



## Peran Mediasi Meaning In Work: Kepemimpinan Transformasional Dan Work Engagement

Mokhammad Khukaim Barkhowa<sup>1\*</sup>, Darwati<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Program Studi Manajemen, STIE AMA Salatiga

Received: 8 Februari 2023

Revised: 13 Februari 2023

Accepted: 21 Februari 2023

### Abstract

The Indonesian economy will face a world economic crisis. It is predicted that there will be a wave of mass layoffs when facing the global recession in 2023. In addition, today's world has changed rapidly and has entered a new environment. The purpose of this study is to examine how transformational leadership influences work engagement with meaning in work as mediation among Company employees in Salatiga City. The important thing about this research is that it can expedite the company's activities in dealing with economic recession, environmental changes and post-pandemic Covid 19. This scientific study was conducted on the workforce working in the City of Salatiga based on the Central Bureau of Statistics for the City of Salatiga, totalling 103,979 people. Due to limitations, this study's sampling was carried out using calculations with the Slovin formula with a sample size of 100 employees. The sampling method uses a probabilistic sampling method, which equals the probability that each element (member) of the population will be selected as a member of the sample. Sampling using simple random sampling, namely the collection of sample members and the population, is done randomly without regard to the layers in the population. The data analysis technique to answer the research hypothesis uses the Smart Partial Least Square (PLS) tool. The results showed that transformational leadership statistically has a positive and significant effect on work engagement, transformational leadership statistically has a positive and significant effect on meaning in work, meaning in work has a statistically positive and significant effect on work engagement, and transformational leadership has a statistically positive and significant effect on work engagement mediated by meaning in work

**Keywords:** Transformational leadership; meaning in work; work engagement

(\*) Corresponding Author:

**How to Cite:** Barkhowa, M., & Darwati, D. (2023). Peran Mediasi Meaning In Work : Kepemimpinan Transformasional Dan Work Engagement. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(11), 837-852. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8118315>

## PENDAHULUAN

Perekonomian Indonesia akan menghadapi krisis ekonomi dunia. Diprediksi akan terjadi gelombang pemutusan hubungan kerja (PHK) massal ketika menghadapi resesi global 2023. Potensi PHK massal tercermin dari indikator perekonomian yang melemah dan menekan berbagai sektor. (Putri, 2022)

Banyak pihak menyebut bahwa dunia saat ini telah berubah dengan cepat dan telah memasuki lingkungan baru dengan *Volatility* (volatilitas), *Uncertainty* (ketidakpastian), *Complexity* (kompleksitas), dan *Ambiguity* (kerancuan) yang terus meningkat; dikenal dengan terminologi VUCA. Untuk menghadapi permasalahan tersebut diperlukan kepemimpinan dalam perusahaan. (Juhro, 2020)

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan pembangunan dan kemajuan suatu organisasi, bahkan suatu bangsa.



secara sistematis mulai membagi gaya kepemimpinan menjadi dua jenis, yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transformasional membuat bawahan bergerak berdasarkan visi bersama dengan pemimpin, sehingga perubahan yang terjadi berasal dari diri sendiri dan dilakukan secara sukarela, meskipun tidak ada reward atau punishment. Singkatnya, pemimpin transaksional adalah eksekutif yang mencoba membuat bawahannya bergerak melalui transaksi yang memberi penghargaan dan/atau hukuman. Berdasarkan penjelasan diatas bahwa pemimpin transformasional lebih baik dari pada pemimpin transaksional. (Juhro, 2020)

Selain dalam hal menghadapi resesi ekonomi dan memasuki lingkungan baru pada 13 November 2022 ini masih terdapat masyarakat Indonesia kasus aktif sebanyak 49.794 dan bertambah 4.877 kasus terkonfirmasi. Kota Salatiga sendiri terdapat 15 orang yang terkonfirmasi terjangkit virus covid 19. Oleh karena itu, diperlukan metode untuk memprediksi dan mengendalikan kemungkinan penyebaran COVID-19 di lingkungan bisnis. Metode ini dilakukan oleh semua komponen tempat kerja, mulai dari pekerja hingga pimpinan, dengan semua sumber daya yang tersedia. Pencegahan tersebut membutuhkan kepemimpinan yang transformatif untuk mencegah penyebaran COVID-19 di lingkungan bisnis. Bukan hanya 3M (menggunakan masker, mencuci tangan, menjaga jarak) tetapi pemimpin juga memperhatikan juga 3T (*Tracing, Testing, Treatment*) agar pencepaian visi bisa tercapai. (Satgas, 2022)

Berdasarkan data (Satriono, 2022a) bahwa Persentase Penduduk Kota Salatiga yang berumur 15 Tahun ke Atas yang Bekerja Menurut Jenis Pekerjaan Utama sebagai tenaga kepemimpinan sangat kecil yaitu 0,76% dibandingkan jenis pekerjaan lainnya. Dengan kecilnya tenaga kepemimpinan maka tenaga kerja lain perlu adanya *meaning in work* yaitu menemukan tujuan dalam pekerjaan yang lebih besar daripada hasil ekstrinsik pekerjaan sehingga bisa mencapai visi dan misi perusahaan.

Perlunya kepemimpinan transformasional menyarankan proses pengaruh sosial antara pemimpin dan seorang karyawan. pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan ke tingkat kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional menyadari peningkatan kinerja dengan mengerahkan kekuatan pribadi atas karyawan untuk berbagi visi organisasi. Pemimpin transformasional membentuk makna kerja melalui *framing*. *Framing* adalah proses memilih dan menyoroti aspek-aspek tertentu dari suatu situasi sambil meminimalkan atau mengecualikan pentingnya orang lain seperti itu makna diterima di atas yang lain. Melalui tindakan *framing*, pemimpin memiliki kesempatan untuk menyoroti aspek-aspek tertentu dari pekerjaan yang meningkatkan maknanya dan meminimalkannya yang tidak. pemimpin dapat menggunakan framing untuk membentuk *meaning in work*. (Cleavenger & Munyon, 2013)

Kepemimpinan transformasional dapat menjadi faktor yang mempengaruhi *meaning in work*. *Meaning in work* yaitu menemukan tujuan dalam pekerjaan yang lebih besar daripada hasil ekstrinsik pekerjaan. Dalam lingkungan di mana pemimpin memiliki perilaku transformasional, perasaan seperti itu mungkin berkurang atau bahkan mungkin tidak ada dengan menciptakan persepsi makna dalam pekerjaan. Melalui penggunaan stimulasi intelektual, pemimpin dapat

merangsang bawahan untuk menciptakan solusi untuk masalah dan menjadi kreatif secara terbuka. (Ghadi, Fernando, & Caputi, 2013)

Menurut (Ghadi et al., 2013) kepemimpinan transformasional mengungkapkan bahwa *meaning in work* dalam pekerjaan mempromosikan perasaan *work engagement* karyawan secara berbeda. *work engagement* bahwa kepemimpinan transformasional terkait dengan persepsi pengikut tentang *meaning in work* untuk mempengaruhi tingkat *work engagement*. *Work engagement* telah menjadi istilah yang sangat populer dan subjek yang sangat menarik di bidang manajemen dan psikologi positif. Memiliki tenaga kerja yang terlibat adalah keunggulan kompetitif bagi organisasi karena dikaitkan dengan hasil organisasi yang menguntungkan. (Amor, Vázquez, & Faíña, 2020)

Secara khusus, perilaku kepemimpinan transformasional seperti stimulasi intelektual dan pertimbangan individu dapat menimbulkan iklim organisasi yang mendukung yang merangsang tingkat *work engagement* yang tinggi. karyawan yang memiliki *work engagement* lebih imajinatif, produktif, dan lebih bersedia bekerja lebih keras. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional adalah kunci untuk meningkatkan *work engagement* di lingkungan bisnis yang sangat kompetitif saat ini. (Amor et al., 2020)

Menurut Penelitian terdahulu, peran partial mediasi *meaning in work* mengindikasikan bahwa praktek kepemimpinan transformasional mampu menggerakkan karyawan untuk terlibat, dimana *work engagement* dipengaruhi oleh bagaimana karyawan memaknai pekerjaannya baik sebagai dampak langsung dan tidak langsung transformational leadership yang diterapkan pimpinan. (Larasati, Srimulyani, & Farida, 2022)

Pada tahun 2021, jumlah angkatan kerja meningkat menjadi 112.124 orang dibandingkan tahun 2020 sebanyak 110.256 orang. Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) menggambarkan persentase jumlah angkatan kerja terhadap penduduk usia kerja. Pada tahun 2021 TPAK Salatiga menunjukkan angka 70,36 persen, artinya dari 100 orang penduduk usia kerja 70 orang aktif secara ekonomi. Angkatan kerja yang bekerja sebesar 103.979 orang dan 8.145 orang pengangguran terbuka. (Satriono, 2022b)

Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya peningkatan *work engagement* agar karyawan dapat memaknai pekerjaannya dan perlu adanya penerapan berkaitan kepemimpinan transformasional. Permasalahan yang akan diteliti bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* dengan *meaning in work* sebagai mediasi pada karyawan Perusahaan di Kota Salatiga. Tujuan penelitian ini berusaha mengkaji bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* dengan *meaning in work* sebagai mediasi pada karyawan Perusahaan di Kota Salatiga. Hal yang penting dari penelitian ini adalah dapat mempelancar kegiatan perusahaan tersebut dalam menghadapi resesi ekonomi, perubahan lingkungan dan pasca pandemi covid 19.

Hasil penelitian terdahulu (Cleavenger & Munyon, 2013) meningkatkan kebermaknaan pekerjaan seharusnya menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional membentuk *meaning in work* dengan menggunakan perilaku dan bahasa yang mereka gunakan saat berinteraksi dengan karyawan dan saat berbicara lebih luas tentang pekerjaan. Sehingga kaitan

dengan penelitian yang dilakukan adalah bahwa pemimpin transformasional menginspirasi karyawan ke tingkat yang lebih besar dan memiliki efek yang ingin dicapai adalah mengelola *meaning in work* bagi karyawan. Untuk meningkatkan produktivitas, perlu adanya *meaning in work* dengan menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional menyadari hal ini dan mengetahui bahwa karyawan mereka membutuhkan penguatan berkelanjutan tentang pentingnya pekerjaan mereka.

Hasil penelitian terdahulu (Balwant, 2019) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai prediktor *work engagement*. kepemimpinan transformasional juga dapat mempengaruhi *work engagement* melalui proses penalaran emosional. Kaitan dengan penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional harus dikaitkan dengan *work engagement* dengan alasan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *work engagement* dengan membantu karyawan mereka menyadari potensi mereka, sehingga memenuhi kebutuhan tingkat tinggi.

Hasil penelitian (Ghadi et al., 2013) menunjukkan bahwa dengan melatih para manajer tentang gaya kepemimpinan transformasional dan bagaimana menghadapi kondisi kerja yang berbeda pada tingkat yang berbeda dalam organisasi, makna dalam pekerjaan kemungkinan akan ditingkatkan sambil mengurangi persentase karyawan yang tidak terlibat. Kaitan dengan penelitian ini adalah Perubahan kondisi global saat ini telah berubah dengan cepat. Perlu adanya perhatian mengenai *work engagement* agar tidak menyebabkan kerugian produktivitas. Penelitian terdahulu dan penelitian ini berusaha membantu mengurangi kerugian ini dengan memberikan wawasan baru kepada manajer sumber daya manusia dalam mengembangkan program pelatihan yang dapat meningkatkan perilaku kepemimpinan transformasional di tempat kerja. Hal ini juga diharapkan dapat membantu mendesain ulang konteks kerja agar pekerjaan lebih bermakna. Kaitan lain, penelitian terdahulu juga membahas tentang PHK yang terjadi dan meningkat dan merugikan perekonomian.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang bertolak belakang dengan kepemimpinan yang mempertahankan status quo. Kepemimpinan transformasional inilah yang dimaksud dengan kepemimpinan sejati karena benar-benar bekerja menuju sasaran dan tindakan yang mengarahkan organisasi ke tujuan yang belum pernah dicapai sebelumnya. (Andriani, Kesumawati, & Kristiawan, 2018)

Dalam bahasa kepemimpinan modern, mereka adalah pemimpin transformasional: berani, percaya diri, berani mengambil risiko, menawan, berkemauan keras, dan mampu menarik banyak orang lain untuk tujuan mereka. pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka untuk berinovasi dan berubah, baik untuk kebaikan atau keburukan. (O'Reilly & Chatman, 2020)

*Meaning in work* didefinisikan bagaimana karyawan membuat atau menemukan makna positif dalam pekerjaan mereka. persepsi makna dan kebermaknaan, mulai dari sikap individu hingga nilai-nilai organisasi; koneksi spiritual dan seterusnya. Selain itu, salah satu cara berpikir tentang faktor-faktor

yang berbeda ini adalah bahwa mereka semua merupakan sumber potensial meaning atau *meaningfulness in work*. (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010)

Untuk mempertahankan tingkat produktivitas dan efisiensi operasional yang tinggi, organisasi harus memastikan bahwa karyawan fokus dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Konsep keterlibatan kerja adalah untuk menilai tingkat kehadiran atau ketidakhadiran psikologis karyawan di tempat kerja. Keterikatan kerja mengacu pada ekspresi individu tentang pekerjaan dan koneksi dalam pekerjaan dan hubungan dengan orang lain, kehadiran pribadi (fisik, kognitif, dan emosional), dan perilaku tugas yang memfasilitasi peningkatan pencapaian. (Lai, Tang, Lu, Lee, & Lin, 2020)

*Work engagement* mengacu pada komitmen, kepuasan, dan antusiasme individu untuk bekerja. *Work engagement* berfokus pada keadaan psikologis pemenuhan tanggung jawab individu, dan keterlibatan organisasi berfokus pada konsep multidimensi yang mencerminkan motivasi. *Work engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penerimaan. (Kim, Han, & Park, 2019)

Selain itu, bahwa dimensi individu kepemimpinan transformasional mungkin memiliki efek yang berbeda-beda, sehingga memberikan dukungan empiris untuk konsep multidimensi. Mengingat bahwa dimensi kepemimpinan transformasional tertentu secara unik terkait dengan *work engagement*. Kepemimpinan transformasional harus dikaitkan dengan keterlibatan kerja karena berbagai alasan. Bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *work engagement* dengan membantu karyawan mereka menyadari potensi mereka, sehingga memenuhi kebutuhan tingkat tinggi. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat mempengaruhi *work engagement* melalui proses penalaran emosional. Para pemimpin ini mengekspresikan emosi positif yang dapat menyebar ke karyawan mereka. Karyawan kemudian dapat menjadi lebih terlibat secara emosional dalam interaksi mereka dengan rekan kerja dan pelanggan. (Balwant, 2019)

Pemimpin transformasional dapat memainkan peran yang berpengaruh dalam membentuk makna kerja bagi karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional melibatkan pendefinisian ulang sifat dan kualitas pekerjaan bagi karyawan. Pemimpin transformasional menggunakan kata-kata, tindakan, dan/atau simbol ketika berbicara tentang pekerjaan untuk meningkatkan *meaning in work*. (Cleavenger & Munyon, 2013)

Karyawan yang dapat menghargai pekerjaan yang mereka lakukan dan lebih sadar tentang pentingnya *meaning in work* maka karyawan akan terikat dan menghabiskan waktunya dalam melaksanakan pekerjaannya. Serta, karyawan dapat secara aktif mengubah desain pekerjaan mereka dengan memilih tugas, menegosiasikan konten pekerjaan yang berbeda, dan memberi makna pada tugas atau pekerjaan mereka. Oleh karena itu, *meaning in work* juga mempengaruhi *work engagement*. (Ghadi et al., 2013)

Bahwa manajer yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional memotivasi para pengikutnya untuk melihat melampaui aktivitas sehari-hari demi kepentingan organisasi. Para manajer tersebut tidak hanya menghadirkan masa depan yang mengesankan bagi karyawan, para manajer ini juga menunjukkan

kepada karyawan bagaimana mereka dapat bekerja menuju masa depan yang lebih baik dalam pekerjaan mereka saat ini. Hubungan antara pekerjaan karyawan saat ini dan masa depan yang diinginkan dapat menanamkan makna ke dalam pekerjaan karyawan. Dalam hal ini, karyawan mendapatkan lebih banyak persepsi bahwa pekerjaan adalah tempat yang bermakna. Dengan kesenjangan pengetahuan ini, dapat disimpulkan bahwa *meaning in work* dapat bertindak sebagai mediator yang memungkinkan dalam hubungan kepemimpinan transformasional - *work engagement*. (Ghadi et al., 2013)

Ada pun hipotesis penelitian ini yaitu: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *work engagement*; kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *meaning in work*; *meaning in work* berpengaruh positif terhadap *work engagement*; *meaning in work* memediasi kepemimpinan transformasional dan *work engagement*

## METODE PENELITIAN

Populasi yang digunakan dalam riset ini ialah angkatan kerja yang bekerja di Kota Salatiga berdasarkan Badan Pusat Statistik Kota Salatiga yang berjumlah 103.979 orang. Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan sampel dari populasi yang ada. Sampel merupakan subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subhimpunan ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin memeriksa semua anggota populasi, sehingga membentuk perwakilan populasi (Augusty, 2018). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin. (Sujarweni, 2015)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi (103.979)

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel (10%)

maka,

$$n = \frac{103.979}{1 + (103.979 (0,1)^2)} = 99,9 (100)$$

Metode pengambilan sampel menggunakan metode probabilistik sampling, yaitu metode pengambilan sampel yang menyamakan kemungkinan setiap elemen (anggota) populasi akan dipilih sebagai anggota sampel. Pengambilan sampel menggunakan pengambilan sampel acak sederhana, yaitu pengambilan sampel secara acak dari anggota sampel dan populasi, tanpa memperhatikan strata dalam populasi. Metode ini dilakukan ketika anggota populasi dianggap homolog. (Sujarweni, 2015)

Definisi konsep dan operasional penelitian ini tertulis didalam tabel dibawah ini :

**Tabel 1.** Indikator dan Skala Penelitian

No	Variabel Penelitian	Definisi Konsep	Indikator	Skala
1.	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat merangsang dan memberi inspirasi kepada pengikut agar dapat mencapai lebih banyak hasil dengan memiliki. Sumber : (Wirapranaya & Supartha, 2016)	1. <i>kharisma (idealized influence)</i> , 2. <i>eksitasi intelektual (intellectual stimulation)</i> , 3. <i>interes pribadi (individualalized consideration)</i> , 4. <i>motivasi inspirasi (inspirational motivation)</i> . Sumber : (Wirapranaya & Supartha, 2016)	Skala Likert 1-5
2.	Meaning in Work (Z)	Meaning in work adalah asumsi bahwa hasil pribadi dan organisasi dikaitkan dengan persepsi makna dalam pekerjaan atau interaksi dan interpretasi subyektif dari pengalaman kerja yang dialami karyawan di lingkungan kerja. (Rosso et al., 2010)	1. Value 2. Motivation 3. Beliefs 4. the self 5. Coworkers 6. Leaders 7. Groups and communities Sumber : (Rosso et al., 2010)	Skala Likert 1-5
3.	Work Engagement (Y)	Work engagement merupakan penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk inisiatif, usaha, dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi. (Siswono, 2016)	1. <i>vigor</i> (semangat) a. tingkat energi dan stamina karyawan, b. kesungguhan dalam bekerja, c. serta kegigihan dan ketekunan 2. <i>dedication</i> (dedikasi) a. pengorbanan tenaga, pikiran dan waktu, b. rasa penuh makna, c. antusiasme, d. kebanggaan 3. <i>absorption</i> (pengabdian) a. konsentrasi, b. serius, c. menikmati pekerjaan. Sumber: (Siswono, 2016)	Skala Likert 1-5

Teknik analisis untuk penelitian ini menggunakan alat Smart Partial Least Square (PLS) 3.0. Kelebihan alat ini dapat digunakan dengan ukuran sampel yang kecil, tidak memerlukan data berdistribusi normal, dan cocok untuk penelitian dengan sedikit dukungan teoritis. PLS juga bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antara konfigurasi untuk menentukan apakah mereka memiliki efek. Menurut (Abdillah & Hartono, 2015), metode analisis PLSSEM terdiri dari dua model yaitu model eksternal atau model pengukuran dan model internal atau model struktural.

*Outer model* merupakan bagian dari model SEM untuk mengukur validasi dan hubungan antar konstruk dengan indikator-indikatornya dan juga reliabilitas instrument. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu konsep ataupun mengukur tingkat konsistensi pada responden dalam menjawab item pertanyaan pada kuesioner (Abdillah & Hartono, 2015). Pengujian dalam Outer Model terdiri *Convergent Validity* (Validitas Konvergen), *Discriminant Validity* (Validitas

Diskriminan), dan *Composite Reliability*. Uji reliabilitas dilihat dari nilai *Chronbach Alpha*.

*Inner model* adalah model pengukuran yang menggambarkan hubungan antar komponen. Penggunaan model struktural dalam PLS dievaluasi oleh  $R^2$  dari struktur dependen dan faktor nilai  $t$  dari setiap jalur untuk menguji signifikansi antar struktur. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur derajat variasi perubahan variabel independen relatif terhadap variabel dependen. Nilai  $R^2$  yang tinggi berarti model prediksi semakin baik (Abdillah & Hartono, 2015).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Deskripsi Responden

**Tabel 2.** Deskripsi Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Masa Kerja	Jumlah	Usia	Jumlah
Perempuan	65	SMA Sederajat	65	<5 tahun	60	<21 tahun	19
Laki-laki	35	DIII S1	2 33	5-10 tahun	20	21-30 tahun	56
				11-15 tahun	12	31-40 tahun	15
				16-20 tahun	2	41-50 tahun	7
				>20 tahun	6	>50 tahun	3
Total	100	Total	100	Total	100	Total	100

Sumber : Data Primer yang diolah (2023)

Berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki - laki sebanyak 35 responden dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 65 responden dengan. Berdasarkan pendidikan menunjukkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMA / Sederajat sebanyak 65 responden, responden dengan tingkat pendidikan terakhir, responden dengan tingkat Pendidikan terakhir DIII sebanyak 2 responden, responden dengan tingkat pendidikan terakhir S1 / Sarjana sebanyak 33 responden. Jumlah responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja selama kurang dari 5 tahun sebanyak 60 responden, responden dengan masa kerja selama 5 - 10 tahun sebanyak 20 responden, responden dengan masa kerja selama 11 - 15 tahun sebanyak 12 responden, responden dengan masa kerja selama 16 - 20 tahun sebanyak 2 responden dan responden dengan masa kerja selama lebih dari 20 tahun sebanyak 6 responden. Berdasarkan usia menunjukkan bahwa responden dengan usia kurang dari 21 tahun sebanyak 9 responden, responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 56 responden, responden dengan usia 31-40 tahun sebanyak 15 responden, responden dengan usia kurang dari 41-50 tahun sebanyak 7 responden, dan responden dengan usia lebih dari 50 tahun sebanyak 3 responden.

#### Measurement Model

Evaluasi model pengukuran dapat dilakukan dengan uji convergent validity, discriminant validity, dan reliability composite. Tes pertama adalah *constructed validity*, yang melihat dari Nilai *loading factor* sebesar 0,70 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Nilai *outer loading* pada variabel kepemimpinan transformasional, *meaning in work*, dan *work engagement* dapat dilihat pada tabel

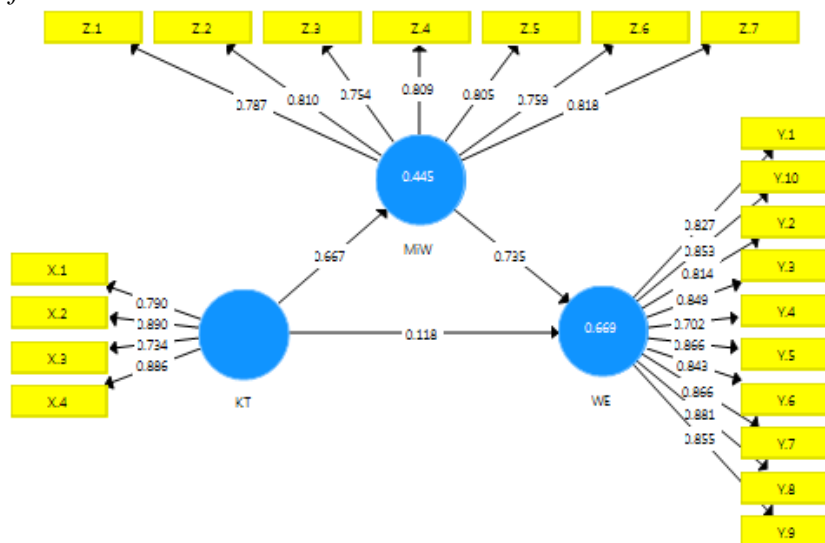
3. Menurut (Ghozali & Latan, 2015) indikator yang memiliki nilai *loading factor* antara 0,6 – 0,7 dapat diterima. Dari tabel 3 jelas terlihat bahwa semua item yang mengukur nilai di atas 0,7 dengan demikian mengkonfirmasi validitas konstruk.

**Tabel 3.** *Outer Loading* atau Hasil *Convergent Validity*

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X)	Meaning in work (Z)	Work Engagement (Y)
X.1	0,790		
X.2	0,890		
X.3	0,734		
X.4	0,886		
Z.1		0,787	
Z.2		0,810	
Z.3		0,754	
Z.4		0,809	
Z.5		0,805	
Z.6		0,759	
Z.7		0,818	
Y.1			0,827
Y.2			0,853
Y.3			0,814
Y.4			0,849
Y.5			0,702
Y.6			0,866
Y.7			0,843
Y.8			0,866
Y.9			0,881
Y.10			0,855

Sumber : Data Primer yang diolah (2023)

Dari hasil tabel 3 dapat dilihat bahwa semua indikator penelitian memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing – masing pertanyaan untuk variabel kepemimpinan transformasional, *meaning in work*, dan *work engagement* adalah valid. Model penelitian ini dapat dilihat pada gambar *path diagram final* berikut ini :



**Gambar 1.** Model Pengukuran  
 Sumber : Data Primer yang diolah (2023)

Selanjutnya adalah menguji *discriminant validity* yang ditunjukkan pada tabel 4 yang menyajikan hasil perhitungan *cross loading* :

**Tabel 4.** Hasil *Discriminant Validity*

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X)	Meaning in work (Z)	Work Engagement (Y)
X.1	<b>0,790</b>	0,521	0,461
X.2	<b>0,890</b>	0,589	0,564
X.3	<b>0,734</b>	0,445	0,391
X.4	<b>0,886</b>	0,632	0,572
Z.1	0,610	<b>0,787</b>	0,603
Z.2	0,544	<b>0,810</b>	0,620
Z.3	0,369	<b>0,754</b>	0,582
Z.4	0,421	<b>0,809</b>	0,653
Z.5	0,518	<b>0,805</b>	0,641
Z.6	0,686	<b>0,759</b>	0,634
Z.7	0,500	<b>0,818</b>	0,760
Y.1	0,466	0,719	<b>0,827</b>
Y.2	0,466	0,634	<b>0,814</b>
Y.3	0,478	0,734	<b>0,849</b>
Y.4	0,359	0,491	<b>0,702</b>
Y.5	0,575	0,701	<b>0,866</b>
Y.6	0,542	0,682	<b>0,843</b>
Y.7	0,569	0,722	<b>0,866</b>
Y.8	0,512	0,700	<b>0,881</b>
Y.9	0,518	0,682	<b>0,855</b>
Y.10	0,575	0,701	<b>0,853</b>

Sumber : Data Primer yang diolah (2023)

Hasil pengujian *discriminant validity* pada tabel 4 menyajikan hasil perhitungan *cross loading*, yang menunjukkan bahwa *nilai cross loading* dari setiap indikator pada variabel kepemimpinan transformasional, *meaning in work* dan *work engagement* berada diatas ambang batas yaitu 0,700 sehingga instrumen penelitian dikatakan valid secara diskriminan.

Selanjutnya adalah menguji nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Penggunaan *cronbach's alpha* cenderung menaksir lebih rendah reliabilitas variabel dibandingkan *composite reliability* sehingga disarankan untuk menggunakan *composite reliability*. Secara umum, koefisien *alpha Cronbach* minimal dengan hasil 0,7 dianggap sebagai indikasi reliabilitas yang baik. Sedangkan variabel dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* diatas 0,70. (Ghozali & Latan, 2015) Berikut hasil Pengujian Composite Reliability dan Cronbach Alpha yang ditunjukkan pada tabel 5 berikut ini :

**Tabel 5.** Hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
<i>Kepemimpinan Transformasional</i>	0,845	0,865	0,896	0,685
<i>Meaning in work</i>	0,901	0,904	0,922	0,628
<i>Work Engagement</i>	0,952	0,955	0,959	0,700

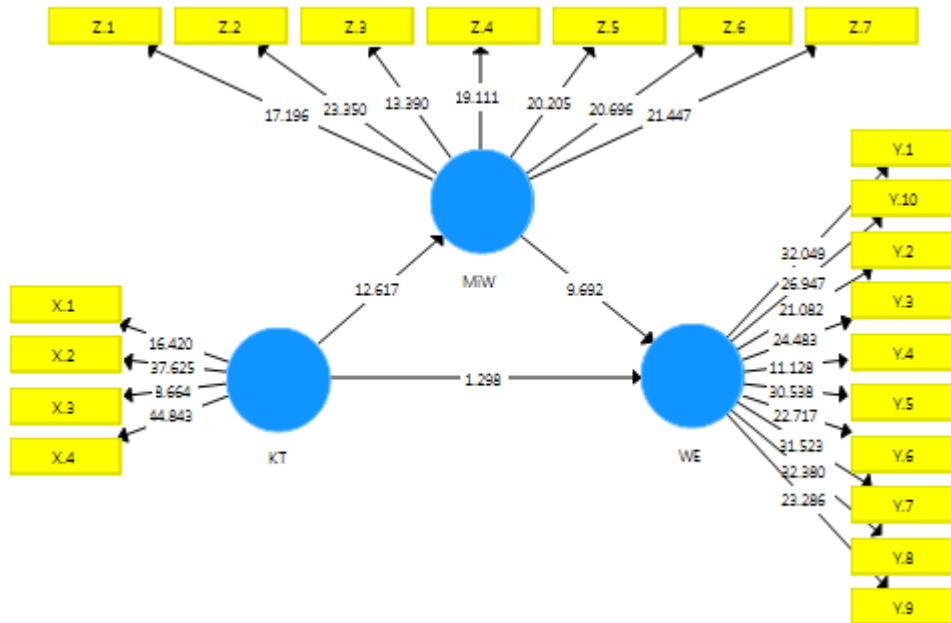
Sumber : Data Primer yang diolah (2023)

Berdasarkan tabel 5, menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki *composite reliability* 0,70 dan *chronbach's alpha* di atas 0,70. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitan ini dikatakan reliabel. Sedangkan untuk menguji reliabilitas juga dapat menggunakan nilai

*average variance extracted* (AVE) dengan nilai batas diatas 0,50. Pada tabel 5 terlihat bahwa semua variabel memiliki nilai AVE diatas 0,50. Hal ini dapat diartikan bahwa keseluruhan indikator memenuhi persyaratan reliabilitas.

**Structure Model atau Inner Model**

Setelah melakukan uji *outer model*, maka langkah selanjutnya yaitu melakukan uji *inner model*. Pengujian inner model atau model structural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Berikut hasil gambar *model structural* :



**Gambar 2.** Model Struktural

Sumber : Data Primer yang diolah (2023)

Selain itu, untuk melihat hubungan antara konstruk dapat dilihat dari melihat nilai R square. Nilai R-square digunakan untuk mengevaluasi pengaruh antar variable independent dengan dependen. Nilai estimasi Rsquare dapat dilihat pada Tabel 6 dibawah ini :

**Tabel 6.** Hasil *R Square*

Variabel Dependent	R Square	Adjusted R Square
Meaning in work	0.445	0.440
Work Engagement	0.669	0.663

Sumber : Data Primer yang diolah (2023)

Berdasarkan hasil perhitungan regresi pada tabel 6 diatas, diperoleh nilai koefisien determinasi (*R Square*) adalah 0,445 yang artinya sebesar 45,5% variasi dari variabel bebas (kepemimpinan transformasional) dapat menerangkan variabel terikat (*meaning in work*), sedangkan sisanya sebesar 55,5% diterangkan oleh variabel bebas lain yang tidak diajukan dalam model penelitian ini. Selain itu, diperoleh nilai koefisien determinasi (*R Square*) adalah 0,669 yang artinya sebesar 66,9% variasi dari variabel bebas (kepemimpinan transformasional dan *meaning in work*) dapat menerangkan variabel terikat (*work engagement*), sedangkan sisanya sebesar 33,1% diterangkan oleh variabel bebas lain yang tidak diajukan dalam model penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis

Berdasarkan tabel 7 merupakan hasil dari pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel yang dapat diketahui bahwa:

**Tabel 7. Hasil *Bootstrapping* dan *Specific Indirects Effects***

	Sampel Asli	Rata-rata Sampel	Std. Deviasi	t Statistik	P Values
<b>Pengaruh Langsung</b>					
Kepemimpinan Transformasional → Work Engagement	0,608	0,613	0,071	8,624	0,000
Kepemimpinan Transformasional → Meaning in work	0,667	0,678	0,053	12,617	0,000
Meaning in work → Work Engagement	0,735	0,740	0,076	9,692	0,000
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>					
Kepemimpinan Transformasional → Meaning in work → Work Engagement	0,490	0,501	0,062	7,940	0,000

Sumber : Data Primer yang diolah (2023)

Hasil dari tabel diatas bahwa jika nilai p value < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa :

1. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,608 dengan nilai P Value sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional signifikan pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *work engagement* DITERIMA.
2. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,667 dengan nilai P Value sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional signifikan pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *meaning in work* DITERIMA.
3. Variabel *meaning in work* memiliki koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,735 dengan nilai P Value sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *meaning in work* signifikan pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan bahwa *meaning in work* berpengaruh positif terhadap *work engagement* DITERIMA.
4. Peran variabel mediasi *meaning in work* pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* memiliki P Value 0,000 dan memiliki koefisien regresi positif yaitu 0,490. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *meaning in work* memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan *work engagement* pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work engagement* dimediasi *meaning in work* DITERIMA.

## PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam riset ini. Hal itu berarti semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan semakin baik *work engagement*, dan sebaliknya. Selain itu, tingkat kepemimpinan transformasional dan *work engagement* yang tinggi memiliki dampak yang lebih besar (Vincent-Höper, 2012).

Hasil riset ini sejalan dengan hasil riset yang dilakukan (Balwant, 2019) kepemimpinan transformasional tertentu secara unik terkait dengan *work engagement*. Kepemimpinan transformasional harus dikaitkan dengan keterlibatan kerja karena berbagai alasan. Bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *work engagement* dengan membantu karyawan mereka menyadari potensi mereka, sehingga memenuhi kebutuhan tingkat tinggi. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat mempengaruhi *work engagement* melalui proses penularan emosional. Para pemimpin ini mengekspresikan emosi positif yang dapat menyebar ke karyawan mereka. Karyawan kemudian dapat menjadi lebih terlibat secara emosional dalam interaksi mereka dengan rekan kerja dan pelanggan.

Hasil dari jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner mendapatkan temuan bahwa pimpinan mengajarkan untuk lebih berkembang dan berprestasi sehingga berpengaruh pada karyawan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan walaupun ada isu resesi ekonomi 2023. Hal yang perlu diperhatikan, pimpinan kurang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide atau masukan untuk melakukan pekerjaan sehingga berpengaruh pada karyawan tidak bersedia untuk bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun isu resesi ekonomi 2023 muncul.

Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *meaning in work* sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam riset ini. Hal itu berarti semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan semakin baik *meaning in work*, dan sebaliknya.

Hasil riset ini sejalan dengan hasil riset yang dilakukan (Cleavenger & Munyon, 2013) meningkatkan kebermaknaan pekerjaan seharusnya menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional membentuk *meaning in work* dengan menggunakan perilaku dan bahasa yang mereka gunakan saat berinteraksi dengan karyawan dan saat berbicara lebih luas tentang pekerjaan. pemimpin transformasional dapat memainkan peran yang berpengaruh dalam membentuk makna kerja bagi karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional melibatkan pendefinisian ulang sifat dan kualitas pekerjaan bagi karyawan. Pemimpin transformasional menggunakan kata-kata, tindakan, dan/atau simbol ketika berbicara tentang pekerjaan untuk meningkatkan *meaning in work*. (Cleavenger & Munyon, 2013)

Hasil dari jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner mendapatkan temuan bahwa pimpinan mengajarkan untuk lebih berkembang dan berprestasi sehingga berpengaruh pada karyawan tetap bekerja secara efektif dan bahagia dalam menjalankan pekerjaan. walaupun ada isu resesi ekonomi 2023. Hal yang

perlu diperhatikan, pimpinan kurang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide atau masukan untuk melakukan pekerjaan sehingga berpengaruh pada karyawan kurang mempunyai variasi pekerjaan, kurang pengalaman, dan kurang memperdulikan kemajuan perusahaan serta rekan kerja walaupun saat ini muncul isu resesi ekonomi 2023.

Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa *meaning in work* secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam riset ini. Hal itu berarti semakin baik *meaning in work*, maka akan semakin baik *work engagement*, dan sebaliknya.

Hasil riset ini sejalan dengan hasil riset yang dilakukan (Ghadi et al., 2013) karyawan yang dapat menghargai pekerjaan yang mereka lakukan dan lebih sadar tentang pentingnya *meaning in work* maka karyawan akan terikat dan menghabiskan waktunya dalam melaksanakan pekerjaannya. Serta, karyawan dapat secara aktif mengubah desain pekerjaan mereka dengan memilih tugas, menegosiasikan konten pekerjaan yang berbeda, dan memberi makna pada tugas atau pekerjaan mereka.

Hasil dari jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner mendapatkan temuan bahwa karyawan tetap bekerja secara efektif dan bahagia dalam menjalankan pekerjaan sehingga berpengaruh pada karyawan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan walaupun ada isu resesi ekonomi 2023. Hal yang perlu diperhatikan, karyawan kurang mempunyai variasi pekerjaan, kurang pengalaman, dan kurang memperdulikan kemajuan perusahaan serta rekan kerja sehingga berpengaruh pada karyawan tidak bersedia untuk bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun isu resesi ekonomi 2023 muncul.

Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dimediasi oleh *meaning in work* sehingga hasil ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan dalam riset ini. Hal itu berarti semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan semakin baik *work engagement* dengan di mediasi *meaning in work*, dan sebaliknya.

Melatih para manajer tentang gaya kepemimpinan transformasional dan bagaimana menghadapi kondisi kerja yang berbeda pada tingkat yang berbeda dalam organisasi, makna dalam pekerjaan kemungkinan akan ditingkatkan sambil mengurangi persentase karyawan yang tidak terlibat. Bahwa pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional memotivasi para pengikutnya untuk melihat melampaui aktivitas sehari-hari demi kepentingan organisasi. Para pemimpin tersebut tidak hanya menghadirkan masa depan yang mengesankan bagi karyawan, para pimpinan ini juga menunjukkan kepada karyawan bagaimana mereka dapat bekerja menuju masa depan yang lebih baik dalam pekerjaan mereka saat ini. Hubungan antara pekerjaan karyawan saat ini dan masa depan yang diinginkan dapat menanamkan makna ke dalam pekerjaan karyawan. Dalam hal ini, karyawan mendapatkan lebih banyak persepsi bahwa pekerjaan adalah tempat yang bermakna. Dengan kesenjangan pengetahuan ini, dapat disimpulkan bahwa *meaning in work* dapat bertindak sebagai mediator yang memungkinkan dalam hubungan kepemimpinan transformasional - *work engagement* (Ghadi et al., 2013)

Hasil dari jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner mendapatkan temuan bahwa pimpinan mengajarkan untuk lebih berkembang dan berprestasi menjadikan karyawan tetap bekerja secara efektif dan bahagia dalam menjalankan pekerjaan dan berpengaruh pada karyawan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan walaupun ada isu resesi ekonomi 2023. Hal yang perlu diperhatikan, pimpinan kurang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide atau masukan untuk melakukan pekerjaan sehingga menjadikan karyawan kurang mempunyai variasi pekerjaan, kurang pengalaman, dan kurang memperdulikan kemajuan perusahaan serta rekan kerja dan berpengaruh pada karyawan tidak bersedia untuk bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan walaupun isu resesi ekonomi 2023 muncul.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan sebelumnya, maka didapatkan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *meaning in work*, *meaning in work* secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dan kepemimpinan transformasional secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dimediasi oleh *meaning in work*. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel adalah sepuluh persen yang menjadikan jumlah sampel belum maksimal. Saran untuk penelitian selanjutnya agar mencari objek penelitian lain dan meningkatkan jumlah sampel.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). Partial Least Square (PLS): Alternative structural equation modeling (SEM) in business research. *Yogyakarta: Penerbit Andi*.
- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Augusty, F. (2018). Structural equation modeling dalam penelitian manajemen. *Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro*, 143.
- Balwant, P. (2019). Stay close! The role of leader distance in the relationship between transformational leadership, work engagement, and performance in undergraduate project teams. *Journal of Education for Business*, 94(6), 369-380.
- Cleavenger, D. J., & Munyon, T. P. (2013). It's how you frame it: Transformational leadership and the meaning of work. *Business Horizons*, 56(3), 351-360.
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares concepts, techniques and applications using the smartpls 3.0 program for empirical research. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.

- Juhro, S. M. (2020). *TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP : KONSEP, PENDEKATAN DAN IMPLIKASI PADA PEMANGUNAN* (2 ed.). Jakarta: Bank Indonesia Institute.
- Kim, W., Han, S. J., & Park, J. (2019). Is the role of work engagement essential to employee performance or 'nice to have'? *Sustainability*, 11(4), 1050.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019899085.
- Larasati, P. H. G., Srimulyani, V. A., & Farida, F. A. (2022). PERAN MEDIASI MEANING IN WORK DAN PERSONAL RESOURCES PADA PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP WORK ENGAGEMENT. *Among Makarti*, 15(2).
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (2020). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review*, 62(3), 5-27.
- Putri, R. S. (Producer). (2022). Pasar Tenaga Kerja Indonesia Dinilai Lebih Dinamis dan Fleksibel Meski Resesi.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.
- Satgas. (2022). Update Percepatan Penanganan COVID-19. In S. P. C. 19 (Ed.). Jakarta: Satgas Penanganan Covid 19
- Satriono. (2022a). PROFIL KETENAGAKERJAAN KOTA SALATIGA : Hasil Sakernas Agustus 2021. In B. P. S. K. Salatiga (Ed.). SALATIGA.
- Satriono. (2022b). Statistik Daerah Kota Salatiga 2022. In B. K. Salatiga (Ed.), (pp. 30 +viii halaman). Kota Salatiga: BPS Kota Salatiga.
- Siswono, S. D. (2016). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan di rodex travel surabaya. *Agora*, 4(1), 458-466.
- Sujarweni, V. W. (2015). Statistik Untuk Bisnis & Ekonomi. *Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT) Yogyakarta*.
- Vincent-Höper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career development international*, 17(7), 663-682. doi:<https://doi.org/10.1108/13620431211283805>
- Wirapranaya, I. G. N. A., & Supartha, I. W. G. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Pada BPD Bali Cabang Renon. *E-Jurnal Manajemen*, 5(11).