

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* pada Taruna Akademi Angkatan Laut

Gendis Sonia Mayranda *, Hendro Prakoso

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

* gendissonia9b@gmail.com, rimata.du@gmail.com

Abstract. This study aims to determine the effect of transformational leadership on work engagement conducted on cadets of the marine corps at the Naval Academy. The research method used is quantitative research with a research design that is causality method with the number of subjects as many as 36 cadets of the marine corps at the Naval Academy. This study uses multiple regression data analysis to see the effect of the 4 transformational leadership characteristics on work engagement. This study uses a work engagement measuring tool with the Work & Well-being Survey (UWES-17) scale which refers to the theory of Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker (2002) and a transformational leadership measurement tool with the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) scale.) from Bass and Avolio, (1995). The results of the study can be concluded that it has a positive effect on work engagement by 37% and the dimension of inspirational motivation gives the largest and significant influence on work engagement by 21.28%.

Keywords: *Transformational Leadership, Work Engagement, Naval Academy Cadets.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh transformational leadership terhadap work engagement dilakukan pada taruna korps pelaut di Akademi Angkatan Laut. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan desain penelitian yaitu metode kausalitas dengan jumlah subjek sebanyak 36 taruna korps pelaut di Akademi Angkatan Laut. Pada penelitian ini menggunakan analisis data regresi ganda (multiple regression) untuk melihat pengaruh antara 4 karakteristik transformational leadership terhadap work engagement. Penelitian ini menggunakan alat ukur work engagement dengan skala Work & Well-being Survey (UWES-17) yang mengacu pada teori Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker (2002) dan alat ukur transformational leadership dengan skala Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) dari Bass dan Avolio, (1995). Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa memiliki pengaruh positif terhadap work engagement sebesar 37% dan dimensi inspirational motivation memberikan pengaruh terbesar dan signifikan pada work engagement sebesar 21.28%.

Kata Kunci: *Transformational Leadership, Work Engagement, Taruna Akademi Angkatan Laut.*

A. Pendahuluan

Seorang karyawan memiliki peranan yang sangat penting karena merupakan penggerak utama atas kinerja dari setiap perusahaan/organisasi dan tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terlaksana. Kinerja merupakan hasil dari tindakan yang sejalan dengan tujuan dari perusahaan/organisasi yang ingin dicapai oleh setiap karyawan dimana kinerja dari setiap individu karyawan tersebut merupakan hal yang mempengaruhi kepada kinerja perusahaan (Mathis dan Jackson 2001).

Hal yang mempengaruhi kinerja setiap karyawan berasal dari beberapa aspek, yaitu kemampuan, motivasi, sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan (Gibson 1997). Menurut Gibson (1987) kemampuan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu. Menurut Robbins dan Judge (2008), kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Karyawan dapat bekerja lebih baik dengan memiliki kemampuan yang sesuai di bidang pekerjaan yang digelutinya.

Setiap organisasi selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Dalam menghadapi persaingan perusahaan saat ini, *job performance* dari setiap karyawan dibutuhkan tidak hanya dari yang memiliki kemampuan diatas rata-rata, namun juga mampu menginvestasikan diri mereka sendiri untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan, proaktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap standar kualitas pekerjaan, dan bisa terikat dengan pekerjaannya (Bakker, 2011). Banyak kalangan berpendapat bahwa *work engagement* harus menjadi perhatian serius oleh eksekutif di bidang SDM maupun eksekutif puncak agar perusahaan dapat bertahan dari dampak krisis saat ini. Beberapa hasil penelitian Attridge (2009), diperoleh data bahwa rata-rata karyawan memiliki tingkat *work engagement* sekitar 20%, sedangkan 20% tidak memiliki *work engagement* serta kelompok yang tersisa sekitar 60% terlibat secara moderat.

Karyawan yang memiliki *work engagement* secara fisik, kognitif, dan emosional akan merasa pekerjaan yang mereka lakukan itu merupakan hal yang penting sehingga biasanya mereka merasa penuh energi, berdedikasi untuk mencapai tujuan terkait pekerjaan mereka, dan seringkali sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan mereka (Bakker, Albrecht, dan Leiter, 2011). *Work Engagement* adalah jumlah energi yang dihabiskan seseorang untuk melakukan pekerjaannya sendiri, dan juga, efektivitas dan efisiensi yang diperoleh dari pekerjaan itu (Maslach et al., 2001). *Work Engagement* juga dapat dilihat sebagai keadaan yang dapat berfluktuasi dalam diri orang yang sama. (Schaufeli dan Bakker 2004).

Ketika karyawan terikat, karyawan merasa lebih menikmati pekerjaannya sehingga karyawan tersebut akan lebih efektif dalam bekerja. Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi. Hal tersebut bisa terjadi karena telah munculnya emosi positif yang dialami oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan kualitas pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2004). Karyawan yang mengalami emosi positif yaitu kebahagiaan, kegembiraan, antusiasme, akan mengalami kesehatan psikologis dan fisik yang lebih baik, dapat membuat pekerjaan yang mereka hadapi menjadi lebih optimal serta dapat mempengaruhi kinerja orang lain sehingga dapat meningkatkan *work engagement* yang tinggi membuat karyawan memiliki kinerja yang lebih baik daripada pekerja yang tidak memiliki *work engagement*. (Bakker, Schaufeli, Leiter, dan Tavis, 2008). *Work engagement* menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh segenap eksekutif puncak di perusahaan manapun disaat masa krisis global yang dampaknya terasa sampai sekarang.

Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa *work engagement* dibentuk oleh dua faktor utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job resources* memberikan kontribusi yang signifikan pada *work engagement* apabila *job demands* juga tinggi (Bakker et al. 2007). Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan *job demands* adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik, kognitif maupun emosional secara terus menerus. Oleh karena itu, hal ini diasosiasikan sebagai biaya fisik dan atau psikologis tertentu. Meskipun demikian, *job demands* tidak selalu menghasilkan efek negatif, tetapi *job demands* dapat berubah menjadi stres kerja bila disertai dengan

tuntutan yang membutuhkan usaha yang besar, yang pada akhirnya dapat menimbulkan efek negatif seperti depresi, kecemasan, dan burnout.

Job resources (sumber daya pekerjaan) dapat didefinisikan sebagai aspek-aspek fisik, psikologis, dan sosial dari pekerjaan yang berfungsi untuk mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan yang terkait dengan usaha fisiologis atau psikologis tertentu, dan berguna untuk merangsang pertumbuhan pribadi, pembelajaran, dan pengembangan diri (Bakker & Demerouti, 2007). *Job resources* dapat memainkan peran motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Aspek-aspek tersebut dapat dikatakan sebagai faktor intrinsik karena adanya dorongan pada pengembangan diri individu tersebut. Salah satu aspek dari *job resources* yang berasal dari faktor intrinsik yaitu memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti autonomi dan kompetensi. (Schaufeli & Bakker, 2004).

Selain faktor intrinsik, *job resources* dapat dikatakan sebagai faktor ekstrinsik karena merupakan salah satu instrumen dalam mencapai tujuan dalam bekerja untuk mendorong karyawan agar lebih *engage* dengan pekerjaannya. Seperti ketika seorang karyawan memiliki lingkungan kerja yang mendorongnya untuk dapat berusaha menyelesaikan pekerjaannya. Ketika pekerjaan tersebut selesai dengan baik, ia akan mendapatkan kepuasan kerja dan *engagement* akan terbentuk pada pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2004).

Salah satu hal yang berkontribusi pada motivasi ekstrinsik karyawan adalah *transformational leadership*, karena pemimpin memberikan alasan yang berarti untuk pekerjaan karyawan mereka (Avolio & Yammarino, 2002). Kepemimpinan memiliki peran penting ketika menangani berbagai macam karyawan yang meningkat pesat dalam organisasi (Sparks et al., 2001), dan gaya kepemimpinan yang transformasional membantu pengikut untuk berkoordinasi satu sama lain secara efektif meningkatkan tingkat kepuasan pengikut (Shibru, 2011).

Transformational Leadership digambarkan dengan kepemimpinan dari atasan yang menginspirasi dan mendorong bawahan mereka untuk menggunakan metode baru untuk memecahkan masalah (Seltzer dan Bass, 1990). 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 (Bass dan Riggio, 2006). Tims et al., (2011) menemukan bahwa karyawan lebih *engage* ketika pemimpin mereka menunjukkan perilaku kepemimpinan yang lebih transformasional, karena karyawan merasa lebih optimis.

Gaya kepemimpinan ini berfokus pada peningkatan keterlibatan pengikut dengan tujuan organisasi mereka. *Transformational Leadership* secara tradisional dibagi menjadi empat komponen, yaitu (1) motivasi inspirasional; (2) pengaruh ideal; (3) pertimbangan individu; dan (4) stimulasi intelektual (Bass & Avolio, 1990; Chemers, 2000; dan Hartog et al., 1997). Telah ditemukan bahwa perasaan keterlibatan, kekompakan, komitmen, potensi, dan kinerja karyawan ditingkatkan oleh gaya kepemimpinan transformasional (Shamir, House, & Arthur, 1993). Pada penelitian Tims et al., (2011) dipaparkan bahwa supervisor menjadikan pekerja sebagai pemikir aktif dalam organisasi dan akibatnya karyawan menjadi lebih terlibat dalam organisasi. Seorang karyawan yang menerima dukungan, inspirasi dan pembinaan berkualitas dari supervisor, cenderung mengalami pekerjaan yang lebih menantang, melibatkan dan memuaskan, dan akibatnya menjadi sangat terlibat dengan tugas pekerjaan. Berdasarkan temuan ini dan teori kepemimpinan dipresiksi bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan *work engagement* karyawan.

Penelitian Zhu, Avolio, & Walumbwa (2009) mengenai *job characteristic*, *transformational leadership*, dan *work engagement* pada 140 karyawan dan 48 supervisor dari berbagai perusahaan industri di Afrika Selatan menunjukkan bahwa *transformational leadership* berkoreasi dengan *work engagement* karyawannya secara signifikan dan hubungan antara *job characteristic*, *transformational leadership*, dan *work engagement* menjadi lebih kuat apabila karakteristik karyawannya inovatif, kreatif, dan proaktif.

Penelitian Maria Tims, Arnold B. Bakker, Despoina Xanthopoulou (2011)

menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada 42 karyawan konsultan industri. Hal ini bisa terjadi karena supervisor dari karyawan tersebut dapat meningkatkan sumber daya pribadi (*self-efficacy* dan *optimism*) karyawannya dengan gaya kepemimpinan transformational.

Penelitian Breevaart *et al.* (2014) menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dengan *work engagement* pada 61 taruna angkatan laut Norwegia dari Military University College. Hal ini dapat terjadi dikarenakan pemimpin yang transformasional menyediakan sumber daya kerja seperti autonomi dan dukungan sosial pada pengikutnya. Pemimpin memiliki peran untuk secara aktif memberikan motivasi untuk meningkatkan sumber daya kerja pada pengikutnya, seperti mendorong pengikutnya untuk berpikir dan membuat keputusan sendiri (autonomi), sehingga pengikutnya memperoleh kesempatan untuk belajar mengatasi masalah dan merasa dipercaya oleh pemimpinnya. Ketika sumber daya kerja pengikut meningkat, maka akan berdampak terhadap peningkatan *work engagement*.

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh Breevaart *et al.* (2014) mengenai *transformational leadership* dan *work engagement* diteliti tidak melihat pengaruh dari masing-masing dimensi pada *transformational leadership*. Informasi ini penting karena perlu adanya kejelasan seberapa besar pengaruh persepsi taruna mengenai masing-masing kelima dimensi dari *transformational leadership* pada komandan KRI terhadap *work engagement*. Oleh karena itu akan dilakukan penelitian dalam konteks Akademi Angkatan Laut di Indonesia pada taruna dari korps pelaut yang sedang dalam masa magang di KRI Bima Suci.

Taruna akan dilihat dalam posisinya sebagai seorang karyawan magang, yang diasumsikan telah memiliki *job resources* yang terkait dengan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaannya, baik yang dimiliki sebagai bawaan yang telah melalui proses seleksi maupun sebagai hasil pendidikannya. Taruna melaksanakan tugas-tugas sebagai calon perwira sebagai penggerak dan pengoperasian kapal. Tugas-tugas yang dilakukan oleh taruna dari korps pelaut ini merupakan tugas yang dinamis, yaitu pekerjaan yang membutuhkan semangat dan tenaga agar taruna cepat bergerak dan mudah menyesuaikan diri dengan berbagai keadaan di anjungan.

Akademi TNI Angkatan Laut merupakan sebuah lembaga penyelenggara pendidikan pertama tingkat akademi di bawah KASAL yang menyelenggarakan proses pendidikan yang terdiri dari pengajaran, pelatihan dan pengasuhan yang efektif dan efisien untuk menghasilkan lulusan Perwira TNI AL yang berjiwa juang, profesional, disiplin, kebanggaan. Dengan tingkat *engagement* yang tinggi, para taruna akan memiliki kesejahteraan dalam bekerja, penuh semangat dan kelekatan yang kuat dengan pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, profitabilitas, serta mempertahankan taruna dan berpengaruh di dalam menyelesaikan pekerjaan dan kualitas pekerjaan yang positif.

Saat mengoperasikan suatu kapal tidak boleh ada kesalahan dalam setiap perhitungannya. Sebab kesalahan tersebut akan berakibat fatal dan berpengaruh terhadap pengoperasian kapal saat sedang di anjungan. Taruna dari Korps Pelaut ini bersiap untuk menjadi seorang perwira yang bertugas sebagai penggerak dalam pengoperasian kapal. Sebagai calon perwira, taruna akan memiliki seorang bawahan atau karyawan. Saat menjadi perwira mereka memiliki peran untuk menjadi seorang pemimpin yang dapat memberikan arahan, membuat keputusan, dan bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya.

Pekerjaan taruna korps pelaut ini adalah mengoperasikan peralatan navigasi astronomi dengan tepat dan teliti dalam menentukan posisi kapal saat berlayar di anjungan. Lingkungan laut bukanlah habitat asli manusia. Sedangkan taruna aal merupakan calon prajurit matra laut yang akan menghadapi berbagai kemungkinan resiko dan beragam situasi darurat seperti orang jatuh di laut (*man over boat*), cuaca buruk, hingga peran peninggalan. Maka dari itu, diperlukan curahan energi dan mental yang kuat, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu tantangan, serta tekun dalam menghadapi kesulitan kerja penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan dengan berbagai tantangan.

Taruna dari korps pelaut dipimpin oleh seorang Komandan KRI dalam melakukan

setiap tugasnya setiap hari. Komandan KRI merupakan jabatan di jajaran unsur kapal satuan bantu Komandan Armada II yang sangat penting untuk bertanggung jawab terhadap kinerja dari para taruna. Komandan KRI adalah personel yang berperan sebagai manajer, pemimpin, pengambil keputusan, dan personel yang bertanggung jawab penuh terhadap batalyon yang dipimpinnya.

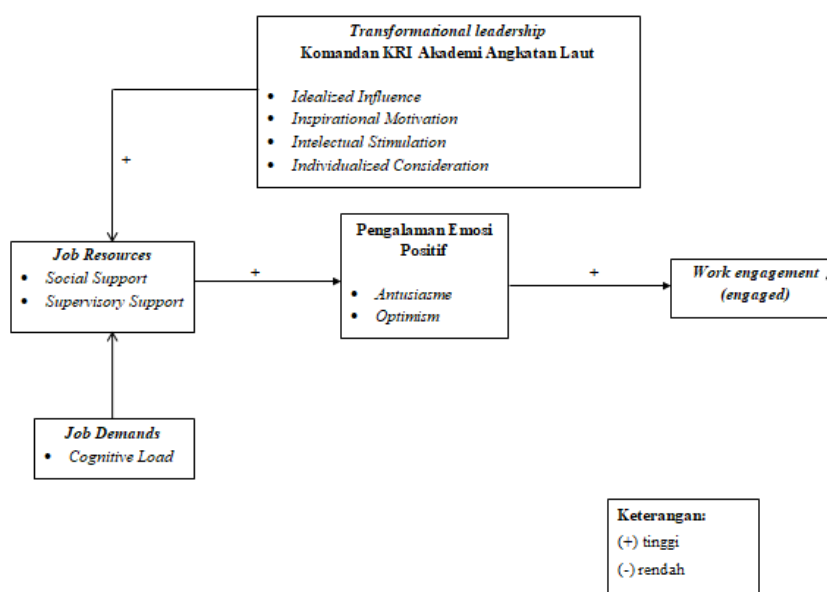
Berdasarkan hasil wawancara dengan taruna di korps pelaut, dinyatakan bahwa komandan sering berbicara tentang nilai dan keyakinan mereka dalam mencapai target dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebagai pemimpin, komandan sangat sering menumbuhkan rasa kepercayaan diri dan menumbuhkan antusiasme kepada para taruna dengan menginspirasi untuk mencapai hasil yang luar biasa dengan memberikan makna dan pemahaman dalam menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan taruna untuk menjadi perwira kedepannya. Komandan juga sering menunjukkan perilaku dengan mengaplikasikan visi dan misi dalam bekerja.

Komandan memberikan dukungan, semangat dan pengembangan diri kepada tarunanya. Komandan sering mendengarkan bawahannya dengan penuh kepedulian untuk mencapai pengembangan diri dengan memberikan perhatian pada kebutuhan-kebutuhan individu dalam pertumbuhan dan pencapaian saat bekerja. Komandan adalah sosok panutan bagi taruna, karena komandan selalu memberikan arahan kepada taruna dalam menyelesaikan tugas-tugas di anjungan dan menanamkan rasa bangga kepada taruna selama menjalankan tugas.

Dengan adanya *social support* yang diberikan oleh komandan dan dapat diseimbangkan antara *job demand* dan *job resource*, taruna lebih cenderung mengalami pekerjaan yang menantang dan pemberian makna dalam pekerjaannya sehingga taruna antusias dalam menyelesaikan tugas mereka. Dengan hal tersebut mereka akan mengerahkan upaya yang lebih besar dan semangat terhadap pekerjaan mereka. Taruna yang *engage* ditandai dengan kreatif, penuh energi dan berdedikasi terhadap pekerjaannya. Dengan adanya *transformational leadership* dari Komandan KRI akan memunculkan pikiran positif, kreatifitas pada taruna dan tentu akan membuat taruna *engage* pada pekerjaannya.

Berdasarkan hal yang telah diuraikan di atas, maka peneliti akan melakukan penelitian mengenai “Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* pada Taruna Akademi Angkatan Laut dengan Bagan Kerangka Pikir berikut:

Gambar 1. Kerangka Pikir



Berdasarkan data-data yang sudah teruraikan sebelumnya, tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui seberapa sering taruna mempersepsikan *transformational leadership* pada komandan KRI korps pelaut Akademi Angkatan Laut
2. Untuk mengetahui seberapa besar *work engagement* pada taruna korps pelaut Akademi Angkatan Laut
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh persepsi taruna mengenai *transformational leadership* pada Komandan KRI terhadap *work engagement* pada taruna Akademi Angkatan Laut

B. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kausalitas, karena tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan hubungan sebab akibat sehingga penelitian ini akan menghasilkan bagaimana salah satu variabel mempengaruhi variabel lain (Sugiono. 2008). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement* Pada Taruna Akademi Angkatan Laut. Penelitian ini merupakan penelitian populasi dengan subjek penelitian berjumlah 36 taruna dari korps pelaut Akademi Angkatan Laut. Data dikumpulkan menggunakan lembar kuesioner yang yang disebarakan melalui *link google formulir* berisikan penjelasan singkat mengenai penelitian, *informed consent*, lembar identitas diri dan lembar pengisian kuesioner.

Alat ukur *transformational leadership* menggunakan skala *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* milik Bass dan Avolio. Dalam skala yang mengukur *transformational leadership* terdiri atas beberapa aspek yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Terdapat 20 aitem dalam skala *transformational leadership*, yang seluruhnya merupakan aitem *favourable*. Pada alat ukur ini menggunakan skala Likert yang terdiri dari 0 (tidak pernah) hingga 4 (sering).

Alat ukur *work engagement* menggunakan skala *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* milik Schaufeli dan Bakker. Dalam skala yang mengukur 3 dimensi dari *work engagement* yaitu *vigour*, *dedication* dan *absorption* terdapat 17 aitem yang seluruhnya merupakan aitem *favourable*. Item diukur dalam skala likert dengan 7 skala dimulai dari 1 (tidak pernah) hingga 7 (selalu).

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Pengukuran Transformational Leadership

Tabel 1. Hasil Pengukuran Transformational Leadership

| No | <i>Transformational Leadership</i> | Frekuensi | % |
|-------|------------------------------------|-----------|-----|
| 1 | Rendah | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | 36 | 100 |
| Total | | 36 | 100 |

Berdasarkan hasil pengukuran *transformational leadership* terdapat 36 orang taruna mempersepsikan pemimpinnya memiliki *transformational leadership* yang tinggi sebesar 100%. Seluruh dimensi pada *transformational leadership* yang terdiri atas *idealized influence attributes*, *idealized influences behavior*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* semuanya tergolong tinggi.

Hasil Pengukuran *Work Engagement*

Tabel 2. Hasil Pengukuran *Work Engagement*

| No | <i>Work Engagement</i> | Frekuensi | % |
|-------|------------------------|-----------|-----|
| 1 | Rendah | 0 | 0 |
| 2 | Tinggi | 36 | 100 |
| Total | | 36 | 100 |

Berdasarkan hasil pengukuran *work engagement* terdapat 36 orang taruna dikategorikan memiliki *work engagement* yang tinggi, atau 100% taruna memiliki kategori *work engagement* tinggi. Seluruh dimensi dalam *work engagement* terdiri atas *vigor*, *dedication* dan *absorption* semuanya tergolong tinggi

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*

. Tabel 3. Hasil Analisis Koefisien Determinasi (*Model Summary*)

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .608 ^a | 0.37 | 0.265 | 6.178 |

a. Predictors: (Constant), IC, IM, IS, II_B, II_A

Berdasarkan tabel 3.1, maka diketahui nilai determinasi atau R Square sebesar 0,37. Nilai tersebut berarti bahwa variable *transformational leadership* secara simultan memberikan kontribusi terhadap *work engagement* sebesar 37%.

Tabel 4. Persamaan Regresi Linier Berganda (Coefficients²)

| Model | Standardized Coefficients Beta | Correlations | | |
|--------------|-----------------------------------|--------------|---------|-------|
| | | Zero-order | Partial | Part |
| 1 (Constant) | | | | |
| IS | -.052 | -.183 | -.053 | -.042 |
| II_A | .196 | .465 | .185 | .149 |
| II_B | .112 | .386 | .108 | .086 |
| IM | .382 | .557 | .352 | .299 |
| IC | -.111 | -.118 | -.114 | -.091 |

a. Dependent Variable: WE

Dari table diatas diketahui bahwa Aspek *Inspirational Motivation* (IM) memiliki pengaruh terbesar terhadap *work engagement* sebesar 21,28%.

Komandan KRI dipersepsi menampilkan lima dimensi dari *transformational leadership*, yaitu *idealized influence atributes*, *idealized influence behavior*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*. Dimensi *intellectual stimulation* digambarkan saat komandan melibatkan bawahan dalam setiap hal yang berhubungan dengan tugas di anjungan. Taruna mempersepsi bahwa komandan memberikan pemahaman mengenai menyelesaikan permasalahan memandangan dengan cara baru. Saat memberikan arahan, komandan menggunakan istilah sederhana yang membuat taruna mudah mengerti. Pada dimensi *idealized influence* digambarkan dengan persepsi taruna tentang

komandan yang layak menjadi panutan karena ia sering melakukan suatu hal dengan cara yang dapat membangun rasa hormat dari taruna, sering menampilkan dan menanamkan rasa kepercayaan dirinya terhadap suatu tujuan, serta sering mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi. Komandan dipersepsi memberikan perhatian kepada taruna dengan memperhatikan masing-masing karakteristik dari taruna, sehingga taruna merasa komandan berlaku adil dan taruna akan bekerja dengan antusias. Dimensi *inspirational motivation* digambarkan dengan persepsi taruna tentang komandan yang sering memberikan makna dan menyadarkan akan tantangan yang dihadapi selama bertugas. Hal tersebut digambarkan dengan komandan yang selalu optimis, antusias, serta yakin tentang visi misi yang akan dijalani dan dapat mencapai tujuan dari instansi.

Komandan KRI memberikan *social support* melalui *transformational leadership* berupa dukungan dengan membina kelompok serta memprioritaskan kepentingan kolektif demi lancarnya kegiatan, dengan demikian dapat meningkatkan hubungan antara taruna dan komandan KRI. Dukungan yang diberikan oleh komandan dapat membuat kecenderungan taruna untuk mengalami pekerjaan lebih menantang, melibatkan dan memuaskan akan terjadi, sehingga *work engagement* terjadi.

Dukungan sosial merupakan sumber daya yang bersifat langsung karena berfungsi dalam mencapai tujuan kerja. Hipotesis *stress buffering* menyatakan bahwa dukungan sosial melindungi karyawan dari konsekuensi patologis dari pengalaman stres (Cohen dan Wills, 1985). Ketika informasi spesifik dan akurat diberikan dengan cara yang konstruktif, baik karyawan maupun pemimpin dapat meningkatkan atau mengubah kinerja mereka. (Hackman dan Oldham, 1980).

Dari kelima dimensi *transformational leadership*, komandan KRI memberikan *social support* berupa dukungan yang dapat memunculkan emosi positif berupa *enthusias* dan *optimism* yang digambarkan dengan komandan yang memotivasi taruna untuk mengambil tanggung jawab yang lebih, melakukan lebih banyak perilaku yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan kolektif sehingga dengan itu taruna merasa memiliki semangat dan mempunyai harapan untuk dapat menyelesaikan semua tuntutan pekerjaannya.

Keseimbangan antara *job resources* dan *job demand* dapat meningkatkan *work engagement* melalui proses yang disebut sebagai “proses motivasi” (Schaufeli & Bakker, 2004). Ketika taruna bertugas dan pemimpin memberikan dukungan yang dimana hal tersebut salah satu bentuk dari *job resources*, mereka akan lebih cenderung optimis dalam menyelesaikan tugas mereka, dan karena itu mereka akan mengerahkan upaya yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka sendiri. Dengan demikian, taruna tersebut akan menginvestasikan energi fisik, emosional, dan psikologisnya pada tempat kerjanya.

Dengan hal tersebut, taruna pun dapat *engage* terhadap pekerjaannya. Taruna yang *engage* pada pekerjaannya tergambar dengan taruna yang merasa bersemangat dan penuh energi setiap kali mengerjakan tugas-tugasnya. Para taruna juga merasa antusias merasa terinspirasi ketika melaksanakan tugas-tugasnya, seperti saat melaksanakan latihan praktek (lapangan) yang belum pernah mereka kerjakan sebelumnya, seperti pelayaran hibah keluar negeri, atau pelayaran kartika jala krida, membuat taruna selalu mengeluarkan rasa keingintahuannya karena taruna dituntut keingintahuan yang besar dalam mengemban tugas untuk mendukung lahirnya calon perwira yang unggul nantinya.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi parsial diketahui bahwa hanya variabel aspek *inspirational motivation* (IM) yang berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, yaitu sebesar 21,28%. Hal itu bisa terjadi disebabkan oleh taruna yang mempersepsikan bahwa komandan sering memberikan dukungan dengan memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan yang dilakukan oleh taruna. Taruna merasa mereka berperan penting saat bekerja dengan mendapatkan dukungan tersebut. Hal itu juga yang mendorong taruna muncul perasaan optimis dan antusias dalam bekerja yang kedua hal ini merupakan bentuk emosi positif yang mengarahkan munculnya *work engagement* pada taruna.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Breevaart et al. (2014) yang menjelaskan bahwa ada kemungkinan pengaruh lain yang dapat meningkatkan *work engagement*. Penelitian Breevaart et al. (2014) hanya mengukur

bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Perbedaan dengan penelitian ini adalah telah dilengkapi dengan mengukur pengaruh masing-masing dimensi dari *transformational leadership*.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis dan hasil pembahasan, terdapat beberapa simpulan, yaitu:

Transformational leadership pada taruna korps pelaut di Akademi Angkatan Laut tergolong pada kategori tinggi.

Work engagement pada taruna korps pelaut di Akademi Angkatan Laut tergolong pada kategori tinggi.

Transformational leadership memberikan pengaruh sebesar 37% terhadap *work engagement* pada taruna korps pelaut di Akademi Angkatan Laut.

Acknowledge

Terima kasih kepada pembimbing Bapak Hendro Prakoso, Drs., M. Si. Psikolog dan Bapak Rizka Hadian Permana, S.Psi., M.Psi. yang telah membimbing pelaksanaan penelitian hingga akhir. Terima kasih kepada taruna dari korps pelaut di Akademi Angkatan Laut yang telah meluangkan waktunya untuk menjadi responden pada penelitian ini.

Daftar Pustaka

- [1] Breevaart, Kimberly., Bakker, Arnold., Hetland, John., Demerouti, Evangelia., Olsen, Olav K., & Espevik, Roar. (2014). Daily Transactional And Transformational Leadership And Daily Employee Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://DOI:10.1111/joop.12041>
- [2] 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, 121–141. <https://DOI:10.1037/1072-5245.14.2.121>
- [3] Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383–398. <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>
- [4] 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>
- [5] Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- [6] Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [7] Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- [8] Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. In *Group and Organization Management* (Vol. 34).
- [9] <https://doi:10.1177/1059601108331242>
- [10] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [11] Mohammed Yasin Ghadi. Mario Fernando. (2017). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 34 No. 6, 2013. University of Wollongong Australia.
- [12] <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- [13] Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career*

- Development International, 20(5), 446– 463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025sc>
- [14] Bakker,A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. Association for Psychological Science, 20(4), 265-267. <https://DOI:10.1177/0963721411414534>.
- [15] Safira, Gita, Damayanti D Temi. (2021). *Pengaruh Academic Self Efficacy terhadap Penyesuaian Akademik Mahasiswa pada Pembelajaran Jarak Jauh*. Jurnal Riset Psikologi,1(2),109-118.