

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI  
VARIABEL PEMEDIASI (Studi Eksplorasi pada Karyawan Usia  
Muda di Kota Pontianak)**

**040****Jonathan Giovanni**

Akademi Sekretari Manajemen Indonesia Pontianak

ign.jonathangiovanni@gmail.com

**Abstract.** *This study examines the possibility of becoming a mediator variables on the influence of transformational leadership on employee performance. Respondents were 110 young employees around Pontianak City. Data will be analyzed with path analysis method that would prove the effect of each variable to another variable. The analysis showed that work engagement are variables that mediate the effects of transformational leadership on employee performance. These results provide input for the management of any organization to give more confidence and space for employees to work which will lead to increased work engagement impact on the performance of employees.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Work Engagement, and Employee Performance.*

**LATAR BELAKANG**

Kepemimpinan menjadi topik penting dalam setiap penelitian yang diarahkan untuk mengkaji sebuah organisasi terutama pada masa dewasa ini. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan akan memberi pengaruh yang besar terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Melihat bahwa iklim usaha yang semakin kompetitif mengharuskan perusahaan mempunyai kemampuan bertahan dan menang. Strategi yang bagus saja tidaklah memadai, sehingga keberadaan seorang pemimpin yang handal dibutuhkan oleh perusahaan untuk mendukung strategi. Pemimpin yang handal bukan saja harus piawai dalam menyusun strategi, tetapi juga dapat menjalankan strategi dengan efektif.

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan sehingga masih memiliki potensi yang sangat luas untuk diteliti. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan

karakteristik pemimpin. Konsep ini menggambarkan seorang pemimpin yang melibatkan bawahan untuk melakukan perubahan, atau sering disebut wujud pemberdayaan. Melalui kepemimpinan transformasional ada suatu keterikatan yang positif antara atasan dan bawahan.

Gaya kepemimpinan yang baik dan tepat akan menimbulkan sebuah motivasi kerja yang juga baik bagi para karyawannya. Sukses atau tidaknya karyawan dalam prestasi kerja juga dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Candra, 2013). Hubungan yang positif antara pemimpin dan bawahannya akan mendukung semua aspek di dalamnya termasuk kinerja para karyawannya yang tentu saja akan memiliki dampak yang baik juga terhadap kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Kepemimpinan transformasional, menciptakan visi, lingkungan dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk berprestasi. Implikasinya bawahan akan merasa kagum, percaya, berkomitmen, dan merasa terikat dengan organisasi. Hal inilah yang menunjukkan kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif pada kinerja bawahan dan *engagement* karyawan. Karyawan yang merasa terikat atau *engaged* akan mampu memberikan keseluruhan dirinya dalam usaha pencapaian tujuan, visi dan misi perusahaan (Kahn, 1990). Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi mendatangkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, kinerja yang tinggi serta rendah *turn over*.

Kinerja merupakan sebuah keluaran dari tenaga dan pikiran yang difokuskan pada sesuatu hal sehingga dapat menghasilkan sesuatu. Kinerja dapat dikategorikan sebagai sebuah hasil atau tingkatan keberhasilan dibandingkan dengan standar atau batas yang telah diberikan dan desepakai sebelumnya. Kinerja juga dapat merepresentasikan sebuah kualitas kompetensi yang dimiliki seseorang di dalam sebuah organisasi. Mangkunegara (1995) mengungkapkan bahwa kinerja adalah sebuah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Melihat fenomena tersebut penulis akan melihat pada pengaruh bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan *work engagement* sebagai variabel pemediasi.

## KAJIAN TEORITIS

Teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership theory*) diawali oleh John McGregor Burns dalam bukunya yang berjudul *Leadership*. Buku ini mendapat *Pulitzers Prize* dan *National Book Award*. Dalam buku tersebut ia menggunakan istilah *transforming leadership* atau *mentransformasi kepemimpinan*.

Kepemimpinan transformasional merupakan persepsi bawahan terhadap perilaku pemimpin dalam memperlakukan bawahan dengan lebih menyadari adanya hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi serta lebih memperhatikan faktor individual. Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional (Anggraeni dan Sentosa, 2013).

Menurut Yukl (1998), ada beberapa hal yang menyangkut kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Motivasi kerja, motivasi adalah suatu proses yang dengannya perilaku kerja seseorang diberi energi, diarahkan dan dipertahankan di dalam kehidupan kerja dan organisasi.
2. Komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi melalui pengaruhnya pada anggota-anggota organisasi dalam rangka mendapatkan penerimaan, dukungan, komitmen, dan keterlibatan mereka dalam perubahan organisasional melalui perilaku-perilaku karisma, pengartikulasian visi dan penekanan perhatian secara individual.
3. Kepuasan kerja, perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya.
4. Keinginan berpindah, perilaku-perilaku pemimpin transformasional berhubungan negatif dengan keinginan karyawan untuk meninggalkan profesi dan pekerjaannya saat ini.

Konsep *work engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990) yang menjelaskan dengan membuat perbandingan antara *personal engagement* dan *personal disengagement*. Kedua konsep ini di dasarkan pada perilaku yang ditunjukkan oleh para karyawan dalam bekerja. Kahn (1990) secara khusus fokus pada bagaimana sikap pekerja dalam menjalankan peran mereka dalam berbagai tingkatan atau seberapa banyak pekerja secara psikologis hadir dalam moment tertentu dan peran mereka dalam dunia kerja. *Engagement* adalah sikap yang ditunjukkan oleh para karyawan dalam organisasi atau perusahaan dengan melibatkan fisik, pikiran atau kognitif, dan emosi. *Personal disengagement* didefinisikan sebagai sikap yang ditunjukkan dalam dunia kerja dengan menarik dan membentengi diri secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan pekerjaan.

Macey, et al (2008), mengutip definisi *employee engagement* yang dikeluarkan oleh "The Conference Board" sebagai: koneksi intelektual dan emosional yang tinggi, yang diperlihatkan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaan, organisasi, manajer, maupun rekan kerjanya, yang pada gilirannya mempengaruhi kesediaannya untuk menampilkan upaya tambahan dalam pekerjaannya. Dalam konsep ini tersirat bahwa *employee engagement* mengandung unsur-unsur antusiasme, fokus, ketekunan, proaktivitas, kemampuan adaptasi dan perluasan peran.

Menurut Siagian (2003) kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan (Khoirusmadi, 2011).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, karena dalam memberikan gambaran atas suatu peristiwa atau gejala yang ada, penulis menggunakan alat bantu statistik di dalamnya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dimana penulis menggunakan alat bantu kuisisioner untuk mendapatkan data di lapangan. Metode ini digunakan untuk mengkaji populasi yang besar maupun yang kecil. Penelitian akan dilakukan dengan mengambil data primer melalui survey yang akan disebar kepada karyawan beberapa perusahaan di Kota Pontianak, Kalimantan Barat. Pada penelitian kali ini penulis akan menggunakan sampel sebesar 110 responden yang memiliki usia 17 – 25 tahun.

Variabel yang terlibat dalam penelitian ini antara lain gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas, dan *work engagement* sebagai variabel pemediasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Variabel bebas dinotasikan sebagai variabel X, variabel pemediasi sebagai variabel Y dan variabel terikat dinotasikan sebagai variabel Z. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden mengenai:

2. Pertanyaan tentang identitas responden, yaitu terdiri dari beberapa pertanyaan yaitu nama, jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja
3. Pertanyaan mengenai serangkaian data yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional dikembangkan dari Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) oleh Bernard M. Bass and Bruce J (2004)
4. Pengukuran *work engagement* menggunakan self-report questionnaire—the Utrecht Work Engagement Scale (2004)
5. Pertanyaan mengenai kinerja karyawan diadopsi dari survey yang dikembangkan oleh University of the Fraser Valley

Sementara untuk menguji pengaruh variabel pemediasi pada penelitian ini maka digunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dimana sebelumnya akan dilakukakan uji reabilitas dan uji validitas dari instrument yang digunakan.

## PEMBAHASAN

### Uji Reliabilitas dan Uji Validitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai di atas batasan 0,600 yang ditetapkan sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan reliabel. Hasil reliabilitas ini adalah sebagai langkah awal untuk melanjutkan ke uji validitas dari masing-masing butir pertanyaan yang diajukan kepada responden. Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel 2.

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi dari Pearson untuk menguji apakah kuisioner yang digunakan sebagai alat pengukur variabel penelitian dapat menghasilkan data yang valid atau tidak. Penelitian ini akan melihat nilai signifikansi pada masing-masing korelasi yang terbentuk. Apabila nilai signifikansi di bawah nilai alfa yang ditentukan dalam hal ini adalah 0,05 maka instrument tersebut dinyatakan valid. Hasil uji validitas, seperti yang tercantum pada tabel 3 menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan yang diajukan kepada responden dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai instrument penelitian kali ini.

### Analisis Jalur

Analisis jalur adalah pengembangan dari analisis regresi yang tidak hanya menguji kelinieran model, namun juga menunjukkan hubungan serta besar pengaruhnya diantara variabel kausalnya. Berdasarkan definisi operasional yang telah disusun pada bab metode penelitian sebelumnya maka terdapat 2 (dua) rantai kausal yang terbentuk antara lain:

2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap work engagement
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional langsung terhadap kinerja karyawan dan melalui work engagement

Langkah pertama adalah melakukan uji korelasi di antara variabel instrument yang akan menunjukkan pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya, dan dari hasil uji korelasi yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa nilai signifikansi semua variabel tersebut nilai signifikansi  $\alpha$  yaitu 0,05 yang berarti bahwa dari setiap variabel yang digunakan pada penelitian ini memiliki hubungan korelasi satu sama lain. Setelah

nendapatkan hasil korelasi tersebut, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis regresi terhadap masing-masing rantai kausal yang terbentuk sebelumnya.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Work Engagement**

**046**

Hasil dari perhitungan nilai F menunjukkan bahwa pengaruh linear kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* adalah signifikan, dilihat dari besarnya F hitung yaitu sebesar 19,926 yang lebih besar dibandingkan dengan F tabel (1; 108; 0,05) yaitu 3,93. Hasil ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  0,050. Hasil ini memberi kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memprediksi terbentuknya *work engagement*.

Hasil perhitungan nilai t terhadap koefisien kepemimpinan transformasional (X) menunjukkan bahwa koefisien X signifikan dilihat dari nilai t hitung mutlak sebesar 4,464 lebih besar dari t tabel (108; 0,05) yaitu sebesar 1,659. Hal ini diperkuat juga oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  0,050. Hasil ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional signifikan dan memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. Keadaan ini berarti semakin diterapkannya pola kepemimpinan transformasional akan semakin membentuk *work engagement* karyawan.

Pengujian selanjutnya adalah regresi antara kedua variable yang dapat dilihat hasil analisis regresi antara kedua variabel menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap terbentuknya *work engagement* karyawan adalah sebesar 0,148 atau 14,8 %. Hal ini juga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dapat memberi signal terbentuknya *work engagement* walau hanya 14,8 %, hasil ini juga menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang lebih besar terhadap terbentuknya *work engagement* karyawan berasal dari variabel lain yang tidak dibahas pada penelitian kali ini yaitu sebesar 85,2 %.

Hasil pengujian statistika pada kedua variable ini dapat dilihat pada table 4.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil dari perhitungan nilai F menunjukkan bahwa pengaruh linear kepemimpinan transformasional dan work engagement terhadap kinerja karyawan adalah signifikan, dilihat dari besarnya F hitung yaitu sebesar 24,939 yang lebih besar dibandingkan dengan F table (2; 107; 0,05) yaitu 3,08. Hasil ini juga diperkuat oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  0,050. Hasil ini juga memberi kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional dan *work engagement* mampu memprediksi perubahan kinerja karyawan.

Hasil perhitungan nilai t terhadap koefisien kepemimpinan transformasional (X) menunjukkan bahwa koefisien X tidak signifikan dilihat dari nilai t hitung mutlak sebesar 0,035 lebih kecil dari t table (108; 0,05) yaitu sebesar 1,659. Hal ini diperkuat juga oleh nilai signifikansi sebesar 0,972 yang jauh lebih besar dari nilai  $\alpha$  0,050. Hasil ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak signifikan dan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Keadaan ini berarti para responden belum merasakan penerapan pola kepemimpinan transformasional secara baik dan dinilai belum cukup untuk meningkatkan kinerja.

Hasil perhitungan nilai t terhadap koefisien *work engagement* (Y) menunjukkan bahwa koefisien Y signifikan dilihat dari nilai t hitung mutlak sebesar 6,503 lebih besar dari t table (108; 0,05) yaitu sebesar 1,659. Hal ini diperkuat juga oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai  $\alpha$  0,050. Hasil ini menyimpulkan bahwa *work engagement* signifikan dan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Keadaan ini berarti dengan terbentuknya *work engagement* pada diri karyawan maka cukup untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan hasil analisis regresi antara ketiga variabel didapat hasil bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,305 atau 30,5 %. Hal ini juga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh dari variabel lain yang lebih besar dan tidak dibahas pada penelitian kali ini yaitu sebesar 69,5 %.

Berdasarkan hasil pengujian statistic model pengaruh variabel kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan dengan *work engagement* sebagai variabel pemediasi maka dapat dilakukan perhitungan besarnya pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan pengaruh tidak

angsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi

- a. Pengaruh langsung : - 0,003
- b. Pengaruh tidak langsung :  $0,395 \times 0,565 = 0,223175$
- c. Total Pengaruh :  $-0,003 + 0,223175 = 0,220175$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan variabel mediasi pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini dilihat dari besaran pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga memberi kesimpulan bahwa *work engagement* akan meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka didapat kesimpulan antara lain *work engagement* merupakan variabel mediasi atau intervening pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa *work engagement* mampu meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Melihat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terciptanya *work engagement* karyawan. Hasil ini memberi kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memprediksi terbentuknya *work engagement*. Keadaan ini juga dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan yang semakin baik diterapkan akan semakin membentuk *work engagement* pada karyawan.

Sementara untuk besaran pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap terbentuknya *work engagement* adalah sebesar 14,8 %. Artinya bahwa ada pengaruh yang lebih besar terhadap terbentuknya *work engagement* karyawan berasal dari variabel lain yang tidak dibahas pada penelitian kali ini yaitu sebesar 85,2 %.

Analisis model pengaruh antara variabel yang terakhir adalah antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *work engagement* sebagai variabel pemediasi. Berdasarkan hasil analisis regresi antara ketiga variabel didapat hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga memberi kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional dan *work engagement* mampu memprediksi perubahan kinerja karyawan. Hasil ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan *work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis statistik juga dapat dilihat besaran pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *work engagement* terhadap kinerja adalah sebesar 30,5%. Hal ini juga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh dari variabel lain yang lebih besar dan tidak dibahas pada penelitian kali ini yaitu sebesar 69,5 %.

Berdasarkan model pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *work engagement* sebagai variabel pemediasi di atas mendapatkan hasil bahwa *work engagement* merupakan variabel pemediasi pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini dilihat dari besaran pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, Yenni. Dan T. Elisabeth Cintya Santosa. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Terang Bangsa Semarang.
- Bass, B.M., 1999, *The ethics of transformational leadership*, Working Papers Academy of Leadership Press, University of Maryland.
- Bass, B.M., Bruce, J. 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Mind Garden, Inc. USA.
- Candra, Heri. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan dan Tingkat Perputaran (Studi pada PT.*

Honda Semoga Jaya di Samarinda – Kalimantan Timur. Tesis. Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Yogyakarta. 2013

Kahn, William A. 1990. *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management Journal; Volume 33 No. 4 Hal., 692-724.

Khoirusmadi, Ahmad Sofian. (2011). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening. (studi pada sekretariat daerah pemerintah kota Pekalongan)*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.

Macey , William H. dan Benjamin Schneider. 2008. *The Meaning of Employee Engagement*, Jurnal Industrial and Organizational Psychology , Vol 1, Hal. 3–30

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Mujiasih, E., dan Ika, Z.R., 2011. *Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement*. Prosiding Seminar Nasional Peran Psikologi Dalam Boundaryless Organization: Strategi Mempersiapkan SDM Bertalenta. Semarang, 23-24 September 2011.

Robbins, Stephen, P., 2003, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Erlangga, edisi kelima, Jakarta.

Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. PT. Rineka Cipta Jakarta.

Tuna, Muharrem, Ghazzawi, Issam Tuna, Aysen, Akbas, and Catir, Ozan. 2011. *Transformational Leadership and The Organizational Commitment: The Case*

*of Turkey's Hospitality Industry.* SAM Advanced Management Journal . June 6<sup>th</sup>  
2011

*Transformati  
onal  
Leadership,*

University of The Fraser Valley. 2011. Performance Evaluation.

Yulk, G.A., 1998, *Leadership in Organization*, Second Edition, Englewood Clifs,  
Prentice-Hall, Inc, New Jersey.

## TABEL DAN GAMBAR

Tabel 1. Matriks Variabel dan Indikator

Variabel	Simbol	Indikator	Skala Data	Sumber Data	Alat Pengumpulan Data
Gaya Kepemimpinan Transformatio nal	X	1. Memahami nilai-nilai bawahan 2. Penyampaian visi organisasi 3. Nilai-nilai etika 4. Kepastiasn 5. Menarik perhatian 6. Percaya 7. Pengakuan 8. Penghargaan 9. Kesempatan 10. Menciptakan peluang	Interval	Primer	Likert
Work Engagement	Y <sub>3</sub>	1. Bahagia 2. Antusias 3. Kesetiaan 4. Tantangan 5. Berenergi 6. Menjadi bagian dalam organisasi 7. Keterikatan emosional	Interval	Primer	Likert
Kinerja Karyawan	Y <sub>4</sub>	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Tanggung Jawab 4. Disiplin 5. Tepat	Interval	Primer	Likert

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Batas	Keterangan
Kepemimpinan Transformatio nal	0,845	0,600	Reliabel
Work Engagement	0,867	0,600	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,832	0,600	Reliabel

Sumber : Pengolahan data primer

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Butir Pertanyaan	Nilai Signifikansi	Signifikansi $\alpha$	Keterangan
Kepemimpinan Transformatio nal	Trans 1	0.000	0.05	Valid
	Trans 2	0.000	0.05	Valid
	Trans 3	0.000	0.05	Valid
	Trans 4	0.000	0.05	Valid
	Trans 5	0.000	0.05	Valid
	Trans 6	0.000	0.05	Valid
	Trans 7	0.000	0.05	Valid
	Trans 8	0.000	0.05	Valid
	Trans 9	0.000	0.05	Valid
	Trans 10	0.000	0.05	Valid

Work Engagement	Eng 1	0.000	0.05	Valid
	Eng 2	0.000	0.05	Valid
	Eng 3	0.000	0.05	Valid
	Eng 4	0.000	0.05	Valid
	Eng 5	0.000	0.05	Valid
	Eng 6	0.000	0.05	Valid
	Eng 7	0.000	0.05	Valid
	Eng 8	0.000	0.05	Valid
	Eng 9	0.000	0.05	Valid
	Eng 10	0.000	0.05	Valid
Kinerja Karyawan	Kin 1	0.000	0.05	Valid
	Kin 2	0.000	0.05	Valid
	Kin 3	0.000	0.05	Valid
	Kin 4	0.000	0.05	Valid
	Kin 5	0.000	0.05	Valid
	Kin 6	0.000	0.05	Valid
	Kin 7	0.000	0.05	Valid
	Kin 8	0.000	0.05	Valid
	Kin 9	0.000	0.05	Valid
	Kin 10	0.000	0.05	Valid

Sumber : Pengolahan data primer

Tabel 4. Nilai Signifikansi antara Variabel

	Kepemimpinan Transformasional	Work Engagemnet	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan Transformasional	----	0,000	0,022
Work Engagement	0,000	----	0,000
Kinerja Karyawan	0,022	0,000	----

Sumber : Pengolahan data primer

Tabel 5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Work Engagement

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	25,562	2,916		8,765	0,000
Kepemimpinan Transformasional	0,334	0,075	0,395	4,464	0,000
Adj. R Square	0,148				
F-hitung	19,926				
Prob/Sig	0,000				

Variabel dependent : Work engagement

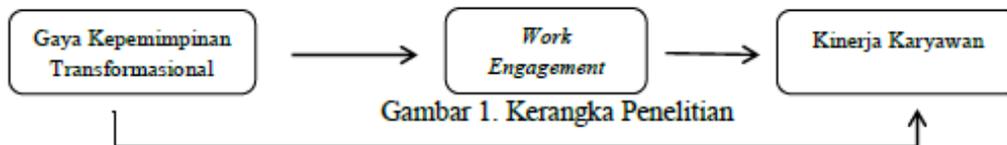
Sumber : Pengolahan data primer

Tabel 6. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan work engagement terhadap kinerja karyawan

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	16,353	3,721		4,395	0,000
Kepemimpinan Transformasional	- 0,003	0,079	-0,003	-0,035	0,972
Work Engagement	0,610	0,094	0,565	6,503	0,000
Adj. R Square				0,305	
F-hitung				24,939	
Prob/Sig				0,000	

Variabel dependent : Kinerja karyawan

Sumber : Pengolahan data primer



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sumber : Dikembangkan dari Penelitian Candra (2011), Maharem Tuna (2010), dan Anggraeni (2013)



Sumber : Pengolahan data primer

Gambar 2. Hasil Penelitian