

## Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* pada Karyawan Pabrik Es Saripetojo Bandung

Zayyan Zakiyyah \*, Ayu Tuty Utami

Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

zayyanzakiyyah@gmail.com, ayu.tutyutami@unisba.ac.id

**Abstract.** Leaders who use transformational leadership styles can have a lot of potential to create a positive work environment, so that employees can feel engaged in their work. The purpose of this study was to determine the effect of Transformational Leadership on Work Engagement in employees of Saripetojo Bandung Ice Factory. This research uses quantitative research with a non-experimental causality approach and data collection techniques using a questionnaire in the form of a google form. The data analysis technique was carried out using simple regression. This study involved 55 employees who worked at Saripetojo Bandung Ice Factory. The measuring instruments used in this study are Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Bass & Avolio, Mind Garden, inc, and adapted by Ancok (2012). And Utrecht Work Engagement Scale-17 (UWES-17) developed by Schaufeli & Bakker (2003). The results of the study obtained an R of 0.408 and an R-Square of 0.166, it can be concluded that transformational leadership has a positive influence on work engagement by 16.6%. Based on the results of this study, it is recommended that the manager of the saripetojo ice factory pay more attention to his employees by using the transformational leadership model.

**Keywords:** *Transformational Leadership, Work Engagement, Saripetojo Bandung Ice Factory.*

**Abstrak** Pemimpin yang menggunakan gaya transformational leadership dapat memiliki banyak potensi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga karyawan dapat merasakan engaged dalam pekerjaannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Transformational Leadership terhadap Work Engagement pada karyawan Pabrik Es Saripetojo Bandung. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan kausalitas non eksperimen dan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner berupa google form. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi sederhana (simple regression). Penelitian ini melibatkan 55 karyawan yang bekerja pada Pabrik Es Saripetojo Bandung. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass & Avolio, Mind Garden, inc, dan diadaptasi oleh Ancok (2012). Dan Utrecht Work Engagement Scale-17 (UWES-17) yang dikembangkan oleh Schaufeli & Bakker (2003). Hasil penelitian mendapatkan hasil R sebesar 0,408 dan R-Square 0,166, maka dapat disimpulkan bahwa transformational leadership memiliki pengaruh positif terhadap work engagement sebesar 16,6%. Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan agar manager pabrik es saripetojo lebih sering lagi memperhatikan karyawannya dengan menggunakan model transformational leadership.

**Kata Kunci:** *Transformational Leadership, Work Engagement, Pabrik Es Saripetojo Bandung.*

## A. Pendahuluan

Berbagai perusahaan telah lama bersaing satu sama lain untuk menarik kandidat terbaik, tetapi mempertahankan keunggulan kompetitif dan mencapai kesuksesan juga dapat difasilitasi dengan taktik retensi staf yang efektif [1]. Perusahaan membutuhkan karyawan yang merasa energik dan berdedikasi. Dengan kata lain, adanya *demand* karyawan dengan *work engagement* yang baik atas pekerjaan yang dilakukannya [2]. Riset *State of the Global Workplace 2022 Report* oleh Gallup [3] mengungkapkan, *engagement* karyawan skala global mengalami kenaikan sebesar satu persen dari 20% pada 2020 ke 21% pada 2021 (Ramadhani & Mubarak, 2023)

*Work engagement* adalah keadaan pikiran yang bersifat sementara, positif, dan memuaskan yang terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) [2]. *Vigor* adalah tingkat energi dan resiliensi mental yang tinggi selama bekerja, kemauan untuk menyalurkan tenaga pada pekerjaan dan ketahanan walupun menghadapi kesulitan. *Dedication* adalah keikutsertaan yang intens pada pengerjaan tugas dan merasakan adanya signifikansi, antusias, inspirasi, rasa bangga dan tantangan terhadap pekerjaan yang dimiliki. *Absorption* adalah konsentrasi penuh dan dengan senang hati mengerjakan pekerjaannya, dimana biasanya waktu terasa cepat berlalu dan merasa sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaan [4]. *Work engagement* telah dikaitkan dengan beberapa hasil yang menguntungkan, yaitu inisiatif pribadi dan perilaku proaktif [5]. Dibandingkan dengan pekerja yang tidak *engaged*, pekerja yang *engaged* lebih mampu memobilisasi pekerjaan dan sumber daya pribadi mereka sendiri [6]. Karyawan yang *engaged* mampu memanfaatkan sumber daya pekerjaannya untuk menghadapi tuntutan pekerjaan dan bekerja dengan baik [7] (Darmawan & Dwarawati, 2023)

Menurut penjelasan Bakker (2011) [8], terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja, yang dikenal sebagai JD-R. Bakker dan Demerouti (2007) [9] menjelaskan teori *job demands* dan *job resources* dapat digunakan secara luas terkait pekerjaan, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan *job demands* dan *job resources* terkait dengan pekerjaan tersebut. *Job demands* terdiri dari aspek sosial, psikologi, sosial, atau organisasi yang membutuhkan dukungan bisnis serta kemampuan psikologis atau fisik (seperti bantuan emosional dan kognitif). *Job resources* untuk menyelesaikan pekerjaan terdiri dari aspek organisasi, sosial, psikologis, dan fisik dari pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, mengurangi stres fisik dan psikologis, dan mendorong pembelajaran, pengembangan, dan peningkatan diri [9].

*Work Engagement* sangat penting karena mendorong pemenuhan pribadi, pengalaman yang terkait dengan tempat kerja, kesejahteraan mental, dan inisiatif kerja yang berpikiran maju (Memon et al., 2021) [10]. *Work engagement* sendiri memiliki konsep yang mencakup penilaian keterampilan pemecahan masalah, kemampuan interpersonal, dan kapasitas karyawan untuk menciptakan layanan inovatif [11]. Salah satu faktor yang mempengaruhi *Work Engagement* karyawan adalah *Transformational Leadership* [12]. Penelitian yang dilakukan oleh Breevaart dan Bakker (2018) [13] menunjukkan bahwa *work engagement* dapat dipengaruhi oleh *transformational leadership* dan dapat membantu karyawan dalam menghadapi *job demands* tinggi (Kurnia & Mardiawan, 2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Wang, dkk (2020) [14] menunjukkan jika *work engagement* dapat dipengaruhi oleh *transformational leadership* dan dapat optimal ketika terdapat *job resources* (*skill utilization*) yang didapat dari pengalaman bekerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Islam, dkk (2020) [15] dan Breevaart dan Bakker (2018) [13] menunjukkan bahwa *work engagement* dapat dipengaruhi oleh *transformational leadership* dan dapat membantu karyawan dalam menghadapi *job demands* tinggi. Salah satu hal yang berkontribusi pada motivasi ekstrinsik karyawan adalah *transformational leadership*, karena pemimpin memberikan alasan yang berarti untuk pekerjaan karyawan mereka [16].

Pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* cenderung mampu menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dengan memberikan makna dan pemahaman serta membantu menumbuhkan dan mengembangkan pengikutnya untuk menjadi seorang pemimpin, dengan cara memberdayakannya dan menyelaraskan antara tujuan individu, tujuan kelompok serta tujuan perusahaan [17]. *Transformational Leadership* secara tradisional dibagi menjadi empat komponen, yaitu *idealized influence (II)*, *inspirational motivation (IM)*, *intellectual stimulation (IS)*, dan *individualized consideration (IC)* [17]. Telah ditemukan bahwa perasaan keterlibatan, kekompakan, komitmen, potensi, dan kinerja karyawan ditingkatkan oleh gaya kepemimpinan transformasional [18].

Berdasarkan hal tersebut, penelitian tentang kepemimpinan transformatif dan keterlibatan karyawan di lingkungan perusahaan Indonesia sangat penting namun kurang dipelajari. Dalam periode global saat ini, ketika persaingan untuk meningkatkan sumber daya manusia memainkan peran penting bagi organisasi dan perusahaan individu, ketersediaan sumber daya manusia yang dapat dipercaya sangat penting untuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan [2].

Temuan empiris tentang hubungan antara *transformational leadership* dan *work engagement* yang dilakukan di Afrika Selatan pada supervisor di industri yang beragam, menunjukkan bahwa mekanisme pengaruhnya belum dipelajari secara memadai [29]. Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Amor, et al (2019) [20] tentang *transformational leadership* dan *work engagement* pada karyawan di sektor pariwisata di Galicia Spanyol, menunjukkan bahwa *transformational leadership* mendorong *work engagement* dengan memungkinkan akses terhadap informasi, peluang, dukungan, dan sumber daya yang memadai.

Dari beberapa penelitian yang sudah dilakukan diatas, terdapat keragaman populasi yang dilakukan oleh para penelitian sebelumnya. Berdasarkan hasil temuan literatur pada penelitiannya Breevaart & Bakker (2018) [13] mengklaim bahwa sampel dalam penelitian ini harus dieksplorasi lebih jauh lagi untuk menguji generalisasi dari temuan peneliti. Salah satunya adalah untuk meneliti di industri manufaktur. Salah satu industri manufaktur di Indonesia adalah Pabrik Es Saripetojo. Pabrik Es Saripetojo merupakan industri yang dikembangkan oleh PT. Agronesia (Perseroda), pelopor dalam Industri Es sejak tahun 1930.

Manager pabrik Es Saripetojo memiliki peran penting untuk mengelola perusahaan, terutama bertanggung jawab dalam menciptakan target usaha yang telah ditetapkan manajemen, merencanakan dan merumuskan serta menganalisa kegiatan operasional, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengevaluasi. Menurut wawancara dengan karyawan dan manajer di pabrik Es Saripetojo, manajer divisi ini merupakan sosok yang tegas, disiplin, pekerja keras, serta bertanggung jawab atas kinerjanya dalam memimpin pabrik Es Saripetojo.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Seberapa besar karyawan pabrik Es Saripetojo dapat mempersepsikan pemimpin yang menampilkan *transformational leadership*?
2. Seberapa besar *work engagement* pada karyawan pabrik Es Saripetojo?
3. Seberapa besar pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan pabrik Es Saripetojo?

Selanjutnya, tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan pabrik Es Saripetojo.

## B. Metode

Peneliti menggunakan metode teknik analisis kausalitas non eksperimen dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan Pabrik Es Saripetojo Bandung yang berjumlah 55 karyawan.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *transformational leadership* adalah Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass & Avolio, Mind Garden, inc, dan diadaptasi oleh Ancok (2012) [21]. Hasil uji validitas menyatakan bahwa 20 item dikatakan valid karena memiliki koefisien korelasi  $>0,3$ . Pada pengujian reliabilitas memiliki nilai Cronbach-alpha yaitu 0,963, sehingga alat ukur ini dapat dinyatakan reliabel.

Sedangkan alat ukur yang digunakan untuk mengukur *work engagement* adalah Utrecht Work Engagement Scale-17 (UWES-17) yang dikembangkan oleh Schaufeli & Bakker (2003) [22]. Hasil uji validitas menyatakan bahwa seluruh item dikatakan valid karena memiliki koefisien korelasi  $>0,3$ . Pada pengujian reliabilitas memiliki nilai Cronbach-alpha yaitu 0,905, sehingga alat ukur ini dapat dinyatakan reliabel. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara, observasi, dan studi pustaka. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear sederhana.

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengaruh *Transformational Leadership* (X) Terhadap *Work Engagement* (Y) Pada Karyawan Pabrik Es Saripetojo Bandung

Berikut adalah penelitian mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan pabrik Es Saripetojo, yang diuji menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana.

**Tabel 1.** Gambaran Kategori Transformational Leadership Pada Manager Dipersepsi Oleh Karyawan Pabrik Es Saripetojo Bandung

<i>Transformational Leadership</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Negatif (20 – 59)	26	47,3%
Positif (60 – 100)	29	52,7%
Total	55	100%

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2024.

Berdasarkan data yang diperoleh pada tabel 4.4, karyawan Pabrik Es Saripetojo dapat mempersepsi pemimpinnya sebesar 52,7% dan belum dapat mempersepsi pemimpinnya sebesar 47,3%. Dengan adanya data yang didapat dari hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa tidak semua karyawan Pabrik Es Saripetojo Bandung ini memiliki persepsi yang kuat mengenai perilaku *transformational leadership* pada pemimpinnya. Dari seluruh karyawan hanya 29 orang (52,7%) yang dapat mempersepsi pemimpinnya menampilkan perilaku *transformational leadership* selama bekerja.

**Tabel 2.** Komponen Responden Peraspek Variabel Transformational Leadership

<i>Aspek</i>	<i>Kategori</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
<i>Idealized Influences (Behavior)</i>	Negatif (4-11)	4	7%
	Positif (12-20)	51	93%
<i>Idealized Influences (Attributes)</i>	Negatif (4-11)	4	7%
	Positif (12-20)	51	93%
<i>Inspiration Motivation</i>	Negatif (4-11)	3	5%
	Positif (12-20)	52	95%
<i>Intellectual Stimulation</i>	Negatif (4-11)	6	11%
	Positif (12-20)	49	89%
<i>Individual Consideration</i>	Negatif (4-11)	11	20%
	Positif (12-20)	44	80%

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2024.

Berdasarkan tabel 4.5 menjelaskan bahwa hasil pengukuran responden terhadap masing-masing aspek dari *Transformational Leadership*, diketahui bahwa dalam aspek *Idealized Influences (Behavior)* sebanyak 7% dikategorikan negatif dan 93% dikategorikan positif. Untuk aspek *Idealized Influences (Attributes)* sebanyak 7% dikategorikan negatif dan 93% dikategorikan positif. Untuk aspek *Inspiration Motivation* sebanyak 5% dapat dikategorikan negatif dan 95% dikategorikan positif. Untuk aspek *Intellectual Stimulation* sebanyak 11% dikategorikan negatif dan 89% dikategorikan positif. Dan untuk aspek *Individual Consideration* sebanyak 20% dapat dikategorikan negatif dan 80% dikategorikan positif.

**Tabel 3.** Gambaran Kategori Work Engagemenet Pada Karyawan Pabrik Es Saripetojo Bandung

<i>Work Engegement</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Persentase</i>
Rendah (17 – 59)	27	49,1%
Tinggi (60 – 102)	28	50,9%
Total	55	100%

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2024.

Berdasarkan data yang diperoleh pada tabel 4.6, karyawan Pabrik Es Saripetojo terdapat 50,9% yang memiliki tingkat *Work Engagement* yang tinggi dan 49,1% yang memiliki tingkat *Work Engagement* rendah. Dengan adanya data yang didapat dari hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa tidak semua karyawan Pabrik Es Saripetojo Bandung ini memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi (*engaged*). Karena dari seluruh karyawan hanya 28 orang (50,9%) yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi (*engaged*) dalam pekerjaannya.

**Tabel 4.** Komponen Responden Peraspek Variabel Work Engagement

<i>Aspek</i>	<i>Kategori</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
<i>Vigor</i>	Rendah (6-20)	3	5%
	Tinggi (21-36)	52	95%
<i>Dedication</i>	Rendah (5-17)	2	4%
	Tinggi (18-30)	53	96%
<i>Absorption</i>	Rendah (6-20)	10	18%
	Tinggi (21-36)	45	82%

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2024.

Berdasarkan tabel 4.7 menjelaskan bahwa hasil pengukuran responden terhadap masing-masing aspek dari *Work Engagement*, diketahui bahwa dalam aspek *Vigor* sebanyak 5% dapat dikategorikan rendah dan 95% dikateorikan tinggi. Untuk aspek *Dedication* sebayak 4% dapat dikategorikan rendah dan 96% dikateorikan tinggi. Dan untuk aspek *Absorption* sebanyak 18% dapat dikategorikan rendah dan 82% dikateorikan tinggi.

**Tabel 5.** Tabulasi Silang Transformational Leadership Dengan Work Engagement

		<i>Transformational Leadership</i>				<i>Total</i>	
		<i>Negatif</i>		<i>Positif</i>			
		<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
<i>Work Engagement</i>	Rendah	19	34,5%	8	14,5%	27	49,1%
	Tinggi	7	12,7%	21	38,2%	28	50,9%
<b>Total</b>		26	47,3%	29	52,7%	55	100%

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2024.

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa sebanyak 21 orang atau 38,2% memiliki *transformational leadership* dan *work engagement* yang positif, sedangkan sebanyak 7 orang atau 12,7% memiliki *transformational leadership* yang lemah dan *work engagement* yang positif. Sebanyak 19 orang atau 34,5% memiliki *transformational leadership* dan *work engagement* yang negatif, sedangkan sebanyak 8 orang atau 14,5% memiliki *transformational leadership* yang positif dan *work engagement* yang negatif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari 55 karyawan pada Pabrik Es Saripetojo Bandung, terdapat 21 karyawan atau 38,2% yang memiliki *transformational leadership* dan *work engagement* yang positif.

**Tabel 6.** Tabulasi Silang Work Engagement Dengan Aspek Transformational Leadership

<i>Transformational Leadership</i>		<i>Work Engagement</i>			
		Rendah		Tinggi	
		F	%	F	%
<i>Idealized Influences (Behavior)</i>	Negatif	3	5,5%	1	1,8%
	Positif	24	43,6%	27	49,1%
<i>Idealized Influences (Attributes)</i>	Negatif	2	3,6%	2	3,6%
	Positif	25	45,5%	26	47,3%
<i>Inspiration Motivation</i>	Negatif	2	3,6%	1	1,8%
	Positif	25	45,5%	27	49,1%
<i>Intellectual Stimulation</i>	Negatif	5	9,1%	1	1,8%
	Positif	22	40,0%	27	49,1%
<i>Invdividual Consideration</i>	Negatif	7	12,7%	4	7,3%
	Positif	20	36,4%	24	43,6%

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2024.

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa sebanyak 24 orang atau 43,6% memiliki *transformational leadership* dan *work engagement* yang positif pada aspek *invdividual consideration*. Sebanyak 27 orang atau 49,1% memiliki *transformational leadership* dan *work engagement* yang positif pada aspek *intellectual stimulation*. Sebanyak 27 orang atau 49,1% memiliki *transformational leadership* dan *work engagement* yang positif pada aspek *inspiration motivation*. Sebanyak 26 orang atau 47,3% memiliki *transformational leadership* dan *work engagement* yang positif pada aspek *idealized influences (atributes)*. Sebanyak 27 orang atau 49,1% memiliki *transformational leadership* dan *work engagement* yang positif pada aspek *idealized influences (Behavior)*. Sedangkan terdapat 7 orang atau 12,7% memiliki *transformational leadership* dan *work engagement* yang negatif pada aspek *invdividual consideration*. Terdapat 5 orang atau 9,1% memiliki *transformational leadership* dan *work engagement* yang negatif pada aspek *intellectual stimulation*. Terdapat 2 orang atau 3,6% memiliki *transformational leadership* dan *work engagement* yang negatif pada aspek *inspiration motivation*. Terdapat 2 orang atau 3,6% memiliki *transformational leadership* dan *work engagement* yang negatif pada aspek *idealized influences (atributes)*. Terdapat 3 orang atau 5,5% memiliki *transformational leadership* dan *work engagement* yang negatif pada aspek *idealized influences (Behavior)*.

**Tabel 7.** Pengaruh *Transformational Leadership* (X) Terhadap *Work Engagement* (Y) Pada Karyawan Pabrik Es Saripetojo Bandung

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,408	0,166	0,151	11.003

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2024.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat 16,6% variabel *Transformational Leadership* dijelaskan oleh variabel *Work Engagement* dan sisanya yaitu (100%-16,6% = 83,4%) dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Dengan begitu, dari 55 karyawan hanya 29 karyawan dapat mempersepsi pemimpinnya yang memiliki karakter tersendiri dalam menunjukkan keterampilannya saat memimpin dengan memberikan dukungan kepada bawahannya.

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari pengolahan data dan pembahasan, maka dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Karyawan Pabrik Es Saripetojo Bandung dapat mempersepsi pemimpinnya yang menampilkan perilaku *transformational leadership* dengan tinggi.
2. Karyawan Pabrik Es Saripetojo Bandung memiliki *work engagement* yang tinggi.
3. *Transformational leadership* memberikan pengaruh terhadap *work engagement* dengan nilai sebesar 16,6% pada karyawan Pabrik Es Saripetojo Bandung.

#### Ucapan Terimakasih

Peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak terkait yang telah berpartisipasi serta telah memberikan bantuan kepada peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.

#### Daftar Pustaka

- Bellamkonda, N., Santhanam, N., & Pattusamy, M. (2021). Goal clarity, trust in management and intention to stay: The mediating role of work engagement. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(1), 9–28.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press
- The Gallup Organization. (2022). State of the global workplace: 2022 report. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & Witte, H. De. (2019). *An Ultra-Short Measure for Work Engagement*. 35, 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>.
- Salsabila, A. I., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). Work Engagement pada Jurnalis: Bagaimana Peranan Quality of Work Life? *Journal of Psychological Research*. 3(4), 522-528.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909x402596>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*. 20(4) 265–269

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. <http://dx.doi.org/10.1108/0268394071073315>
- Memon, M.A., Salleh, R., Mirza, M.Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M.S. and Tariq, A. (2021), Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention, *International Journal of Manpower*, Vol. 42 No. 1, pp. 21-50. <https://doi.org/10.1108/IJM0420180127>
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909x402596>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily Job Demands and Employee Work Engagement: The Role of Daily Transformational Leadership Behavior, 23(3), 338–349. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Wang, K. L., Johnson, A., Nguyen, H., Goodwin, R. E., & Groth, M. (2020). The Changing Value of Skill Utilisation: Interactions with Job Demands on Job Satisfaction and Absenteeism. *Applied Psychology*, 69(1), 30–58. <https://doi.org/10.1111/apps.12200>
- Islam, M.N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020), "Transformational leadership and employee championing behavior during organizational change: the mediating effect of work engagement", *South Asian Journal of Business Studies*, 11(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-01-2020-0016>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*.
- Shamir, B., House, R.J. and Arthur, M.B. (1993), "The motivational effects of charismatic leadership: a self concept based theory", *Organization Science*, Vol. 4 No. 4, pp. 577-594.
- Zhu, W., Avolio, B.J. and Walumbwa, F.O. (2009), "Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement", *Group and Organization Management*, Vol. 34 No. 5, pp. 590-619.
- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faña, J. A. (2019). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178
- Ancok, D. (2012). Psikologi kepemimpinan & inovasi. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. 2003. UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual. Tidak Diterbitkan. Department of Psychology. Utrecht University
- Darmawan, S. A., & Dwarawati, D. (2023). Pengaruh Work Life Balance terhadap Employee Well-Being pada Guru SLB. *Jurnal Riset Psikologi*, 3(2), 131–138. <https://doi.org/10.29313/jrp.v3i2.2952>
- Kurnia, S. N., & Mardawan, O. (2023). Hubungan Antara Employee Engagement dan Perilaku Cyberloafing pada Karyawan Generasi Y dan Z. *Jurnal Riset Psikologi*, 3(2), 109–116. <https://doi.org/10.29313/jrp.v3i2.2753>
- Ramadhani, A. F., & Mubarak, A. (2023). Studi Kontribusi Perceived Organizational Support terhadap Employee Well-Being. *Jurnal Riset Psikologi*, 3(2), 125–130. <https://doi.org/10.29313/jrp.v3i2.2766>