**Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Atasan Untuk Meningkatkan *Work Engagement* Karyawan Di CV BM Sentolo Yogyakarta**



Disusun Oleh :

**RASPAN HAMDI**

**NIM. 14511045**

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI**

**FAKULTAS PSIKOLOGI**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA YOGYAKARTA**

**2020**

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TRAINING LEADEARS TO IMPROVE EMPLOYEE WORK ENGAGEMENT IN CV BM SENTOLO YOGYAKARTA**

**RASPAN HAMDI & KAMSIH ASTUTI**

Faculty of Psychogy, Mercu Buana University of Yogyakarta

e-mail: raspan.hamdi@gmail.com

08258710101

*ABSTRACT*

This study aims to determine the effect of transformational leadership training on work engagement of CV BM employees. The hypothesis proposed is that there are differences in the level of employee work engagement before transformational leadership training at leaders and after transformational leadership training at leaders where employee work engagement scores are higher after providing transformational leadership training interventions to leaders. The subjects in this study were 32 employees of CV BM company and leaders as the experimental group. The design used is one group pre-test and post-test. The results of the Paired Sample T-Test show that the pretest and posttest scores for employees obtained the value of t = -4.989 p (0.01), which means there are differences in work engagement scores between pretest and posttest, where the posttest score is greater than the pretest score . This shows that transformational leadership training given to leaders affects the increase in employee engagement work at CV BM Yogyakarta.

***Keywords***: *Transformational Leadership Training, Work Engagement,*

*Employee*

**PENGARUH PELATIHAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PIMPINAN UNTUK MENINGKATKAN *WORK ENGAGEMENT* KARYAWAN DI CV BM SENTOLO YOGYAKARTA**

**RASPAN HAMDI & KAMSIH ASTUTI**

Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta

e-mail: [raspan.hamdi@gmail.com](mailto:raspan.hamdi@gmail.com)

08258710101

*ABSTRAK*

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap work engagement karyawan CV BM. Hipotesis yang diajukan adalalah Ada perbedaan tingkat work engagement karyawan sebelum pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dan setelah pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dimana skor work engagement karyawan lebih tinggi setelah adanya pemberian intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan. Subjek pada penelitian ini adalah para karyawan perusahaan CV BM berjumlah 32 orang dan atasan sebagai kelompok eksperimen. dengan design yang digunnakan adalah one grup prates and pascates. Hasil dari uji Paired Sample T- Test menunjukkan bahwa dari skor pretest dan posttest pada karyawan diperoleh nilai t = -4,989 p (0,01), yang berarti terdapat perbedaan skor work engagement antara pretest dan posttest, dimana skor posttest lebih besar daripada skor pretest. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan pada atasan berpengaruh terhadap peningkatan work engagement karyawan di CV BM Yogyakarta.*

Kata Kunci: *Pelatihan Kepemimpinan Transformasional*, *Work Engagement,*

*Karyawan*

1. **PENDAHULUAN**
2. **Latar Belakang**

Efektivitasdan produktivitas merupakan salah satu *output* tujuan utama yang diinginkan oleh sebuah organisasi. Secara sederhana, organisasi adalah tempat di mana beberapa orang membagi tugasnya demi tercapainya tujuan bersama (visi organisasi). Oleh karena itu, dibutuhkan sistem yang solid dan pemimpin yang mumpuni agar mampu mengakomodir kebutuhan organisasi sehingga peranmanajemendi dalamnya dapat berfungsi dengan baik. Tidak terkecuali pada CV. BM di Yogyakarta, yang merupakan salah satu perusahaan produksi batik yang cukup terkemuka dengan menggunakan prinsip produksi *re-packing, worth-it, mix-match* yaitu melakukan pengemasan ulang dari semula batik tanpa kombinasi menjadi batik kombinasi dengan kain polos yang menarik dan kreatif sehingga menjadi lebih layak untuk digunakan konsumen pada kegiatan apapun. Dengan Prinsip tersebut CV BM dapat menghasilkan produk batik Nusantara yang kreatif dengan harga jual cukup tinggi.

*Study* yang dilakukan Gallup, menemukan bahwa selain kompetensi karyawan, faktor yang menjadi penting bagi kinerja karyawan adalah *engagement* atau keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi (Herway & Dvorak, 2014). *International Labour Organization* (ILO, 1991) melaporkan bahwa 60% buruh di kota-kota negara berkembang diserap oleh sektor informal dan kegiatan pada usaha kecil dan menengah (UKM). Laporan lain juga menunjukkan bahwa peran sektor UKM sangat penting karena mampu menciptakan pasar-pasar, mengembangkan perdagangan, mengelola sumber alam, mengurangi kemiskinan, membuka lapangan kerja, membangun masyarakat dan menghidupi keluarga mereka tanpa kontrol dan fasilitas dari pihak pemerintah daerah yang memadai (ILO, 1991). Di Indonesia, sektor UKM bahkan menjadi tumpuan kehidupan yang semakin besar sejak terjadinya krisis ekonomi yang dimulai pada tahun 1997.

Dari permasalahan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen seorang karyawan terhadap organisasi merupakan hal yang sangat penting. Dengan adanya komitmen karyawan diharapkan dapat bertahan dalam waktu lama di organisasi. Selain komitmen terhadap organisasi, dibutuhkan motivasi serta keterlibatan yang mendalam dari seorang karyawan di sebuah organisasi. Hal ini lebih dikenal dengan istilah *work engagement.*(Schaufeli, 2002). *Work Engagement* merupakan sebuah kondisi mental yang positif dan memuaskan dalam bekerja, yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, pengabdian dan penghayatan pekerja terhadap pekerjaannya (Schafeli & Bakker, 2003).

Studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti melalui observasi dan wawancara dilakukan mulai tanggal 11 September 2018 Adapun permasalahan yang ingin penulis angkat dalam penelitian ini cukup relevan dengan permasalahan yang dihadapi oleh seluruh divisi yang ada di CV BM Yogyakarta khususnya pada divisi produksi dan divisi pemasaran. Pada kenyataannya di perusahaan menunjukkanadanya indikasi rendahnya tingkat *work engagement* yang ditandai dengan 3 aspek yaitu *Vigor, Dedication* dan *Absorption.* Pada aspek *Absorption* yang merupakan konsetrasi penuh dan minat yang mendalam dengan pekerjaan hingga pekerja merasa bahwa waktu berjalan dengan cepat hingga pekerja merasa kesulitan untuk lepas dari pekerjaan. Namun terlihat beberapa kejadian seperti: banyaknya jumlah waktu kosong (5 kali ) karyawan yang tidak digunakan untuk melakukan kegiatan yang produktif untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi di CV. BM Sentolo Yogyakarta, dapat dikatakan bahwa saat ini keterlibatan karyawan belum optimal dan terjadi pada seluruh karyawan di setiap divisi yang ada di perusahaan. Hal ini terlihat dari perilaku karyawan yang tidak memanfaatkan waktu kerja dengan maksimal, hubungan yang kurang baik dengan atasan yang ditandai dengan perilaku membantah, kurang peduli terhadap pekerjaanya, seperti seringnya terlambat dan membolos kerja tanpa memberi kabar, kurang antusias karyawan dalam menyelesaikan jahitan, kurang terlibat secara intensif diluar pekerjaannya. Perilaku ini sering terjadi pada karyawan terutama di perusahaan. Karyawan yang seharusnya memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas perusahaan akan memberikan dampak negatif (kerugian) bagi perusahaan, baik dari segi waktu, tenaga, dan biaya jika tidak segera diantisipasi.

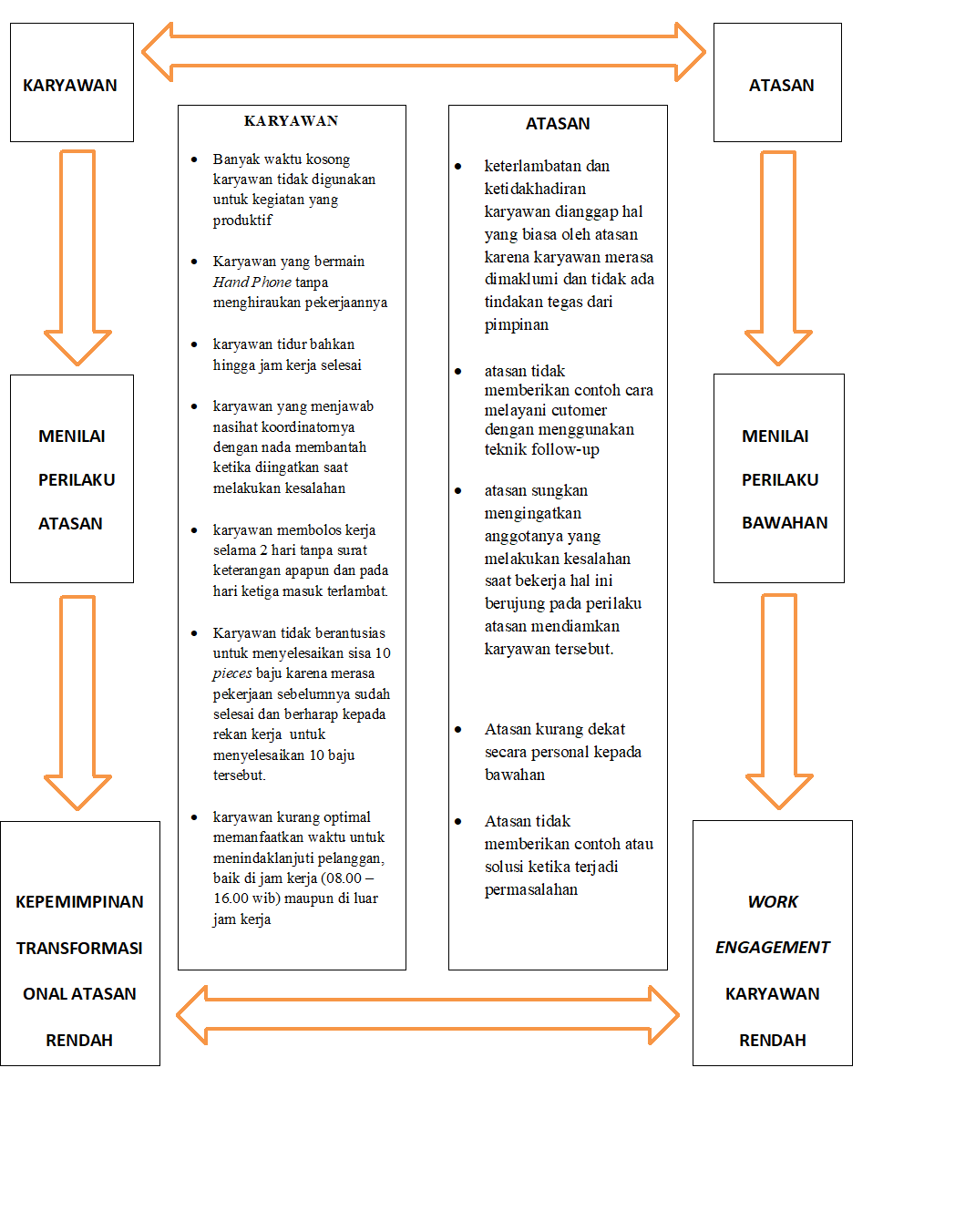
*Work Engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah dengan peran atau hubungan pemimpin dengan karyawannya. Keterlambatan, ketidakhadiran, kesalahan dalam bekerja, tidak memanfaatkan waktu luang dengan sebaik baiknya, perilaku membantah, dan kurangnya inisifiatif pada karyawan yang banyak terjadi di CV BM Yogyakarta tidak terlepas dari kontrol yang dilakukan oleh pimpinannya. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu factor yang dianggap penting yang mempengaruhi *work engagement* karyawan adalah kepemimpinan (Mowday et al., dalam Avolio et al., 2004).

Seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Munandar (2001) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang berusaha untuk mengubah perilaku bawahan agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu untuk mencapai tujuan bersama. Upaya pemimpin transformasional dalam mempengaruhi bawahan melalui tiga cara, (1) mendorong bawahan lebih sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong bawahan untuk lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan individual, (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi (Bass, 1985; Keller, 1992; Yukl, 2006).

Kendati demikian kepemimpinan yang berjalan di CV. BM Sentolo Yogyakarta selama ini belum efektif, seperti tidak mampu mengkomunikasikan harapan pimpinan yang tinggi kepada karyawan, pemimpin belum dapat memberikan umpan balik atas kinerja karyawan dengan baik, kurang mampu memberikan contoh tentang cara kerja yang efektif, tidak mendorong bawahan untuk mengungkapkan gagasan dan pendaptnya sehingga karyawan merasa sungkan, kurang memberikan perhatian secara personal kepada bawahan, kurang mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerja melebihi harapan karyawan sendiri, dan pimpinan kurang mampu memberikan taulan atau contoh positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya. Berdasarkan hal tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa permasalahan yang terjadi di perusahaan CV. BM Sentolo Yogyakarta berkaitan dengan kurangnya peran pemimpin yang transformasional.

Kesalahan berikutnya terjadi pada divisi marketing *Customer Service Oficer*. Berdasarkan hasil wawancara oleh manajer marketing pada tanggal 11 September 2018 diketahui bahwa di dalam anggota. *Customer Service Oficer* yang berjumlah total 20 karyawan terjadi pengkubuan. Menurut pengakuan manajer marketing karyawan terbagi menjadi 2 kubu dan hal ini dibenarkan oleh beberapa karyawan yang dianggap netral. Efek dari pengkubuan ini adalah karyawan menjadi kurang peduli terhadap rekan kerjanya saat membutuhkan bantuan dan lebih jauh lagi efektivitas kelompok menjadi kurang produktif. Berdasarkan hasil wawancara di atas, situasi permasalahan yang terjadi pada CV BM Sentolo Yogyakarta dapat digambarkan pada bagan di bawah ini.



Gambar 1. Dinamika Alur Permasalahan

Dengan melihat banyaknya gambaran permasalahan yang terjadi di CV. BM Sentolo Yogyakarta, maka dibutuhkan suatu perencanaan strategis dengan maksud meningkatkan *skill* pemimpin dalam hal ini koordinator. Rancangan intervensi yang akan diajukan nantinya berupa pelatihan yang mengkhususkan pada tema peningkatan *skill* kepemimpinan. Menurut Komisi Tenaga Kerja (Cushway, 2002). Penelitian ini fokus terhadap pelatihan kepemimpinan trasnformasional yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan koordinator dalam memimpin, sehingga pimpinan lebih mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk melakukan tanggung jawabnya lebih dari yang diharapkan. Dengan kemampuan mendefinisikan, mengkomunikasikan dan menjelaskan visi organisasi kepada bawahannya, diharapkan pimpinan (koordinator) dapat menunjang bawahan agar memiliki perilaku *engage.*  Hal ini ditandai dengan kondisi mental yang positif dan memuaskan dalam bekerja, yang dapat dilihat dari adanya peningkatan semangat, dedikasi, pengabdian, dan penghayatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi *work engagement* karyawan secara positif dalam sebuah perusahaan. Melihat pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan *work engagement* pada karyawan, maka peneliti ingin mengetahui apakah pelatihan kepemimpinan (Leadership) itu dapat meningkatkan work engagement pada karyawan di CV BM Sentolo, Yogyakarta. Salah satu pelatihan yang diasumsikan dapat meningkatkan *work engagement* adalah melalui pelatihan kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki efek positif pada *engagement,* pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan *engagement* bawahannya secara langsung maupun tidak langsung.

1. **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Efektivitas Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Pada Koordinator Untuk meningkatkan *Work Engagement* Karyawan CV. BM Sentolo Yogyakarta.

1. **Manfaat Penelitian**
2. Manfaat Teoritis

Manfaat Teoritis, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini untuk menambah informasi dan khasanah keilmuan psikologi khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi yang berkaitan tentang pelatihan Kepemimpinan Transformasional atasan untuk meningkatkan *Work Engagement* karyawan CV. BM Sentolo Yogyakarta.

1. Manfaat Praktis

Jika hipotesis penelitian ini terbukti, maka pelatihan kepemimpinan transformasional dapat direkomendasikan sebagai salah satu alternatif untuk meningkatkan *Work Engagement* karyawan.

1. **TINJAUAN PUSTAKA**
2. ***Work Engagement***
3. **Pengertian *Work* *Engagement***

Konsep *engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990). Menurut Kahn (1990) *engagement* didefinisikan sebagai pendayagunaan anggota organisasi atau karyawan secara maksimal pada peran kerjanya, sehingga karyawan bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional sesuai perannya dalam perusahaan. Konsep *engagement* yang diperkenalkan Kahn tidak menjelaskan secara komprehensif operasional konstruk *engagement* (Schaufeli dkk, 2002).

Menurut Maslach dan Leiter (1997), *engagement* ditandai dengan energi, keterlibatan, dan efikasi, berlawanan langsung dari tiga dimensi burnout. Mereka berpendapat bahwa, dalam kasus *burnout*, energi berubah menjadi kelelahan, keterlibatan menjadi sinisme, dan keampuhan dalam ketidakefektifan. Implikasinya, *engagement* dinilai sebagai pola kebalikan dari nilai pada tiga dimensi Inventarisasi Maslach Burnout (MBI).

Schmidt (2004) mengartikan *work engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen, dan kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik. Meskipun kepuasan dan komitmen adalah dua elemen kunci, secara individu mereka tidak cukup untuk menjamin *work engagement*, terdapat tema berulang yang menunjukkan *work engagement* yang melibatkan karyawan bekerja ekstradan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang biasanya diharapkan (Clifton, 2002).

*Work engagement* menurut Macey dan Schneider (2008) adalah perasaan positif yang dirasakan karyawan terkait dengan pekerjaannya, juga memiliki motivasi yang tinggi, dan memfokuskan seluruh energi serta kemauan yang keras dan gigih untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Rothbard (2001) mengartikan *work engagement* sebagai suatu keadaan psikologis yang memicu munculnya dua komponen penting, yaitu *attention* dan *absorption*. *Attention* berarti ketersediaan kemampuan kognitif dan waktu untuk memikirkan segala sesuatu tentang perannya (karyawan) dalam perusahaan, sedangkan *absorption* berarti menumbuhkan minat pada peran dan menitikberatkan intensitas dan fokus pada peran tersebut.

*Work engagement* juga ditandai dengan adanya *vigor* (semangat) yang merupakan kondisi mental yang sehat saat bekerja, keinginan untuk memberikan usaha secara maksimal disertai ketekunan pada situasi yang sulit, kemudian adanya *dedication* (pengabdian) yang merupakan suatu bentuk keterlibatan diri karyawan yang sangat kuat pada pekerjaan, sementara *absorption* (penghayatan), merupakan kondisi konsentrasi penuh dan terpikat secara senang pada pekerjaan Schaufeli & Bakker, (2004).

Berdasarkan beberapa definisi-definisi yang dikemukan ahli di atas, maka dapay disimpulka bahwa *work engagement* adalah sebuah kondisi mental yang positif dan memuaskan dalam bekerja, yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi pengabdian, dan penghayatan pekerja terhadap pekerjaannya.

1. **Dimensi *Work Engagement***

Menurut Kahn (1990), ada tiga aspek utama dari *work engagement*, yaitu:

1. *Physically Engaged*

*Physically engaged* adalah suatu bentuk keterikatan secara fisik antara karyawan dengan pekerjaannya, melalui adanya aktivitas fisik yang berhubungan dengan pekerjaan.

1. *Emotionally Engaged*

*Emotionally engaged* adalah bentuk keterikatan secara emosi dari berhubungan dengan orang lain di dalam pekerjaan, empati serta fokus pada apa yang dirasakan orang lain

1. *Cognitively Engaged*

*Cognitively engaged* diartikan sebagai bagaimana seseorang terlibat secara kognitif yang benar-benar sadar akan kelemahannya, misi dan peran dalam lingkungan kerjanya, dan juga menaruh perhatian lebih pada tugas serta peran dalam organisasi.

Pendapat terkait aspek-aspek *work engagement* juga dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) yang membagi *work engagement* dalam 3 dimensi, dan diadopsi sebagai aspek dari skala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), ketiga dimensi tersebut yaitu:

1. *Vigor* (semangat)

*Vigor* didefinisikan sebagai energi yang tinggi dan kondisi mental yang sehat (positif) saat bekerja, keinginan untuk memberikan usaha secara maksimal disertai dengan ketekunan pada situasi sulit. *Vigor* ditandai dengan adanya semangat yang tinggi, perasaan bergairah dan termotivasi, perasaan gembira saat bekerja, kecintaan terhadap pekerjaan, dan keinginan memberikan usaha yang maksimal dalam bekerja

1. *Dedication* (pengabdian)

*Dedication* diartikan sebagai keterlibatan kuat pada suatu pekerjaan dan merasakan suatu pengalaman yang antusias, menginspirasi, membanggakan, dan penuh tantangan. *Dedication* ditandai dengan adanya kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan, keterlibatan yang intensif tidak hanya pada hal-hal yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, hubungan interpersonal yang baik di lingkungan kerja, perasaan tertarik dan bangga terhadap pekerjaan, keinginan bekerja dengan sukarela, serta perasaan tertantang terhadap pekerjaan.

1. *Absorption* (penghayatan)

*Absorption* merupakan konsentrasi penuh dan minat yang mendalam dengan pekerjaan hingga pekerja merasa bahwa waktu berjalan dengan cepat sehingga terdapat kesulitan untuk lepas dari pekerjaan. Penghayatan yang sepenuhnya pada pekerjaan disebut dengan *flow*. *Flow* merupakan sebuah pernyataan mengenai pengalaman yang optimal, yang dikarakteristikkan dengan perhatian yang fokus, pikiran yang jernih, adanya kesatuan tubuh dan pikiran, konsentrasi yang tinggi, kontrol penuh, kehilangan kesadaran diri, distorsi (penyimpangan) waktu, dan kesenangan instrinsik.

*Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) telah divalidasi di beberapa negara, termasuk Cina (Yi-Wen & Yi-Qun, 2005), Finlandia (Hakanen, 2002), Yunani (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Kantas 2008), Jepang (Shimazu, Schaufeli, Kosugi, Suzuki, Nashiwa, Kato, dkk. 2008), South Afrika (Strom & Rothmann, 2003), Spanyol (Schaufeli et al., 2002), dan Belanda (Schaufeli & Bakker, 2003;. Schaufeli et al, 2002). Semua penyelidikan menggunakan faktor konfirmatori analisis dan menunjukkan bahwa kecocokan dari hipotesis struktur tiga faktor data tersebut lebih tinggi dari faktor model alternatif lainnya. Selain itu, konsistensi internal tiga sub-skala terbukti cukup dalam studi masing-masing.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan aspek-aspek tersebut karena menurut peneliti aspek-aspek *work engagement* dari Schaufeli dan Bakker (2004), yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, komprehensif dan mencakup keseluruhan dimensi *work engagement* yang dikemukakan peneliti-peneliti sebelumnya.

1. **Faktor Yang Mempengaruhi *Work* E*ngagement***

Beberapa ahli telah menguraikan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi *work engagement*. Bakker (2009) mengungkapkan terdapat dua jenis sumber daya *(resources)* yang berperan untuk memunculkan *work engagement*, yaitu, *job resources*, atau juga disebut kondisi kerja, dan *personal resource.* Bakker & Demerouti (2011) menjelaskan bahwa dua prediktor utama yang mendorong terciptanya *work engagement* adalah *job resources* dan *personal resources*. Kedua faktor ini dapat mendorong terwujudnya *work engagement* baik secara terpisah maupun bersama-sama

1. *Job Resources*

*Job resources* adalah aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari suatu pekerjaan yang a)dibutuhkan dalam mencapai suatu tujuan dalam pekerjaan, b) dapat mengurangi tuntutan pekerjaan *(job demands),* dan c)mendorong pertumbuhan diri dan perkembangan proses belajar individu (Bakker & Demerouti, 2011).

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa hubungan interpersonal dengan pemimpin merupakan salah satu unsur yang dapat memunculkan *job resources* bagi karyawan. Hubungan interpersonal yang terjalin antar pemimpin dan karyawan dimanifestasikan dalam gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan.

*Job resources* memiliki peran sebagai motivasi intrinsik dengan cara memfasilitasi pembelajaran dan perkembangan diri individu. Selain itu, *job resources* juga memotivasi secara external karena menyediakan bantuan atau informasi yang dibutuhkan karyawan dalam mencapai tujuannya (Bakker & Demerouti, 2011). Hadirnya *job resources* dapat mendorong karyawan untuk berhasil memenuhi tugas dan target yang ada dalam pekerjaannya. Karyawan dapat menjadi lebih berkomitmen dan *engage* dalam bekerja, karena mereka merasakan kebahagiaan dan kepuasan dari apa yang mereka lakukan (Bakker & Leiter, 2010)

1. *Personal Resources*

Selain ditentukan oleh faktor lingkungan, *work engagement* juga dipengaruhi oleh faktor individu yaitu *personal resources*. *Personal resources* adalah evaluasi diri positif yang berhubungan dengan ketangguhan dan kemampuan individu untuk mengontrol dan mempengaruhi lingkungannya dengan baik. (Bakker & Demerouti, 2007). Menurut Bakker dan Demerouti (2007), *personal resources* memiliki peran untuk a) mencapai tujuan yang diharapkan, b) melindungi diri dari kerugian (cost) fisiologis dan psikologis, dan c)mendorong pertumbuhan dan perkembangan diri individu.

Xanthopoulou, dkk. (2009) memformulasikan tiga jenis *personal resources*, yaitu efikasi diri, *organizational-based self esteem*, dan optimisme. Ketiga komponen *personal resources* tersebut merupakan komponen-komponen dasar yang penting untuk kesejahteraan psikologis individu di tempat kerja, karena berperan membangun kemampuan adaptasi dan ketahanan diri individu. Menurut Xanthopoulou (2009), efikasi diri merupakan persepsi dan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam melakukan sesuatu. Selain itu, *organizational –based self esteem* memiliki arti seberapa besar karyawan mempunyai keyakinan untuk dapat memenuhi kebutuhannya dengan berpartisiapasi di dalam organisasi tempat mereka bekerja. Yang terakhir, yaitu optimisme, adalah kecenderungan seseorang untuk memiliki keyakinan bahwa mereka akan mengalami hal-hal yang baik di dalam hidup.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa faktor yang mempengaruhi *work engagement* dengan merujuk pada Bakker & Demerouti (2011) yaitu terdiri dari dua prediktor utama yang mendorong terciptanya *work engagement* antara lain *job resources* dan *personal resources*. Kedua faktor ini dapat mendorong terwujudnya *work engagement* baik secara terpisah maupun bersama-sama. Berdasarkan hal tersebut, peneliti akan mengangkat faktor *Job Resources* sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi *Work Engagement* karyawan. Alasannya adalah sesuai dengan penelitian Bakker dan Leiter (2010), *Job Resources* berkaitan langsung dengan hubungan interpersonal karyawan dengan pimpinan. Dukungan serta umpan balik yang diberikan atasan terhadap pekerjaan karyawan dapat meningkatkan *probabilitas* kesuksesan karyawan dalam mencapai target yang diberikan. *Job Resources* dapat menstimulasi pertumbuhan, proses pembelajaran, dan perkembangan personal karyawan, yang akan menimbulkan *Work Engagement* serta kinerja yang meningkat (Bakker & Demerouti, 2008).

1. **Intervensi untuk Peningkatan *Work Engagement***

Mayoritas studi telah mengadopsi pendekatan antara orang, menunjukkan bahwa ada perbedaan tingkat rata-rata di *work engagement* antara individu sebagai fungsi dari kondisi kerja, karakteristik pribadi, dan strategi perilaku (Bakker, *et al*., 2014). Meskipun *engagement*  merupakan suatu pilihan, namun perusahaan tetap harus turut ambil bagian dalam membina pekerjanya agar dapat meningkatkan *level engagement* mereka (Smith & Markwick, 2009).

Individu yang memiliki *engagement* dicirikan sebagai individu yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja (Kahn, dalam Luthans & Peterson, 2002). Pandangan praktisi konsep *engagement* dikemukakan oleh Gallup (2004). Dikemukakan bahwasanya karyawan yang *engaged* akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan dimana mereka bekerja, mereka mendorong inovasi dan mendorong kemajuan organisasi. Ciri karyawan yang menunjukkan *engagement* akan bekerja dengan usaha ekstra dan lebih dari apa yang diharapkan.

Pada penelitian (Karlina, Y, 2013) menyebutkan cara-cara yang sudah diupayakan organisasi untuk meningkatkan *work engagement* pada *broker* adalah dengan memberikan bekal dalam segi teknikal saja tanpa ada pemberdayaan secara personal. Bahkan organisasi juga memperlakukan sistem *reward* dan *punishment* bagi para *broker*, dimana hasil kerja dinilai dari seberapa banyak omset yang didapatkan. Pada penelitian ini dikemas dalam intervensi “*The secret meaning of BROKER”* ditujukan agar broker lebih bisa terikat dengan pekerjaannya dengan cara menemukan terlebih dahulu apa orientasi kerja bagi para broker saat ini yang mengungkap pertanyaan “*mengapa saya berada disini?”* (Karlina, Y, 2013).

Pada penelitian Holy Greata (2017) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan sebelum dan sesudah diberikannya Pelatihan Penilaian Kinerja pada Atasan untu k meningkatkan *perceived organizational support & employee engagement.* Penelitian intervensi lainnya yang dilakukan Putri, D.P, Soebandono & Suyasa P.T S (2011) untuk meningkatkan *work engagement* di PT. X dengan menggunakan *Employee Assistance Program* (EAP) berpengaruh signifikan sebesar 0.572. Artinya Program ini memiliki efek yang lebih kuat pada *work engagement*. Oleh karena itu program intervensi dirancang untuk meningkatkan modal psikologis karyawan.

Bakker dan Schaufeli (2014) menyatakan bahwa salah satu strategi pengembangan yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan *work engagement* adalah program pelatihan berfokus pada pengembangan efikasi diri pada karyawan. Pada dasarnya kepemimpinan transformasional dan *work engagement* merupakan pendekatan dalam psikologi positif. Bakker & Schaufeli (dalam Segers et al, 2010) menjelaskan bahwa konsep *engagement* merupakan salah satu perilaku organisasi positif, dan kepemimpinan transformasional merupakan sebuah bentuk kepemimpinan positif (Segers et al, 2010). Salah satu upaya meningkatkan *work engagement* pada karyawan, intervensi dapat diberikan kepada para pemimpin (Mujiasih & Ratnaningsih, I.Z 2011). Pemimpin dapat diarahkan untuk menggunakan gaya kepemimipinan transformasional, karena gaya ini memiliki karakteristik khas yang diidentifikasi mampu memciptakan *employee engagement*, sehingga harapannya kinerja karaywan akan semakin meningkat dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

1. **Pelatihan Kepemimpinan Transformasional**
2. **Pelatihan**

Cummings & Worley (2005) menyatakan bahwa pelatihan dapat membantu karyawan mendapatkan keterampilan dan pengetahuan. Sementara Noe (2010), menyatakan pelatihan adalah suatu usaha terencana dari suatu perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan dalam hal kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut dapat berupa pengetahuan, keterampilan, atau tingkah laku yang penting untuk dapat melakukan pekerjaan dengan efektif. Sedangkan menurut Sikula (1976), dalam Munandar, 2001), pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja dapat mempelajari pengetahuan dan keterampilan untuk tujuan tertentu.

Suatu program pelatihan yang efektif terdiri dari beberapa tahapan. Riggio (2009) memaparkan tahapan tersebut antara lain: melakukan analisa kebutuhan pelatihan, menetapkan tujuan pelatihan, menetapkan kriteria keberhasilan, penetapan metode pelatihan dan penyajiannya, mengembangkan dan menguji coba materi pelatihan, mengimplementasikan program pelatihan, dan yang terakhir adalah melakukan evaluasi terhadap hasil pelatihan yang sudah dilaksanakan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu metode intervensi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan secara efektif dan efisien.

1. **Kepemimpinan Transformasional**

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional dicetuskan oleh Burns dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik (Yukl, 2010). Konsep kepemimpinan menurut Burn tersebut dikembangkan dengan landasan teori hirarki kebutuhan dari Maslow (Bass, 1985, Yukl, 2010). Bass (1985) mengatakan bahwa hirarki kebutuhan maslow dianggap oleh Burns sebagai hal yang fundamental untuk proses transformasi, dimana para pemimpin berusaha menggerakkan kebutuhan-kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi dari para pengikutnya.

Bass (1995, dalam Ancok, 2012) membagi kepemimpinan ke dalam dua gaya, yakni gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Menurut pandangan Bass, gaya kepemimpinan transaksional menegaskan bahwa proses hubungan transaksional antara pimpinan dan bawahan dapat berjalan sebagai berikut. Pertama, pemimpin mengenal apa yang diinginkan bawahan dan mencoba untuk memikirkan apa yang akan diperoleh bila hasil kerja bawahan sesuai dengan perjanjian. Kedua, pemimpin memberikan imbalan bagi keberhasilan usaha bawahan sesuai dengan kesepakatan. Ketiga, pemimpin tanggap akan minat pribadi bawahan jika merasa puas dengan untuk kerja bawahan.

Kepemimpinan transformasional menurut Burns (dalam Bass, 1985) merupakan suatu proses dimana seorang pemimpin berusaha memotivasi bawahanya untuk melakukan tanggung jawab yang lebih tinggi, pemimpin berusaha meningkatkan kesadaran anggotanya dengan menggunakan daya tarik nilai, moralitas, dan idealism yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, keseimbangan, kedamaian dan kemanusiaan, tidak berdasarkan emosi seperti ketakutan, kecemburuan, dan kebencian. Sedangkan kepemimpinan transaksional diartikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapatkan imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional menawarkan penjelasan tentang bagaimana pemimpin dan karyawan mempengaruhi satu sama lain (Burns dalam Bass, 1985)

Menurut Burns, (dalam Yukl, 2010), faktor kepemimpinan transformasional terpisah dengan kepemimpinan transaksional. Jadi satu pemimpin hanya akan memiliki satu tipe yaitu transaksional atau transformasional saja. Burns (dalam Yukl, 2010) berpendapat bahwa terdapat perbedaan pokok antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional memotivasi bawahan melalui menjanjikan hal-hal yang menarik bagi bawahan sedangkan pemimpin transformasional memotivasi bawahan dengan cara meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan dengan memberikan motivasi terhadap tugas dengan harapan muncul kesadaran untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Bass dan Avolio (1993), kepemimpinan transformasional mengandung empat dimensi yang disebut sebagai “*The Four I’s”,* yaitu *idealized influenced, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration.* Menurut Bass dan Avolio, masing-masing dimensi tersebut memiliki empat indikator yang dijelaskan sebagai berikut:

* 1. *Idealized Influence* (pengaruh ideal/ kharismatik)

Pemimpin transformasional berperilaku sebagai pemimpin yang dapat dijadikan panutan oleh bawahannya. Bawahan ingin menyerupai dan mengidentifikasikan diri mereka pada atasannya. Hal-hal yang dilakukan oleh pemimpin untuk memperoleh pengakuan dari bawahannya adalah dengan memprioritaskan kebutuhan bawahan dibandingkan kebutuhannya sendiri. Pemimpin konsisten berbagi resiko dengan bawahannya sesuai dengan etik, prinsip-prinsip, dan nilai dasar yang berlaku.

Dimensi ini terbagi menjadi dua sub dimensi yang terdiri dari atribut (*attribute)* dan perilaku *(behavior).* Sub dimensi atribut memiliki pengertian kemampuan pemimpin untuk mendapatkan pengakuan, penghargaan dan kepercayaan dari bawahannya. Sub dimensi perilaku memiliki pengertian perilaku pemimpin yang mampu memunculkan perilaku identifikasi bawahan terhadap pemimpinnya.

* 1. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Pemimpin transformasional berperilaku sebagai motivator dan inspirator di mata bawahan, yaitu dengan memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan bawahannya. Semangat individu dan tim dimunculkan. Antusiasme dan optimisme juga ditampilkan. Pemimpin mendorong bawahan untuk mewujudkan situasi yang paling menguntungkan di masa mendatang. Pemimpin juga secara jelas menyampaikan harapan yang ingin dicapai sehingga bawahan terdorong dan berkomitmen untuk mewujudkannya.

* 1. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin transformasional menstimulasi kinerja bawahan agar inovatif dan kreatif dengan cara mempertanyakan asumsi, memetakan kembali masalah dan melakukan pendekatan baru pada situasi lama. Pemimpin mendukung munculnya kreativitas bawahan. Kesalahan bawahan tidak dijadikan bahan ejekan dan kritik di depan publik, ide baru dan solusi kreatif untuk menyelesaikan masalah muncul dari bawahan dengan melibatkan bawahan dalam proses pemecahan masalah. Pemimpin tipe ini mendorong bawahan untuk mencoba pendekatan baru, menghargai masukan dan ide bawahan, termasuk perbedaan pandangan dan kritik.

1. *Individual Consideration* (Perhatian Individual)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus kepada setiap kebutuhan bawahannya untuk berprestasi dan berkembang, dengan bertindak sebagai fasilitator atau mentor. Bawahan didorong untuk mencapai level yang lebih tinggi secara berkesinambungan. Pemimpin menciptakan kesempatan belajar yang baru dalam iklim suportif agar bawahan lebih berkembang. Selain itu pemimpin seperti ini mengenali perbedaan kebutuhan dan keinginan individual setiap bawahan.

1. **Pelatihan Kepemimpinan Transformasional**

Peningkatan kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini diperoleh melalui pendekatan pelatihan. Hal ini dipilih karena pelatihan merupakan metode pembelajaran yang mempunyai tujuan untuk mengubah aspek kognitif, afektif, dan keterampilan atau keahlian seseorang. Dalam rangka meningkatkan fenomena yang terjadi pada karyawan yaitu rendahnya semangat, dedikasi pengabdian, dan penghayatan dalam bekerja, sejalan dengan belum optimalnya kepemimpinan yang terjadi di organisasi pelatihan kepemimpinan transformasional merupakan suatu intervensi dan metode pembelajaran yang diasumsikan dapat memecahkan permasalahan yang ada.

Gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan interpersonal seperti kepemimpinan transformasional dapat menjadi *energizer* dalam membangun *work engagement* (Bakker & Leiter, 2010). Hal tersebut juga didukung dengan pendapat dari Tims, (2009) yaitu kepemimpinan transformasional merupakan *resources social* yang penting bagi perkembangan *work engagement* karyawan.

Berdasarkan uraian dari sub bab pelatihan dan sub bab definisi kepemimpinan transformasional, penulis menyimpulkan bahwa Pelatihan Kepemimpinan Transformasional adalah metode intervensi yang diberikan kepada pimpinan yang bertujuan agar pimpinan mampu menjadi panutan bagi bawahannya, mampu menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya, dapat membantu bawahannya untuk melihat dunia dengan sudut pandang yang berbeda dan mampu mendiagnosa, memenuhi, dan meningkatkan kebutuhan setiap karyawannya sehingga membantu bawahan mengatasi setiap permasalahan yang ada.

Pelatihan kepemimpinan transformasional menggunakan pendekatan *experiental learning,* yaitu dengan cara melibatkan peserta pelatihan secara langsung dengan ”mengalami” dan “merasakan” akan lebih mudah dipahami dan akan diingat lebih lama. Menurut Kolb dan Kolb (2015), *experiental learning* terdiri dari empat tahap dasar pembelajaran dalam rangka membangun pengetahuan, yaitu: *experiencing* (mengalami), *reflecting* (merenungkan/merefleksikan), *thinking* (berpikir), dan *acting* (bertindak). Peserta pelatihan akan diarahkan untuk memiliki empat jenis kemampuan yang berbeda namun tetap terikat, yaitu: *concrete abilities* (CE), *reflect observation abilities* (RO), *abstract conceptualization* (AC), dan *active experimentation* (AE).

Pelatihan kepemimpinan transformasional pada penelitian ini menggunakan metode pelatihan dari Hardjana (2012) yang terdiri dari tiga tahap, yaitu: tahap awal, tahap tengah dan tahap akhir. Materi yang diberikan dalam pelatihan kepemimpinan transformasional terdiri dari: ceramah *(lecture)*, permainan *(game),* simulasi, *brainstorming,* dan *audio visual.* Sesi-sesi pada pelatihan kepemimpinan transformasional mengacu pada dimensi kepemimpinan transformasional, yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (1993) yang meliputi: *Idealized Influence* (pengaruh ideal), *Inspirational Motivation* (motivasi inspirasional), *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), dan *Individual Consideration* (perhatian individual).

Pelatihan kepemimpinan transformasional ini tidak berdiri sendiri tiap sesinya melainkan saling berkaitan satu sama lain untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam upaya meningkatkan kepemimpinan transformasional. Metode yang digunakan akan terurai dalam beberapa sesi pelatihan kepemimpinan transformasional berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (1993), yaitu:

* 1. Babak Awal

Pada babak awal merupakan cara untuk mengawali pelatihan dimulai dari registrasi dimana para peserta mengisi absensi dan akan diberikan *name tag* lalu dilanjutkan dengan pembukaan pelatihan. Kegiatan pembukaan pelatihan terdiri dari pembukaan secara resmi pelatihan dimana peserta akan diberi penjelasan mengenai rangkaian pelatihan, kemudian peserta pelatihan mengisi biodata, pengisian lembar *informed consent* dan kontrak pelatihan. Tujuan dari pembukaan pelatihan adalah agar peserta pelatihan mampu mengetahui tujuan pelatihan. Menumbuhkan rasa tanggung jawab, komitmen, dan keseriusan dalam mengikuti pelatihan. Sub sesi selanjutnya setelah pembukaan pelatihan yaitu *ice breaking* yang merupakan tahap pemanasan untuk mengkondisikan suasana agar peserta tertarik untuk mengikuti pelatihan, tidak mengalami kebosanan dan menjalin hubungan yang baik antar peserta dan antara peserta dengan instruktur atau *Trainer* (Soenarno, 2005).

* 1. Babak Tengah

Babak tengah pada pelatihan ini meliputi dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu:

* + 1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Sesi *Idealized Influence* terdiri dari sub-sub sesi yang berupa permainan tentang kepemimpinan, pemberian materi mengenai karakter pemimpin yang mampu memberikan contoh positif dalam sikap dan perilaku, dilanjutkan dengan pengisian skala potensi kepemimpinan. Indikator yang diharapkan muncul dari sesi ini adalah:

* + - 1. Peserta mampu memahami secara umum konsep pemimpin yang mampu memberikan contoh positif dalam sikap dan perilaku.
      2. Peserta mampu menerapkan ciri pemimpin yang mampu memberikan contoh positif dalam sikap dan perilaku dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin memperhatikan bawahannya, memberi visi, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Sehingga bawahan akan hormat dan melakukan apa yang sudah dilakukan pemimpinnya.
    1. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Pada sesi ini, peserta diberikan materi mengenai karakteristik motivasi inspirasional lalu peserta diajak untuk berbagi pengalamannya dalam memberikan motivasi kepada bawahannya selama ini melalui kegiatan *sharing session.* Indikator yang diharapkan muncul pada sesi ini adalah:

* + - 1. Peserta mampu memahami secara umum konsep pemimpin yang memiliki ciri sebagai motivator dan inspirator bagi bawahannya
      2. Peserta mampu menerapkan ciri pemimpin motivator dan inspirator dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dapat dilihat dari kemampuan mengkomunikasikan harapan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Menstimulasi antusiasme bawahan untuk bekerja dalam kelompok dan mengembangkan keyakinan bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Membangkitkan semangat kerja secara inspirasi.
    1. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pada sesi ini peserta diberikan permainan atau *games out of the box* yang bertujuan agar peserta mendapatkan pengalaman dan berlatih ide berpikir di luar kebiasaan. Setelah itu dilanjutkan dengan pemberian materi dan pemberian studi kasus mengenai bawahan yang kemudian didiskusikan dalam bentuk diskusi kelompok (FGD). Indikator yang diharapkan muncul pada sesi ini adalah:

* + - 1. Peserta mampu memahami secara umum konsep pemimpin yang memiliki ciri stimulasi intelektual bagi bawahannya
      2. Peserta mampu memberikan stimulasi intelektual dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dapat dilihat dari kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan iklim yang kondusif bagi pengembangan ide. Melibatkan bawahan dalam pencarian solusi perbedaan pendapat sebagai hal yang biasa terjadi untuk menguatkan efikasi diri karyawan.
    1. *Individual Consideration* (Perhatian Individual)

Pada sesi ini, peserta merasakan peran sebagai pemimpin yang mampu memberikan perhatian khusus terhadap bawahan melalui kegiatan *role play* atau bermain peran. Pelatih memberikan contoh pemberian perhatian terhadap beberapa peserta kemudian peserta diminta untuk memainkan peran sebagai pemimpin yang memberikan perhatian dan peserta lain memberikan evaluasi kepada yang bersangkutan. Indikator yang diharapkan muncul pada sesi ini adalah:

* + - 1. Peserta mampu memahami secara umum konsep pemimpin yang memiliki ciri perhatian individual bagi bawahannya
      2. Peserta mampu memberikan perhatian individual dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dilihat dari memberikan perhatian pada bawahan secara personal, menghargai perbedaan setiap individu, memberi nasihat serta penghargaan. Monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian secara personal yang diaplikasikan melalui konsultasi, nasihat dan tuntunan.
    1. Perencanaan *Training Assignment*

Pada sesi ini peserta diajak membuat rencana tindakan demi suksesnya penerapan kepemimpinan transformasional yang dilakukan dengan mengidentifikasi potensi diri (kekuatan dan kelemahan), mengidentifikasi rencana aksi dalam kurun waktu tertentu berdasarkan skala prioritas, dan memonitor realisasi tindakan.

Indikator yang diharapkan muncul pada sesi ini adalah:

1. Peserta dapat mengimplementasikan konsep-konsep kepemimpinan transformasional dalam bidang pekerjaan masing-masing
2. Peserta dapat membuat perencanaan di dalam menerapkan metode kepemimpinan transformasional
   1. Babak Akhir

Pada babak akhir berupa penyimpulan dari seluruh rangkaian kegiatan pelatihan. Penyimpulan ini berisi harapan-harapan dari peserta, evaluasi dilaksanakan untuk melihat seberapa besar pengaruh pelatihan yang diberikan bagi karyawan terhadap peningkatan pengetahuan, kecakapan, dan keterampilan serta pembentukan sikap kearah yang lebih transformasional ataupun kemungkinan-kemungkinan tindak lanjut. Tahap akhir juga berupa penutupan pelatihan dengan menyampaikan ucapan terima kasih kepada pimpinan perusahaan yang telah memberikan kepercayaan dan kesempatan, peserta perusahaan dan kepada semua pihak-pihak yang telah membantu berjalannya proses pelatihan dengan harapan semoga pelatihan dapat memberikan manfaat yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pelatihan kepemimpinan transformasional dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan *experiental learning,* yaitu dengan cara melibatkan peserta pelatihan secara langsung dengan “mengalami” dan “merasakan” akan lebih mudah dipahami dan akan diingat lebih lama. Pelatihan kepemimpinan transformasional ini tidak berdiri sendiri tiap sesinya melainkan saling berkaitan satu sama lain untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Dalam keseluruhannya dibagi menjadi tiga tahap yaitu: babak awal, babak tengah dan babak akhir.

1. **Pengaruh Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Untuk Meningkatkan *Work Engagement* Karyawan**

Perusahaan dapat mencapai kesuksesan bisnis apabila setiap tujuan dan target yang ditetapkan dapat terpenuhi. Perusahaan dapat mencapai hal tersebut apabila memiliki karyawan yang produktif dalam bekerja dan siap untuk mengejar target yang diberikan. Karyawan menjadi bersedia untuk berjuang mencapai tujuan apabila memiliki kondisi psikologis yang disebut *work engagement* (Bakker & Leiter, 2010).

Salah satu pelatihan yang diasumsikan dapat meningkatkan *work engagement* adalah melalui pelatihan kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki efek positif pada *engagement,* pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan *engagement* bawahannya secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat pengaruh positif pada efektivitas kerja dan level *engagement*. Dollar & Bakker (2010) juga mengatakan bahwa lingkungan organisasi yang kondusif berhubungan dengan *work engagement,* sehingga dapat menunjukkan indikasi yang baik terhadap kondisi kerja, kesehatan psikis karyawan, *engagement* dan produktivitas karyawan.

Karyawan yang memiliki *work engagement* akan memberikan dampak positif untuk organisasi. *Work engagement* merupakan komponen yang dinilai dapat memberikan *competitive advantage* untuk organisasi (Bakker & Leiter, 2010). *Engagement* juga menjadi faktor yang dominan di dalam usaha organisasi untuk mencapai keuntungan bisnis (Saunders & Tiwari, 2014). Karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang akan lebih puas dan berkomitmen untuk mencapai tujuan. Hal tersebut akan menguntungkan organisasi, karena dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan (Hirschfeld, Schmitt, & Bedeian, 2002).

Pelatihan kepemimpinan transformasional adalah metode intervensi yang diberikan kepada pimpinan yang bertujuan agar bawahan merasa bahwa pimpinannya merupakan sumber inspirasi bagi dirinya, mendiagnosa, memenuhi, dan meningkatkan kebutuhan setiap karyawannya, membantu bawahannya untuk melihat dunia dengan sudut pandang yang berbeda dan membantu meningkatkan kepercayaan diri bawahannya sehingga membantu bawahan mengatasi setiap permasalahan yang ada.

Pelatihan kepemimpinan transformasional pada penelitian ini menggunakan pendekatan *experiental learning* yaitu dengan cara melibatkan peserta pelatihan secara langsung dengan ”mengalami” dan “merasakan” akan lebih mudah dipahami dan akan diingat lebih lama. Sesi- sesi pada pelatihan kepemimpinan transformasional mengacu pada dimensi kepemimpinan transformasional, yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (1993) yang meliputi: *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan *Individual Consideration* (Perhatian Individual).

Intervensi yang diberikan berupa pelatihan kepemimpinan transformasional. Pelatihan ini ditujukkan kepada para koordinator CV. X agar memiliki pengetahuan dan keterampilan mengenai kepemimpinan transformasional yang selanjutnya melalui aspek-aspek kepemimpinan trasnformasional tersebut, atasan mengimplementasikan pengetahuan yang telah diperoleh dan bawahan merasakan dampaknya sebagai *work engagement.*

Pada sesi yang membahas aspek motivasi inspirasional para koordinator akan dilatih agar mampu berperilaku sebagai motivator dan inspirator di mata bawahan, yaitu dengan memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan bawahannya. Semangat individu dan tim dimunculkan, antusiasme dan optimisme juga ditampilkan. Pemimpin mendorong bawahan untuk mewujudkan situasi yang paling menguntungkan di masa mendatang. Pemimpin juga secara jelas menyampaikan harapan yang ingin dicapai sehingga bawahan terdorong dan berkomitmen untuk mewujudkannya.

Sejalan dengan hasil penelitian yang dikemukakan Lowe et.al. (Yukl, 2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif.

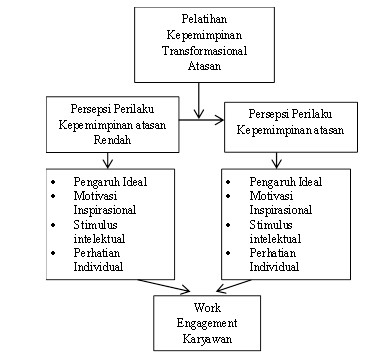
Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi pengembangan ide. Untuk itu bawahan benar-benar dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi. Perbedaan pendapat dipandang sebagai Hal yang biasa terjadi. Hal tersebut akan membuat efikasi diri bawahan semakin kuat, sehingga para bawahan akan sanggup mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang. Menurut penelitian Towers Perrins (2003), yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi untuk dapat mencapai *work engagement* yang tinggi, maka sebuah organisasi harus mempunyai kepemimpinan 31 yang efektif yang dapat menutup jarak dengan model kepemimpinan yang transformasinal. Hal ini dikarenakan *engagement* bukan merupakan suatu keadaan yang alami tetapi suatu keadaan yang dibuat atau diciptakan. Kenexa (2008) menyimpulkan bahwa ada empat prinsip dasar yang mempengaruhi engagement, yaitu (1) Pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa depan, (2) Manajemen yang menghargai karyawan, (3) Pekerjaan yang menyenangkan dan (4) Bagian top management yang memperlhatkan tanggungjawab nyata kepada karyawan.

Pemimpin yang memiliki aspek ini akan menghadirkan *engagement* dengan cara memberikan stimulasi-stimulasi atau rangsangan yang akan menghasilkan ide-ide kreatif baru serta peningkatan kemampuan para bawahannya. Hal ini secara tidak langsung akan menghasilkan suasana yang kondusif serta menghasilkan rasa nyaman pada bawahannya. Karyawan yang merasa dilibatkan akan terpikat dengan perasaan senang sehingga akan lebih berkonsentrasi, memberikan perhatian yang fokus, pikiran yang jernih, control penuh dan kesenangan secara intrinsik.

Pada sesi yang membahas aspek perhatian individual koordinator dilatih merasakan peran sebagai pemimpin yang mampu memberikan perhatian khusus terhadap bawahan melalui kegiatan *role play* atau bermain peran. Pelatih memberikan contoh pemberian perhatian terhadap beberapa peserta kemudian peserta diminta untuk memainkan peran sebagai pemimpin yang memberikan perhatian dan peserta lain memberikan evaluasi kepada yang bersangkutan. Koordinator dilatih agar mampu memberikan perhatian individual dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dilihat dari memberikan perhatian pada bawahan secara personal, menghargai perbedaan setiap individu, memberi nasihat serta penghargaan. Monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian secara personal yang diaplikasikan melalui konsultasi, nasihat dan tuntunan.

Pada diri pemimpin memiliki dampak pada pembentukan *engagement.* Pemimpin dengan karakteristik *individual consideration* akan memberikan perhatian pada bawahannya secara personal. Pemberian perhatian ini akan menciptakan adanya hubungan emosional antara pimpinan dan bawahan serta adanya pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pada diri bawahan. Adanya hubungan emosional antara pimpinan dan bawahan akan menghadirkan adanya identifikasi dan penerimaan pada nilai-nilai organisasi. Hubungan emosional yang baik antara pimpinan dan bawahan juga akan berdampak pada keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya. Keempat aspek tersebut dalam kepemimpinan transformasional saling berhubungan dalam menciptakan aspek-aspek kepemimpinan transformasional yang akan menjadi dasar pembentukan engagement terhadap karyawan. Berikut ini adalah skema penelitian yang digunakan dalam penelitian ini :

PRE POST



Gambar 4. Skema Penelitian

1. **Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Ada perbedaan tingkat *work engagement* karyawan sebelum pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dan setelah pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dimana skor *work engagement* karyawan lebih tinggi setelah adanya pemberian intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan.

**IV. METODE PENELITIAN**

1. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel adalah konsep yang mempunyai variasi nilai.Variabel adalah sesuatu yang secara kuantitatif atau kualitatif bervariasi (Azwar, 2003). Terdapat dua variabel dalam penelitian ini yaitu variabel tergantung *(dependent variable)* dan variabel bebas *(independent variable)*. Penjelasan dari variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. Variabel tergantung (Y): *Work Engagement*
2. Variabel bebas (X): Pelatihan Kepemimpina *Transformational*
3. Subjek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di perusahaan yang bergerak di bidang industri pakaian jadi berupa baju batik. Subjek penelitian adalah karyawan atau bawahan dari masing-masing koordinator yang diberikan intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional baik pada divisi produksi maupun marketing. Adapun macam-macam divisi yang ada di perusahaan ini antara lain *Cutting & Design, Sewing Assembling Operator, Finishing, Customer Service Officer, Finance, Ware House.* Subjek penelitian dipilih secara *purposive sampling.* Sugiyono (2012) mengemukakan bahwa *purposive sampling* yaitu teknik pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Peneliti mempertimbangkan karakteristik-karakteristik tertentu dalam melakukan penyeleksian responden yang akan dijadikan partisipan penelitian. Adapun karakteristik-karakteristik partisipan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Karyawan yang sudah bekerja minimal 1 (satu) tahun, masa kerja minimal 6 (enam) bulan telah bekerja di bawah supervisi koordinator
2. Karyawan yang memiliki skor *work engagement* yang tergolong rendah, yang diukur dengan skala *work engagement* (prates)

Selanjutnya data seluruh karyawan berjumlah 32 karyawan dari ke lima divisi, diantaranya 11 karyawan pada divisi *Customer Service Officer, 6* karyawan pada divisi *Cutting* & *Design,* 7 karyawan pada divisi *Sewing Assembling Operator,* 7 karyawan pada divisi *Finishing,* 1 karyawan pada divisi *Warehouse.*

Berdasarkan hasil skala *Work Engagement* dari 32 orang karyawan yang mengisi skala terdapat 9 karyawan yang memiliki skor yang rendah, 18 karyawan yang memiliki skor sedang dan 5 karyawan yang memiliki skor tinggi. Sedangkan hasil dari skala persepsi kepemimpinan transformasional terdapat 3 karyawan yang memiliki skor yang rendah, 28 karyawan yang memiliki skor sedang, dan 1 karyawana yang memiliki skor tinggi. Berdasarkan hasil identifikasi responden penelitian dengan menggunakan skala *work engagement* dan skala persepsi kepemimpinan trasnformasional, dari 32 karyawan yang mengisi terdapat 9 karyawan yang memiliki skor rendah pada skala *work engagement* dan berkisar dari katergori rendah-sedang pada skala persepsi kepemimpinan trasnformasional yang digunakan.

1. **Desain Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian eksperimen. Menurut Arikunto (2006), metode penelitian eksperimen adalah salah satu cara untuk mencari hubungan sebab akibat antara dua faktor yang sengaja ditimbulkan oleh peneliti dengan mengeliminasi atau mengurangi faktor-faktor lain yang mengganggu.

Rancangan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan desain *one grup* prates *and* pascates *design* (Shadis, Cook & Campbell, 2002).

1. **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode, yaitu skala *work engagement*, skala kepemimpinan trasnformasional, wawancara, observasi dan dokumentasi.

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan sebagai berikut :

* + - 1. Skala *work engagement*

yang digunakan berisi pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan *work engagement* dan kepemimpinan transformasional*.*Skala *work engagement* mengacu pada *Utrecht Work Engagement Scale* yang disusun oleh Schaufeli dan Bakker (2003). Yang terdiri atas tiga aspek, yaitu: *Vigor, Dedication, Absorption.* Aitem- aitem pada skala *work engagement* tersebar pada butir *favourable* atau butir aitem-aitem yang mendukung indikator variabel. Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach* melalui SPSS 22.00, dengan hasil α = 0,926, menunjukkan bahwa Skala *Work Engagement* yang disusun peneliti sangat reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini.

Pengukuran kualitas perilaku kepemimpinan transformasional koordinator akan diukur dengan menggunakan skala kepemimpinan transformasional. Skala ini diberikan kepada informan sebagai *subordinat/*bawahan langsung subjek penelitian. Pengukuran ini dilakukan dua kali yakni *pre test* dan *post test* untuk membandingkan antara sebelum diberi pelatihan Kepemimpinan Transformasional dengan setelah pelatihan.

* + - 1. Skala kepemimpinan transformasional

Skala ini terdiri atas 40 aitem dan disusun oleh Ahmad Syafiq & Djamaludin Ancok (2013) berdasarkan teori Bass (dalam Yukl, 1994) yang meliputi empat karakteristik yang mencirikan gaya kepemimpinan tersebut, yaitu (1) Pengaruh Ideal, (2) perhatian Individual, (3) Stimulasi Intelektual (4) Motivasi Inspirasi. Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach* melalui SPSS 22.00, dengan hasil α = 0,969, menunjukkan bahwa Kepemimpinan Trasnformasional yang disusun peneliti sangat reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini.

* + - 1. Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi interaktif antara dua pihak, dimana satu pihak memiliki tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan melibatkan adanya pertanyaan dan jawaban dari pertanyaan tersebut (Stewart & Cash, 2006). Pertanyaan pertanyaan yang diajukan berupa tentang keadaan dan fenomena-fenomena yang terjadi di organisasi. Pertanyaan yang diajukan disusun berdasarkan Diagnostic Model Cummings & Worley (2005). Wawancara dalam penelitian ini dilakukan saat penggalian data awal sebagai dasar untuk menggali potret keadaan yang sesungguhnya dalam organisasi serta mendalami permasalahan yang ada. Selain itu, peneliti juga menggunakan wawancara lanjutan untuk menggali data setelah pelatihan berlangsung.

* + - 1. Observasi

Riggio (2009) menyatakan kegiatan observasi melibatkan adanya pencatatan tingkah laku tertentu yang didefinisikan sebagai variabel yang telah dioperasionalisasikan. Tujuan dari observasi adalah mendeskripsikan *setting* yang dipelajari, aktivitas yang terjadi, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut dan makna kejadian tersebut apabila dilihat dari perspektif orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut (Poerwandari, 2009). Adapun objek pengamatan dalam penelitian ini dipandu dengan menggunakan instrument berupa lembar observasi terhadap partisipan secara keseluruhan, observasi oleh observer di tiap sesi pelatihannya,

1. **Metode Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji statistik parametrik dengan menggunakan teknik analisis *paired sample t-test* yang bertujuan untuk menguji perbedaan di antara dua kelompok data yang berhubungan (berasal dari subjek yang sama).

**V. HASIL DAN PEMBAHASAN**

* + - 1. **Deskripsi Partisipan**

Berdasarkan karakteristik partisipan penelitian diperoleh 9 karyawan yang menjadi partisipan dalam penelitian. 9 partisipan ini adalah kelompok eksperimen yang akan diukur perilakunya setelah para atasan mendapatkan perlakuan sebagai penerapan dari intervensi yang diberikan kepada atasan. Partisipan penelitian adalah karyawan yang telah diukur tingkat *work engagement* dan persepsi kepemimpinan transformasional pada kategori rendah.

1. **Kategorisasi Data Penelitian**

Berdasarkan penelitian, dapat dibuat kategorisasi untuk mengetahui *work engagement* pada subjek termasuk dalam kategori Tinggi, Sedang, Rendah. Untuk mengetahui kategorisasi *work engagement* karyawan tersebut digunakan formulasi menurut (Azwar, 2003)

Berdasarkan hasil kategorisasi di atas, dapat disimpulkan ada peningkatan skor *Work Engagement* karyawan antara pretest dan posttest. Pada skor *pretest*, didapatkan kategori Tinggi berjumlah 0 orang, kategori Sedang berjumlah 0 orang, sedangkan yang berada pada kategori Rendah ada 9 orang. Sementara pada skor *posttest,* didapatkan kategori Tinggi 1 orang dan kategori sedang 8 orang. Data ini memperlihatkan bahwa *work engagement* karyawan mengalami peningkatan pada saat *posttest* atau setelah atasan mereka diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional.

Selanjutnya deskripsi kategorisasi variabel Kepemimpinan Transformasional*,* dapat disimpulkan ada peningkatan skor Kepemimpinan Trasnformasional karyawan antara pretest dan posttest. Pada skor *pretest*, didapatkan kategori Tinggi berjumlah 0 orang, kategori Sedang berjumlah 6 orang, sedangkan yang berada pada kategori Rendah ada 3 orang. Sementara pada skor *posttest,* didapatkan kategori Tinggi 1 orang dan kategori sedang 8 orang. Data ini memperlihatkan bahwa persepsi kepemimpinan trasnformasionalkaryawan mengalami peningkatan pada saat *posttest* atau setelah atasan mereka diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional.

1. **Data Penelitian**

Data yang digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis, yaitu data yang diperoleh dari hasil *pretest* dan *postest* skala *Work Engagement* dan Skala Kepemimpinan Trasnformasional. Skor *Work Engagement* dan Skala Kepemimpinan Trasnformasional akan diklasifikasikan untuk mengetahui tinggi rendahnya skor subjek.

Berdasarkan deskripsi skor prates, pascates dan tindak lanjut variabel *work engagement* maka didapatkan rentang skor 24 sampai dengan skor 67. Hal ini mengindikasikan bahwa subjek mempunyai rentang skor yang tinggi. Berikut ini adalah grafik skor pada kelompok ekperimen.

Grafik 2. Kelompok Eksperimen *Work Engagement*

Pada grafik kelompok eksperimen menunjukkan bahwa nilai subjek DW merupakan nilai terendah untuk masing-masing hasil dari prates, sedang subjek IM mendapatkan nilai tertinggi untuk hasil dari prates, selanjutnya berikut deskripsi data penelitian Kepemimpinan Trasnformasional

Selanjutnyan Berdasarkan perhitungan statistik deskriptif diperoleh rerata *pretest* sebesar 97,02 dan rerata *posttest* sebesar 111,3. Dapat diartikan bahwa sebelum dan sesudah pemberian pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan terjadi peningkatan Persepsi Kepemimpinan Trasnformasional padakaryawan.

Berdasarkan deskripsi skor prates*,* pascates*,* variabel *Kepemimpinan trasnformasional* maka didapatkan rentang skor bergerak dari skor 75 sampai dengan skor 122. Hal ini mengindikasikan bahwa subjek mempunyai rentang skor dari rendah-tinggi. Berikut ini adalah grafik skor pada kelompok eksperimen.

Pada grafik diatas kelompok eksperimen menunjukkan bahwa nilai subjek DW merupakan nilai tertinggi untuk hasil dari pratesdan pascates, sedangkan subjek RI mendapatkan nilai terendah untuk hasil pascates*.*

1. **Analisis Tambahan**

Untuk mengetahui *work engagement* karyawan pada saat *pretest* dan *posttest* secara detil, maka ketiga aspek/komponen *work engagement* dibedakan. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, dapat diketahui nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi dari tiga aspek *work engagement* yaitu: aspek semangat, aspek penghayatan, aspek pengabdian, Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat *work engagement* saat *pretest* dan *posttest* mengalami peningkatan, seperti pada grafik di atas :

Berdasarkan kategorisasi skor *work engagement* dengan melihat dari masing-masing aspek ( *vigor, dedication, absorption*) pada saat *pretest* dan *posttest*, dapat disimpulkan bahwa aspek atau komponen *work engagement* pada aspek Vigor mengalami peningkatan kategori karyawan yaitu seluruh karyawan berada pada kategori tinggi. Selnajutnya pada aspek Dedication terdapat 4 karyawan yang berada pada kategori sedang dan 5 orang pada kategori tinggi setelah diberikan pelatihan. Begitu juga pada aspek Absorption, 9 karyawan mengalami peningkatan pada kategori tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dari ketiga aspek *work engagement* (*vigor, dedication, absorption*) dapat dinyatakan bahwa pada aspek *dedication* tidak semua karyawan menunjukkan dedikasi yang tinggi.

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah ada perbedaan tingkat *work engagement* karyawan setelah adanya pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Paired Sample T Test* yaitu untuk menguji perbedaan diantara dua kelompok data yang berhubungan (berasal dari subjek yang sama). Hasil dari *Paired Sample T Test,* diperoleh nilai t = -23,332 (p = 0.000 < 0.01) yang berarti terdapat perbedaan skor *work engagement* antara *pretest* dan *posttest,* dengan skor *posttest* (*mean* pascates = 59,89) lebih besar daripada skor *pretest* (*mean* prates = 28,11). Dengan demikian *work engagement* pada karyawan setelah pimpinannya mendapat pelatihan kepemimpinan transformasional lebih tinggi dari pada sebelum perlakuan (pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan pada atasan berpengaruh terhadap peningkatan *work engagement* karyawan di CV BM Yogyakarta.

Berdasarkan uji hipotesis di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan Kepemimpinan Transformasional pada Atasan dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional pada atasan yang kemudian berdampak pada peningkatan *Work Engagement* pada karyawan. Kepemimpinan Transformasional Atasan ini perlu diterapkan terus menerus oleh atasan untuk memperkuat *work engagement* karyawan sehingga dapat membentuk perilaku *work engagement* secara konsisten.

1. **Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini **diterima.** Hipotesis penelitian yang diajukan yaitu: Ada perbedaan tingkat *work engagement* karyawan sebelum dan setelah pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dengan nilai t = -23,332 (p = 0.000 < 0.01). W*ork engagement* karyawan setelah atasannya mendapat pelatihan kepemimpinan transformasional lebih tinggi (*mean* pascates = 67,78) dari pada sebelum adanya pemberian intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan *(mean* prates = 53,44). Dengan demikian terdapat peningkatan skor *work engagement* karyawan setelah atasan mereka diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional. Peningkatan *work engagement* pada karyawan merupakan dampak dari peningkatan kepemimpinan transformasional pada atasan. Mean *posttest* persepsi kepemimpinan transformasional (111,3)dan mean pretest persepsi kepemimpinan transformasional(97,02). Selain itu, berdasarkan hasil wawancara kepada karyawan secara acak dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap kepemimpinan tranformasional atasan dianggap hal yang biasa dan dapat dimaklumi serta tidak adanya tindakan tegas dari pimpinan pernyataan tersebut didukung juga oleh karyawan lainnya yang mengatakan bahwa tidak adanya pimpinan yang memberikan contoh bagaimana cara melayani customer dengan menggunakan teknik *follow-up.* Hal ini merupakan salah satu permasalahan kepemimpinan trasnformasional yang mempengaruhi *work engagement* karyawan.

Pelatihan yang diberikan kepada atasan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan atasan agar mereka mampu menjadi panutan bagi bawahannya, mampu menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya, dapat membantu bawahannya untuk melihat dunia dengan sudut pandang yang berbeda dan mampu mendiagnosa, memenuhi, dan meningkatkan kebutuhan setiap karyawannya sehingga membantu bawahan mengatasi setiap permasalahan yang ada. Sesi-sesi dalam pelatihan kepemimpinan transformasional ini mengacu pada aspek-aspek atau dimensi dari kepemimpinan transformasional menurut Bass & Avolio (1993), yaitu: *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), dan *Individual Consideration* (Perhatian Individual).

Kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan secara terus menerus dengan pengolahan aktivitas kerja yang memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan ide dan pengalaman sehingga karyawan merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Bass (1998) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukannya melebihi apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi organisasi sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut (Su Fun Yu, 2000; dalam Syafiq, 2003).

Intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan kepada para atasan yaitu koordinator di tiap masing-masing divisi dengan tujuan agar para atasan/pimpinan dapat mengembangkan kompetensi kepemimpinan mereka melalui aspek-aspek kepemimpinan transformasional terbukti secara signifikan meningkatkan *work engagement* karyawan seiring dengan adanya praktek-praktek kepemimpinan transformasional yang diterapkan atasan di tempat kerja setelah adanya pelatihan kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil evaluasi pengetahuan terdapat peningkatan skor antara *pretest* dan *posttest* sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan pengetahuan dan pemahaman dari para peserta pelatihan terhadap materi kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa peserta sudah semakin mengetahui dan memahami bagaimana karakteristik atau indikator perilaku yang sesuai dengan aspek-aspek kepemimpinan transformasional sehingga dapat menjadi panduan bagi para peserta koordinator untuk melakukan praktek kepemimpinan transformasional dalam pekerjaannya sehari-hari.

Berdasarkan evaluasi perilaku yang dilakukan melalui pemberian *training assignment* selama 10 hari kerja, hasilnya menunjukkan bahwa para atasan mampu mengembangkan aspek kepemimpinan transformasional yang masih menjadi kelemahan mereka dengan cara mempraktekan aspek-aspek kepemimpinan transformasional, yaitu pada aspek *Idealized Influence, Inspirational Motivation,Intellectual Stimulation,* dan *Individual Consideration.* Perilaku atasan secara kongkrit telah dilaksanakan dan dirasakan positif oleh bawahan secara langsung. Berdasarkan pengakuan bawahan dari masing-masing atasan, mereka menyatakan bahwa para atasan telah banyak berubah. Kepemimpinan yang dirasakan oleh bawahan sebelum adanya pelatihan yaitu belum dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi bawahan, belum dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuan, kurang mampu mendorong bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas pemecahan masalah, tidak memberikan perhatian secara personal pada bawahan, dan lain-lain. Perubahan yang terjadi berdasarkan laporan monitoring harian yang mereka isi selama 10 hari kerja, mereka telah melakukan beberapa aktivitas yang mendukung untuk mencapai tujuan mereka tersebut, misalnya: berusaha menjadi tauladan atau contoh positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya. Atasan berusaha meningkatkan optimisme bawahan untuk menghadapi tantangan masa depan dalam meraih tujuan. Atasan telah berusaha menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi bawahan. Atasan telah berusaha mengkomunikasikan harapan yang tinggi dengan tujuan penting organisasi dengan cara-cara yang sederhana, atasan memberikan contoh tentang apa yang diharapkan dalam pekerjaan dan cara bekerjasama.

Atasan telah berusaha menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuan, mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerja melebihi harapan mereka sendiri, meningkatkan motivasi bawahan untuk sukses. Selanjutnya atasan mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas permasalahan yang dihadapi, melibatkan bawahan dalam proses pemecahan masalah dan pencarian solusi, mendorong bawahan untuk mengungkapkan gagasan dan pendapatnya, mengembangkan rasionalitas secara teliti. Atasan berusaha memberi perhatian pada bawahan secara personal, bersedia memberikan bimbingan dan saran sewaktu dibutuhkan, memberikan apresiasi berupa pujian kepada bawahan.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu bawahan dari masing-masing koordinator, dapat disimpulkan bahwa semua koordinator telah menunjukkan perubahan gaya kepemimpinan yang lebih baik dari sebelumnya. Bawahan merasakan perubahan yang positif dari perilaku atasan pada akhir-akhir ini walaupun bawahan tidak mengetahui jika atasan mereka diberi pelatihan kepemimpinan transformasional. Hubungan antara atasan dengan bawahan juga menjadi lebih akrab dan terbuka. Karyawan merasa lebih diperhatikan oleh atasan mereka, lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, lebih betah bekerja di kantor, dan merasa nyaman dengan atasan mereka sehingga karyawana akan lebih merasa terikat dan terlibat terhadap permasalahan organisasi dan hal tersebut berpengaruh terhadap peningkatan *work engagement*.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap masing-masing aspek *work engagement*: Semangat *(Vigor),* Pengabdian *(Dedication)*, Penghayatan *(Absorption)* diperoleh kesimpulan bahwa dari hasil *Pretest* dan *Posttest*, terdapat peningkatan rerata skor dari masing-masing aspek. Aspek *Vigor* merupakan aspek yang paling tinggi nilainya, kemudian aspek *Absorption*, dan yang paling rendah nilainya adalah aspek *Dedication.* Hal ini menunjukan bahwa pada dasarnya karyawan cenderung merasa terikat pada organisasi dan lebih memilih untuk bertahan dalam organisasi karena adanya kelekatan emosional pada diri karyawan. Adanya peningkatan tingkat *engagement* sebelum dan sesudah pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan membuktikan bahwa kepemimpinan atasan berpengaruh signifikan terhadap semangat, penghayatan, dan pengabdian karyawan dan ini menjadi modal yang berharga bagi organisasi.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional selain memiliki efek positif pada *engagement,* pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan *engagement* bawahannya secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat pengaruh positif pada efektifitas kerja dan level *engagement.* Dollar & Bakker (2010) juga mengatakan bahwa lingkungan organisasi yang kondusif berhubungan dengan *work engagement,* dapat menunjukan indikasi yang baik terhadap kondisi kerja, kesehatan psikis karyawan, *engagement* dan produktivitas karyawan.

Adanya pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan terhadap peningkatan *work engagement* karyawan sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Lowe et.al. (Yukl, 2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif. Hingga saat ini gaya kepemimpinan transformasional masih terus dikaji dan dianggap sebagai sebuah alat yang dapat memberikan pengaruh dalam perubahan organisasi, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan bawahan. Perubahan-perubahan tersebut berdampak pada upaya bawahan karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi sehingga membuat bawahan mempertinggi motivasi untuk melakukan upaya ekstra dalam mencapai hasil kerja optimal (Bass dan Avolio, 1990). Penelitian ini juga didukung oleh Deborah C. Widjaja, S.S., M.S.M., Cindy Charista, Josephine (2010) yang hasil penelitiannya dimana pemimpin menetapkan standar yang tinggi terhadap pekerjaan, berbicara optimis tentang masa depan, mengupayakan berbagai cara untuk mendorong karyawan, karyawan memiliki kepercayaan penuh terhadap pemimpin, dan pemimpin merupakan inspirasi bagi karyawan.

Selain itu, hasil penelitian Giovani, J (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terciptanya *work engagement* karyawawan. Kepemimpinan transformasional mampu memprediksi terbentuknya *work engagement*. Keadaan ini juga dapat diartikan bahwa gaua kepemimpinan yang semakin baik diterapkan akan semakin membntuk *work engagement* pada karyawan (Giovani. J 2018)

Barling, dkk (1996) melakukan penelitian *Field experiment* mengenai pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap sikap dan aspek finansial. Pelatihan kepemimpinan transformasional terbukti dapat meningkatkan persepsi bawahan terhadap kepemimpinan atasan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap atasan yang diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional meningkat dan juga secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi karyawan yang menjadi subordinat dari atasan yang diberikan pelatihan. Penelitian ini memberikan pemahaman lebih lanjut kepada kita terhadap kepemimpinan transformasional dalam tiga hal: Pertama dan yang paling utama, penelitian ini menterjemahkan hasil korelasional sebelumnya dan bersama dengan Kirkpatrick & Locke (1996) dan Howell & Frost (1989), hal ini menunjukkan bukti eksperimental bahwa kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan perubahan pada persepsi bawahan atas perilaku kepemimpinan atasan, *engagement* bawahan terhadap organisasi, dan beberapa aspek dari finansial perusahaan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu dengan tidak adanya kelompok kontrol karena keterbatasan subjek penelitian sehingga efek dari pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* tidak ada kelompok pembandingnya. Adanya kelompok kontrol atau desain dua-kelompok, maka hasil yang diperoleh lebih meyakinkan bahwa hanya variabel bebas yang mempengaruhi variabel tergantung. Dengan kata lain, validitas internal desain dua- kelompok lebih kuat dibandingkan desain satu-kelompok. Diharapkan pada, peneliti selanjutnya untuk dapat melibatkan kelompok kontrol dalam penelitian yang sejenis dengan penelitian ini.

**VI. KESIMPULAN DAN SARAN**

* 1. **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya dan menjawab perumusan masalah dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberian pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan terbukti berpengaruh pada peningkatan *work engagement* karyawan dengan

Skor *work engagement* karyawan lebih tinggi setelah adanya pemberian intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan. Berdasarkan analisis data penelitian yang dilakukan, hasilnya menunjukkan bahwa terjadi peningkatan *work engagement* karyawan secara signifikan sebelum dan setelah adanya intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan. Hal ini berarti pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan merupakan faktor penting dalam meningkatkan serta menumbuhkan *work engagement* yang dibuktikan dengan diterimanya hipotesis dalam penelitian ini.

Selain itu, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan trasnformasional terhadap *work engagement* karyawan dapat berpengaruh secara signifikan. Hal ini juga dapat dilihat dari adamya perubahan pada persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional yang dilihat dari perubahan tingkat skor skala karyawan rentang kategori rendah hinga sedang.

* 1. **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dikemukakan oleh peneliti. Saran-saran tersebut adalah:

* + - 1. Bagi pihak perusahaan, setelah melihat bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dapat meningkatkan *work engagement* karyawan, maka diharapkan pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dapat direkomendasikan untuk meningkatkan *work engagement* karyawan.
      2. Bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti mengenai *work engagement,* diharapkan dapat melakukan penelitian lanjutan dengan memperhatikan dan mengatasi kelemahan atau keterbatasan dalam penelitian ini, khususnya dalam hal merancang desain eksperimen dua-kelompok yang melibatkan kelompok kontrol sebagai pembanding dengan mencari tempat penelitian lain yang lebih banyak jumlah subjeknya.

**DAFTAR PUSTAKA**

Agustian. (2012). http://aryginanjaresq.wordpress.com/201 2/03/28/employee- engagement-dalambudaya-perusahaan/ (April 9, 2012)

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Journal of Career Development International*, 13 (3), 209-223

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2014). *Work engagement*. New York: John Wiley & Son. Inc.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Journal of Work and Stress,* 22 (3), 187-200.

Bakker, A.B, Schaufeli, W. B, Leiter, N. P., & Taris, T.W, 2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Journal Work & Stress,*. 22 (3), 187-200

Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees inﬂourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, (2), 147-154.

Bass, B.M. & Avolio. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture.* Public Administration Quarterly

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation.* New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership.* *Learning to Share the Vision of Organization* dynamic. New Jersey: Laurance Eribaum Inc.

Bass, B.M., & Avolio, B.J (2003). *Multifactor Leadership questionnaire feedback report.* New York: Mind Garden Inc.

Clifton, James K. (2008). *Engaging your employees: Six keys to understanding the new workplace*. 2002 SHRM Foundation Thought Leaders Remarks. Society for Human Resource Management.

Clifton, James K. (2008). *Engaging your employees: Six keys to understanding the new workplace*. 2002 SHRM Foundation Thought Leaders Remarks. Society for Human Resource Management.

Coffman C. (2000). *Is Your Company Bleeding Talent? How to become a true “employer of choice”.* The Gallup Management Journal, 2000. The Gallup Organization, Princeton, NJ Coffman, C., and Gonzalez

Molina, G. (2002). *Follow this Path: How the world’s greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York Warner Books, Inc.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization development and Change. 6th Ed*. South-Western: College Publishing.

Ernawati, E & Wahyudi, H (Eds). *Talent management implementation: belajar dari*  *perusahaan-perusahaan terkemuka (pp 1-22)*. Jakarta. Penerbit PPM.

Giovani, J. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dengan Work Engagement Sebagai Variable Pemediasi (Studi Eksplorasi Pada Karyawan Usia Muda Di Kota Pontianak). *Jurnal Integra. 8 (1). 41-53*

Greata. H. 2017. Intervensi Pelatihan Penilaian Kinerja pada Atasan untuk meningkatkan Perceived Organizational Support & Employee Engagement. Psychopedia. *Jurnal Psikologi Universitas Buana Perjuangan karawang*. 2.(2).

Herway, J. dan Dvorak, Nate. (2014). *What's More Important: Talent or Engagement?.A study with retailer ANN INC. seeks to find the essential ingredients to high-performing managers and employees*. <http://www.gallup.com/businessjournal/167708/important-talent-engagement.aspx>. Di unduh tanggal 17 Mei 2019.

ILO, (1991), *The Dilemma of the Informal Sector. Report of the Director General.*

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692.

Karlina, Y. 2013. Pengaruh Pelatihan “*the Secret Meaning of Broker*” terhadap Keterikatan Kerja pada Broker Saham. *Jurnal Ilmiah mahasiswa Universitas Surabaya*. 2.(2). 1-18

Markos, S dan M.S Sandhya (2010), Employee Engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 89-96.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

Medlin, B., & Green Jr, K. W. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement and optimism. *Journal of Industrial Management & Data Systems*, 109 (7), 943–956.

Mujiasih, E. (2002). Kemampuan mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional serta pengaruhnya terhadap upaya ekstra (extra effort) pegawai Dinas Kesehatan Kota (DKK) Semarang, Salatiga, dan Kabupaten Semarang di Ungaran. *Tesis*. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada: Yogyakarta.

Munandar, A. S., (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press Part I, the 78th Session of the International Labour Conference, Geneva

Permana, N.I.K. (2010). *Mempertahankan talent untuk meraih keunggulan kompetitif*. In

Purwanto, B., & Adisubroto, D. (2001) Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen terhadap organisasi. *Jurnal Sosiohumanika,* 14 (1), 10-18

Riggio, R.E. (2009). *Introduction to industrial and organizational psychology, 5th Edition.* New Jersey; Pearson

Robbins. S P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Robinson D., Perryman S., & Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Institute for Employment Studies, UK

Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 601-602.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2003). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Department of Psychology: Urecht University. hlm.1-58.

Segers, J., De Prins, P., Brouwers, S. (2010). Leadership and engagement: a brief review of the literature, a proposed model, and practical implications (pp. 149-158). In Albrecht, S.A. (Ed). *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research, and*  *practices*. Edward Elgar Publishing, Inc.: Massachusets

Shadish, W.R., Cook, T.D., & Campbell, D.T. (2002). *Experimental and quasi experimental designs for generalized causal inference.* Boston: Houghton Mifflin Company.

Soenarno, A. (2005). *Ice Breaker.Permainan Atraktif Edukatif Untuk Pelatihan Manajemen.* Yogyakarta: Andi.

Syafiq, A. (2012). Pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kualitas perilaku kepemimpinan transformasional berdasar persepsi karyawan. *(Tesis tidak dipublikasikan).* Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, (2), 121-14

Yanti, D.T.R., dkk. 2018. Pengaruh Pelatihan Efikasi Diri terhadap Keterikatan Kerja Perawat Rumah Sakit Umum Daerah di Sulawesi Selatan. *Jurnal Intervensi Psikologi*. 10.(2). 103-114.

Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi.* Edisi Indonesia. Jakarta Penerbit PT Indeks