

PENGARUH USIA DALAM KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KETERIKATAN KERJA PADA PERUSAHAAN

Sukmarani

Universitas Kristen Krida Wacana
sukma.rani@ukrida.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja pada karyawan di perusahaan X pada usia sebagai subjek kontrol. Metode penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Subjek penelitian berjumlah 56 orang yang dipilih dengan teknik *nonprobability sampling*, sampling jenuh. *Work engagement* dan kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan skala *work engagement* yang disebut UWES-17 yang terdiri dari 17 item dan skala kepemimpinan transformasional. Uji korelasi dengan teknik korelasi parsial digunakan untuk menganalisis SPSS 16.0 for Windows. Hasil penelitian menunjukkan, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan pengendalian keterikatan kerja menurut umur dengan nilai $r = 0,407$, $p = 0,002$ ($p < 0,05$). Simpulan, keterikatan kerja dan kepemimpinan transformasional Perusahaan X tergolong tinggi. Sebagian besar aspek kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan aspek keterikatan kerja ini. Korelasi antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti usia dan jenis kelamin.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Keterikatan Kerja, Persepsi

ABSTRACT

This study aims to determine the relationship between transformational leadership with work engagement on employees in company X at the age as a control subject. This research method is quantitative research. The research subjects were 56 people who were selected by non-probability sampling technique, saturated sampling. Work engagement and transformational leadership are measured using a work engagement scale called UWES-17 which consists of 17 items and a transformational leadership scale. Correlation test with partial correlation technique was used to analyze SPSS 16.0 for Windows. The results showed that there was a positive and significant relationship between transformational leadership and control of work engagement according to age with a value of $r = 0.407$, $p = 0.002$ ($p < 0.05$). In conclusion, work engagement and transformational leadership of Company X are high. Most aspects of transformational leadership are related to this aspect of work engagement. The correlation between transformational leadership and job involvement is influenced by various factors such as age and gender.

Keywords: Transformational Leadership, Job Engagement, Perception

PENDAHULUAN

Perkembangan sumber daya manusia saat ini terus berkembang pesat, hal ini menyebabkan meningkatnya persaingan dalam dunia organisasi dan industri (Damanhuri, 2008). Perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan produk, teknologi, ataupun harga, salah satu yang masih dapat diandalkan sebagai keunggulan kompetitif adalah sumber daya manusia (Warsono, 2018). Pada perkembangannya, kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja melainkan karyawan diharapkan memiliki keterikatan kerja (Mujiasih & Ratnaningsih, 2011).

Penelitian-penelitian yang lalu menemukan banyak manfaat dan keuntungan dari adanya keterikatan kerja. Para peneliti yakin bahwa organisasi dengan level *engagement* yang tinggi memberikan hasil yang positif bagi organisasi (Kular et al., 2008). Marciano (2010) mengungkapkan karyawan yang memiliki keterikatan kerja akan berkomitmen terhadap tujuan serta menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik dan sesuai dengan tujuan bahkan bersedia memperbaiki dan mengevaluasi jika memang diperlukan. Marciano (2010) mengungkapkan beberapa keuntungan dari keterikatan kerja diantaranya meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menambah efisiensi, dan menurunkan *turnover*.

Menurut Sintauli (2015), persepsi karyawan terhadap iklim organisasi dibentuk langsung oleh gaya kepemimpinan dan perilaku pemimpin mereka, artinya perilaku seorang pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap sikap, perilaku, emosi dan moral karyawan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Wellins et al., (2008) mengungkapkan, pemimpin memiliki fungsi dalam pembentukan keterikatan kerja yaitu bahwa kinerja pemimpin yang baik meningkatkan keterikatan karyawan dengan organisasi.

Seorang pemimpin harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin bawahannya, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang terus berkembang hingga saat ini (Thoha, 2007). Penelitian yang dilakukan oleh Rowald & Heinitz (2007) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan keuntungan organisasi dibanding kepemimpinan yang lain. Bass & Riggio (2006) mendefinisikan kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mampu menginspirasi

pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dengan memberikan makna dan pemahaman serta mengembangkan kemampuan dan kepemimpinan yang dimilikinya.

Studi secara empiris juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi keterikatan kerja di dalam pengelolaan sumber daya manusia dimana karyawan bertindak dengan efisien ketika mereka didukung dan diarahkan dengan kepemimpinan yang sesuai (Parimalam & Mahadevan, 2012). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Zhu et al., (2009) terhadap beberapa jenis industri seperti bank, industri retail dan manufaktur milik swasta maupun pemerintah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan kerja.

Dari berbagai penelitian yang mendukung ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja, adapula penelitian yang tidak mendukung. Hasil penelitian Stephania (2011) mengenai hubungan persepsi perawat terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara persepsi perawat terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan keterikatan pekerja. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Rukmana (2014) yang menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional di BPJS Ketenagakerjaan tidak berpengaruh langsung terhadap keterikatan pekerjanya.

Berdasarkan situasi seperti itu, peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja. Mengingat penelitian-penelitian sebelumnya dilakukan pada jenis industri bank, retail, dan manufaktur (Zhu et al., 2009). Maka peneliti juga ingin mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa yaitu di perusahaan X yang merupakan suatu *event organizer* dalam penyelenggara pameran besar di Indonesia. Beberapa penelitian sebelumnya mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja mempertimbangan beberapa faktor lainnya dengan menggunakan variabel tambahan seperti usia, jenis kelamin, status sosial.

Penelitian yang dilakukan Batista et al., (2013) menghasilkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja. Pada penelitian ini menyertakan data usia untuk pengambilan data kuisioner serta melakukan pengolahan data diagram hasil dengan membagi lima kategori usia. Hal yang sama juga

dilakukan pada penelitian Bezuidenhout & Schultz (2013) yaitu membagi dengan kategori usia. Maka dari itu peneliti ingin melakukan pengukuran hubungan kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja pada karyawan perusahaan X dengan menambahkan satu variabel yakni variabel usia. Peneliti ingin variabel lain yaitu usia yang dipertimbangkan dapat mempengaruhi hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel keterikatan kerja, berusaha dihilangkan atau dinetralkan sehingga harus dikontrol.

Perusahaan X telah berdiri sejak tahun 2012, dan merupakan anak perusahaan dari Perusahaan Y yaitu perusahaan jasa besar di Indonesia yang bergerak dibidang pariwisata, namun Perusahaan X dikhususkan bergerak dibidang *exhibitons*. Perusahaan X memiliki visi perusahaan yaitu untuk menawarkan setiap pelanggan potensial untuk perubahan dramatis, dan berkomitmen untuk membantu pelanggan dalam mengembangkan bisnis mereka, dan untuk memaksimalkan laba atas investasi. Adapun nilai yang diterapkan pada perusahaan yaitu inovasi, fokus pelanggan, menjadi yang terunggul, kolaborasi, dan menilai orang kami.

Berdasarkan pra-observasi bulan Maret hingga Mei pada Perusahaan X, kondisi yang ada memperlihatkan gaya kepemimpinan yang ada sudah cukup baik. Dalam perannya memimpin para bawahan dalam tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap-sikap pemimpin berdasarkan hasil wawancara memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang ada mengarah pada gaya kepemimpinan transformasional. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang ada memberikan pengaruh terhadap sikap bawahan dalam bekerja dan terlihat membangun keterikatan kerja pada perusahaan.

Berdasarkan hasil pra-wawancara serta pra-observasi terungkap adanya kepercayaan bahwa pemimpinnya dapat mengembangkan perusahaan X ke arah yang lebih baik. Kemudian menimbulkan rasa bangga sekaligus rasa hormat terhadap atasannya. Karyawan merasa bahwa pemimpin mereka adalah sosok yang dapat diandalkan dan berani mengambil resiko. Sikap karyawan saat bekerja juga terlihat penuh dengan semangat dan gairah serta tidak mudah menyerah jika menghadapi suatu halangan. Sebaliknya, para karyawan mengungkapkan tidak ada keberatan ketika mereka diharuskan lembur untuk kepentingan kelompok bahkan untuk membantu pekerjaan rekannya yang berbeda divisi seperti HR yang membantu divisi *operations*.

Para atasan di perusahaan X juga dianggap tanggap dari adanya pemberian solusi-solusi baru terhadap permasalahan yang sering terjadi. Memberikan motivasi kepada karyawan dengan cara mengadakan *coordination meeting* setiap minggunya dan memberitahu tentang harapan-harapan prestasi kerja yang tinggi kepada karyawan. Serta, meningkatkan kualitas karyawan dengan mengadakan *training* yang diadakan untuk seluruh departemen setiap dua kali dalam satu bulan. Nampak jelas hal tersebut berdampak pada sikap karyawan perusahaan X. Muncul antusias yang tinggi saat mereka bekerja, dan harapan yang besar untuk hasil kerjanya. Karyawan mengaku bekerja dengan antusias karena merasa keberhasilan *event* atau *show* sangat berarti untuk mereka sendiri. Selain itu, karyawan juga merasa bangga dengan pekerjaannya. Lebih dalam lagi, hasil pra-wawancara oleh peneliti dengan sebagian besar karyawan mengungkapkan karyawan merasa dipercaya dan dihargai oleh atasannya dan merasa dilibatkan seperti dalam pengambilan keputusan.

Hasil dari pra-observasi, pra-wawancara, dan studi pendahuluan tersebut merupakan fenomena yang terjadi pada Perusahaan X. Berdasarkan latar belakang diatas peneliti tertarik untuk mengkaji mengenai hubungan kepemimpinan tranformasional dan keterikatan kerja karyawan perusahaan x dengan mengontrol usia.

KAJIAN TEORI

Work Engagement

Menurut Bakker & Leiter (2010), *work engagement* adalah sebuah keadaan yang positif, terpenuhi, dan perasaan termotivasi dari kesejahteraan dalam bekerja yang bisa dilihat sebagai lawan dari stres kerja. Menurut Marciano (2010) seseorang yang memiliki keterikatan kerja akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan.

Dari beberapa uraian tentang definisi *engagement* di atas, dapat disimpulkan kelekatan kerja adalah karyawan yang bersikap dan berperilaku dengan menunjukkan adanya motivasi positif dalam bekerja, dalam bentuk semangat, antusiasme, keterlibatan, serta usaha ekstra dalam bekerja yang dapat memberikan kinerja secara maksimal untuk mendorong inovasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dimensi *Work engagement*

Terdapat tiga dimensi yang terdapat dalam *work engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2003). Aspek *Vigor* merupakan aspek yang digambarkan dengan adanya kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan yang gigih dalam menghadapi kesulitan, dan sehingga dapat memberikan usaha yang terbaik dalam pekerjaannya. Aspek *dedication* digambarkan dengan perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan, karena menganggap pekerjaannya sebagai pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Aspek *Absorption* digambarkan dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu menjadi sulit melepaskan diri dari pekerjaan dan melupakan segala sesuatu disekitarnya.

Faktor Penyebab *Work Engagement*

Menurut Bakker & Leiter (2010), terdapat tiga faktor penyebab *work engagement* pada karyawan yang dapat diketahui melalui sebuah model yaitu *Job Demands-Resources Model (JD-R Model)* dan *personal resources*. Bakker et al., dalam (Bakker & Leiter, 2010) mendefinisikan *job demands* sebagai karakteristik sebuah pekerjaan yang berpotensi menyusahkan karyawan akibat hal tersebut melebihi kemampuan adaptasi yang dimiliki oleh karyawan. Contoh dari *job demands* adalah beban kerja dan waktu, tuntutan emosi dari klien, lingkungan kerja yang tidak cocok, ambiguitas peran, konflik peran, dan peran yang berlebihan (Bakker & Leiter, 2010).

Job resources merujuk kepada sumber fisik, psikologis, sosial maupun organisasi dari sebuah pekerjaan yang dapat mengurangi tuntutan pekerjaan dan beban fisik serta psikologis, yang berfungsi dalam pencapaian tujuan kerja, dan menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan diri (Bakker dan Leiter, 2010). *Job resources* bisa didapatkan dari berbagai cara yaitu dalam organisasi (dalam hal gaji, kesempatan karir, keamanan kerja), dalam hal hubungan interpersonal (dukungan dari atasan dan rekan kerja), dalam hal pengaturan kerja (seperti kejelasan peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan), dan dalam hal pekerjaan (seperti umpan balik terhadap kinerja, variasi keterampilan, dan kemandirian) (Bakker & Leiter, 2010). Menurut Bakker & Leiter (2010), *personal resources* berasal dari emosi positif yang dihasilkan

oleh *job resources* yang positif dan memadai. Contoh dari *personal resources* adalah optimisme, *self-efficacy*, dan *self-esteem*.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan. Pemimpin mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen (Anikmah, 2008). Kepemimpinan transformasional, pemimpin yang mampu mengembangkan bawahannya untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu sesuai dengan dengan tujuan kelompok dengan adanya motivasi, kerjasama, dan pelatihan (Ashar, 2008).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka peneliti mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan menginspirasi para karyawan untuk berbuat lebih dari yang diharapkan, serta terbuka terhadap bawahan dan pada setiap perubahan atau permasalahan yang terjadi di perusahaan sehingga mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada karyawan.

Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya memiliki empat dimensi yaitu pengaruh karismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Yukl, 2006). Pengaruh Karismatik (*idealized influence*) adalah pemimpin yang dapat memberikan contoh positif kepada bawahannya melalui sikap dan perilakunya. Sikap pemimpin yang memperhatikan bawahan, memberi visi, dan menanamkan rasa bangga akan membuat bawahan merasa hormat dan percaya pada sosok pemimpinnya serta melakukan hal yang sama dengan yang dilakukan pemimpinnya.

Motivasi Inspirasional (*inspirational motivation*) yaitu pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan dan mengekspresikan tujuan dengan baik kepada bawahan. Pemimpin menstimulasi antusiasme bawahannya untuk bekerja dalam kelompok dan mengembangkan keyakinan bawahan untuk mencapai tujuan

bersama sehingga membangkitkan semangat kerja secara inspirasional, dan meningkatkan kinerja melebihi dugaan mereka sendiri.

Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) adalah pemimpin berupaya menciptakan iklim yang kondusif untuk bawahannya dengan tujuan karyawan dapat mengembangkan ide-ide baru. Pemimpin melibatkan bawahan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi. Pemimpin akan mengembangkan efikasi diri bawahan semakin kuat, sehingga para bawahan akan sanggup dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang dengan adanya perbedaan pendapat yang muncul.

Perhatian individual (*individualized consideration*) yaitu pemimpin memberikan perhatian pada bawahannya secara personal, menghargai perbedaan setiap individu, memberi nasehat serta penghargaan, monitoring dan pengarahan.

Dinamika Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh Batista-Taran et al., (2013) menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja dimana kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap keterikatan pekerjanya. Penelitian yang juga mendukung yang dilakukan Segers et al., (2010) menunjukkan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja. Pemimpin transformasional tidak hanya memiliki efek positif pada *engagement*, tetapi pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan keterikatan bawahannya secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat pengaruh positif pada efektivitas kerja dan level *engagement*. Perhatian individual merupakan sikap yang dilakukan oleh pemimpin dengan gaya transformasional seperti sikap pemimpin yang peduli terhadap kondisi kerja bawahannya. Hal tersebut berkaitan dengan efektivitas kerja karyawan yang menggambarkan karakteristik keterikatan kerja yaitu adanya semangat serta dedikasi.

Hubungan dimensi-dimensi pada kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja ini juga didukung oleh pernyataan Bakker & Leiter (2010) yang menyatakan pemimpin yang transformasional akan berusaha melihat, memperhatikan, dan mengenali kemampuan individu yang dapat berdampak positif pada organisasi.

Pemimpin transformasional akan meyakinkan bawahan untuk bersama-sama menciptakan produktivitas tinggi, usaha keras, komitmen dan kapasitas yang tinggi. Maka dari itu, karyawan akan merasa terdorong untuk mencapai tujuan dan merasa tertantang serta menginginkan kesuksesan. Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa ada tidaknya keterikatan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Apabila kepemimpinan transformasional yang dimiliki tinggi, maka semakin tinggi keterikatan kerja yang ada pada karyawan. Sebaliknya semakin rendah kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula keterikatan kerja yang ada.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Perusahaan X terdiri dari pria maupun wanita berusia sekitar 19-50 tahun yang memiliki jabatan sebagai staff serta berada pada posisi dibawah para manajer. Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* dengan teknik *sampling* jenuh yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua populasi digunakan sebagai sampel. Maka, sampel pada penelitian ini adalah seluruh populasi yang berjumlah 56 orang.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala keterikatan kerja *Utrecht Work Engagement Scale-17 (UWES-17)* yang dibuat oleh Wilmar Schaufeli dan Arnold Bakker pada tahun 2003 sebanyak 17 aitem. Skala kepemimpinan transformasional menggunakan skala ukur atau kuisisioner.

Metode analisis data yang digunakan adalah uji korelasi dengan menggunakan uji *Parsial Corelation* untuk mengetahui hubungan dua variabel dengan adanya satu variabel kontrol. Sebelum melakukan uji korelasi, peneliti melakukan uji normalitas data penelitian menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Apabila data berdistribusi normal maka dilakukan teknik statistik parametrik dengan menggunakan *Pearson Product Moment*. Seluruh analisis data akan dilakukan dalam program *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* version 16.0 for windows.

HASIL PENELITIAN

Pengujian validitas setiap aitem pada skala kepemimpinan transformasional menggunakan aplikasi SPSS menyatakan sluruh aitem valid karena masing-masing

aitem diatas 0,3. Nilai validitas skala kepemimpinan kerja berkisar antara 0,596 – 0,854. Berdasarkan uji reliabilitas yang dilakukan dengan *alfa cronbach*, didapatkan bawah reliabilitas skala kepemimpinan tranformasinal 0,933. Relibialitas dikatakan baik apabila diatas 0,8, dengan demikian maka skala kepemimpinan trasformasional memiliki reliabilitas yang tergolong sangat baik. Berdasarkan hasil validitas dari perhitungan skala keterikatan kerja, semua aitem dinyatakan valid dengan nilai validitas berkisar antara 0,471 – 0,837. Uji reliabilitas yang dilakukan, didapatkan bawah reliabilitas skala keterikatan kerja yakni 0,940. Skala keterikatan kerja memiliki data yang berdistribusi normal yaitu $p = 0,820 > 0,05$, begitu juga dengan skala kepemimpinan transformasional yang berdistribusi normal dengan nilai $p = 0,430 > 0,05$.

Hasil korelasi antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja ditunjukkan pada Tabel 1, berikut:

Tabel 1.
Korelasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja

Tipe	R	Sig
Korelasi	0,309	0,021
Korelasi Parsial	0,407	0,002

Berdasarkan hasil analisis korelasi dengan *Pearson Product Moment* didapatkan nilai $r = 0,309$ dengan $p = 0,021 < 0,05$. Hasil korelasi parsial dengan kontrol usia menghasilkan nilai $r = 0,407$ dan $p = 0,002 < 0,05$. Perbedaan nilai korelasi sebesar 0,098 antara korelasi biasa dengan korelasi parsial yang mengontrol usia pada variabel keterikatan kerja. Faktor usia yang mempengaruhi nilai korelasi antara kepemimpinan tranformasional dan keterikatan kerja dapat dinyatakan dalam $R \text{ square} = 0,83$.

Hasil frekuensi dan presentasi pengukuran keterikatan kerja dan kepemimpinan transformasional di tunjukkan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2.
Frekuensi dan Presentasi Pengukuran Keterikatan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional

Variabel	Mean	SD	Kategori
Keterikatan Kerja	72,16	15,341	Tinggi
Kepemimpinan Transformasional	33,84	8,065	Tinggi

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa karyawan Perusahaan X memiliki keterikatan kerja dan kepemimpinan transformasional yang masuk dalam kategori tinggi.

Hasil uji korelasi per aspek pada kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja di tunjukkan pada Tabel 3, berikut:

Tabel 3.
Korelasi per aspek pada kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja

Aspek	R	Sig
Motivasi Inspirasional – <i>Dedication</i>	0,501	0,000
Perhatian Individual – <i>Dedication</i>	0,428	0,001
Motivasi Inspirasional – <i>Vigor</i>	0,425	0,001
Stimulasi Intelektual – <i>Dedication</i>	0,409	0,002
Perhatian Individual – <i>Vigor</i>	0,408	0,002
Pengaruh Kharismatik – <i>Dedication</i>	0,385	0,004
Motivasi Inspirasional – <i>Absorption</i>	0,355	0,008
Perhatian Individual – <i>Absorption</i>	0,314	0,020
Stimulasi Intelektual – <i>Absorption</i>	0,279	0,039
Stimulasi Intelektual – <i>Vigor</i>	0,262	0,054
Pengaruh Kharismatik – <i>Vigor</i>	0,226	0,097
Pengaruh Kharismatik – <i>Absorption</i>	0,160	0,244

Analisa korelasi pada setiap aspek pada kedua variabel kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja menunjukkan hampir sebagian besar atau sebanyak sembilan aspek saling berkaitan dengan hubungan positif dan signifikan.

Hasil uji korelasi berdasarkan kategori usia dan jenis kelamin di tunjukkan pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4.
Korelasi berdasarkan kategori usia dan jenis kelamin

Kategori	R	Sig
Dewasa Muda	0,342	0,019
Dewasa Tengah	0,334	0,380
Dewasa Muda Pria	0,529	0,009
Dewasa Muda Wanita	0,201	0,347
Dewasa Tengah Pria	0,593	0,215
Dewasa Tengah Wanita	0,889	0,289

Berdasarkan pembagian dua tahapan usia, menghasilkan nilai korelasi positif pada dewasa muda secara signifikan sedangkan pada dewasa tengah menghasilkan hubungan yang tidak signifikan. Analisa korelasi yang dilakukan dengan membagi empat kategori tahapan usia serta perbedaan jenis kelamin menghasilkan korelasi positif

dan signifikan pada Pria dewasa muda, sedangkan untuk kategori lainnya tidak ada hubungan yang signifikan.

PEMBAHASAN

Hasil analisis korelasi dengan *pearson product moment* yang dilakukan menghasilkan r adalah 0,309, dan p adalah 0,021. Hasil korelasi parsial dengan kontrol usia menghasilkan nilai r adalah 0,407, dan p adalah $0,002 < 0,05$ yang berarti ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja pada karyawan Perusahaan X. Dengan demikian, maka ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja pada karyawan perusahaan X dengan mengontrol usia. Hubungan positif dan signifikan dapat dijelaskan, dimana semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula keterikatan kerja, sebaliknya semakin rendah kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula keterikatan kerja pada karyawan perusahaan X.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wisobroto & Prihatsanti (2017) mengatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan keterikatan pekerja. Pemimpin yang transformational dapat menyebabkan karyawan merasa berdaya sehingga dapat membantu mengurangi pandangan yang negatif atau menganggap rendah dan hal-hal yang mendesak mereka untuk berhenti. Perhitungan korelasi dengan teknik parsial meningkatkan taraf korelasi sekitar 10 % , jika sebelumnya korelasi tanpa adanya kontrol usia menghasilkan nilai r adalah 0,309, maka perhitungan dengan teknik parsial dapat menaikkan taraf korelasi dengan nilai r adalah 0,407. Perhitungan pengaruh kontrol usia terhadap variabel keterikatan kerja karyawan perusahaan X dapat dilihat dari nilai R square adalah 0,83 atau sebesar 8,3 %.

Hal ini sesuai dengan kenaikan taraf korelasi yang tidak terlalu berbeda jauh. Dengan perhitungan korelasi tanpa kontrol usia dan berarti 91,7 % pengaruh pada korelasi kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja pada karyawan perusahaan X dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor lain diluar usia. Menurut Bakker & Leiter (2010), terdapat tiga faktor penyebab *work engagement* pada karyawan yang dapat diketahui melalui sebuah model yaitu *Job Demands-Resources Model (JD-R Model)* dan *personal resources*. Contoh dari *job demands* adalah beban kerja dan waktu,

tuntutan emosi dari klien, lingkungan kerja yang tidak cocok, ambiguitas peran, dan konflik peran. *Job resources* dapat digambarkan dalam hal gaji, kesempatan karir, hubungan interpersonal, sedangkan untuk personal resources adalah optimisme, *self-efficacy*, dan *self-esteem*.

Keterikatan kerja karyawan Perusahaan X termasuk dalam kategori tinggi dengan presentase 57,1 % sedangkan pada kategori sedang memiliki presentase 42,8 % serta pada kategori rendah 0 %. Hal ini berarti seluruh karyawan perusahaan X memiliki keterikatan kerja yang sedang hingga tinggi dan dapat digambarkan dengan adanya sikap karyawan yang menunjukkan karakteristik keterikatan kerja seperti melakukan inovasi dan selalu berpikir kreatif dengan mengeluarkan ide-ide baru dalam bekerja. Selanjutnya karyawan yang seringkali pulang diatas jam pulang kantor bahkan lembur tanpa adanya perhitungan uang lembur dan muncul ungkapan karyawan dimana mereka merasa bangga dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Berdasarkan analisa aitem pada skala ukur yang telah diisi oleh subjek, dapat dipaparkan bahwa aitem yang menyebabkan keterikatan kerja tinggi adalah aitem-aitem pada aspek *vigor* dan *absorption*. Kedua aspek dengan skor tertinggi ini dapat dikaitkan, dimana seseorang yang bersemangat dan memiliki kekuatan dalam bekerja secara tidak langsung akan merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan.

Persepsi kepemimpinan transformasional karyawan pada Perusahaan X termasuk dalam kategori tinggi dengan presentase 60,7 %. Sebagian besar karyawan telah merasa bahwa kepemimpinan yang ada dan dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin telah baik dan sesuai dengan karakteristik dari model kepemimpinan transformasional. Karyawan merasa pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengeluarkan pendapat dan mengembangkan kemampuan bawahan. Terjalin hubungan yang baik antara pemimpin dengan bawahan dalam bekerja ataupun diluar pekerjaan. Hubungan tersebut seperti adanya waktu kumpul bersama seperti *gathering* tiap tahun dan perkumpulan setiap bulannya untuk membahas perencanaan, pencapaian, dan permasalahan yang muncul. Karyawan mengungkapkan adanya dukungan positif dalam bekerja dan bantuan dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan.

Aspek kepemimpinan transformasional yang memiliki skor tinggi seperti motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta perhatian individual menggambarkan sikap-sikap yang sesuai dengan sikap dalam faktor penyebab keterikatan kerja yang diungkapkan oleh Schaeffeli (Bakker & Leiter, 2010). Ketiga aspek dapat dikaitkan dengan faktor keterikatan kerja yakni *job resources* yang merujuk pada sumber fisik, sosial, psikologis yang mampu mengurangi beban pekerjaan. Adanya pemberian motivasi dan perhatian oleh pemimpin dapat memberikan dukungan dan membangun hubungan interpersonal positif. Stimulasi intelektual seperti adanya kesempatan kepada bawahan untuk berpikir mengeluarkan ide dan pendapatnya sesuai dengan sikap *job resources* yaitu dalam hal pengaturan kerja dengan adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Aspek-aspek yang memiliki hubungan positif dan signifikan dengan taraf korelasi tertinggi hingga terendah adalah, a) motivasi inspirasional dan *dedication*; b) perhatian individual dan *dedication*; c) motivasi inspirasional dan *vigor*; d) stimulasi intelektual dan *dedication*; e) perhatian individual dan *vigor*; f) pengaruh kharismatik dan *dedication*; g) motivasi inspirasional dan *absorption*; h) perhatian individual dan *absorption*; e) stimulasi intelektual dan *absorption*.

Motivasi inspirasional yang merupakan aspek dari kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan seluruh aspek pada keterikatan kerja. Hubungan motivasi inspirasional dan *dedication* memiliki nilai r adalah 0,501 dengan p adalah 0,000. Kemudian untuk hubungan motivasi inspirasional dan *vigor* memiliki nilai r sebesar 0,425 dengan p sebesar 0,001. Serta, ada hubungan motivasi inspirasional, dan *absorption* adalah r sebesar 0,355 dengan p sebesar 0,008 yang berarti seluruhnya terdapat hubungan positif secara signifikan. Motivasi yang diberikan seorang pemimpin terhadap bawahannya seperti mengembangkan keyakinan bawahan mengenai harapan dan tujuan yang akan dicapai. Serta, mendorong peningkatan kinerja karyawan dengan berbagai inspirasi dapat menimbulkan rasa antusiasme, dan menginspirasi. Sehingga, menimbulkan semangat karyawan, dan perasaan tertantang serta fokus dengan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bakker & Leiter (2010) yaitu pemimpin transformasional akan meyakinkan bawahan untuk bersama-sama menciptakan produktivitas tinggi, usaha keras, komitmen, dan kapasitas yang tinggi.

Maka dari itu, karyawan akan merasa terdorong untuk mencapai tujuan, dan merasa tertantang serta menginginkan kesuksesan dengan melakukan kinerja yang baik.

Aspek kepemimpinan transformasional yang juga memiliki hubungan dengan seluruh aspek pada keterikatan kerja adalah perhatian individual. Perhatian individual dan *dedication* memiliki nilai r sebesar 0,428 dengan p sebesar 0,001 yang menyatakan ada hubungan positif, dan signifikan. Berikut dengan hubungan antara perhatian individual dan *vigor* dengan nilai r sebesar 0,408, dan p sebesar 0,002 serta hubungan perhatian individual dan *absorption* yang memiliki nilai r sebesar 0,314 dan p sebesar 0,020. Pemimpin yang memberikan perhatian individual seperti memberikan pengarahan atau monitoring, menghargai pendapat dari bawahan, adanya perhatian personal, serta pemberian nasehat ataupun penghargaan akan membuat karyawan merasa memiliki makna dan kebanggaan dalam pekerjaannya. Sehingga, dalam bekerja karyawan akan lebih bersemangat serta antusias yang membuat karyawan tertantang untuk menghasilkan yang terbaik, dan fokus dalam bekerja.

Penelitian yang juga mendukung dilakukan Segers et al., (2010) menunjukkan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja. Pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan keterikatan bawahannya secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan, dan memperkuat pengaruh positif pada efektivitas kerja dan level *engagement*. Perhatian individual merupakan sikap yang dilakukan oleh pemimpin dengan gaya transformasional seperti sikap pemimpin yang peduli terhadap kondisi kerja bawahannya. Hal tersebut berkaitan dengan efektivitas kerja karyawan yang menggambarkan karakteristik dari hasil positif adanya keterikatan kerja. Pernyataan tersebut dapat didukung oleh Marciano (2010) yang mengungkapkan bahwa keterikatan kerja seorang karyawan memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menambah efisiensi, dan mengurangi *turnover*.

Stimulasi intelektual yang merupakan aspek dari kepemimpinan transformasional berhubungan dengan dua aspek dari keterikatan kerja yaitu aspek *dedication*, dan *absorption*. Hubungan stimulasi intelektual, dan *dedication* dapat dilihat dari nilai r sebesar 0,409 dengan p sebesar 0,002. Kemudian hubungan stimulasi intelektual, dan *absorption* menghasilkan nilai r sebesar 0,279 dengan p sebesar 0,039,

yang berarti terdapat hubungan positif, dan signifikan. Stimulasi intelektual dapat digambarkan dimana pemimpin dapat memberikan suasana yang kondusif. Sehingga, karyawan merasa nyaman dalam bekerja dengan harapan karyawan dapat mengembangkan ide-ide, dan mencari solusi atas masalah yang ada. Dengan harapan bisa melewati semua masalah secara bersama sehingga berhasil menyelesaikan semua tugas pekerjaan yang menantang.

Hal ini sudah jelas berkaitan dengan sikap karyawan yang tertantang dengan pekerjaannya karena menganggap pekerjaannya adalah suatu yang bermakna dan membanggakan. Berkaitan satu sama lainnya antar aspek, karyawan yang sangat tertantang dalam keberhasilan pekerjaan secara tidak langsung akan konsentrasi bahkan tenggelam dalam pekerjaannya hingga waktunya tersita oleh pekerjaan.

Pernyataan yang sama dan juga mendukung dari Bakker & Leiter (2010) adalah pemimpin transformasional akan berusaha meningkatkan kinerja karyawan seperti produktivitas, kemampuan, komitmen, dan seluruh sikap positif dengan tujuan menciptakan keberhasilan perusahaan yang dapat digambarkan sebagai stimulasi intelektual yang dilakukan seorang pemimpin kepada bawahannya. Hal ini akan menyebabkan karyawan merasa terdorong untuk mencapai tujuan dan merasa tertantang serta menginginkan kesuksesan. Faktor penyebab keterikatan kerja menurut Schaeffli dalam (Bakker & Leiter, 2010) juga dapat menjelaskan pemberian stimulasi intelektual oleh pemimpin seperti rangsangan dan bantuan solusi serta kesempatan berpendapat akan meningkatkan optimisme, dan *self esteem* pada karyawan yang merupakan karakteristik keterikatan kerja.

Pengaruh kharismatik sendiri memiliki hubungan dengan salah satu aspek pada keterikatan kerja yaitu *dedication* dengan nilai r sebesar 0,385 dengan p sebesar 0,004. Sehingga, dapat dikatakan ada hubungan positif secara signifikan antara pengaruh kharismatik dan *dedication*. Karyawan yang antusias dalam bekerja adalah karyawan yang memiliki inspirasi mengenai pekerjaannya dan merasa pekerjaannya bermakna. Hal ini sesuai dengan sikap pemimpin yang menanamkan visi dan rasa bangga terhadap pekerjaannya. Sehingga, karyawan menjadi terinspirasi dan secara tidak langsung mengikuti sikap positif dari pemimpinnya. Pernyataan diatas didukung oleh Lockwood (2007) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional membangun rasa percaya, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat terhadap pemimpinnya. Sehingga,

bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Pengaruh yang diberikan dalam gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada loyalitas karyawan yang membuat keinginan kuat pada karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Lockwood, 2007).

Menurut Papalia et al., (2009) setiap orang memiliki perbedaan dalam hal jenis kelamin, fisik tubuh, kecerdasan, karakteristik kepribadian, reaksi emosional. Hal ini juga berkaitan dengan konteks kehidupan seperti pekerjaan, gaya hidup, dan hubungan yang dimiliki. Peneliti telah membagi dua tahapan usia yaitu dewasa muda (20-40 tahun), dan dewasa tengah (40-65 tahun) berdasarkan teori perkembangan dari Papalia et al., (2009). Berdasarkan analisa korelasi, hanya satu kategori usia yaitu pada usia dewasa muda yang memiliki hubungan kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja pada karyawan di Perusahaan X. Hubungan pada dewasa muda ini menghasilkan nilai r sebesar 0,342 dengan p sebesar $0,019 < 0,05$, yang berarti ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja pada karyawan usia muda di Perusahaan X. Dewasa muda memiliki pemikiran, dan penilaian yang lebih rumit dalam membuat pilihan atas pekerjaan yang dapat membuat individu dalam tahap ini lebih kreatif dibandingkan tahapan lain. Hal ini dapat menjadi alasan dewasa muda memiliki keterikatan kerja yang cukup tinggi dimana kreatifitas, tantangan, dan semangat merupakan karakteristik dari keterikatan kerja.

Hubungan kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja pada karyawan di Perusahaan X berdasarkan data demografis usia serta jenis kelamin menyatakan hanya terdapat hubungan positif dan signifikan pada satu kategori yaitu pada pria dewasa muda dengan nilai $r = 0,529$ dengan $p = 0,009$. Maka dapat dikatakan perbedaan individu sangatlah penting dan berpengaruh terhadap hasil korelasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja karyawan di Perusahaan X. Dimana menurut Demerouti et al., dalam (Bakker & Leiter, 2010) menjelaskan faktor penyebab keterikatan kerja pada individu selalu merujuk kepada sumber fisik, psikologis, sosial maupun organisasi dari sebuah pekerjaan. Dengan berfungsi dalam pencapaian tujuan kerja, dan menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan diri. Maka, dapat dikatakan bahwa sikap individu akan selalu dipengaruhi oleh berbagai faktor. Tentunya faktor seperti usia, dan jenis kelamin yang

masuk dalam kategori fisik kemudian berkaitan dengan perkembangan psikologis, dan diri termasuk hal penting untuk diukur.

SIMPULAN

Kepemimpinan transformasional yang ada, berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan Perusahaan X. Keterikatan kerja karyawan di Perusahaan X berada pada kategori tinggi, dan persepsi kepemimpinan transformasional karyawan Perusahaan X yang juga berada pada kategori tinggi. Hubungan pada tiap aspek satu sama lain antara kepemimpinan transformasional, dan keterikatan kerja menghasilkan sembilan hubungan positif dan signifikan. Berdasarkan faktor demografis usia dan jenis kelamin, ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja pada usia dewasa muda dan pria pada usia dewasa muda. Hal ini berarti faktor demografis seperti usia serta jenis kelamin secara tidak langsung mempengaruhi hubungan kedua kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja karyawan Perusahaan X.

DAFTAR PUSTAKA

- Anikmah, A. (2008). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo). *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta
- Ashar, S. M. (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press)
- Bakker, A.B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Theory and Research*. New York: Psychology Press
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate, Mahwah
- Batista, A. P., Gouveia, L., Bandarra, N. M., Franco, J. M., & Raymundo, A. (2013). Comparison of Microalgal Biomass Profiles as Novel Functional Ingredient for Food Products. *Algal Research*, 2(2), 164–173. 10.1016/J.ALGAL.2013.01.004
- Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C., & Baralt, S. (2009). The Role of Leadership Style in Employee Engagement. *Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference*, hal 15-20. http://coeweb.fiu.edu/research_conference/
- Bezuidenhout, A., & Schultz, C. (2013). Transformational Leadership and Employee Engagement in the Mining Industry. *Journal of Contemporary Management*, 10, 1–19. https://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/13220/JCM_Sub_Vol19_49_v4_July_2013.pdf?sequence=1

- Damanhuri, E. (2008). *A Future Prospect of Municipal Solid Waste Management in Indonesia*. <http://kuliah.ftsl.itb.ac.id/wp-content/uploads/2008/08/aplas2008-enri-241008.pdf>
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review, Working Paper Series No 19*. UK: Kingston Business School, Kingston University
- Lockwood, N. R. (2007). *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role (SHRM Research Quarterly)*. *SHRM Research Quarterly* (Vol. 2007). <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/07marresearchquarterly.pdf>
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of Respect*. Mexico: McGraw Hill
- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I. Z. (2011). Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement. *Seminar Nasional Peran Psikologi Dalam Boundaryless Organization: Strategi Mempersiapkan SDM Bertalenta*, hal 1–14. http://eprints.undip.ac.id/41844/1/Microsoft_Word_-_fullpaper_OK.pdf
- Papalia, D.E., Olds, S.W., & Feldman, R.D. (2009). *Human Development*, (11th ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- Parimalam, M., & Mahadevan, A. (2012). The Relationship between Leadership and Employee Engagement: an Employee Course Perspective. *Journal of Contemporary Research in Management*, 7(4), 27–36. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-relationship-between-Leadership-and-Employee-%3A-Parimalam-Mahadevan/3c56941d9862fa95d00b4ec8c67d2db7e6e108ed>
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*, 18(2), 121–133. 10.1016/j.leaqua.2007.01.003
- Rukmana, A. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement di BPJS Ketenagakerjaan. *e-Proceeding of Management*, hal 1–14. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/1/1>
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Utrecht: Department of Psychology Urecht University
- Segers, J., De Prins, P., & Brouwers, S. (2010). *Leadership and Engagement: A Brief Review of the Literature, a Proposed Model, and Practical Implications*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc
- Sintauli, T. A. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PDAM Tirtauli Pematangsiantar. *Thesis*. Universitas Sumatera Utara, Medan
- Stephania, M. S. R. (2008). Hubungan Persepsi Perawat terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Pekerja (*Employee Engagement*) di Unit Rawat Inap Rumah Sakit Puri Mandiri Kedoya Jakarta Barat. *Skripsi*. Universitas Esa Unggul, Jakarta
- Thoha, M. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali

- Warsono, W. (2018). Strategi Meraih Keunggulan Kompetitif dalam Bisnis Melalui Sumber Daya Manusia. *Majalah Manajemen Dan Bisnis Ganesha*, 2(1), 68–74. <https://stieganasha.e-journal.id/jurnal/article/view/27/24>
- Wellins, R. S., Smith, A. B., & Erker, S. (2008). *Nine Best Practices for Effective Talent Management*. <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=3380470>
- Wisobroto, S., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Keterikatan Kerja pada Perawat Rawat Inap Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. *Empati*, 6(1), 379–384. <https://media.neliti.com/media/publications/60173-ID-hubungan-antara-kepemimpinan-transformas.pdf>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, (6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice-Hall
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590–619. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1059601108331242>