

## **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* pada Karyawan Divisi Marketing Bank Syariah Indonesia**

**Muhammad Lazuard Ramdhani \*, Hendro Prakoso**

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

\*mlazuard.associate@gmail.com, rimata.du@gmail.com

**Abstract.** The purpose of this study was to determine the effect of Transformational Leadership with Work Engagement on the marketing employees of Bank Syariah Indonesia Branch Suniaraja. This study uses transformational leadership theory developed by Bass (1985) and work engagement theory developed by Schaufeli and Bakker (2002). The approach used is the JD-R (Job Demand-Resources) model. This research uses non-experimental quantitative research methods and data collection techniques using questionnaires. The data analysis technique was carried out using multiple regression to see the effect of each dimension. This study involved as many as 17 employees who work in the marketing division. The measuring instruments used in this study were the Utrecht Work Engagement Scale-17 (UWES-17) developed by Schaufeli and Bakker and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) from Bass and Avolio. The results of the study get the results of R square = 0.242, it can be concluded that transformational leadership has an effect on work engagement of 24.2%.

**Keywords:** *Transformational Leadership, Work Engagement, Marketing Division Employees.*

**Abstrak.** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Transformational Leadership dengan Work Engagement pada karyawan marketing Bank Syariah Indonesia Cabang Suniaraja. Pada penelitian ini menggunakan teori transformational leadership yang dikembangkan oleh Bass (1985) dan teori work engagement yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2002). Pendekatan yang digunakan yaitu dengan pendekatan JD-R (Job Demand-Resources) model. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif non-eksperimental dan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan multiple regression untuk melihat pengaruh dari setiap dimensi. Penelitian ini melibatkan sebanyak 17 orang karyawan yang bekerja dalam divisi marketing. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah Utrecht Work Engagement Scale-17 (UWES-17) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker dan Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) dari Bass dan Avolio. Hasil penelitian mendapatkan hasil R square= 0,242, maka dapat disimpulkan bahwa transformational leadership memiliki pengaruh terhadap work engagement sebesar 24,2%.

**Kata Kunci:** *Transformational Leadership, Work Engagment, Karyawan Divisi Marketing.*

## A. Pendahuluan

Pada dekade ini penelitian mengenai *work engagement* menjadi populer karena *work engagement* dianggap sebagai prediktor yang sangat baik dari kinerja karyawan, tim dan organisasi (Bakker & Albrecht, 2018). Pada penerapannya, *work engagement* menjadi faktor kunci dalam mencegah *burnout* pada karyawan (Leiter & Bekker, 2010). *Burnout* penting untuk dihindari, karena, menurut Bakker, Demerouti dan Schaufeli (2005) karyawan yang *burnout* akan kekurangan energi dan tidak akan fokus dengan pekerjaan mereka. Situasi ini akan menciptakan sikap negatif dari karyawan terhadap pekerjaannya, dan memiliki hubungan yang buruk dengan anggota tim yang lain, dan karyawan lebih rentan untuk mengalami stress kerja dan mengalami kelelahan (*exhaustion*).

Karyawan yang *engage* memiliki kinerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak dapat *engage* dengan pekerjaannya. (Bakker, 2011; Schaufeli & Bakker, 2015). Terdapat empat alasan mengapa karyawan yang *engage* berkinerja lebih baik daripada yang tidak *engage* terhadap pekerjaannya (Bakker, 2011; Schaufeli & Bakker, 2015). Pertama, karyawan yang *engage* sering mengalami emosi positif, termasuk kebahagiaan, kegembiraan, dan antusiasme, emosi positif ini menyiratkan bahwa mereka terus bekerja dengan sumber daya pribadi mereka. Kedua, karyawan yang *engage* memiliki tingkat kesehatan yang lebih baik, artinya mereka bisa fokus dan mendedikasikan semua sumber energi dan keterampilan mereka untuk pekerjaan. Ketiga, karyawan yang *engage* memiliki kemampuan untuk membuat pekerjaan lebih baik dengan adanya *resources* yang mereka miliki sehingga akan menciptakan kinerja yang baik. Keempat, karyawan yang *engage* dapat memengaruhi karyawan yang lain untuk *engage*. Seperti pada kebanyakan organisasi, kinerja adalah hasil dari upaya kolaboratif; *engagement* itu dapat ditransfer dari satu orang ke orang lain dan secara tidak langsung meningkatkan kinerja tim (Bakker, 2011; Schaufeli & Bakker, 2015).

Berdasarkan pada studi literatur yang dilakukan oleh Kim, Kob dan Kim (2012), menunjukkan bahwa dari 20 penelitian menunjukkan adanya pengaruh *work engagement* terhadap *performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Bakker dan Demerouti pada tahun 2009, penelitian ini dilakukan pada 525 pekerja di Jerman, menunjukkan adanya pengaruh positif *work engagement* terhadap *performance*. Penelitian lain dilakukan oleh Bakker dan Bal pada tahun 2010 untuk mengukur *intraindividual relationship*, *work engagement*, *job resources* dan *performance* pada 54 guru di Jerman, hasil dari penelitian ini pun menunjukkan adanya pengaruh positif antara *work engagement* terhadap *performance* pada guru. *Performance* ini penting untuk dibahas karena merupakan salah satu hal yang penting untuk industri/organisasi (Riggio, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Wang, dkk (2020) 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) dan Breevaart dan Bakker (2018) menunjukkan bahwa *work engagement* dapat dipengaruhi oleh *transformational leadership* dan dapat membantu karyawan dalam menghadapi *job demands* tinggi. Selama dua dekade terakhir, sejumlah besar penelitian empiris telah menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja (Bass, 1997; Hakim & Piccolo, 2004; Lowe & Gardner, 2000; Sosik, 2006; dalam Zhu, 2009). *Transformational leadership* memungkinkan pemimpin untuk lebih memotivasi karyawannya dan memberikan perubahan terhadap nilai, keyakinan dan sikap pengikutnya (Bass & Riggio, 2006). Gaya kepemimpinan ini dapat menginspirasi pengikut dengan memberikan visi terhadap kelompok dan mengembangkan budaya kerja yang dapat merangsang aktivitas berkinerja tinggi (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

*Transformational leadership* bertanggung jawab atas kinerja dari karyawan, karena dengan *transformational leadership* akan memberikan *sense of mission*, merangsang pengalaman belajar, dan menginspirasi cara berpikir baru dan kreatif pada karyawan (Hater & Bass, 1988; dalam Riggio 2013). *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif pada inovasi organisasi yang diukur dengan pemberdayaan dan komitmen anggota tim yang berorientasi pada tugas (Bass & Riggio, 2010). Selain itu, *transformational leadership* memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan tim yang kolaboratif berdasarkan rasa

saling menghormati diantara anggota tim, *sense of identity*, dan *self-efficacy* yang dimiliki oleh setiap anggota tim, (Avolio & Gibbons, 1988; House, 2004 dalam Song, dkk 2012).

Nonaka dan Takeuchi (1995), dalam Song dkk (2012), menekankan pentingnya perilaku *transformational leadership* manajer pada penciptaan pengetahuan organisasi yang efektif dan dinamis melalui dorongan kolaboratif yang diberikan kepada karyawan, dan arah bisnis yang visioner. Meta-analisis menunjukkan bahwa kelompok yang dipimpin oleh pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* memiliki kinerja yang lebih baik daripada kelompok yang dipimpin oleh pemimpin *nontransformational*, (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996 dalam Riggio 2013) dan pengikut yang dipimpin oleh pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* jauh lebih memiliki kepuasan kerja daripada pengikut yang dipimpin oleh jenis kepemimpinan lain. (Dumdum, Lowe, & Avolio, 2002 dalam Riggio, 2013).

Berdasarkan pada penelitian *transformational leadership* terhadap *work engagement* yang dilakukan oleh Ghadi dan Fernando (2013) yang dilakukan kepada 530 karyawan pekerja *white-collar* di Australia, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Karyawan yang mempersepsi pemimpinnya melakukan *transformational leadership* lebih cenderung menjadi energik, berdedikasi dan khusyuk Ketika bekerja (Ghadi dan Fernando, 2013). Berdasar pada penelitian yang dilakukan oleh Song, dkk (2012) pada 432 karyawan, karyawan yang terlibat dalam penelitian merupakan 128 orang berasal dari perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, dan sisanya berasal dari perusahaan lainnya seperti IT/komunikasi, dan industri elektronik di Korea. Penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement* ( $R^2=0,52$ ).

Menurut data yang dihimpun dari Badan Pusat Statistik (2020), menunjukkan bahwa pada tahun 2019 di Indonesia terdapat 17.622 kantor bank persero, 4.212 kantor bank pembangunan daerah, dan 7.352 bank swasta nasional. Perbankan diatur dalam Undang-undang nomor 10 tahun 1998, menurut Undang-undang yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Oleh karena itu penelitian di bank ini menjadi penting karena bank memiliki fungsi yang penting dalam perputaran uang dan keberlangsungan ekonomi pada masyarakat jika merujuk pada isi undang-undang nomor 10 tahun 1998.

Merujuk pada data yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik Jawa Barat, menunjukkan jika di Kota Bandung terdapat 794 kantor bank yang terdiri dari 290 kantor bank pemerintah, 373 kantor bank swasta, 84 kantor bank pembangunan daerah, dan 57 kantor bank asing dan campuran. Kota Bandung menjadi kota di Jawa Barat dengan jumlah kantor bank tertinggi. Dengan adanya data ini menunjukkan jika persaingan antar bank di Kota Bandung sangat tinggi. Marketing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberlangsungan suatu bank, karena peranan marketing saat ini tidak hanya menyampaikan produk atau jasa hingga tangan konsumen tetapi juga bagaimana produk atau jasa tersebut dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan menghasilkan laba. (Shinta, 2011). Dalam melakukan pekerjaannya marketing memiliki sasaran yaitu menarik pelanggan baru dan menjanjikan nilai yang superior, menetapkan harga yang menarik, mendistribusikan produk, mempromosikan secara efektif dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada dengan tetap memegang kepuasan dari pelanggan (Shinta, 2011). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Bushra, Ahmad dan Naveed (2011) ditemukan bahwa dalam pelaksanaannya *transformational leadership* memengaruhi kinerja dari marketing di Bank, *transformational leadership* berperan dalam *teamwork* karyawan.

Bank Syariah Indonesia merupakan Bank Syariah hasil dari *merger* atau penggabungan dari 3 bank Syariah BUMN yang telah ada sebelumnya, yaitu Bank Syariah Mandiri, BRI Syariah dan BNI Syariah pada 21 Februari 2021 lalu. Bank Syariah Indonesia merupakan Bank Syariah Indonesia dengan aset paling besar diantara bank Syariah lainnya, dimana Bank Syariah Indonesia memiliki aset 240 triliun rupiah. Dengan adanya aset ini

Bank Syariah Indonesia dikategorikan berada pada bank buku 3. Bank Syariah Indonesia sendiri pada semester 1 2021 menunjukkan adanya peningkatan pada laba bersih perusahaan sebesar 1,48 trilyun. Laba bersih yang dicapai PT Bank Syariah Indonesia ini melonjak sebesar 34,3% secara tahunan atau *year on year (yoy)* (Laporan triwulan BSI, 2021). Bank Syariah Indonesia Cabang Suniaraja pun mengalami peningkatan kinerja, dapat dilihat dari data perolehan *funding* dan *lending* Bank Syariah Indonesia Cabang Suniaraja menunjukkan adanya peningkatan sebesar 24 milyar untuk *funding* dan 11 milyar untuk *lending* (Laporan perolehan *funding* dan *lending* BSI Cabang Suniaraja).

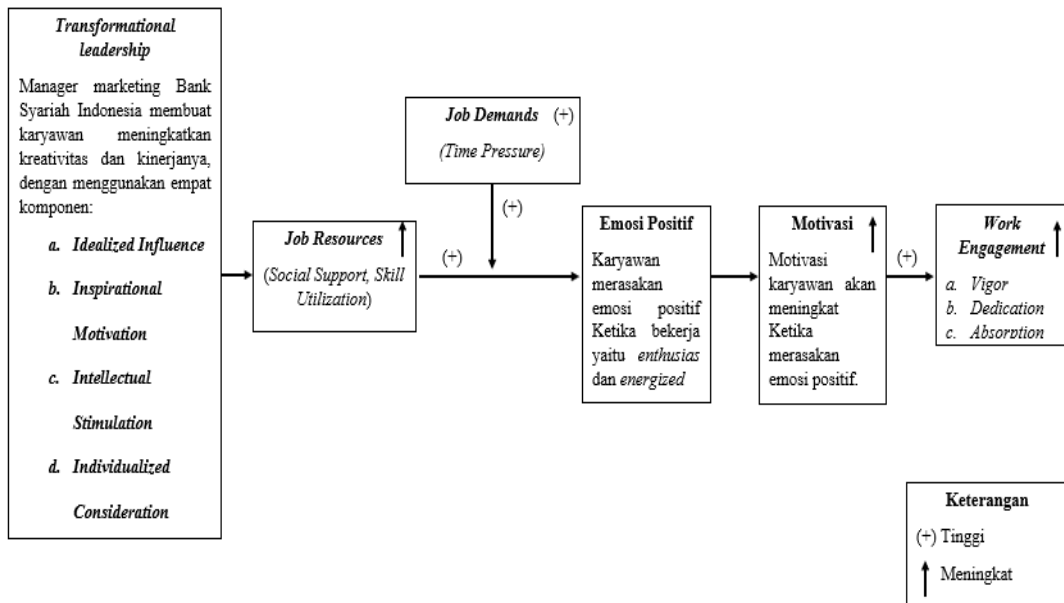
Divisi marketing merupakan tulang punggung untuk keberlangsungan bisnis bank, divisi marketing memiliki dua fungsi utama yaitu mendapatkan dana dari pihak ketiga (*funding*), dan mendistribusikan dana dalam bentuk kredit/pembiayaan (*lending*). Divisi marketing Bank Syariah Indonesia memiliki tugas yaitu mencari nasabah perorangan dan instansi untuk mencapai target yang telah ditentukan. Setiap kali melakukan kunjungan ke setiap instansi karyawan divisi marketing ini memiliki kewajiban untuk pembuatan laporan kunjungan, dan laporan kunjungan ini harus dilakukan setiap kali kunjungan. Selain itu karyawan divisi marketing pun memiliki tugas untuk membuat proposal usulan pembiayaan.

Bank Syariah Indonesia Cabang Suniaraja ini memiliki satu *manager* yang menjabat di divisi marketing. Menurut wawancara yang telah dilakukan kepada karyawan divisi marketing, karyawan mempersepsi *manager* merupakan seorang yang tegas, disiplin dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. *Manager* memberikan contoh untuk selalu datang tepat waktu dan selalu mencapai targetnya. Hal ini membuat karyawan menjadi terpacu untuk lebih disiplin dalam waktu ketika datang bekerja dan mencapai target yang telah ditentukan. Selain itu *manager* sering ikut terjun ke lapangan menemui klien bersama dengan karyawannya, dan sering berbagi pengalaman terkait pekerjaannya, hal ini menjadikan *manager* sebagai teladan bagi karyawannya dan meniru apa yang dilakukan *manager* nya ketika menghadapi nasabah.

Karyawan divisi marketing mempersepsi *manager* selalu memberikan motivasi dan juga nasihat untuk dapat terus mencapai target yang telah ditetapkan, dengan adanya motivasi yang diberikan karyawan merasa menjadi termotivasi walaupun terdapat beban tugas yang berat. Selain memberikan motivasi, *manager* divisi marketing pun dipersepsi sering memberikan stimulus berupa studi kasus yang dapat mengasah karyawannya dalam menentukan cara penyelesaian masalah, dan selalu menekankan pentingnya fungsi marketing dalam perusahaan. *Manager* dipersepsikan karyawannya sebagai seorang yang sering memberikan perhatian kepada karyawannya sesuai dengan kelebihan dan kekurangannya ketika melakukan *controlling* pada karyawan. *Manager* dipersepsi tidak memaksakan kehendaknya pada karyawan, dan *manager* memberikan *feedback* sesuai dengan kemampuan karyawan itu sendiri. Karena menurut penjelasan karyawan, karyawan marketing ini memiliki masa kerja yang berbeda-beda, sehingga *skill* yang dimiliki setiap karyawan pun berbeda-beda setiap orangnya.

Dengan adanya perilaku *manager* tersebut membuat karyawan merasa antusias ketika bekerja, dan merasa penuh energi ketika bekerja, karyawan pun merasa sering kesusahan untuk mencapai target yang telah ditentukan. Namun mereka tetap terus bersemangat untuk kembali menyelesaikan pekerjaan mereka dengan penuh semangat. Karyawan pun merasa bangga dengan pekerjaannya, terus optimis dan antusias terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan divisi marketing Bank Syariah Indonesia Cabang Suniaraja dengan bagan kerangka pikir berikut :



Gambar 1. Bagan kerangka pikir

Maka yang menjadi pokok permasalahan dari penelitian ini adalah:

1. Seberapa besar karyawan divisi marketing Bank Syariah Indonesia Cabang Suniaraja mempersepsi pemimpin menampilkan *transformational leadership*?
2. Seberapa besar *work engagement* pada karyawan Bank Syariah Indoensia Cabang Suniaraja divisi marketing?
3. Seberapa besar pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan Bank Syariah Indonesia Cabang Suniaraja divisi marketing?

### B. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kausalitas non eksperimental dengan pendekatan kuantitatif karena bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Dalam penelitian ini seluruh populasi mengambil subjek 17 karyawan divisi marketing Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Suniaraja.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *transformational leadership* akan menggunakan alat ukur Multifactor Leadership Questionnaire 5X (MLQ 5X) yang dikembangkan oleh Bass & Avolio dan Alat ukur yang digunakan untuk variabel *work engagement* adalah Utrecht Work Engagement Scale (UWES 17), alat ukur ini berisi 17 item untuk mengukur 3 dimensi *work engagement* yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* yang disusun dan diadaptasi oleh Schaufeli dan Bakker (2003).

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Hasil pengukuran Transformational Leadership

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Kategori Respoden Variabel *Transformational Leadership*

No	<i>Transformational Leadership</i>	Frekuensi	%
1	Rendah	2	11,7
2	Tinggi	15	88,3
Total		17	100

Hasil penelitian ini menunjukkan karyawan divisi marketing Bank Syariah Indonesia mempersepsikan pemimpinnya menerapkan *transformational leadership* ketika bekerja sebesar 88,3% atau 15 orang karyawan. Dengan adanya data yang didapat dari hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa karyawan divisi marketing ini memiliki persepsi yang tinggi mengenai perilaku *transformational leadership* pada pemimpinnya.

#### Hasil pengukuran *Work Engagement*

**Tabel 2.** Rekapitulasi Hasil Pengukuran Responden Variabel *Work Engagement*

No	<i>Work Engagement</i>	Frekuensi	%
1	Rendah	0	0
2	Tinggi	17	100
Total		17	100

Berdasarkan pada hasil analisis regresi yang telah dilakukan, peneliti menemukan jika semua karyawan memiliki kategori *work engagement* yang tinggi. Pada hasil rekapitulasi data ditemukan bahwa 100% karyawan berada pada kategori *work engagement* yang tinggi. Hal ini menunjukkan jika karyawan divisi marketing menunjukkan jika karyawan memiliki energi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya, merasa bangga akan pekerjaannya dan menerapkan energi dalam bekerja nya dengan efektif.

#### 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	.492 <sup>a</sup>	.242	-.102	9442.715

Berdasarkan data yang terdapat pada pada tabel 1 menunjukkan bahwa pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *work engagement* adalah sebesar 24,2%. Karyawan yang dapat *engage* terhadap pekerjaannya disebabkan oleh adanya *job demands* dan juga *job resources* yang sama-sama tinggi. Karyawan Bank Syariah Indonesia ini memiliki beban kerja yaitu target kerja, membuat laporan kunjungan dan proposal ajuan dalam waktu yang telah ditentukan. *job demands* ini harus di imbangi dengan adanya peningkatan *job resources* dari karyawannya.

Pada dasarnya karyawan divisi marketing ini sudah memiliki *job resources* sendiri yang bersumber dari internal yaitu *skill utilization* yang didapat dari pengalaman kerja, selain dari *skill utilization* yang dimiliki karyawan, terdapat *job resources* yang juga dapat mengakibatkan *work engagement* pada karyawan yaitu *transformational leadership* yang dapat meningkatkan *job resources* berupa *social support*. Hal ini sesuai dengan penelitian Wang, dkk (2020) yang menyebutkan jika terdapat pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *work engagement* dan dapat dioptimalkan dengan *skill utilization*. Dalam penelitian ini ditemukan jika faktor internal yaitu *skill utilization* atau skill yang diperoleh dari pengalaman ini dapat memperkuat pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *work engagement*. *Job demands* yang dimiliki karyawan tersebut harus di imbangi dengan *job resources* tambahan yaitu *social support* dari pemimpinnya untuk mengimbangi *job demands* yang tinggi, karena ketika karyawan mendapat *job resources* dari pemimpin akan menambah *job resources* yang dimiliki karyawan yaitu *skill utilization*, sehingga *job demand* dan *job resources* akan berada pada keadaan seimbang. Karyawan mempersepsi mendapat *job resources* berupa *social support* ketika manager menampilkan dimensi-dimensi dari *transformational leadership*.

Pemimpin divisi marketing dipersepsi menampilkan lima dimensi *transformational*

*leadership*, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*. Ketika pemimpin menampilkan perilaku *idealized influence* (*Attributes* dan *Behavior*), karyawan akan mempersepsi pemimpinnya memberikan pengaruh terhadap pengikutnya dengan perilaku-perilaku yang ditampilkan tersebut dan pemimpin dipersepsi memberikan arahan-arahan mengenai visi dan misi yang harus dicapai dalam perusahaan, dengan kedua dimensi ini karyawan akan membentuk persepsi terhadap pemimpinnya dinilai dapat memberikan contoh yang baik dan karyawan pun akan membentuk kepercayaan terhadap pemimpinnya.

Pada saat karyawan telah menumbuhkan kepercayaan terhadap pemimpinnya membuat karyawan dengan mudah menerima motivasi dari pemimpinnya, pemimpin yang dipersepsi memunculkan dimensi *inspirational motivation* membuat karyawan memiliki harapan yang tinggi terhadap apa yang akan dicapai di Bank Syariah Indonesia dan memiliki kepercayaan diri akan kemampuan yang mereka miliki. *Inspirational motivation* ini akan berdampak pada munculnya emosi positif yaitu antusiasme (Xanthopoulou dkk, 2009). Selain itu adanya peran dari *intellectual stimulation* akan menguatkan dimensi lainnya, ketima memunculkan dimensi ini pemimpin dipersepsi memberikan stimulasi untuk karyawannya agar terus berfikir bagaimana cara untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pemimpin pun dipersepsi oleh karyawannya memberikan perhatian sesuai dengan karakteristik individu masing-masing karyawan, sehingga dengan adanya bentuk perhatian ini karyawan akan merasa diperlakukan adil oleh pemimpinnya, karena pemimpin tidak akan memaksakan apa yang tidak bisa dilakukan oleh bawahannya, sehingga pada penerapannya karyawan akan bekerja lebih antusias. *Job resources* yaitu *social support* yang diberikan oleh pemimpin ini dapat menjadi *buffer effect* terhadap *job demands* yang dimiliki karyawan, *job demands* yaitu *time pressure* terjadi karena adanya keterbatasan waktu dalam penyelesaian tugas perusahaan.

*Buffer effect* yang diakibatkan oleh *job resources* terhadap *work engagement* ini dapat menimbulkan emosi positif pada karyawan, karena ketika pemimpin menampilkan *transformational leadership*, karyawan mempersepsi pemimpin memberikan perhatian kepada bawahan dan akhirnya memunculkan emosi positif antusias terhadap pekerjaan. Munculnya emosi positif pada karyawan yaitu antusias ini akan mengakibatkan karyawan semangat dalam bekerja, dan semangat bekerja ini dapat dikategorikan sebagai salah satu dimensi dari *work engagement* yaitu dimensi vigor. Ketika karyawan merasakan semangat dan antusias dalam pekerjaannya akan membuat karyawan bangga terhadap pekerjaannya dan memberikan dedikasi penuh akan pekerjaannya. Selain itu karyawan pun akan merasakan bekerja tanpa tekanan dan akhirnya karyawan akan bekerja dengan antusias dan merasa pekerjaan tersebut cepat berlalu.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Song dkk (2012), dalam penelitian tersebut dimensi *inspirational motivation* memiliki pengaruh paling tinggi. Dalam penelitian ini didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa keseluruhan dimensi ini harus secara simultan untuk dapat memberikan pengaruh terhadap *work engagement*, artinya pemimpin divisi marketing Bank Syariah Indonesia ini harus menampilkan keempat dimensi untuk memberikan pengaruh pada persepsi karyawannya.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya penulis dapat menyimpulkan beberapa kesimpulan sebagai berikut: mnya, maka penulis mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Karyawan divisi marketing Bank Syariah Indonesia Cabang Suniaraja sering mempersepsi pemimpinnya menampilkan perilaku *transformational leadership*.

Karyawan divisi marketing Bank Syariah Indonesia memiliki *Work engagement* yang tinggi.

*Transformational leadership* memberikan pengaruh terhadap *work engagement* dengan nilai 24,2% pada karyawan divisi marketing Bank Syariah Indonesia Cabang

Suniaraja.

### 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 pimpinan dan karyawan divisi marketing Bank Syariah Indonesia Cabang Suniaraja yang telah berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.

### Daftar Pustaka

- [1] Badan Pengawas Keuangan. (2012). UU No 10 Tahun 1998 Perbankan. <https://jdih.bpk.go.id/wp-content/uploads/2012/03/1998-UU-10-Perbankan.pdf>
- [2] Badan Pusat Statistik Jawa Barat. (2018). Jumlah Kantor Bank Menurut Kelompok di Wilayah Jawa Barat 2016. <https://jabar.bps.go.id/statictable/2018/03/21/445/jumlah-kantor-bank-menurut-kelompok-di-wilayah-jawa-barat-2016-.html>
- [3] Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- [4] Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2015). Work Engagement. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–5. doi:10.1002/9781118785317.weom110009
- [5] Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human relations*, 58(5), 661-689. DOI: 10.1177/0018726705055967
- [6] Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200. DOI: 10.1080/02678370802393649
- [7] Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- [8] Bass, Bernard M. and Ronald E Riggio. (2006). *Transformational Leadership 2nd Edition*. London: Lawrence Erlbaum Associates.Inc
- [9] Breevaart, Kimberley and Arnold B. Bakker. (2018). Daily Job Demands and Employee Work Engagement: The Role of Daily Transformational Leadership Behavior. Vol. 23, No. 3, 338–349 *Journal of Occupational Health Psychology* <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000082>
- [10] Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18).
- [11] Islam, M.N., Furuoka, F. and Idris, A. (2020), "Transformational leadership and employee championing behavior during organizational change: the mediating effect of work engagement", *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-01-2020-0016>
- [12] Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
- [13] Laporan Bulanan Bank Syariah Indonesia. (2021, 10 Juni). Diakses melalui [https://www.ir-bankbsi.com/financial\\_reports.html](https://www.ir-bankbsi.com/financial_reports.html).
- [14] Leiter, M. & Bakker, A. (2010). *Work engagement (1st ed.)*. New York: Psychology Press.
- [15] Riggio, Ronald E. (2013). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, 6th edition. United States of America: Pearson Education
- [16] Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217. DOI: 10.1037/0021-9010.90.6.1217
- [17] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their



- relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. DOI: 10.1002/job.248
- [18] Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- [19] Shinta, Agustina. (2011). *Manajemen Pemasaran*. Malang:UB Press
- [20] Song, Ji Hoon & Kolb, Judith & Lee, Ung & Kim, Hye. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*. 23. 10.1002/hrdq.21120.
- [21] 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>
- [22] 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 DOI: 10.1037/1072-5245.14.2.121
- [23] Yasin Ghadi, M., Fernando, M. dan Caputi, P. (2013) "Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 Issue: 6, pp.532-550, <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- [24] Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590–619. <https://doi.org/10.1177/1059601108331242>.
- [25] 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.