



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Work Engagement* Pada Organisasi Perusahaan

Andhika Banu Bismoko

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ma Chung

E-mail : andhikab13@gmail.com

James Christian Suwandi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ma Chung

E-mail : jamesuwandi1@gmail.com

Catharina Aprilia Hellyani

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ma Chung

E-mail : catharina.aprilia@machung.ac.id

Abstract. *The current organization can not be separated from the role of members and leaders. In the running of an organization the role of the leader becomes the main factor needed in making the vision and mission of the organization, the organization's goals, and also regulates and directs its members to be able to work in accordance with the direction of the leader. However, nowadays leadership does not always go smoothly. There are several obstacles faced by a leader, especially after the Covid-19 pandemic era ended. The existence of these events makes the employees or members in the organization become unstructured. Therefore, transformational leadership is needed in organizations, especially those within the company so that the organization continues to run. The role of this transformational leadership can also increase the motivation and desire of members to keep working hard and develop more work engagement. This research was carried out using a literature study research methodology using 5 journals as data references and theory books. From the results of the analysis of the author's reference journals, it was found that the transformational leadership style applied by every organization in the company can affect employee performance or work engagement. Based on the literature study conducted, it can be interpreted that transformational leadership has a good influence on employee performance. Transformational leadership also provides space for employees to be able to create ideas that are creative, innovative, and more loyal to the company.*

Keywords: *transformational leadership, work engagement, organization*

Abstrak. Organisasi saat ini tidak lepas dari peran anggota dan pemimpin. Dalam berjalannya suatu organisasi peran pemimpin menjadi faktor utama yang diperlukan dalam pembuatan visi misi organisasi, tujuan organisasi, dan juga mengatur serta mengarahkan anggotanya untuk dapat bekerja sesuai dengan arahan pemimpin. Namun, saat ini kepemimpinan tidak selalu berjalan dengan mudah. Banyak kendala yang dihadapi oleh seorang pemimpin khususnya setelah era pandemi Covid-19 berakhir. Adanya kejadian tersebut membuat para karyawan atau anggota yang ada dalam organisasi menjadi tidak terstruktur. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional diperlukan dalam organisasi khususnya yang ada dalam perusahaan agar organisasi tetap berjalan. Peran dari

Received April 30, 2023; Revised Mei 13, 2023; Accepted Juni 06, 2023

* Andhika Banu Bismoko, andhikab13@gmail.com

kepemimpinan transformasional ini juga dapat meningkatkan motivasi dan keinginan anggota untuk tetap bekerja dengan giat serta lebih mengembangkan *work engagement*. Penelitian ini dilaksanakan dengan metodologi penelitian studi literatur dengan menggunakan 5 jurnal sebagai data acuan dan buku teori. Dari hasil analisis jurnal acuan penulis ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh setiap organisasi yang ada dalam perusahaan dapat mempengaruhi kinerja atau *work engagement* karyawan. Berdasarkan studi literatur yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberi dampak baik untuk kinerja anggota organisasi perusahaan. Kepemimpinan transformasional juga memberikan ruang bagi para karyawan agar dapat menciptakan suatu ide kreatif, inovatif, dan lebih loyal terhadap perusahaan.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, organisasi

1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi dengan latar belakang bisnis atau lainnya pasti membutuhkan sumber daya manusia yang baik untuk mengelola siklus kerja organisasinya. Tanpa dukungan dan kerja sama dari karyawan yang tepat secara kuantitatif, kualitatif, strategis dan fungsional, suatu organisasi atau perusahaan tidak dapat lagi eksis, berkembang dan maju. (Afiani, Surachim, & Masharyono, 2019). Organisasi terbentuk berdasarkan pada tujuan serta visi dan misi yang ingin diraih oleh seluruh anggota. Prinsip organisasi memiliki tujuan yang jelas untuk dicapai atau tujuan apa dari organisasi yang ingin diraih. Karena tujuan yang ingin diraih merupakan tujuan organisasi, maka harus ada kontribusi dan juga kerjasama dari sekelompok orang atau anggota organisasi, dimana tujuan tersebut harus ditetapkan dengan jelas (Helmi, 2019).

Dalam sebuah organisasi, peran pemimpin sangat diperlukan dalam mengarahkan dan membimbing anggota-anggotanya dalam menjalankan visi dan misi dari tujuan organisasi. Dalam situs resmi Kubik Leadership, dijelaskan bahwa seorang pemimpin yang baik tidak dilihat dari seberapa banyak pengikutnya, atau berapa lama dia memimpin. Seorang pemimpin yang baik dapat dilihat dari seberapa besar dia mampu menciptakan pemimpin baru. Menurut Fahmi (2016), kepemimpinan bisa diartikan sebagai ilmu yang mempelajari secara luas bagaimana cara pemimpin dalam membimbing, mengendalikan dan mengarahkan orang lain untuk melakukan tugas sesuai dengan aturan yang dirancang. Tentunya dalam beberapa tahun terakhir ini, menjadi seorang pemimpin dalam organisasi tidak mudah. Banyak kendala yang harus dilalui oleh seorang pemimpin dalam menghadapi situasi organisasinya, terutama setelah mengalami pandemi Covid-19.

Melalui situs resmi Kompas, Covid-19 membawa perubahan terhadap sistem kinerja pada setiap struktur organisasi. Banyak organisasi yang akhir-akhir ini mulai menerapkan transformasi digital dalam melakukan aktivitasnya. Dalam situs ini juga disebutkan bahwa pengguna internet di Indonesia meningkat pesat. Menurut situs ini juga, terdapat data yang muncul pada tahun 2021 dari *We Are Social* dan *Hootsuite*, sebanyak 202,6 juta pengguna internet di Indonesia, meningkat 27,2 juta pengguna dari tahun lalu yang saat itu masih memiliki 175,4 juta pengguna. Hal ini membuktikan bahwa setiap organisasi pada masa itu telah menggunakan teknologi digital dan membuat segala instansi harus mampu menguasai segala lini saluran komunikasi. Ribuan perguruan tinggi di seluruh Indonesia telah mengadaptasinya, salah satunya berasal dari *London School of Public Relations (LSPR)*, sebuah Institut yang berfokus dalam bidang Komunikasi dan Bisnis yang pada tahun 2020-2021, mereka berhasil menyelenggarakan 200 kegiatan kemahasiswaan secara daring (Margianto, 2021).

Dalam menghadapi situasi-situasi tersebut, kepemimpinan transformasional perlu diterapkan dalam sebuah organisasi. Dalam gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin yang menyadarkan karyawan dapat berpikir untuk memprioritaskan pekerjaan dan menekankan organisasi sehingga karyawan percaya dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Robbin & Judge (2009) gaya kepemimpinan perubahan atau transformasional merupakan pemimpin yang mampu membuat para pengikutnya merasa termotivasi atau terinspirasi untuk mementingkan tujuan atau kebaikan organisasi dengan tidak terlalu memusingkan keperluan pribadi. Menurut Bass (Yukl, 2010:313), Kepemimpinan perubahan adalah ketika para pengikut atau anggota organisasi ikut merasakan kepercayaan, apresiasi, kesetiaan, dan adanya rasa hormat dari para anggota kepada pemimpinnya dan termotivasi untuk melakukan suatu tindakan atau aksi lebih dari yang mereka bisa lakukan sebelumnya.

Hasil penelitian yang dikembangkan oleh Rafferty dan Griffin menemukan bahwa ada lima indikator kepemimpinan transformasional yang memiliki kemampuan untuk membedakan satu dari yang lain: visi, komunikasi inspirasional, kepemimpinan suportif, stimulasi intelektual, stimulasi dan kesadaran pribadi (pengenalan pribadi). Pentingnya visi disini merupakan salah satu dimensi kepemimpinan yang sangat penting dan ditekankan oleh struktur yang lebih luas yaitu karisma. Pemimpin karismatik menampilkan berbagai perilaku yang mengekspresikan ideologi yang memperkuat kejelasan tujuan, fokus tugas,

kesatuan dan keharmonisan nilai. Komunikasi inspirasional berarti bahwa pemimpin perubahan menggunakan pendekatan inspirasional dan percakapan emosional untuk meningkatkan motivasi karyawan dan mengatasi kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok. Manajemen suportif adalah perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan dan preferensi karyawan, seperti memperhatikan kesejahteraan karyawan, dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, intim, dan mendukung secara psikologis. Stimulasi intelektual mengacu pada perilaku yang dapat meningkatkan minat dan kesadaran karyawan terhadap topik yang muncul, sehingga mengembangkan keterampilan dan disposisi karyawan untuk memikirkan masalah yang ada dari perspektif baru. Kesadaran pribadi terjadi ketika seorang pemimpin mengungkapkan penghargaan atas upaya pribadi dan menghargai pencapaian hasil yang sejalan dengan visinya dengan memuji dan mengakui upaya karyawannya secara terbuka. (Suwatno, 2019).

Ketika pemimpin mampu mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional yang baik dan benar maka kemampuan kerja anggota atau karyawan akan lebih baik. Selain kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional juga dapat mempengaruhi work engagement pada anggota pada organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu untuk meningkatkan tingkat keterlibatan (*work engagement*) karyawan di tempat kerja. Dalam sebuah organisasi *work engagement* dapat sangat berpengaruh terhadap tujuan organisasi. *Work engagement* dapat timbul ketika anggota merasa nyaman dengan organisasi tersebut. Rasa nyaman dapat mendorong anggota untuk melakukan tugasnya dengan lebih baik lagi. Bahkan hal ini dapat membuat mereka berinisiatif untuk melakukan sebuah pekerjaan yang diluar tanggung jawabnya. Anggota komitmen tinggi termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka. Menurut Bakker dan Leiter (2010), *work engagement* adalah sebuah tindakan di mana semua anggota organisasi yang terlibat merasa terdorong untuk berusaha menghadapi setiap kendala yang berhubungan dengan pekerjaan. Setiap anggota organisasi memiliki komitmen untuk meraih tujuan dan rasa semangat dalam menggunakan seluruh kapasitas dan energi mereka dalam melakukan pekerjaan.

Work engagement adalah suatu hal yang memiliki aura positif terkait dengan perilaku kerja, yang melingkupi pemikiran tentang hubungan antara karyawan (pekerja) dengan pekerjaannya, yang memiliki tanda dengan adanya rasa semangat yang tinggi (*Vigor*), komitmen (*Dedication*), serta kepemilikan pekerjaan (*Absorption*). (Schaufeli dan Bakker,

2004). *Vigor* berarti semangat dan tekad yang besar dari para anggota dalam melaksanakan tugas-tugasnya, keinginan untuk mencoba pekerjaan dan keteguhan para anggota dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu pada keadaan di mana anggota berpartisipasi dalam tugas-tugas mereka dan ditandai dengan antusiasme yang tinggi. Selain itu, mereka merasa karya mereka memberikan inspirasi, tantangan dan kebanggaan tersendiri. *Absorption* adalah keadaan di mana anggota merasa sepenuhnya fokus, bahagia, dan tenggelam dalam pekerjaan mereka dan merasa bahwa waktu berlalu saat mereka bekerja.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan suasana dimana karyawan merasakan kepercayaan, penghargaan, loyalitas dan apresiasi kepada pemimpinnya. Selain itu, karyawan yang memiliki pemimpin yang bersifat transformasional didorong untuk bersikap lebih aktif, tidak hanya memberikan hasil terbaik bagi organisasi (tanggung jawab pekerjaan), tetapi mengungkapkan ide dan pendapat untuk meningkatkan organisasi atau bahkan perusahaan. (Angelia & Astiti, 2020).

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat memotivasi anggotanya untuk bekerja demi arah tujuan yang sama, bukan keuntungan pribadinya saja, dan mendapat penghargaan dan kepuasan, bukan untuk keamanan, untuk membuat pengikutnya merasa lebih baik dan lebih aktif dalam bekerja. Selain dapat mempengaruhi *engagement* secara positif, pemimpin juga dapat menciptakan suasana lingkungan baik secara langsung atau tidak langsung mampu meningkatkan *engagement* bawahannya. Pemimpin yang benar mampu menciptakan dan memperkuat efek positif pada kinerja anggota dan tingkat keterlibatan (Dewi & Ariati).

Romadhona & Farida (2022), juga menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan perubahan atau transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang dapat mampu membuat karyawan lebih giat untuk bekerja di luar kepentingan pribadi, memiliki dampak yang mendalam dan luar biasa bagi karyawan. Semakin pemimpin mendorong karyawan untuk mengembangkan diri, semakin besar komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Urgensi penelitian ini karena dalam organisasi perusahaan, tipe kepemimpinan transformasional ini bisa dikatakan sebagai salah satu tipe kepemimpinan yang sangat penting untuk dilakukan demi meningkatkan pengaruh *work engagement* para anggota terutama pada masa peralihan dari online ke pasca covid. Karena itu hal ini menarik untuk diangkat dalam penelitian ini yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional

Terhadap *Work Engagement* pada Organisasi Perusahaan”. Hasil penelitian ini harapannya dapat memberikan kontribusi atau masukan untuk perkembangan mengenai pentingnya pengaruh pemimpin transformasional terhadap peningkatan *work engagement* untuk peningkatan kinerja karyawan pada organisasi perusahaan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sangidah, Prayekti, & Septyarini (2021) Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin dengan pengaruh, inspirasi yang membangun, harapan yang tinggi, pemikiran yang baik dan perhatian terhadap individu. Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya merupakan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh kepada karyawan untuk bekerja melebihi dari yang dimungkinkan, artinya seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan kepercayaan diri karyawan, yang dapat memaksimalkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional juga dikatakan sebagai gaya memimpin yang mampu menilai kemahiran dan bakat dari semua anggota supaya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan dan dapat melihat kesempatan perluasan tanggung jawab dan kekuasaan anggota di masa yang akan datang.

Joyosentoso (2018) mengungkapkan bahwa tipe kepemimpinan transformasional merupakan model umum dari tindakan pemimpin yang terlihat dan tidak terlihat oleh karyawannya. Gaya kepemimpinan transformasional menggambarkan filosofi, keterampilan, karakteristik, dan sikap yang konsisten yang mendasari sikap karyawan. Gaya kepemimpinan ini secara langsung berbicara tentang bagaimana seorang pemimpin percaya terhadap kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggotanya. Konsep kepemimpinan transformasional adalah hasil pengembangan pemikiran beberapa ahli teori manajemen.

Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Tujuan dari kepemimpinan perubahan atau transformasional adalah model kepemimpinan ini yang mampu mempengaruhi dan mengilhami pengikut serta sama dengan kepemimpinan visioner dan karismatik. karena tujuan kepemimpinan transformasional adalah untuk mempengaruhi pengikut dengan mempertimbangkan tujuan dan aspirasi pemimpin (Laulita, 2021).

Manfaat Kepemimpinan Transformasional

Dilansir dari situs resmi EduTech-Binus Univeristy dengan judul Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Mempengaruhi Keterlibatan Kerja ke Relawan Organisasi Kemanusiaan (2020), menjelaskan bahwa seorang pemimpin transformasional mendorong perilaku positif dan mempromosikan budaya dan praktik orang yang mendorong anggotanya untuk berkontribusi mengembangkan organisasi. Keterlibatan kinerja anggota sebagai organisasi kemanusiaan yang utamanya memimpin para sukarelawan, tindakan pengelola berpengaruh untuk mengembangkan rasa keterlibatan relawan sehingga mereka mampu menjalankan tugas dan perannya dengan sebaik-baiknya. Kepemimpinan transformasional membantu menciptakan lingkungan yang memungkinkan dan positif yang memupuk rasa percaya diri dan menciptakan komunitas yang mendukung bagi karyawan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan transformasional sangat penting untuk digunakan, kepercayaan sehari-hari dan manajemen makna di tempat kerja dapat berperan sebagai mediator dalam menerapkan kepemimpinan transformasional untuk menumbuhkan komitmen karyawan dengan bantuan pola koheren yang dijelaskan. Pemimpin transformasional dapat menggunakan pengaruh yang ideal untuk menanamkan keyakinan positif pada karyawan mereka tentang kepemimpinan mereka sendiri. Hal ini memberikan dampak positif yang membuat pengikut mampu mengenali dan beradaptasi dengan keinginan dan harapan pemimpin, memungkinkan seorang pemimpin untuk mudah memotivasi serta menginspirasi pengikut mereka.

Indikator / Kriteria Kepemimpinan Transformasional

Hidayat & Rofaida (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi dengan: (1) *idealized influence*, yaitu kharisma pemimpin yang menjadikannya panutan bagi anggota organisasi; (2) *motivasi inspirasional*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memotivasi anggota dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama; (3) *intelligence stimulation*, yaitu sifat pemimpin yang mencoba menginspirasi para anggota untuk memikirkan inovasi, metode kreatif atau baru. cara untuk mencapai tujuan; (4) *individual consideration*, yaitu kemampuan pemimpin untuk mengenali, memahami dan menjawab kebutuhan anggota dan memperlakukannya dengan baik.

2.2 Work Engagement

Andamari (2020) menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan keadaan seseorang memiliki pemikiran dan aura yang positif sehingga dapat menempatkan dirinya

secara fisik, kognitif dan afektif selama bekerja. Dimensi yang mendukung keterikatan kerja antara lain antusiasme yang tinggi, komitmen dan fokus pada pekerjaan. Organisasi dengan keterlibatan karyawan yang tinggi dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya bahkan ketika kondisi lingkungan tidak mendukung.

Pendapat lain dari Prilestari & Purba (2019) Faktor penyebab *work engagement* terbagi menjadi dua kelompok, yaitu sumber daya kerja (*job resources*) dan sumber daya pribadi (*personal resources*). *Job resources* adalah sumber daya yang dapat membantu karyawan mencapai tujuan mereka di tempat kerja, seperti dukungan dari rekan kerja, peluang untuk pengembangan diri, hubungan dengan atasan, umpan balik kinerja, dan keserbagunaan keterampilan. *Personal resources* adalah sumber daya diri yang secara positif berhubungan dengan resiliensi dan kemampuan mengelola serta mempengaruhi lingkungan seseorang secara positif.

Menurut Iskandar, Tumbuan, & Sendow (2019) *work engagement* adalah sejauh mana seseorang dikenal karena pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya dan menganggap prestasinya penting dari sudut pandang harga diri. *Work engagement* mengukur sejauh mana seseorang bias secara psikologis terhadap tugas mereka dan menganggap kinerja pekerjaan mereka sebagai ukuran harga diri mereka.

Tujuan *Work Engagement*

Tujuan dari *work engagement* adalah untuk menciptakan sebuah keadaan agar setiap anggota semakin berkomitmen terhadap perusahaan. Tujuan dari pekerjaan ini adalah untuk membangun hubungan interpersonal yang kuat. Hubungan ini memungkinkan setiap anggota merasa dipresiasi dengan baik. Mereka bangga dengan tempat mereka bekerja, organisasi atau mungkin perusahaan tempat mereka bekerja dan berusaha semaksimal mungkin untuk melakukan yang terbaik untuk perusahaan (Anggi, 2021).

Manfaat *Work Engagement*

Manfaat yang dihasilkan dari tingginya *work engagement* dari para anggota terhadap organisasi, antara lain, dari kerja keras para anggota bagi organisasi, terwujud tepat waktu dan dengan kualitas terbaik. Jika anggota menikmati pekerjaannya, reputasi perusahaan itu baik. Produktivitas anggota bertumbuh seiring dengan tingkat kepuasan kerja mereka (Deloitte, 2022).

Indikator *Work Engagement*

Schaufeli dan Bakker (2004), mengungkapkan bahwa ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur keterikatan karyawan, diantaranya adalah *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*. *Vigor* diartikan sebagai perasaan baik atau positif dan cara berpikir yang besar dari anggota dalam menunaikan tugasnya, keinginan untuk mencoba pekerjaan dan kegigihan anggota dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu pada keadaan di mana anggota berpartisipasi dalam tugas-tugas mereka dan ditandai dengan antusiasme yang tinggi. Selain itu, mereka merasa karya mereka memberikan inspirasi, tantangan dan kebanggaan tersendiri. *Absorption* adalah keadaan di mana anggota merasa sepenuhnya fokus, bahagia, dan tenggelam dalam pekerjaan mereka dan merasa bahwa waktu berlalu saat mereka bekerja.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Jurnal penelitian ini merupakan kajian literatur terpadu. Mempelajari sastra adalah suatu kegiatan yang selalu berkaitan dari sebuah penelitian. Studi sastra atau yang dikenal sebagai studi literasi adalah cara untuk memecahkan sebuah masalah melalui penelaahan terhadap data atau sumber tertulis sebelumnya. Model penelitian sastra ini juga sangat akrab dengan model penelitian sastra (Salmaa, 2023). Data-data diperoleh dari penelusuran internet mengenai jurnal atau artikel kepemimpinan transformasional dan work engagement yang dipublikasikan pada tahun 2017-2023. Jumlah jurnal atau artikel sendiri yang dianalisis berjumlah 5 jurnal. Data-data tersebut digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* pada setiap organisasi di perusahaan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kemimpinan Transformasional terhadap Work Engagement

Ramadan & Firmansyah (2021) memaparkan bahwa untuk mencapai tingkat tinggi dalam keterlibatan kerja anggota (*work engagement*) dari organisasi dalam perusahaan, peran seorang pemimpin yang baik sangat diperlukan dalam segala kondisi (kepemimpinan transformasional) untuk mengubah jarak yang ada dari model manajemen tradisional. Hal ini dapat dilihat dalam proses implementasi gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi efektivitas *Work From Home* karyawan di Bandung. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dapat mendorong karyawan Bandung untuk ikut berpikir

dan berpartisipasi dalam menyalurkan ide mereka untuk pertumbuhan perusahaan atau organisasi. Pemimpin transformasional tidak sekedar memberikan bimbingan, tetapi juga memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapatnya. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada WFH Bandung juga dapat menggerakkan tindakan lebih dari karyawan dalam menemukan gagasan-gagasan yang menarik, meningkatkan keterampilan serta mengoptimalkan layanan dalam bidang kesehatan. Dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas WFH karyawan di Bandung, kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan karena memiliki dampak yang baik dan signifikan terhadap kinerja para anggotanya.

Lubaba & Udin (2021) menjelaskan bahwa perilaku utama dalam model kepemimpinan transformasional adalah memiliki tindakan sebagai atasan panutan yang menunjukkan tingkah laku pengaruh yang diidealkan. Seorang pemimpin panutan mampu untuk menciptakan kesetiaan dan pengabdian dengan tidak terlalu memperhatikan kepentingan diri mereka sendiri. Para pengikut berusaha untuk meniru manajer transformasional mereka karena mereka bertindak dengan tindakan yang memungkinkan mereka untuk menjadi teladan bagi anggotanya. Artinya, pengikut yang yakin akan kebajikan atau visi atasan mereka akan lebih kecil kemungkinannya untuk menolak usulan perubahan dan lebih mungkin untuk melakukan tugas-tugas berisiko tinggi. Dalam konteks ini, bawahan akan bekerja secara efektif dan bersemangat untuk berkorban dan bergerak melampaui kepentingan pribadi mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap kinerja organisasi. Ketika para pemimpin menjadikan diri mereka sebagai contoh bagi para pengikut, rasa nilai dan kontribusi para pengikut akan meningkat, dan sebagai hasilnya, mereka akan melibatkan diri mereka secara keseluruhan dalam pekerjaan. Perilaku kepemimpinan transformasional lain yang mungkin terkait dengan keterlibatan karyawan adalah pertimbangan individu.

Dalam hal sifat kepemimpinan perubahan, kepemimpinan perubahan mencerminkan tipe perilaku seorang pemimpin yang memotivasi para anggotanya untuk menantang kemampuan diri mereka serta konteks kerja yang mendorong para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi mencapai tujuan. Sebagai sebuah perilaku, model kepemimpinan ini menunjukkan serangkaian perilaku interpersonal yang meresap dan bertahan lama untuk memengaruhi dan memotivasi para pengikutnya untuk membangun visi dan kepercayaan diri serta membuat perubahan transformatif. Sebuah

penelitian yang meneliti bagaimana kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pada anggota departemen kepolisian di China, menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sangat penting bagi para anggota kepolisian untuk melayani masyarakat. Kepemimpinan transformasional dan kebermaknaan yang dialami memengaruhi keterlibatan kerja individu, dan ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang caranya dan ketika petugas polisi terlibat dalam pekerjaan mereka dalam konteks manajemen polisi. Selain itu, atribut konteks kerja dari kepemimpinan transformasional dapat dianggap sebagai kondisi pembatas yang potensial terhadap pengaruh pemimpin transformasional terhadap para pengikutnya (Meng, et al., 2022).

Asmaluddin & Ketut (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Semakin baik kepemimpinan perubahan yang dirasakan karyawan AirNav Indonesia cabang Denpasar maka semakin tinggi *work engagement* karyawan tersebut. Untuk menciptakan sosok seorang pemimpin transformasional, pimpinan di perusahaan harus berupaya untuk meluangkan waktu untuk membina dan memberikan perhatian khusus kepada bawahannya. Selain itu gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan rasa kebermaknaan pekerjaan dan sumber daya diri positif bagi karyawan. Hal ini dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan di AirNav Indonesia cabang Denpasar. Untuk meningkatkan rasa kebermaknaan pekerjaan dan sumber daya diri positif manajemen harus meningkatkan indikator kerja, yaitu menemukan profesi yang sesuai dengan yang diharapkan dan profesi yang memiliki tujuan yang memuaskan. Selain meningkatkan indikator kerja manajemen juga harus meningkatkan indikator harga diri berbasis organisasi, yaitu dipandang sebagai orang yang dianggap dan dianggap efisien dalam bekerja di perusahaan.

Ningsih, Wijaya, Muntahari, & Damayanti (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh terhadap keterikatan, kemampuan kerja, dan kepuasan anggota dalam konteks klaster layanan asuransi dan dana pensiun BUMN. Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang ideal untuk meningkatkan *work engagement*. Pemimpin harus merancang dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kepuasan karyawan, keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan untuk menciptakan hubungan yang lebih baik dan berkelanjutan dengan bawahannya. selain itu seorang pemimpin harus berkolaborasi dengan departemen sumber daya manusia untuk memberikan perhatian atau fokus untuk meningkatkan praktik yang

ada. Bagi pimpinan dan karyawan klaster layanan asuransi dan dana pensiun BUMN, perlu dirancang internalisasi budaya perusahaan yang inovatif, kreasi, program kegiatan, atau program outdoor untuk mendorong *work engagement*. Program kegiatan diluar ruangan terbukti dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Setiap organisasi yang ada pasti memerlukan sumber daya manusia dengan performa yang baik untuk menangani siklus kerja organisasinya. Kepemimpinan perubahan merupakan model kepemimpinan yang dibutuhkan agar mampu menginspirasi para anggotanya untuk lebih mementingkan tujuan dan kepentingan organisasi disamping urusan pribadi. Pemimpin model kepemimpinan perubahan dapat menciptakan suasana kepercayaan, rasa hormat, loyalitas dan penghargaan di antara karyawan terhadap pemimpinnya. Dengan menggunakan kepemimpinan transformasional, seorang manajer dapat bersikap kritis dan mengambil keputusan atau tindakan yang tepat ketika terjadi masalah. Oleh sebab itu, kepemimpinan ini adalah model kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan dan menumbuhkan keterlibatan anggota atau pekerja di tempat kerja. Dari pembahasan-pembahasan di atas, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung bagi *work engagement* para anggota atau karyawan dalam setiap organisasi melalui sikap, perilaku, dan juga dapat memotivasi mereka untuk mencari visi dan misi baru dalam melakukan pekerjaan mereka. Semakin positif gaya kepemimpinan perubahan yang diterapkan dalam suatu organisasi maka semakin tinggi juga *work engagement* yang dihasilkan oleh para karyawan.

Dari beberapa informasi ringkasan jurnal dan artikel yang sudah disampaikan dari bagian hasil dan pembahasan, terdapat beberapa saran yang bisa peneliti sampaikan untuk seluruh pemimpin usaha atau perusahaan, di antara lain:

- 1) Peneliti menyarankan agar perusahaan mampu untuk menerapkan kepemimpinan transformasional saat terjadi suatu kondisi yang terjadi secara tiba-tiba yang mengakibatkan struktur organisasi menjadi tidak terkendali. Hal ini dilakukan agar peran pemimpin dapat mempengaruhi karyawan dengan baik dan melakukan tindakan yang tepat.
- 2) Pemimpin perusahaan perlu menjalin sinergi atau hubungan yang baik dengan para karyawan untuk meningkatkan efisiensi kinerja yang baik dari para karyawan serta

mampu untuk berkolaborasi positif dengan menyesuaikan kebutuhan dan kewajiban pekerja melalui motivasi, pelatihan khusus, dan juga memberikan ruangan untuk berdialog antara atasan dan bawahan.

- 3) Penelitian jurnal ini diharapkan bisa menjadi tolak ukur untuk penelitian selanjutnya terkait analisis dampak kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* pada organisasi bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiani, R., Surachim, A., & Masharyono, M. (2019). Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan employee engagement dan dampaknya pada kinerja pegawai. *Journal of Business Management Education (JBME)*, Vol 4, No 1, 2-3. Retrieved from <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/1503941>
- Andamari, S. R. (2020). Analisis Faktor Kepemimpinan Otentik dan Persepsi Dukungan Organisasi Pada Work Engagement Staf Organisasi Perhotelan dengan Efikasi Diri Sebagai Mediatornya. *Jurnal Psikologi Integratif*, Vol 7, No 2, 133. Retrieved from <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/1467924>
- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, Vol. 1, No. 3(e-ISSN : 2720 – 895), 7. doi:DOI : 10.24014/pib.v%vi%i.9940
- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, Vol. 1, No. 3(e-ISSN : 2720–8958), 187-195. doi:DOI : 10.24014/pib.v%vi%i.9940
- Anggi. (2021, Oktober 12). *Employee Engagement Adalah Hal yang Harus Dijaga Oleh Perusahaan, Ini Caranya!* Retrieved from Accurate: <https://accurate.id/marketing-manajemen/employee-engagement-adalah/#:~:text=Tujuan%20utama%20dari%20employee%20engagement,membuat%20setiap%20karyawan%20lebih%20dihargai%20>
- Asmaluddin, & Ketut, S. D. (2021). The Effect Of Transformational Leadership On Work Engagement Mediated By Meaningful Work And Personal Resources: A Study On Employees Of Airnav Indonesia Denpasar Branch. *RJOAS*, 133-145. doi:DOI 10.18551/rjoas.2021-06.15
- Deloitte. (2022, April 27). *Employee Engagement: Pengertian, Manfaat, dan Cara Meningkatkankannya*. Retrieved from Benefits: <https://benefitsapp.id/halo/benefits-wellbeing/pengertian-employee-engagement/#:~:text=Manfaat%20Employee%20Engagement&text=Tugas%20yang%20diselesaikan%20tepat%20waktu,karena%20turnover%20rate%20yang%20rendah%20>
- Helmi, N. (2019, Mei 23). *DESAIN ORGANISASI SEBAGAI JAWABAN TERHADAP HARMONISASI TUGAS DAN FUNGSI ANTAR SATUAN KERJA YANG SERING TERLUPAKAN*. Retrieved from Kementerian Pertahanan Republik Indonesia: <https://www.kemhan.go.id/pusbmn/>

- Hidayat, A. S. (2021). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Knowledge Sharing Dalam Menstimulasikan Perilaku Inovatif di Institusi Pendidikan. *Jurnal Ilmu Manajemen, Vol 9, No 2*, 769. Retrieved from <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2071802>
- Hidayat, A. S., & Rofaida, R. (2021). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Knowledge Sharing Dalam Menstimulasikan Perilaku Inovatif di Institusi Pendidikan. *Jurnal Ilmu Manajemen, Vol 9, No 2*, 769. Retrieved from <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2071802>
- Iskandar, K. F., Tumbuan, W. J., & Sendow, G. M. (2019). Analisis Keterlibatan Kerja, Kualitas Kehidupan Kerja, Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Air Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, Vol 7, No 3*(ISSN 2303-1174), 2823. Retrieved from <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/1396923>
- Joyosentoso, D. (2018). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Surya Putra Barutama. *Agora, Vol 7, No 1*. Retrieved from <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/932691>
- Laulita, N. B. (2021). Pengaruh Integrasi Pemasok pada Kinerja Rantai Pasok dengan Moderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Rantai Pasok pada Perusahaan Manufaktur di Batam. *JIME (Journal of Industrial and Manufacture Engineering), Vol 5, No 1*(ISSN 2549-6336), 21-23. doi:DOI : 10.31289/jime.v5i1.3724
- Lubaba, D. A., & Udin. (2021). Transformational Leadership, Work Engagement And Employee Championing Behavior: A Theoretical Model. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government, Vol. 27, No.5*(P-ISSN: 2204-1990; E-ISSN: 1323-6903), 2487-2491. Retrieved from https://www.cibgp.com/article_16046_d51c6ab2714c2a941a5f24e568b0c9e6.pdf
- Margianto, H. (2021, Mei 30). *Menjawab Tantangan Kepemimpinan di Saat Pandemi*. Retrieved from <https://www.kompas.com/tren/read/2021/05/30/142247865/menjawab-tantangan-kepemimpinan-di-saat-pandemi?page=all> Kompas.com:
- Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Yunze, T., & Lin, R. (2022). Linkages Between Transformational Leadership, Work Meaningfulness and Work Engagement: A Multilevel Cross-Sectional Study. *Psychology Research and Behavior Management, 367-375*. Retrieved from <https://www.dovepress.com/getfile.php?fileID=78420>
- Ningsih, M. A., Wijaya, Y. K., Muntahari, S., & Damayanti, N. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Employee Satisfaction, Employee Performance, and Employee Engagement: The Insurance and Pension Fund Service. *International Journal Of Applied Business Research, Vol 5, No. 1*, 88-95. Retrieved from <https://ijabr.polban.ac.id/ijabr/article/download/289/90>
- Peran Kepemimpinan Transformasi Dalam Membuat Keterlibatan Kerja ke Relawan Organisasi Kemanusiaan*. (2020, September 28). Retrieved from EduTech-Binus University Research Interest Grup: <https://research.binus.ac.id/edutech/2020/09/peran-kepemimpinan-transformasi-dalam-membuat-keterlibatan-kerja-ke-relawan-organisasi-kemanusiaan/>

- Prilestari, C., & Purba, D. E. (2019). Pengaruh Leader Member Exchange Dan Masa Kerja Pada Work Engagement Pegawai Dinas XYZ. *Civil Service: Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol 13 No 2, 30. Retrieved from <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/1481330>
- Ramadan, W., & Firmansyah, Y. (2021). Gaya Kepemimpinan Era Covid-19: Transaksional dan Transformasional Serta Pengaruhnya Terhadap Efektivitas Work From Home (Studi Pada Karyawan WFH di Bandung). *Prosiding The 12th Industrial Research Workshop and National Seminar*, 1597-1604.
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Salmaa. (2023, Maret 17). *Studi Literatur: Pengertian, Ciri-Ciri, dan Teknik Pengumpulan Datanya*. Retrieved from Deepublish: https://penerbitdeepublish.com/studi-literatur/#Pengertian_Penelitian_Studi_Literatur
- Sangidah, U., Prayekti, & Septyarini, E. (2021). Pengaruh Pelatihan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tanjung Jabung Timur. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, Vol 4 No 1 (P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351), 119-120. doi:<https://journal.laaroiba.ac.id/index.php/alkharaj/article/view/531>
- Sangidah, U., Prayekti, & Septyarini, E. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Tanjung Jabung Timur. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, Volume 4 No 1 (E-ISSN 2656-4351), 119-120. doi:<https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i1.531>
- Waryanti. (2021, Agustus 23). *Pentingnya Berorganisasi Bagi Mahasiswa*. Retrieved from OSC: <https://osc.medcom.id/community/pentingnya-berorganisasi-bagi-mahasiswa-2354>