

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP WORK ENGAGEMENT DENGAN MEANING IN WORK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada ASN Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Semarang)

Adellia Anggita Sari, Andriyani ¹

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Human resources have an important role in achieving company goals, development and empowerment aims to make employees have good performance. Good employee performance determines success, whereas poor employee performance determines failure in achieving company goals. One of the efforts to improve employee performance is to foster employee work engagement. Work engagement is an important issue to be researched. This study aims to analyze the influence of transformational leadership on work engagement which is mediated by meaning in work at one of the government agencies in Semarang, namely the Semarang State Property and Auction Service Office (KPKNL). This study used primary data distributed through questionnaires to civil servants at the Semarang State Property and Auction Services Office as research samples, and secondary data obtained from articles, journals, theses, books, and other relevant sources. The number of samples used in this study were 44 respondents using census techniques. The data analysis technique uses the SmartPLS 3.0 application to test the hypotheses and the influence between these variables. This questionnaire was developed by researchers using a 5 Likert scale. The results in this study indicate that transformational leadership has a positive influence on work engagement. This study also shows that there is an influence of meaning in work as a mediating variable between transformational leadership and work engagement.

Keywords: Transformational Leadership, Work Engagement, Meaning in Work

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan yang baik menentukan keberhasilan, sebaliknya kinerja karyawan yang buruk menentukan kegagalan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Robbins (2012) seorang manajer yang melakukan terobosan dalam meningkatkan kinerja perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki keterlibatan kerja atau *work engagement* yang tinggi, hal ini karena semakin tinggi keterlibatan kerja karyawan maka semakin tinggi komitmen mereka untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan perusahaan. *Work engagement* merupakan seorang individu yang memiliki perilaku positif berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan, yang dicirikan oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Karyawan yang memiliki *work engagement* menyebabkan hasil kinerja yang positif seperti retensi, produktivitas, keamanan, dan profitabilitas yang tinggi (Gallup, 2022). Karyawan mendorong kinerja, inovasi, serta organisasi bergerak ke depan. Hal-hal inilah yang mendorong perusahaan untuk menerapkan praktik *work engagement*. Avery *et al.* (2007) menyatakan bahwa dalam meningkatkan *work engagement* karyawan, seorang

¹ Corresponding author

pemimpin berperan dalam memotivasi, mendukung, serta menginspirasi mereka. Studi yang dilakukan oleh Bailey *et al.* (2019) mengatakan bahwa *transformational leadership* merupakan pemimpin yang memotivasi karyawan. *Transformational leadership* merupakan seorang pemimpin yang memotivasi karyawan, memfasilitasi pengembangan sesuai kebutuhan dan memberikan perhatian di tempat kerja yang ditandai dengan *idealised influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualised consideration* (Avolio & Bass, 2002). Hasil penelitian tentang *transformational leadership* terhadap *work engagement* masih menghasilkan temuan yang tidak konsisten (misalnya Ghadi *et al.* 2013; Gözükarar & Omer, 2015; Khan *et al.* 2022; Smit *et al.* 2021), sehingga perlu dilakukan pengujian lebih lanjut untuk mengetahui konsistensi temuan jika diterapkan pada kondisi lingkungan yang berbeda.

Fakta yang ditemukan dari penelitian Achor *et al.* (2018) menunjukkan bahwa sembilan dari sepuluh pekerja bersedia memiliki gaji yang kecil untuk ditukar pada pekerjaan yang lebih bermakna. Berdasarkan penelitian Achor *et al.* (2018) 80% responden mereka lebih menginginkan manajer yang peduli dalam menemukan makna dan kesuksesan pekerjaan daripada menerima kenaikan gaji, oleh karena itu peran manajer yang memiliki gaya *transformational leadership* sangat mendukung karena *transformational leadership* dapat memotivasi karyawan dalam menemukan makna pekerjaan mereka. *Meaning in work* adalah tentang menemukan tujuan dalam pekerjaan yang lebih penting daripada hasil ekstrinsik pekerjaan (Arnold *et al.*, 2007). Penelitian ini berupaya memasukan variabel *meaning in work* karena adanya hubungan antara variabel *transformational leadership* dan *meaning in work*, dan juga adanya hubungan antara variabel *meaning in work* dan *work engagement*. Maka penelitian ini berupaya melihat bagaimana pengaruh variabel *meaning in work*, terhadap hubungan *transformational leadership* menuju *work engagement*.

Meskipun fenomena *work engagement* memiliki hasil kinerja yang positif, akan tetapi masih banyak juga perusahaan yang memiliki karyawan dengan skor *work engagement* yang rendah terutama pada instansi pemerintahan. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Melinda dan Salendu (2021) mengatakan bahwa 57% responden yang merupakan ASN memiliki skor rendah pada variabel *work engagement*. Namun, hasil penelitian ini tidak dapat mendefinisikan bagaimana tingkat *work engagement* pada instansi lain. Pentingnya untuk memiliki *work engagement* pada pegawai pemerintahan hal ini berkaitan dengan produktivitas serta dedikasi pegawai untuk meningkatkan kinerja dalam memberikan pelayanan publik yang baik.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement*, serta menganalisis pengaruh *meaning in work* dalam memediasi pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *work engagement*.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh transformational leadership terhadap work engagement

Pertimbangan individual merupakan perilaku pemimpin yang memberikan perhatian khusus secara individual terhadap karyawan, menunjukkan kepedulian bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan pengembangan potensi yang berbeda-beda (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin yang menunjukkan kepedulian terhadap kepentingan individu karyawan menghasilkan karyawan yang juga memiliki kepedulian terhadap kemajuan organisasi.

Stimulasi intelektual mengacu pada perilaku pemimpin yang memberikan motivasi karyawan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam bekerja (Bass, 2008). Seorang yang memiliki kreativitas tinggi cenderung lebih berkontribusi pada pekerjaannya (Shin &

Zhou, 2003). Sehingga kepemimpinan transformasional berperan dalam pengembangan perasaan *work engagement* karyawan (Avolio & Bass, 2002).

Pengaruh ideal merupakan perilaku manajer yang menjadi panutan bagi karyawan untuk membangun loyalitas kepada perusahaan. Karyawan akan meniru perilaku manajer mereka untuk bekerja secara efektif, memberikan kontribusi, dan memiliki komitmen dalam meningkatkan kinerja organisasi (Shamir *et al.*, 1993).

Motivasi inspirasional merupakan perilaku mengomunikasikan visi dan misi masa depan perusahaan secara optimis dan menjadikan karyawan bagian penting dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga karyawan merasa berperan penting dalam pencapaian target perusahaan (Piccolo & Colquitt, 2006). Keterlibatan kerja karyawan akan meningkat ketika karyawan percaya pada kemampuannya bahwa mereka dapat mencapai tujuan perusahaan (Shamir *et al.*, 1993).

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Transformational Leadership* positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*

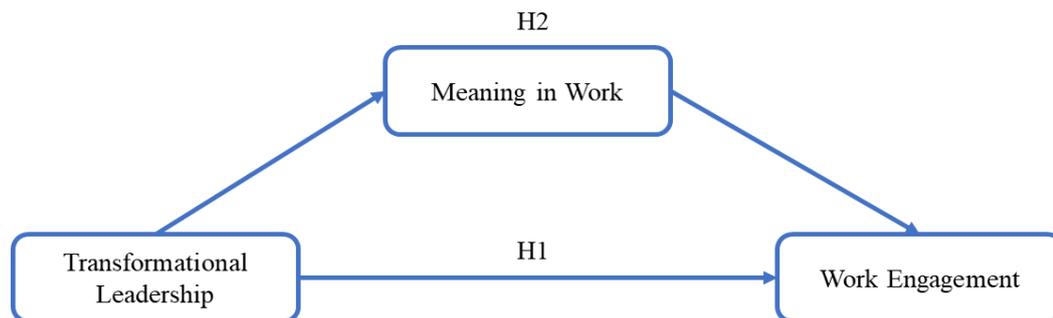
Pengaruh *meaning in work* dalam memediasi hubungan tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *work engagement*

Faktor motivasi sangat memengaruhi proses menuju *work engagement* (Hulshof *et al.*, 2020). Dalam hal ini *transformational leadership* terkait dengan memotivasi persepsi individu terhadap makna dalam pekerjaannya sehingga memengaruhi *work engagement* karyawan (Ghadi *et al.*, 2013). Pemimpin mengomunikasikan tujuan masa depan perusahaan yang optimis dan pada akhirnya meningkatkan nilai inti (*core value*) karyawan. Ketika seorang pemimpin konsisten dalam mengomunikasikan visi misi perusahaan dengan jelas dan sejalan dengan nilai-nilai inti karyawan, dengan demikian mereka menganggap bahwa pekerjaannya bertujuan dan memotivasi yang merupakan komponen dalam memahami konsep *meaning in work* (Chalofsky, 2003).

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli yang telah dijelaskan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Meaning in Work* memediasi pengaruh tidak langsung antara *Transformational Leadership* dan *Work Engagement*

Gambar 1 Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel, yaitu satu variabel dependen, satu variabel independen, dan satu variabel intervening. Variabel independen yang digunakan *transformational leadership*, variabel dependen yang digunakan adalah *work engagement*, sedangkan variabel intervening yang digunakan adalah *meaning in work*.

Definisi Operasional Variabel

Work Engagement

Pengertian *work engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2004) merupakan keadaan pikiran karyawan yang positif yang berhubungan dengan pekerjaan ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan.

Transformational Leadership

Transformational leadership atau gaya kepemimpinan transformasional merupakan tindakan seorang pemimpin dan karyawan saling membantu untuk memiliki motivasi dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan atau organisasi (Burns, 1979).

Meaning in Work

Arnold *et al.* (2007) menyatakan bahwa *meaning in work* atau makna dalam pekerjaan adalah proses menemukan tujuan dalam pekerjaan yang lebih besar daripada hasil ekstrinsik pekerjaan.

Populasi

Dalam penelitian ini, populasinya adalah 44 ASN yaitu di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Semarang yang bekerja pada seluruh unit. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus atau sampel total. Pertimbangan penggunaan teknik sensus karena anggota populasi yang terbatas jumlahnya.

Metode Analisis

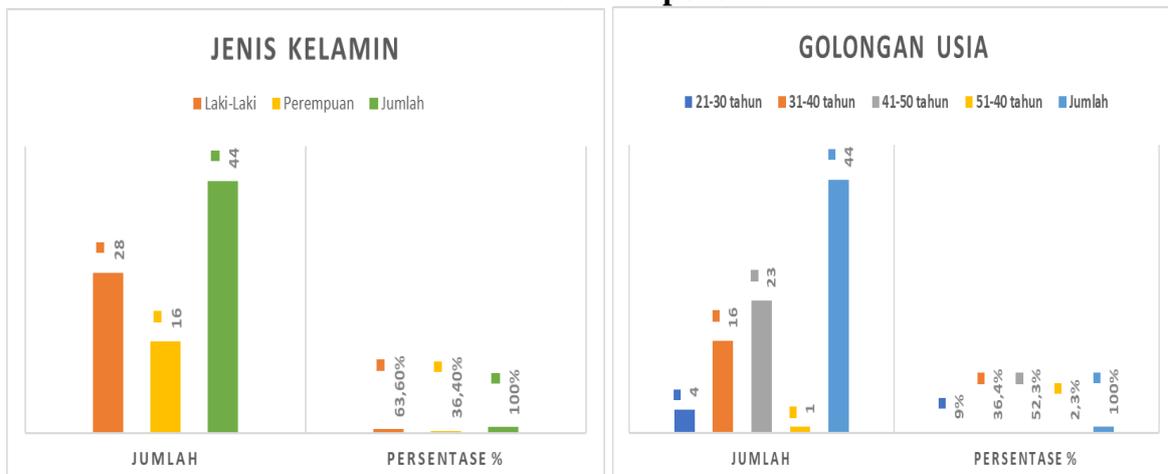
Penelitian menggunakan teknik SEM dengan software SmartPLS 3.0. *Structural Equation Modeling (SEM)* merupakan suatu metode analisis multivariat dan menghilangkan asumsi-asumsi *ordinary least square (OLS)* regresi.

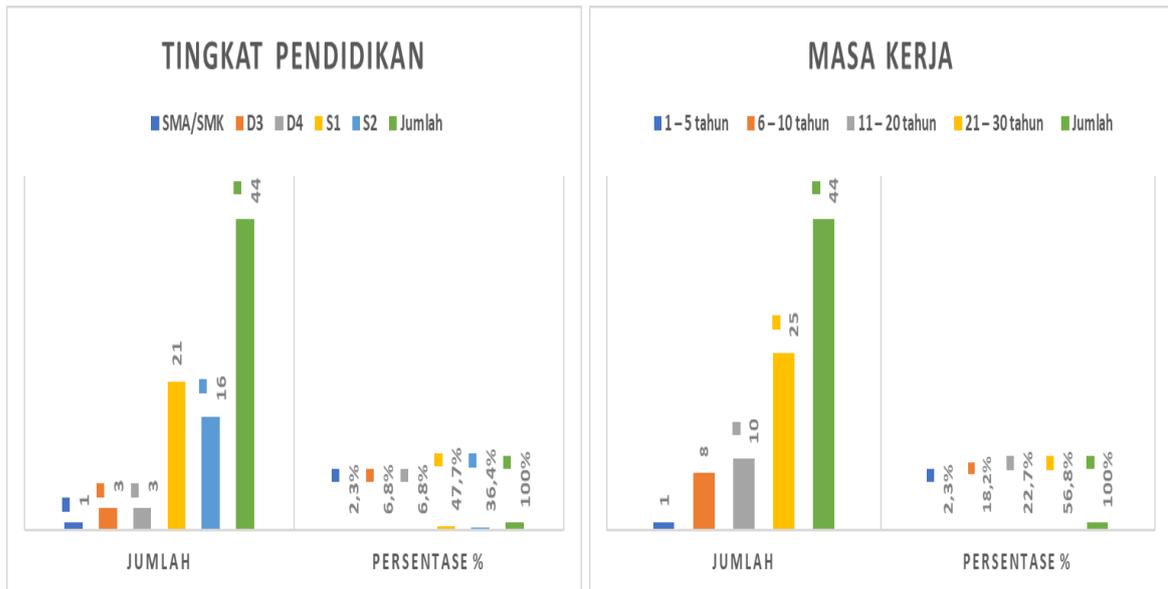
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Identitas Responden

Berikut ini merupakan karakteristik dari 44 responden yang berpartisipasi dalam penelitian.

Gambar 2
Karakteristik Responden





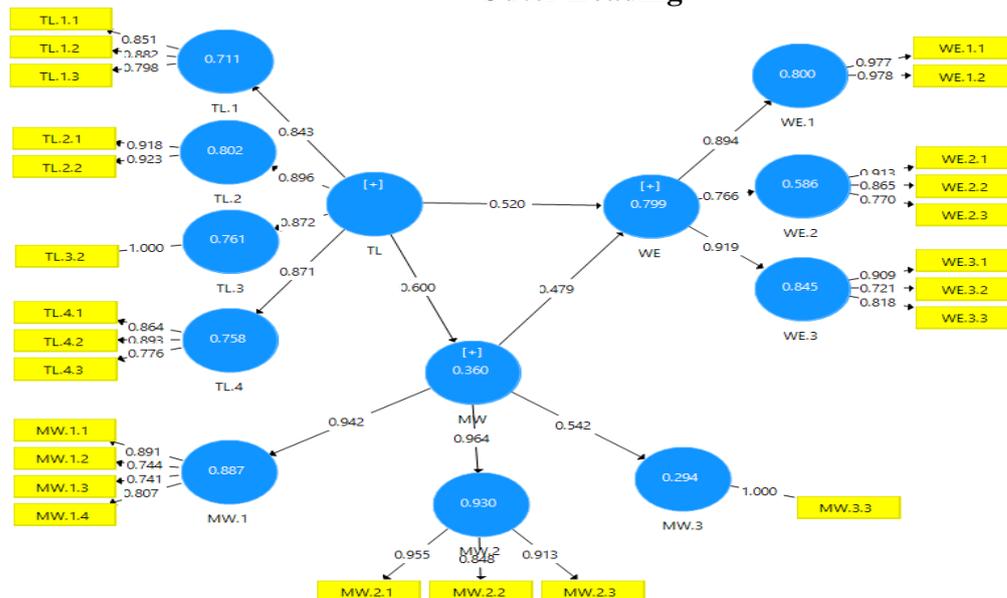
Sumber : Data yang diolah, 2023

Mayoritas pegawai adalah 63,6% laki-laki, berusia antara 41-50 tahun sebesar 52,3%, dengan pendidikan rata-rata S1 sebesar 47.7%, dan masa kerja antara 21-30 tahun yaitu sebesar 56.8%.

Analisis Outer Model

Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Berdasarkan Gambar 3 setelah dilakukan eliminasi diketahui bahwa keseluruhan indikator dinyatakan valid, hal ini karena sudah memenuhi ketentuan *rule of thumb* yaitu minimal 0,7.

**Gambar 3
Outer Loading**



Sumber : Data yang diolah, 2023

Analisis R-Square (Inner Model)

Dalam melakukan analisis *inner model* diawali dengan melihat *R-square* pada setiap variabel yang bertujuan agar dapat mengetahui hubungan atau pengaruh antar variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai *R-square* dari variabel *meaning in work* sebesar 0,360. Hal ini berarti bahwa 36% *meaning in work* dapat dipengaruhi oleh variabel *transformational leadership*. Nilai *R-square* pada variabel *work engagement* sebesar 0,799. Hal ini berarti bahwa 79,9% *work engagement* dapat dipengaruhi oleh variabel *transformational leadership* maupun variabel *meaning in work*.

Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, apabila suatu variabel dapat dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan apabila *T statistic* > 1,96 dan *P values* < 0,05. Untuk dapat memperoleh *T statistics* dan *P value* dilakukan perhitungan *path coefficient* pada aplikasi SmartPLS 3.0 dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 1
Path Coefficients

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistic	P Values
TL -> WE	0,520	0,518	0,133	3,901	0,000
TL -> MW	0,600	0,596	0,136	4,416	0,000
MW -> WE	0,479	0,493	0,129	3,697	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 1 diatas, diketahui bahwa hubungan antar variabel yaitu *transformational leadership* terhadap *work engagement* memiliki *T statistics* 3,901 > 1,96 dan *P values* 0,000 < 0,05, sehingga *H_a* diterima dan *H_o* ditolak.

Tabel 2
Specific indirect effect

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistics	P Values
TL -> MW -> WE	0,287	0,289	0,106	2,700	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 2 diatas, diketahui bahwa pengujian intervening yaitu untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel *transformational leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* melalui *meaning in work* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,287 dan diperoleh nilai *T statistics* sebesar 2,700 atau > 1,96 dengan *P values* sebesar 0,000 atau < 0,05. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa berdasarkan hasil *bootstrapping* menunjukkan variabel *meaning in work* dapat memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *work engagement*.

KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian variabel independen *transformational leadership* terhadap variabel dependen *work engagement* dengan *meaning in work* sebagai variabel intervening.

Hasil analisis atas data yang telah didapatkan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, dengan nilai *R-square* sebesar 0,799. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki tingkat *transformational leadership* yang tinggi akan cenderung meningkatkan *work engagement* karyawan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *meaning in work* memiliki pengaruh positif dan signifikan sebagai mediator antara *transformational leadership* terhadap *work engagement*, dengan *R-square* sebesar 0,360. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki tingkat *transformational leadership* yang tinggi, maka *meaning in work* karyawan akan meningkat. Setelah *meaning in work* karyawan meningkat, pada gilirannya akan meningkatkan juga *work engagement* karyawan.

Saran

Implikasi dari hasil penelitian ini bagi manajerial dapat dikembangkan, sebagai berikut :

1. Instansi pemerintahan sebaiknya menerapkan *transformational leadership* pada pimpinan. Hal ini karena dengan adanya *transformational leadership*, *work engagement* pada ASN akan meningkat yang pada akhirnya akan berdampak pada produktivitas dan kinerja ASN menguntungkan bagi instansi pemerintahan.
2. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *loading factor* pada variabel *transformational leadership* memiliki nilai sebesar 0,872 pada item pertanyaan “Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir kritis dalam bekerja”. Artinya dalam meningkatkan perilaku *transformational leadership* pemimpin transformasional dapat memotivasi karyawan untuk berpikir kritis. Karena ketika karyawan didorong untuk berpikir kritis karyawan bekerja pada kreativitas tinggi sehingga cenderung akan berkontribusi terhadap pekerjaan yang merupakan ciri dari seseorang yang memiliki keterlibatan kerja.
3. Berdasarkan nilai *loading factor* pada variabel *meaning in work* memiliki nilai tertinggi sebesar 0,891 pada item pertanyaan “Saya menganggap pekerjaan saya berkontribusi dalam pengembangan diri saya”. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika instansi pemerintahan ingin meningkatkan *meaning in work* pada karyawan, pekerjaan yang dilakukan harus memiliki kontribusi terhadap pengembangan potensi diri karyawan.

Keterbatasan Penelitian

1. Pengisian kuesioner hanya ditujukan pada karyawan saja dan kuesioner tidak diberikan kepada atasan. Sehingga hal ini dapat memungkinkan adanya bias jawaban atau persepsi. Karena pengukuran variabel hanya berdasarkan penilaian bawahan.
2. Penelitian ini terbatas pada salah satu wilayah dan salah satu instansi pemerintahan saja. Sehingga, hasil penelitian bisa jadi juga merepresentasikan pada wilayah maupun perusahaan lainnya karena latar belakang responden dan lingkungan pekerjaan yang mungkin berbeda.
3. Penelitian ini terbatas pada jumlah perempuan dan laki-laki yang tidak sama. Sehingga, hasil penelitian bisa jadi akan membuat nilainya berbeda jika jumlah perempuan dan laki-laki yang sama.

Saran Penelitian Mendatang :

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian ini, dengan demikian saran untuk penelitian yang akan datang adalah sebagai berikut :

1. Penelitian selanjutnya dapat ditujukan baik kepada atasan maupun bawahan. Hal tersebut bertujuan untuk menkonfirmasi jawaban-jawaban dari bawahan kepada atasan.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian pada wilayah, instansi pemerintah, atau sektor perusahaan lainnya yang memiliki budaya dan latar belakang yang berbeda sehingga dapat melihat generalisasi hasil penelitiannya.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian pada persentase perempuan dan laki-laki yang sama.

REFERENSI

- Achor, S., Reece, A., Kellerman, G. R., & Robichaux, A. (2018, November 6). *9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work*. Harvard Business Review.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- 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. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1542–1556. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1542>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. In *Human Resource Development Review* (Vol. 18, Issue 1, pp. 83–113). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press. In *Free Press*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1979). *Leadership*. Harper & Row, New York, NY.
- Chalofsky, N. (2003). Human Resource Development International An emerging construct for meaningful work An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International, 6*(1).

- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Gözükara, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 963–971. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.274>
- Hulshof, I. L., Demerouti, E., & Le Blanc, P. M. (2020). Day-level job crafting and service-oriented task performance: The mediating role of meaningful work and work engagement. *Career Development International*, 25(4), 355–371. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2019-0111>
- Inc, G. (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*.
- Khan, M., Khan, M. A., Zubair, S. S., & Rizwan, A. (2022). How Transformational Leaders Are Engaged in Work Settings During Episode of Covid-19? Exploring Mediating Effects of Structural Empowerment and Process Innovation. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221093354>
- Melinda, S., & Salendu, A. (2021). Persepsi Dukungan Organisasi dan Work Engagement pada Aparatur Sipil Negara di Instansi PQR. *Jurnal Diversita*, 7(2), 211–220. <https://doi.org/10.31289/diversita.v7i2.4809>
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. In *Academy of Management Journal* (Vol. 49, Issue 2). <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>
- Robbins, S. P. and Coulter. (2012). Management, Eleventh Edition, (United States of America: Pearson Education Limited). *Population Space and Place*, 13(1).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Shin, S., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, Vol. 46(No. 6), 703–714.
- Smit, P. K., Schultz, C. M., Van Hoek, C. E., & Smit, P. (2021). *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>