work engagement* dapat melakukan pekerjaan mereka karena mereka menikmatinya

dan mereka termotivasi untuk bekerja (Schaufeli dan Bakker, 2010).

Pemimpin dengan pendekatan *transformational leadership* dengan cepat telah menjadi sebuah pilihan pendekatan untuk banyak penelitian dan penerapan pada teori kepemimpinan. Pemimpin yang melakukan strategi *Transformational leadership* cenderung 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 (Bass dan Riggio, 2006).

*Transformational leadership* memiliki pengaruh yang besar terhadap *work engagement* pada karyawan yang bekerja dalam berbagai sektor di Australia (Ghadi dan Fernando, 2013). *Transformational leadership* merupakan strategi yang baik untuk memimpin kelompok kerja dan organisasi yang kompleks saat ini, pengikut tidak hanya mencari pemimpin inspirasional untuk membantu membimbing mereka dalam menghadapi pengaruh lingkungan yang tidak pasti, tetapi pengikut juga ingin merasa ditantang agar setia pada pekerjaan dan memiliki kinerja kerja yang tinggi (Bass, 1985). *Transformational leadership* menekankan pada motivasi intrinsik dan mengembangkan kemampuan positif pada pengikutnya dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lain yang hanya didasari oleh pertukaran sosial *reward-punishment* antara pemimpin dan pengikutnya (Bass dan Riggio, 2006).

Ghadi dan Fernando (2013) menemukan pengaruh *transformational leadership* dengan *work engagement* pada karyawan yang bekerja selama delapan jam dalam sehari (*Fulltime*) di berbagai sektor di Australia. Hoper, Muser, dan Janneck (2012) meneliti pengaruh *Transformational Leadership* dengan *Work Engagement* pekerja di bidang teknik seperti industri manufaktur, industri bangunan, industri pembangkit listrik, teknik, penelitian dan pengembangan, transportasi, dan logistik. Penelitian lain yang dilakukan oleh Mazzetti et al, (2019) menemukan adanya pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan perusahaan di Italia yang bekerja di divisi penjualan dan pembelian, divisi produksi dan *quality*, divisi distribusi serta divisi riset pemasaran dan periklanan.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian mengenai *transformational leadership* dengan *work engagement* dalam konteks perusahaan di Indonesia menjadi penting. Dari beberapa divisi kerja yang dijelaskan di paragraf sebelumnya terdapat divisi distribusi yang memiliki peran penting untuk perusahaan terutama dalam sektor industri seperti bertanggung jawab dalam memastikan produk yang dijual perusahaan sampai pada konsumen, menyiapkan strategi pengiriman barang dengan menggunakan biaya seminimal mungkin untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, dan mengatur volume barang hasil produksi

yang berada di gudang supaya perputaran hasil produksi bisa efisien dan tidak bertumpuk. Tanpa adanya divisi distribusi dalam perusahaan akan kesulitan menjaga stabilitas volume barang yang berada di gudang karena divisi produksi secara kontinuitas harus menghasilkan produk, perusahaan akan kesulitan dalam mengklasifikasi barang sesuai dengan jenis, ukuran, juga kualitas karena dalam melayani konsumen perusahaan harus memberikan hasil produksi pada konsumen dengan tepat, dan perusahaan juga akan kesulitan dalam menyalurkan hasil produksi perusahaan pada konsumen. Dengan pentingnya divisi distribusi dalam perusahaan maka pengetahuan mengenai *transformational leadership* dengan *work engagement* pada divisi distribusi menjadi dibutuhkan. Terbatasnya penemuan dan belum ditemukannya penelitian di Indonesia maka Fokus pembahasan penelitian ini akan melihat seberapa besar pengaruh *transformational leadership* pada *work engagement* dalam divisi distribusi.

Penelitian ini dilakukan divisi distribusi di PT X. yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang industri. Perusahaan ini merupakan salah satu Industri baja terpadu yang memproduksi Besi Spons, Slab Baja, Billet Baja, Baja Lembaran Panas, Baja Lembaran Dingin dan Baja Batang Kawat. Selain itu, perusahaan ini memiliki aktivitas perdagangan, yang meliputi kegiatan pemasaran, distribusi dan keagenan, baik dalam maupun luar negeri serta menyediakan jasa seperti jasa desain, rekayasa dan konstruksi, pemeliharaan mesin, konsultasi teknis maupun penyediaan sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan usaha perusahaan.

*Finished product and distribution* memiliki tanggung jawab dalam mendistribusikan produk-produk yang telah selesai di produksi serta telah melalui tahap *quality control*. Selain itu, tanggung jawab dari divisi ini juga memastikan produk yang telah diproduksi oleh perusahaan terjamin kualitasnya. Hal itu dilakukan dengan mengorganisasikan dan mengkoordinasikan aktivitas penanganan dan pengiriman produk jadi di perusahaan dengan meningkatkan kecepatan, ketepatan guna pencapaian target *shipment*. Divisi ini memiliki tugas mencegah terjadinya *defect/cacat finished product* karena penyimpanan, penanganan dan pengiriman. Divisi ini juga mengendalikan persediaan *finished product* pada level yang optimum juga meningkatkan efisiensi pengendalian barang dalam penanganan penerimaan dan pengiriman *finished product*. Dalam mengendalikan hasil produksi supaya tidak bertumpuk, divisi ini melakukan koordinasi dan bekerja sama dengan sales dan marketing terkait dengan proses percepatan penjualan stok yang ada di gudang dengan melakukan penjangkaran mitra untuk diajak bekerjasama. Divisi ini mengendalikan dan merencanakan proses pengiriman domestik dan export. Divisi *finished product and distribution* juga memiliki tugas mengendalikan dan merencanakan proses penarikan produk karena klaim hingga memastikan pemutakhiran data master *shipment cost* dan pengendalian sistem penutupan dan klaim asuransi

produk.

Divisi *finished product and distribution* dipimpin oleh seorang manajer dalam melakukan aktivitas bekerja setiap hari. Dalam melakukan tugasnya, manajer dapat merancang cara kerja sedemikian rupa dalam berkontribusi di dalam perusahaan. Manajer memiliki tugas untuk menjalankan fungsi *controlling* pada karyawan divisi *finished product and distribution*, manajer juga melaksanakan rapat dalam mengevaluasi performa setiap karyawan divisi *finished product and distribution* kemudian secara objektif mengkoreksi bawahan apabila terdapat permasalahan dalam bekerja sebagai bahan evaluasi karyawan untuk bisa meningkatkan kinerja mereka.

Menurut wawancara dengan karyawan dan manajer di divisi *finished product and distribution*, manajer divisi ini merupakan sosok yang disiplin, pekerja keras dan bertanggung jawab, sering memberikan contoh untuk diikuti karyawannya, sering ikut serta menangani kegiatan pengiriman produk, dan merupakan sosok yang taat pada aturan yang telah dibuat bersama dalam divisi distribusi.

Dalam memimpin divisi *finished product and distribution*, karyawan divisi juga sering mendengar manajer menceritakan harapan-harapan yang harus dicapai dalam bekerja, mengingatkan visi dan misi perusahaan yang harus dicapai, dan sering menerangkan bahwa apa yang dikerjakan oleh divisi *finished product and distribution* pasti akan tercapai secara antusias.

Dalam memimpin divisi *finished product and distribution* manajer sering melibatkan diri dalam kegiatan diskusi untuk menciptakan aktivitas kerja yang efektif. Dalam kegiatan diskusi tersebut manajer secara aktif sering menanyakan asumsi-asumsi yang dikemukakan oleh karyawan saat karyawan melakukan diskusi penyelesaian masalah dalam bekerja untuk melihat ketepatan dari pendapat yang sudah dikemukakan oleh bawahan. manajer juga sering menstimulasi karyawan untuk melihat masalah lebih mendalam supaya penyelesaian masalah dapat terselesaikan sepenuhnya dan mendorong karyawan mencari pandangan baru ketika menemukan masalah dalam bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan dan manajer, dalam memimpin divisi manajer memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing bawahan, mengajarkan beberapa kompetensi untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja, dan memperhatikan kondisi karyawan dalam bekerja .

Karyawan divisi *finished product and distribution* menunjukkan upaya lebih dalam bekerja. Dalam proses berjalannya kegiatan bekerja divisi *finished product and distribution*, karyawan menganggap waktu bekerjanya sebagai rutinitas yang menyenangkan sehingga tidak merasa terbebani akan pekerjaannya meskipun merasa kesulitan dengan tugas yang ada. Ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, karyawan akan merasa tertantang dan berusaha menyelesaikan pekerjaan tersebut dan ketika tugas tersebut terselesaikan, karyawan merasa bangga karena karyawan merasa pekerjaannya bermakna bagi dirinya.

Karyawan menikmati proses bekerja yaitu kemampuannya dihubungkan dengan tantangan dalam pekerjaan dan karyawan menyelesaikan tugasnya dalam bekerja dengan penuh konsentrasi dalam bekerja.

Berdasarkan data-data yang sudah teruraikan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Seberapa sering *Transformational Leadership* pada manajer bidang *Finished Product and Distribution PT X*?
2. Seberapa besar *Work Engagement* karyawan bidang *Finished Product and Distribution PT X*?
3. Seberapa besar pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* pada karyawan bidang *Finished Product and Distribution PT X*?

## II. LANDASAN TEORI

### A. *Work Engagement*

*Work engagement* merupakan sebuah konsep yang menyatakan bahwa seorang pekerja yang memiliki keterikatan (*engagement*) yang tinggi merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan penuh dan mempunyai semangat melakukan apapun dalam bekerja yang berkaitan dengan kegiatan didalam perusahaan pada kurun waktu yang lama.

Pekerja yang *engaged* akan bekerja dengan semangat dan mengalami pemaknaan dengan perusahaan dimana mereka bekerja, mereka mendorong inovasi dan kemajuan organisasi (Baker, 2011).

Menurut Schaufeli, Salanova, dan Bakker (2006) definisi dari *work engagement* adalah sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang memiliki hubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Individu yang memiliki ciri dari ketiga aspek tersebut merupakan seorang yang memiliki *work engagement* dalam bekerja. Brown (dalam Robbins, 2017) berpendapat bahwa definisi dari *work engagement* adalah kondisi seorang karyawan dapat dikatakan mempunyai *work engagement* dalam bekerja yaitu karyawan dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan tugasnya selama bekerja, dan menganggap kinerjanya merupakan hal yang penting untuk dirinya selain untuk organisasi dimana dia bekerja. Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan memiliki kecenderungan untuk terlibat pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan peduli dengan pekerjaannya tersebut.

*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.

### B. *Transformational Leadership*

Konsep *transformational leadership* diperkenalkan pertama kali oleh James Mac Gregor Burns dimana *transformational leadership* merupakan proses di mana "para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan moralitas dan motivasi yang lebih tinggi." (Burns, 1978). Konsep *transformational leadership* telah disempurnakan oleh Bass dengan menyempurnakan konteks pembahasan supaya dapat digunakan kedalam konteks organisasi. *transformational leadership* merupakan kemampuan yang dilakukan pemimpin dalam memotivasi atau membimbing pengikut yang diarahkan menuju tujuan dengan menjelaskan tugas dan peran yang dibutuhkan oleh sebuah kelompok (Robbins dan Judge, 2017).

Bass dan Riggio (2006) berpendapat bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan *transformational* adalah pemimpin yang dapat memberikan inspirasi bawahan untuk mencapai hasil kerja yang luar biasa dengan memberikan pemahaman dan makna serta mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Pemimpin juga membantu menumbuhkan dan mengembangkan bawahan untuk menjadi seorang pemimpin dengan cara memberdayakan dan menyelaraskan tujuan individu, kelompok, dan perusahaan. Para pemimpin yang transformasional biasanya menunjukkan cara kerja yang efektif karena bawahan kreatif dalam bekerja dan pemimpin juga akan mendorong para pengikutnya untuk menjadi pribadi yang kreatif juga. (Bass, 1985)

Pada dasarnya pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* memiliki prinsip untuk memotivasi bawahan supaya menunjukkan performa bekerja yang lebih baik dari apa yang dapat dilakukan selama bekerja. Kepemimpinan ini juga dapat meningkatkan keyakinan atau kepercayaan diri bawahan yang nantinya akan meningkatkan kinerja dalam bekerja. Keberhasilan *transformational leadership* bergantung kepada kemampuan sang pemimpin dalam menyalurkan kemampuannya kepada pengikutnya, dan kemampuannya untuk memengaruhi pengikutnya. Karena *transformational leadership* dapat berjalan dengan efektif dengan kondisi situasi apapun dalam perusahaan (Yukl, 2010).

Bass dan Avolio (dalam Northouse, 2013) mengemukakan bahwa *transformational leadership* mempunyai empat komponen yaitu:

*Idealized influence* merupakan perilaku seorang pemimpin yang menunjukkan standar dalam berperilaku yang tinggi, memberikan kesadaran akan visi dan misi perusahaan, menunjukkan keyakinan dalam bekerja pada bawahan, memberikan wawasan dalam bekerja, menumbuhkan rasa hormat bawahan, menumbuhkan komitmen untuk bekerja melebihi ekspektasi dan menunjukkan perilaku sesuai dengan etika dalam bekerja.

Komponen *idealized influence* terbagi atas dua sub komponen yaitu komponen *idealized influence (attributed)* dan komponen *idealized influence (behavior)*. Masing-masing komponen dapat tergambarkan dari perilaku yang diwujudkan dalam perilaku pemimpin. Komponen *idealized influence (attributed)* mengacu pada karisma yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin, apakah pemimpin memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan memberikan pengaruh kuat terhadap kelompoknya. Komponen berikutnya adalah *idealized influence (behavior)* yang lebih mencacu pada tindakan yang ditunjukkan seorang pemimpin yang memiliki karisma dalam bekerja seperti mengaplikasikan visi dan misi dalam bekerja.

*Inspirational motivation* merupakan sikap sikap yang dapat menumbuhkan tantangan, dapat membangkitkan antusiasme dalam bekerja, dapat mencapai ekspektasi, dan dapat mendorong oranglain mengembangkan intuisinya. Dalam konteks kelompok pemimpin yang memiliki motivasi dapat membangkitkan semangat pada setiap anggota nya melalui antusiasme yang dimiliki pemimpin.

Pemimpin dengan *inspirational motivation* dapat membangkitkan gairah bawahan untuk menunjukan prestasi selama bekerja dan pengembangan diri dengan lebih baik, memberi inspirasi pada bawahan untuk menggapai masa depan yang baik, membimbing bawahannya untuk dapat mengembangkan diri, memberikan inspirasi pada bawahan untuk mengarahkan potensi yang dimiliki dalam bekerja.

*Individual consideration* merupakan perilaku pemimpin yang lebih kepada pemberian perhatian, dukungan, semangat dan pengembangan diri anggotanya. Pemimpin sering mendengarkan bawahannya dengan penuh kepedulian untuk mencapai pengembangan diri dengan memberikan perhatian pada kebutuhan-kebutuhan individu dalam pertumbuhan dan pencapaian saat bekerja. Dengan berperan sebagai mentor atau pelatih dan rekan kerja maka pemimpin akan dengan mudah meningkatkan potensi yang dimiliki bawahan. *Individualized consideration* sangat mempengaruhi kepuasan dari bawahan pada atasannya karena dapat meningkatkan produktivitas dari bawahan dan dapat memunculkan perasaan bawahan merasa dihargai yang akhirnya dapat menunjukan performa yang baik dalam bekerja.

*Intellectual stimulation* merupakan sebuah proses pemimpin meningkakan pemahaman dan mendorong bawahan memiliki cara pandang yang baru saat melihat sebuah permasalahan, berimajinasi dan berpikir, serta

menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual lewat analisis, logika, dan berpikir rasional, pemimpin menggunakan symbol-simbol tertentu sebagai media sederhana yang bisa diterima oleh bawahan.

Pemimpin yang memiliki *Intellectual stimulation* dapat mendorong bawahan untuk menjadi kreatif dan inovatif dengan bertanya asumsi-asumsi, menyusun ulang sebuah masalah, dan mendekati sebuah situasi dengan cara yang baru. Pemimpin akan mendorong bawahan untuk menunjukkan kreativitasnya, ide-ide baru dan solusi masalah dikumpulkan dalam proses menyelesaikan masalah dan menemukan solusi.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

TABEL 3.1 KOEFISIEN KORELASI REGRESI

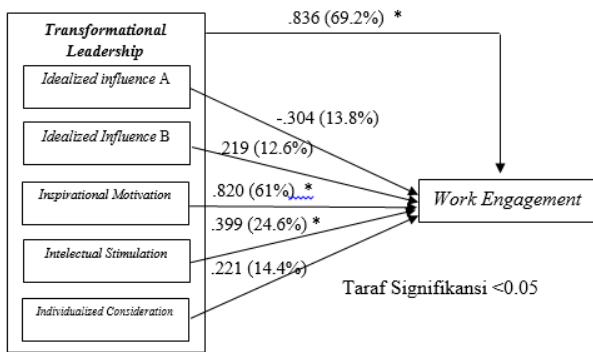
| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .836 <sup>a</sup> | .692     | .622              | 6.49868                    |

Berdasarkan hasil yang diperoleh, koefisien korelasi yang dimiliki antara *Transformational Leadership* dan *Work Engagement* adalah sebesar 0,836 yang termasuk pada kategori tingkat tinggi. Selain itu diperoleh koefisien determinasi yaitu sebesar 0,692 yang berarti sebanyak 69,2% variasi *Work Engagement* dapat dijelaskan oleh *Transformational Leadership*, kemudian sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain.

TABEL 3.2 UJI ANOVA

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 2157.842       | 5  | 431.568     | 10.219 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 929.122        | 22 | 42.233      |        |                   |
|       | Total      | 3086.964       | 27 |             |        |                   |

Berdasarkan pemaparan tabel diatas, hasil uji statistik memperoleh hasil F= 10,219, dan p=0.000. berdasarkan hasil tersebut dimana p<0.05 maka H<sub>0</sub> ditolak. Artinya, terdapat pengaruh yang signifikan antara *Transformational Leadership* dan *Work Engagement*.



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

Dilihat dari hasil analisis yang diperoleh (Gambar 3.1), *transformational leadership* memberikan pengaruh yang besar dalam meningkatkan *Work Engagement* yaitu sebesar 69,2%. *Transformational leadership* dapat mempengaruhi *work engagement* bawahannya. berdasarkan hal tersebut, pemimpin yang dipersepsi oleh bawahan memiliki karakter yang khas menunjukkan keterampilannya saat memimpin bawahan dengan memberikan dukungan pada bawahan dan hal tersebut merupakan bagian dari *job resources* yaitu *social support* seperti memberikan makna dalam bekerja dan mendorong bawahan dalam memahami setiap permasalahan secara mendalam saat bekerja. Dengan bawahan mempersepsi atasannya memberikan dukungan saat bekerja, maka padatnya aktivitas pekerjaan yang juga merupakan bentuk dari *job demands* dapat diselesaikan karena bawahan mempersepsi bahwa apa yang mereka lakukan dalam bekerja mendapatkan dukungan dari atasan. Pada akhirnya dukungan dari atasan tersebut membuat bawahan mempersepsi pemimpin mereka memperhatikan bawahan dan akhirnya munculah antusiasme dalam bekerja. Ketika antusiasme muncul pada bawahan maka hal tersebut menyebabkan karyawan memiliki semangat dalam bekerja dan semangat merupakan salah satu bagian dari *work engagement* yaitu aspek *vigor*. Saat *work engagement* muncul pada bawahan ketika bekerja, pada akhirnya bawahan menunjukkan kinerja lebih dalam bekerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tims Bakker, dan Xanthopoulou (2011) yang berpendapat bahwa *transformational leadership* dapat memberikan efek positif pada *work engagement* karena karyawan menunjukkan kinerja lebih baik akibat *transformational leadership* dapat mendorong karyawan menunjukkan kinerja lebih dari yang biasa dilakukan sehingga munculah *work engagement* dalam bekerja.

Berdasarkan hasil dari analisis regresi antara *transformational leadership* dengan *work engagement* (Gambar 3,1), terlihat bahwa komponen *inspirational motivation* dan komponen *intellectual stimulation* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement*, komponen *inspirational motivation* memberikan kontribusi paling besar dibandingkan dengan komponen lainnya yaitu sebesar 61%. Besaran hasil tersebut dikarenakan dalam

divisi distribusi, bawahan mempersepsi bahwa atasan sering memberikan *support* dari atasan seperti memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahan. Saat manajer melakukan hal tersebut, karyawan merasa bahwa mereka memiliki peran penting dalam bekerja serta merasa mendapatkan *support* dari atasan. Dengan demikian hal tersebut akan mendorong karyawan memunculkan perasaan senang, optimism dan antusiasme dalam bekerja. Perasaan senang, optimism dan antusiasme sendiri merupakan bentuk dari emosi positif yang akhirnya mengarah pada munculnya *work engagement*.

Komponen *intellectual stimulation* memberikan kontribusi sebesar 24,6% yang berarti dalam bekerja bawahan mempersepsi bahwa manajer sering melibatkan bawahan dalam setiap hal yang berhubungan dengan divisi distribusi. Dengan adanya hal tersebut bawahan mempersepsi bahwa manajernya seringkali memberikan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam memberikan pemahaman, manajer menggunakan istilah-istilah sederhana yang mudah dimengerti oleh karyawannya. Akibatnya, bawahan juga merasa senang dan akhirnya antusias untuk memberikan kontribusinya dalam bekerja. Perasaan senang dan antusiasme tersebut merupakan salah satu bentuk dari emosi positif. Ketika emosi positif tersebut terbentuk, pada akhirnya munculah *work engagement* yang dapat memunculkan performa lebih tinggi dalam bekerja.

Hasil penemuan dari penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mazzetti et al., (2019) yang menyatakan *ideal influence* merupakan komponen yang paling besar dibanding komponen lainnya, sedangkan dalam penelitian yang dilakukan komponen yang dapat meningkatkan *work engagement* karyawan adalah *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation*. Perbedaan komponen tersebut pada penelitian ini terjadi karena, bagi karyawan pemimpin tidak cukup hanya hanya memberikan contoh dalam bekerja, diperlukan interaksi antara atasan dan bawahan dengan memberikan dukungan dan mendorong karyawan ikut terlibat memikirkan solusi saat menemukan masalah dan kreatif dalam bekerja.

Dengan menunjukkan *inspirational motivation*, manajer mengekspresikan harapan yang tinggi pada bawahan dan percaya akan kemampuan bawahan, hal tersebut tentunya berdampak pada munculnya kepercayaan bawahan akan kemampuan dirinya dalam bekerja (Tims Bakker, dan Xanthopoulou, 2011). Para bawahan yang mempersepsi manajernya menunjukkan *Inspirational Motivation* akan berdampak pada munculnya antusiasme dan optimism dalam bekerja (Xanthopoulou et al. 2009). Karyawan yang memiliki antusiasme dan optimisme dalam bekerja disebabkan oleh pemimpin memberikan inspirasi, memotivasi, serta memberikan perhatian khusus pada bawahan (Xanthopoulou et al. 2009). Hal tersebut dapat mendorong bawahan untuk memberikan kontribusi lebih

dalam bekerja akibat perlakuan yang baik dari atasannya dan pada akhirnya munculah rasa antusiasme dan optimisme bawahan ditempat kerja (Tims Bakker, dan Xanthopoulou, 2011).

Adanya peran dari komponen *intellectual stimulation* juga dapat membuat lingkungan pekerjaan menjadi lebih baik karena ketika pemimpin dapat mendorong karyawannya untuk mandiri memikirkan solusi saat menemukan masalah dan kreatif dalam bekerja karena pemimpin secara terbuka ikut melibatkan diri saat menemukan permasalahan ketika bekerja (Breevert dan bakker, 2018). Pada akhirnya ketika pemimpin ikut melibatkan diri saat menemukan permasalahan maka para karyawan akan merasa aman mengekspresikan pendapat mereka tanpa takut akan kritik dan menunjukkan kinerja yang baik dalam bekerja hingga munculah *work engagement* pada karyawan (Bass dan Riggio, 2006).

Ketika karyawan yang menerima dukungan, inspirasi dan pelatihan dari manajer maka kecenderungan mengalami pekerjaan lebih menantang, melibatkan dan memuaskan akan terjadi sehingga akibatnya, *work engagement* terjadi. Karyawan yang memiliki *work engagement* memiliki kecenderungan untuk percaya bahwa mereka umumnya akan mengalami hasil yang baik dalam hidup dan percaya bahwa mereka dapat memenuhi kebutuhan mereka dengan berpartisipasi dalam peran dalam organisasi (Bakkerr, 2011).

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian ini di bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada karyawan divisi *Finished Product and Distribution* PT X. mempersepsikan manajernya sering menunjukkan *Transformational Leadership*. Karyawan mempersepsikan bahwa *Inspirational Motivation* merupakan komponen *Transformational Leadership* yang paling tinggi dipersepsi oleh karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada karyawan divisi *Finished Product and Distribution* PT X. Menunjukkan *Work Engagement* yang tinggi. *Vigor* merupakan aspek *Work Engagement* yang paling tinggi diantara keempat aspek lainnya.

Terdapat pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* pada karyawan bidang *Finished Product and Distribution* PT X dengan nilai sebesar 69.2%.

Komponen *Inspirational Motivation* dan *Intellectual Stimulation* merupakan komponen *Transformational Leadership* yang memberikan pengaruh pada *Work Engagement* pada karyawan divisi *Finished Product and Distribution* PT X.

#### V. SARAN

Diharapkan perusahaan tetap melakukan strategi *Transformational Leadership* pada divisi *Finished Product and Distribution* di PT X. baik

untuk manajer yang sedang menjabat maupun untuk manajer selanjutnya karena terbukti dapat meningkatkan *Work Engagement* pada karyawan dan Diharapkan *Transformational Leadership* dapat diterapkan pada manajer perusahaan lain selama memiliki konteks pekerjaan yang sama agar dapat meningkatkan *work engagement* karyawan dalam bekerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] 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/10.1080/1555240903188398>
- [2] Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 1542–1556.
- [3] , A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- [4] Bakker, A. B., & Despoina, X. (2009). The Crossover of daily work engagement: Test of an actor—partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94, (6), 1562–1571.
- [5] 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>
- [6] Bakker, A. B., Van Emmerik, I. J. H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupation*, 33, 464–489.
- [7] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- [8] Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [9] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [10] Blessing White. (2008). *The state of employeement engagement—2008: North American overview [White Paper]*. Princeton, NJ: Author.
- [11] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- [12] Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- [13] Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- [14] Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- [15] Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- [16] Ghadi, Yasin., Fernando, Marioi, (2013), "Transformational leadership and workengagement", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 Iss 6 pp. 532 - 550 <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- [17] Gilbert, S., Horsman, P., & Kelloway, E.K. (2016). The Motivation for Transformational Leadership Scale: An

- examination of the factor structure and initial tests. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 158-180. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0086>
- [18] Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
- [19] Hayati, D., Charkhabi, M. and Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *SpringerPlus* 3( 25). <http://doi.org/10.1186/2193-1801-3-25>
- [20] Irianto, A. (2007). *Statistik Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Kencana.
- [21] Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. 1, 3-30.
- [22] Mazzetti G, Vignoli M, Petruzzello G and Palareti L (2019) The Hardier You Are, the Healthier You Become. May Hardiness and Engagement Explain the Relationship Between Leadership and Employees Health? *Front. Psychol.* 9:2784. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02784
- [23] Robbins, Stephen P. & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behaviour*. 1-747.
- [24] Schaufeli, W. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- [25] Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. 2003. *UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Tidak Diterbitkan. Department of Psychology. Utrecht University
- [26] 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->
- [27] Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. cv. Alfabeta.
- [28] 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>
- [29] 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>
- [30] 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>