

**PERAN MEDIASI *MEANING IN WORK* DAN *PERSONAL RESOURCES* PADA
PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *WORK
ENGAGEMENT***

**Putri Hardanti Gita Larasati¹, Veronika Agustini Srimulyani^{2*}, Florentina Anif
Farida³**

Program Studi Manajemen (Kampus kota Madiun), Fakultas Bisnis, Universitas Katolik Widya
Mandala Surabaya^{1,2,3}

[*veronika.agustini.s@ukwms.ac.id](mailto:veronika.agustini.s@ukwms.ac.id)

ABSTRACT

One of the impacts of the Covid-19 pandemic is changes in working time and changes in work patterns that must be addressed positively by managers and employees in order to continue working professionally and innovatively minded at work. Leaders must play an active role in preparing employees to face these changes, so as to remain actively involved, excited, and productive despite many obstacles during this pandemic. Therefore, it takes the active role of leaders in preparing employees to face these changes, so as to remain actively engaged, excited, and productive despite many obstacles during this pandemic. This research aims to analyze the effect of transformational leadership on work engagement through meaning in work and personal resources as mediation. The sample of this study amounted to 134 permanent employees of C.V. Creative Industries Madiun. The data analysis technique used descriptive statistical analysis and path analysis with the causal step method. The results show that: 1) transformational leadership has an effect significantly positive on work engagement; 2) transformational leadership has a significant positive effect on meaning in work; 3) meaning in work has an effect significantly positive on work engagement; 4) meaning in work as partial mediating the influence of transformational leadership on work engagement; 5) transformational leadership has an effect significantly positive on personal resources; 6) personal resources have a significant positive effect on work engagement; 7) personal resources as a partial mediating influence of transformational leadership on work engagement.

Keywords: *Transformational leadership, Meaning in work, Personal resources, Work enagement.*

ABSTRAK

Salah satu dampak pandemi Covid-19 adalah perubahan pada waktu kerja dan perubahan pola kerja yang harus disikapi secara positif oleh manajer dan karyawan agar tetap bekerja secara profesional dan berpikiran inovatif dalam bekerja. Pemimpin harus berperan aktif menyiapkan karyawan menghadapi perubahan tersebut, sehingga tetap terlibat aktif, bersemangat, dan produktif meskipun banyak kendala selama masa pandemi ini. Pandemi tersebut menjadi momentum penting bahwa work engagement sangat berharga bagi perusahaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh transformational leadership terhadap work engagement melalui meaning in work dan personal resources sebagai mediasi. Sampel penelitian ini berjumlah 134 karyawan tetap CV Industri Kreatif Madiun. Teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan path analysis. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa: 1) transformational leadership berpengaruh signifikan positif terhadap work engagement; 2) transformational leadership berpengaruh signifikan positif terhadap meaning in work; 3) meaning in work berpengaruh signifikan positif terhadap work engagement; 4) meaning in work sebagai partial mediating pengaruh transformational leadership terhadap work engagement; 5) transformational leadership berpengaruh signifikan positif terhadap personal resources; 6) personal resources berpengaruh signifikan positif terhadap work engagement; 7) personal resources sebagai partial mediating pengaruh transformational leadership terhadap work engagement.

Kata kunci: *Transformational leadership, Meaning in work, Personal resources, Work engagement.*

1. PENDAHULUAN

Saat ini, Indonesia sedang memasuki era revolusi industri 4.0 dan juga dihadapkan pada masalah wabah pandemi Covid-19. Era revolusi industri 4.0 yang terjadi berdampak pada kemajuan dunia industri termasuk pada industri permesinan. Kemajuan ini menjadi tantangan besar bagi organisasi untuk dapat mengelola manajemen organisasi dengan baik, khususnya pengelolaan tenaga kerja. Tenaga kerja yang merupakan sumber daya manusia (SDM) pada setiap organisasi, menjadi faktor pendorong yang sangat penting bagi suatu organisasi serta berfungsi sebagai kehidupan organisasi. SDM yang terdapat dalam organisasi dikerahkan untuk dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Ketika organisasi mampu mencapai suatu tujuan, maka organisasi tersebut dapat dikatakan sebagai organisasi yang efektif.

Selain dihadapkan pada revolusi industri 4.0, sebuah organisasi khususnya bagi para pemimpin organisasi saat ini juga dihadapkan pada tantangan besar yang lain. Tantangan terbesarnya adalah masalah pandemi Covid-19. Hingga saat ini, sudah banyak kasus dan kematian akibat pandemi Covid-19. Banyaknya kasus dan korban jiwa akibat pandemi Covid-19 ini menimbulkan kekhawatiran bagi banyak pihak seperti pihak pemerintah, pihak swasta, dan pihak lain, terutama karyawan. Selain itu, pandemi Covid-19 juga sangat mempengaruhi seluruh sektor kehidupan, terutama sektor ekonomi dan bisnis karena peristiwa ini merupakan wabah dengan skala besar dan merupakan peristiwa ketidakpastian (D'auria & Smet, 2020). Pengaruh pandemi Covid-19 di bidang ekonomi dan bisnis salah satunya adalah perubahan kehidupan kerja di perusahaan seperti perubahan waktu kerja dan perubahan pola kerja. Perubahan yang terjadi harus disikapi secara positif dengan pemikiran inovatif dalam bekerja. Menumbuhkan sikap ini membutuhkan peran strategis dari perilaku kepemimpinan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Robijn *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa salah satu sumber daya sosial yang paling berpengaruh di tempat kerja adalah perilaku pemimpin.

Perilaku pemimpin yang efektif dan memiliki kualitas pola pikir yang baik sangat dibutuhkan dalam menyikapi situasi kerja yang penuh ketidakpastian karena dengan perilaku dan kualitas kepemimpinan yang baik diharapkan pemimpin bersama bawahan mampu menghadapi dan mencegah tindakan yang berlebihan terhadap permasalahan pandemi Covid-19. Pemimpin juga dituntut untuk dapat menjaga semangat, dedikasi, dan antusiasme karyawan dengan membentuk satuan tugas, mengambil keputusan dalam situasi ketidakpastian, menunjukkan empati, serta mengkomunikasikan dan transparan tentang informasi. Karakter pemimpin yang kuat seperti karakter pemimpin yang tenang, berhati-hati, serta optimis sangat dibutuhkan pada masa pandemi Covid-19 dimana

karakter pemimpin ada pada pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* (D'auria & Smet, 2020). Yukl (2010, p. 276) berpendapat bahwa dengan kepemimpinan transformasional, karyawan akan merasakan kepercayaan, kekaguman, loyalitas, dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan karyawan menjadi terdorong untuk berupaya lebih dari yang diharapkan pimpinan. *Transformational leadership* berfokus pada peningkatan keterlibatan karyawan dan keterikatan pada tujuan perusahaan. Handayani dan Pitoyo (2018) menjelaskan bahwa *transformational leadership* yang kuat akan mampu membentuk komitmen karyawan yang pada akhirnya karyawan akan merasa terikat atau “*engaged*” dengan pekerjaan. Pendapat tersebut didukung hasil kajian empiris sebelumnya, yang menyatakan bahwa penerapan praktek *transformational leadership* yang baik dapat mempengaruhi dan meningkatkan *work engagement* (Ghadi *et al.*, 2013; Handayani & Pitoyo, 2018; Lai *et al.*, 2020; Pitoyo & Sawitri, 2016).

Work engagement merupakan kondisi mental dari karyawan ketika mereka sudah merasa larut, memiliki energi, dan antusias dengan pekerjaan yang dilakukan (Bakker, 2017). Schaufeli dan Bakker (2004, dalam Robijn *et al.*, 2020) menyatakan bahwa *work engagement* terkadang disebut sebagai *employee engagement* atau secara sederhana *engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

Meaning in work atau *meaningful work* merupakan suatu pekerjaan yang mendapatkan upah maupun tidak mendapatkan upah atau peran pekerjaan berarti bagi karyawan, memiliki tujuan, atau memiliki arti (Steger, 2016, p. 61). Steger (2016, p. 71) menyatakan bahwa tingginya nilai yang ada pada karyawan yang terlibat dengan *meaningful work* atau *meaning in work* akan meningkatkan *engagement* dan ada kemungkinan karyawan yang terlibat dengan *meaningful work* akan mendapatkan hubungan kerja yang baik dengan pimpinan melalui peningkatan keterikatan (*engagement*). Beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa karyawan dengan *meaningful work* atau *meaning in work* yang besar akan meningkatkan *work engagement* pada karyawan baik berpengaruh atau meningkatkan *meaning in work* secara langsung maupun secara tidak langsung (sebagai variabel mediasi) melalui praktik *transformational leadership* (Ghadi *et al.*, 2013; Handayani & Pitoyo, 2018; Pitoyo & Sawitri, 2016; Van Wingerden & Van Der Stoep, 2018).

Menurut Bakker dan Demerouti (2008) *personal resources* merupakan salah satu aspek atau faktor yang dapat mendorong *work engagement*. *Personal resources* merupakan perspektif diri yang memiliki keterkaitan dengan ketahanan serta keberhasilan kemampuan pribadi untuk mempengaruhi lingkungan (Hobfoll *et al.*, 2003). Pendapat beberapa ahli tersebut didukung oleh Bakker dan Leither (2010, p. 21) bahwa berdasarkan JD-R model, *personal resources* dan *job resources* dapat mendorong *work engagement*. Beberapa penelitian menyatakan bahwa *personal resources* karyawan yang tinggi mampu meningkatkan *work engagement* secara langsung maupun secara tidak langsung melalui *transformational leadership* (Handayani & Pitoyo, 2018; Hardaningtyas, 2020; Lazauskaite-Zabielske *et al.*, 2018; Tims *et al.*, 2011).

2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS (JIKA ADA)

Landasan Teori

Transformational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat menjadi inspirasi dan memiliki kemampuan yang dapat mempengaruhi karyawan untuk menyampingkan kepentingan pribadi untuk mencapai keuntungan perusahaan (Robbins & Judge, 2017, p. 261). Yukl (2010: 261) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mengarah pada nilai moral pengikut sebagai bentuk upaya peningkatan kesadaran pengikut terhadap permasalahan etika serta untuk pengelolaan energi dan juga sumber daya untuk pembaruan atau perbaikan suatu institusi atau organisasi. Menurut Yukl (2010, p. 276) dan Farnsworth *et al.* (2019) terdapat 4 perilaku *transformational leadership* yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulate*, dan *individual consideration*.

Meaning in Work (Makna dalam Pekerjaan)

Meaning in work didefinisikan sebagai pekerjaan yang dialami seseorang sebagai pekerjaan yang sangat signifikan dan memiliki makna positif bagi seseorang (Rosso *et al.*, 2010, p. 95) dan “*meaning*” yang mengarah pada pekerjaan memiliki arti bahwa pekerjaan memiliki makna atau pekerjaan memiliki arti penting. Rosso *et al.* (2010) dan Morin (2008) menyatakan bahwa terdapat 3 karakteristik atau dimensi *meaning in work*, yaitu *value (sensus)*, *motivation (sumo)*, *beliefs (fenomologi)*.

Personal Resources (Sumber Daya Personal)

Sumber daya personal mengarah terhadap keterkaitan antara individu dengan lingkungan serta memiliki keterkaitan dengan ranah tertentu, seperti *self-efficacy* dengan pekerjaan (Van den Heuvel *et al.*, 2010, p. 128). Menurut Van den Heuvel, *et al.* (2010, p. 129) definisi konsep dari *personal resources* adalah aspek kognitif-afektif dari kepribadian, aspek kepribadian yang lebih renadah, sistem keyakinan diri yang positif yang dapat dikembangkan untuk menjelaskan mengenai diri individu (*self-esteem*, *self-efficacy*, maupun keahlian) dan menjelaskan mengenai dunia (*optimism* dan keyakinan) untuk memberikan motivasi serta fasilitas untuk mencapai tujuan maupun menghadapi tantangan dan kesulitan. Karakteristik *personal resources* menurut Hobfoll, *et al.* (2018) dan Lazaukaite-Zabielske (2018) yaitu *self-efficacy* dan *optimism* yang merupakan keterampilan kunci atau *key skill* dan sifat-sifat individu atau *personal traits*.

Work Engagement (Keterikatan Kerja)

Work engagement merupakan hal yang bersifat positif, memberikan kepuasan, keadaan motivasi afektif dari kesejahteraan yang memiliki keterkaitan dengan pekerjaan dan bertolak belakang dengan *job burnout* (Bakker & Leiter, 2010, p. 1). *Work engagement* dapat didefinisikan sebagai kondisi yang mencakup *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Bakker & Demerouti, 2008). Terdapat 3 karakteristik dari *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2008) yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Dalam hal ini, konsep *vigor*, *dedication* dan *absorption* merupakan 3 berbagai komponen *work engagement*, yaitu fisik, emosional dan kognitif (Geldenhuis *et al.*, 2014)

Pengembangan Hipotesis

Dampak *transformational leadership* pada *work engagement*

Transformational leadership sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan diharapkan mampu menumbuhkan *work engagement*. Bakker dan Leither (2010, p. 128) menyatakan

bahwa pemimpin memainkan peran khusus dalam menumbuhkan *work engagement* pada karyawan. Bakker dan Leither (2010, p. 95) menyatakan bahwa kepemimpinan yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal seperti *transformational leadership* memiliki kemungkinan sebagai energi dalam membangun *engagement*. Pernyataan ini didukung oleh hasil studi empiris Lai *et al.* (2020); Handayani dan Pitoyo (2018); Pitoyo dan Sawitri (2016); Ghadi *et al.* (2013); Tims *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi praktek *transformational leadership* di suatu perusahaan maka semakin tinggi *work engagement* karyawan. Berdasarkan kajian teori dan kajian empiris, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: *Transformational leadership* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *work engagement*.

Dampak *transformational leadership* pada *meaning in work*

Semangat, orisinalitas, energi, dan penekanan visi perusahaan pada *transformational leadership* berkaitan dengan kualitas pemimpin dengan asumsi bahwa pekerjaan yang dilakukan untuk mewujudkan visi perusahaan sangat berharga dan banyak yang harus dilakukan. Yukl (2010: 289) menjelaskan bahwa *transformational leadership* menekankan pentingnya pengembangan visi perusahaan dan pentingnya membangun komitmen anggota organisasi dalam meraih visi yang baru. Visi pemimpin yang jelas dapat menjelaskan pencapaian organisasi atau membantu karyawan memahami maksud, tujuan, dan prioritas perusahaan sehingga akan memberikan makna kerja, berfungsi sebagai harga diri, dan membangun tujuan bersama. Ada bukti bahwa *leadership* terkait dengan *meaningful work* atau *meaning in work* (Steger, 2016: 71). Beberapa kajian empiris yang mendukung pengaruh signifikan *transformational leadership* pada *meaning in work* antara lain: Handayani dan Pitoyo (2018) dan Ghadi *et al.* (2013). Karena beberapa kajian membuktikan bahwa praktek *transformational leadership* yang kuat mampu membentuk semakin kuatnya makna dalam pekerjaan pada karyawan, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 2: *Transformational leadership* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *meaning in work*

Dampak *meaning in work* pada *work engagement*

Meaning work bermanfaat bagi karyawan di tempat kerja dan karyawan merasa lebih terikat. Artinya *meaning in work* akan meningkatkan *work engagement*. Steger (2016: 60) menyatakan bahwa pada dasarnya sudah waktunya untuk beralih dari keterlibatan dan menuju *meaning in work*. Ketika karyawan merasakan bahwa pekerjaannya sangat berarti maka diyakini dapat meningkatkan *work engagement* (Ghadi, 2017). Van Wingerden dan Van der Stoep (2018); Pitoyo dan Sawitri (2016); Ghadi *et al.* (2013) menyatakan bahwa *meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Karena hasil kajian menunjukkan bahwa *meaning in work* yang tinggi dapat meningkatkan *work engagement* karyawan, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 3: *Meaning in work* memengaruhi secara signifikan positif pada *work engagement*

Peran *meaning in work* sebagai mediasi pengaruh *transformational leadership* pada *work engagement*

Steger (2016: 71) menyatakan bahwa karyawan yang merasakan *meaningful work* biasanya memiliki hubungan kerja yang baik dengan pimpinan sehingga dapat meningkatkan komitmen, keterlibatan, usaha, kinerja, dan kontribusi sosial. Ghadi (2017) berpendapat bahwa pemimpin dengan karakteristik *transformational leadership* dapat menumbuhkan *meaning in work* pada karyawan sehingga berdampak pada *work engagement*. Hasil studi empiris Handayani dan Pitoyo (2018); Pitoyo dan Sawitri (2016); Ghadi *et al.*(2013) menunjukkan bahwa *meaning in work* bertindak sebagai *partial mediation* dalam hubungan *transformational leadership* dengan *work engagement*. Penelitian ini berarti bahwa dalam pengaruh tidak langsung, *transformational leadership* dapat memasukkan *meaning in work* setiap karyawan untuk menciptakan *work engagement*. Pemimpin yang menganut *transformational leadership* tidak hanya memberikan masa depan yang baik namun juga mengarahkan karyawan bagaimana bekerja menuju masa depan yang baik melalui pekerjaan yang dilakukan saat ini, yang pada akhirnya akan meningkatkan *work engagement* karyawan, sehingga hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 4: *Transformational leadership* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *work engagement* melalui *meaning in work* sebagai mediasi

Dampak *transformational leadership* pada *personal resources*

Optimisme dan rasa percaya diri pemimpin dapat dirasakan oleh karyawan, dimana menumbuhkan optimisme dan kepercayaan diri menjadi hal yang penting ketika karyawan berada dalam kesulitan atau dalam keadaan berbahaya, seperti pada masa pandemic Covid-19. Luthans (2006: 344) menyatakan bahwa tinjauan penelitian tentang dampak *self-efficacy* merupakan kajian perilaku organisasi, dan salah satunya adalah kepemimpinan. Yukl (2010: 290–291) menyatakan bahwa karyawan akan percaya pada visi pemimpin ketika pemimpin dapat menunjukkan keyakinan dan kepercayaan diri, dan penting bagi pemimpin untuk tetap menunjukkan optimisme tentang keberhasilan tim dalam mencapai tujuan atau visi, terutama ketika tim menghadapi tantangan. Hasil penelitian Tims *et al.* (2011) menyatakan bahwa *day-level transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap *day-level self-efficacy*, sedangkan *day-level transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *day-level optimisme* dengan *personal resources* sebagai mediasi. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* mampu memberikan pengaruh dan peningkatan pada *personal resources* karyawan, sehingga hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 5: *Transformational leadership* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *personal resources*

Dampak *Personal resources* terhadap *work engagement*

Van den Heuvel *et al.* (2010: 129) menyatakan bahwa terdapat kajian tentang hubungan *personal resources* dengan lingkungan kerja dan hasil kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, dan *work engagement*. Saraswati dan Lie (2018: 4) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *self-efficacy* tinggi maka energi dan usaha yang dikeluarkan ketika melaksanakan pekerjaan juga akan meningkat, sehingga karyawan akan mengerahkan seluruh perhatiannya untuk menyelesaikan pekerjaan dan karyawan yang memiliki tingkat *optimisme* yang tinggi akan mampu mengelola pekerjaannya dengan baik,

sehingga meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Penelitian Tims *et al.*(2011) menyatakan bahwa *personal resources* yang tercermin dari dimensi *self-efficacy* dan *optimism* memengaruhi secara signifikan dengan arah positif pada *work engagement*. Lebih lanjut, dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa *self-efficacy* merupakan *personal resources* yang penting yang dapat meningkatkan *work engagement* sehingga seorang karyawan merasa optimis dalam mencapai tujuan kerja, maka karyawan bersedia terlibat dan bersedia untuk melakukan pekerjaan dengan lebih giat. Hasil studi empiris Hardaningtyas (2020) menyatakan bahwa *personal resources* yang tercermin dari dimensi *self-efficacy*, *organizational based self-esteem*, dan *optimism* meningkatkan secara signifikan tingkat *work engagement*. Demikian pula, Lazauskaite-Zabielske *et al.* (2018) menyatakan bahwa *job resources* dan *personal resources* dapat berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* secara terpisah. Artinya ketika tingkat *personal resources* karyawan tinggi mampu membuat *work engagement* karyawan dengan juga semakin tinggi, sehingga rumusan hipotesis dari penelitian sebagai berikut:

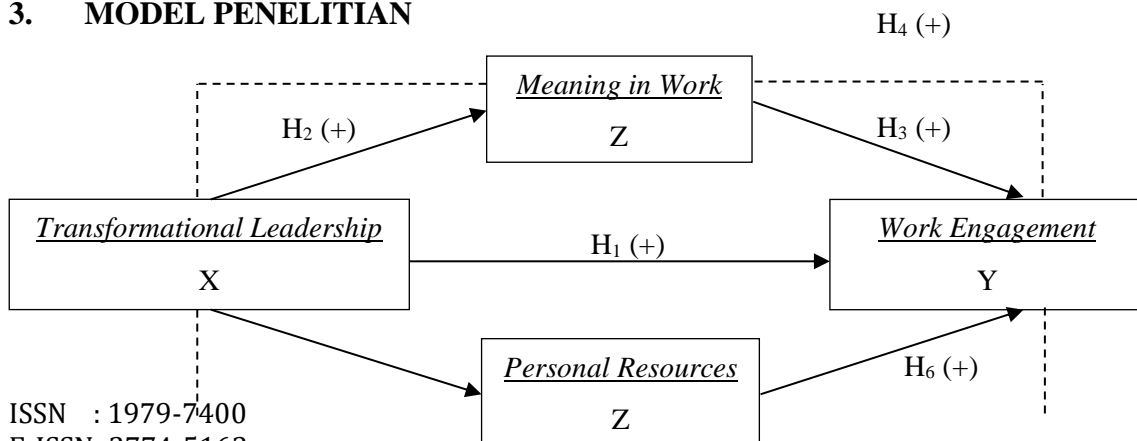
Hipotesis 6: *Personal resources* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *work engagement*

Peran *personal resources* sebagai mediasi pengaruh *transformational leadership* pada *work engagement*

Menurut Bakker dan Leither (2010, p. 21) *personal resources* dan *job resources* dapat mendorong *work engagement*. Pernyataan ini didukung oleh hasil studi empiris dari Handayani dan Pitoyo (2018) menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* melalui mediasi *personal resources*. Penelitian tersebut memperkuat hasil penelitian Tims *et al.*(2011) yang menyatakan bahwa *personal resources* dapat menjadi mediasi hubungan *transformational leadership* dengan *work engagement*. Dengan demikian dapat diartikan bahwa implementasi *transformational leadership* dapat memberikan peningkatan *work engagement* melalui *personal resources* sebagai mediasi, sehingga hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 7: *Transformational leadership* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *work engagement* melalui *personal resources* sebagai mediasi.

3. MODEL PENELITIAN



H₅ (+)H₇ (+)**Gambar 1. Model Penelitian**

4. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausalitas dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu jenis data kuantitatif dan data utama dalam penelitian ini bersumber dari sumber primer yaitu dari hasil pengisian kuesioner yang didistribusikan kepada responden.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah semua karyawan tetap C.V. Industri Kreatif Madiun yang berjumlah 150 karyawan dan sampel dalam penelitian sejumlah populasinya (150 orang). Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Dari 150 kuesioner yang disebar yang kembali dan diisi lengkap sebanyak 134 kuesioner atau 89,33%, sedangkan jumlah kuesioner yang tidak kembali sebanyak 16 kuesioner atau 10,67% dari jumlah kuesioner yang disebar.

Pengukuran Variabel

Transformational leadership secara operasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi, menginspirasi, mempengaruhi pengikut untuk melakukan perubahan menjadi lebih baik, meningkatkan kesadaran pengikut pada permasalahan etika, serta pengelolaan energi dan sumber daya untuk pembaruan atau perbaikan organisasi. Item pernyataan untuk mengukur *transformational leadership* sebanyak 20 item pernyataan yang diadaptasi dari Zhu *et al.* (2009, dalam Pitoyo & Sawitri, 2016) dan Handayani dan Pitoyo (2018). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert 1-5 poin (1= Sangat Tidak Setuju; 5= Sangat Setuju).

Meaning in work secara operasional didefinisikan sebagai kondisi psikologis ketika seseorang merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti atau makna yang penting dalam hidup karyawan serta memiliki dampak positif bagi diri dan kehidupan karyawan. Item pernyataan untuk mengukur *meaning in work* terdiri dari 6 item pernyataan yang diadaptasi dari Handayani dan Pitoyo (2018). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert 1-5 poin (1= Sangat Tidak Setuju; 5= Sangat Setuju).

Personal resources secara operasional didefinisikan sebagai sumber daya personal yang dimiliki oleh individu karyawan, yang dalam keadaan menantang melalui kemampuan yang dimiliki mampu mengendalikan dan mempengaruhi lingkungannya, yang dapat berupa kemampuan mental seseorang seperti pengetahuan dan harga diri, kepercayaan diri dan komitmen, serta aspek dari diri yang berkaitan dengan ketahanan atau resiliensi diri. Item pernyataan untuk mengukur *personal resources* terdiri dari 13 item pernyataan yang diadaptasi dari Tims *et al.* (2011) dan Handayani dan Pitoyo (2018). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert 1-5 poin (1= Sangat Tidak Setuju; 5= Sangat Setuju).

Work engagement secara operasional didefinisikan sebagai kondisi positif seorang karyawan ditempat kerja baik secara fisik, pikiran (kognitif), dan emosi yang memberikan kepuasan, serta memiliki keterkaitan dengan pekerjaan. Item pernyataan untuk mengukur *work engagement* terdiri dari 17 item pernyataan yang diadaptasi dari Handayani dan Pitoyo (2018). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert 1-5 poin (1= Sangat Tidak Setuju; 5= Sangat Setuju).

Analisis Data

Analisis data meliputi: analisis statistik deskriptif, uji instrumen seperti uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis dengan *path analysis* menggunakan metode kausal step Baron dan Kenny.

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil dari penyebaran kuesioner dapat diketahui karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja yang disajikan pada tabel 1.

Tabel 1 : Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Usia		
18-25 tahun	67	50,00%
26-33 tahun	50	37,31
34-41 tahun	15	11,19%
42-49 tahun	1	0,75%
>50 tahun	1	0,75%
Jenis Kelamin		
Pria	125	93,28%
Wanita	9	6,72%
Pendidikan		
Terakhir		
SMA	108	80,60%
SMK	3	2,24%
D3	3	2,24%
S1		
Masa Kerja		
<1 tahun	4	2,99%
1 tahun	55	41,04%
2 tahun	42	31,34%
3 tahun	24	17,91%
>3 tahun	9	6,72%

Sumber: Perhitungan penulis (2021)

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas merupakan pengujian yang digunakan untuk mengukur kualitas instrumen yang digunakan untuk mengukur suatu konsep (Sekaran & Bougie, 2017, p. 35). Tujuan dilakukannya uji validitas yaitu untuk melakukan pengukuran valid atau tidaknya suatu kuesioner penelitian dengan syarat kuesioner dapat dikatakan valid atau tidak (Ghozali, 2018, pp. 51–52) adalah 1) jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pernyataan dalam kuesioner adalah

valid untuk digunakan; 2) jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka pernyataan dalam kuesioner adalah tidak valid untuk digunakan. r_{tabel} dicari dengan rumus $df = n-2$ (uji 2 sisi) dengan $\alpha = 5\%$, dari rumus tersebut maka diperoleh nilai r_{tabel} ($df = n-2 = 134-2$) sebesar 0,1697. Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan dalam penelitian maka seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur setiap variabel penelitian dinyatakan valid.

Tabel 2 : Hasil Uji Reliabilitas
Reliability Statistic

Variabel	Alpha Hitung	Cronbach Alpha	Keterangan
<i>Transformational leadership</i>	0,859	0,8 – 1	Reliabilitas baik
<i>Meaning in work</i>	0,668	0,6 – 0,79	Reliabilitas dapat diterima
<i>Personal resources</i>	0,839	0,8 – 1	Reliabilitas baik
<i>Work engagement</i>	0,873	0,8 – 1	Reliabilitas baik

Sumber: perhitungan penulis (2021)

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui instrumen pengukuran secara konsisten dapat mengukur konsep yang sedang diukur (Sekaran & Bougie, 2017: 35) dengan kriteria pengambilan keputusan uji reliabilitas menggunakan *one shot* uji statistik *cronbach alpha* menurut Sekaran dan Bougie (2017: 115) yaitu 1) Nilai koefisien antara 0,8-1 menunjukkan reliabilitas baik; 2) Nilai koefisien antara 0,6-0,79 atau reliabilitas dalam kisaran 0,7 menunjukkan reliabilitas dapat diterima; 3) Nilai koefisien < 0,6, menunjukkan reliabilitas kurang baik. Berdasarkan hasil uji reliabilitas (tabel 2) yang dilakukan terhadap keempat variabel, maka seluruh variabel dinyatakan reliabel.

Dampak langsung *transformational leadership* pada *work engagement*

Tabel 3 : Hasil Analisis Dampak Langsung *Transformational Leadership* pada *Work Engagement*

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42,222	7,235		5,836	0,000
	Transformational Leadership	0,323	0,090	0,299	3,605	0,000

a. Dependent Variable: Work Engagement

Sumber: perhitungan penulis (2021)

Hasil pengujian dampak langsung transformasional pada *work engagement* (Tabel 3) membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} 3,605 > t_{tabel} 1,656$ dengan nilai signifikansi. Hasil penelitian mendukung hasil penelitian Lai *et al.* (2020); Handayani dan Pitoyo (2018); Pitoyo dan Sawitri (2016); Ghadi *et al.* (2013); yang menunjukkan pengaruh signifikan positif *transformational leadership* pada *work engagement*. Pemimpin dengan perilaku *individual consideration* yang baik, seperti

pemimpin yang mampu memberikan *coaching* dan menjadi *coach* yang baik bagi karyawan, memberikan dukungan dan motivasi untuk mendorong karyawan mencapai tujuan perusahaan akan menimbulkan perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti penting dan tujuan penting bagi organisasi dan diri sendiri. Selain itu, pemimpin yang membimbing dan memberikan umpan balik untuk pengembangan diri karyawan akan menghasilkan energi yang besar saat karyawan bekerja.

Dampak langsung *transformational leadership* pada *meaning in work*

Tabel 4 : Hasil Analisis Dampak Langsung *Transformational Leadership* pada *Meaning in Work*

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,003	2,460		7,724	0,000
	Transformational Leadership	0,072	0,030	0,202	2,374	0,019

a. Dependent Variable: Meaning in Work

Sumber: perhitungan penulis (2021)

Hasil pengujian (tabel 4), membuktikan bahwa adanya dampak positif dan signifikan *transformational leadership* pada *meaning in work*. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis regresi, yang menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} 2,374 > t_{tabel} 1,656$ dengan nilai signifikansi $< 0,05$, maka hipotesis 2 diterima. Hasil kajian empiris ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* yang semakin tinggi dapat semakin meningkatkan *meaning in work* pada karyawan. Artinya praktek *transformational leadership* dapat meningkatkan *meaning in work* karyawan. Hasil ini mendukung hasil penelitian Handayani dan Pitoyo (2018); Ghadi *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berdampak positif dan signifikan pada *meaning in work*. Makna dalam kerja karyawan yang tinggi tidak lepas dari pengaruh praktek *transformational leadership* dalam suatu perusahaan. Pemimpin yang bersedia memberikan kesempatan belajar, mentoring, dan memberikan *feed back* demi pengembangan diri karyawan akan menimbulkan karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan akan membawa perubahan yang signifikan dan memberikan nilai atau manfaat yang lebih tinggi bagi organisasi dan diri karyawan.

Dampak langsung *meaning in work* pada *work engagement*

Tabel 5 : Hasil Analisis Dampak Langsung *Meaning in Work* pada *Work Engagement*

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43,719	6,195		7,057	0,000
	Meaning in Work	0,986	0,248	0,327	3,971	0,000

a. Dependent Variable: Work Engagement

Sumber: perhitungan penulis (2021)

Hasil pengujian dampak langsung *meaning in work* pada *work engagement* pada tabel 5, menunjukkan bahwa *meaning in work* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *work engagement*. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis regresi yang menunjukkan bahwa $t_{hitung} 3,971 > t_{tabel} 1,656$ dengan nilai signifikansi $< 0,05$, maka hipotesis 3 diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa *meaning in work* mampu mempengaruhi *work engagement*, artinya *meaning in work* yang tinggi dalam bekerja dapat meningkatkan *work engagement* karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Van Wingerden dan Van der Stoep (2018); Pitoyo dan Sawitri (2016); (2013) yang menyatakan bahwa *meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Karakteristik *vigor*, *dedication*, dan *absorption* merupakan karakteristik yang berperan dalam tinggi-rendahnya *work engagement* karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan hari ini membawa perubahan dan karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memberikan banyak nilai dan manfaat bagi karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi karyawan dan energi yang dirasakan karyawan saat bekerja juga akan lebih besar.

Peran *meaning in work* sebagai mediasi pengaruh *transformational leadership* pada *work engagement*

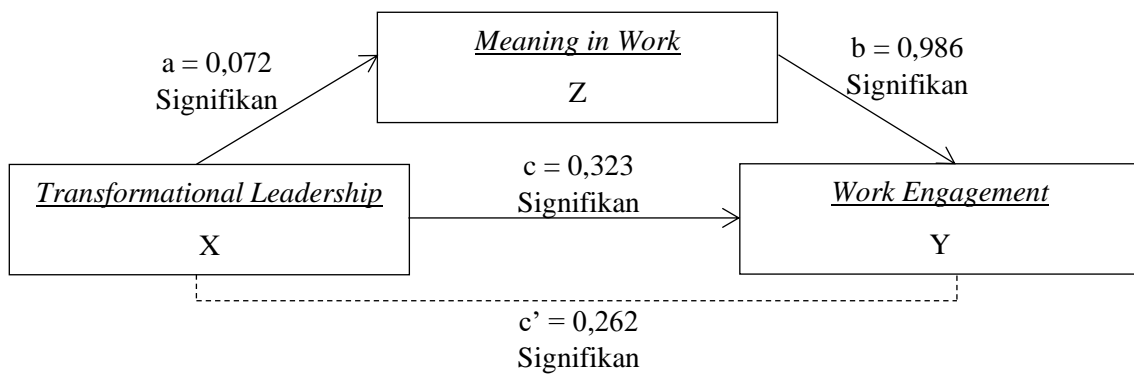
Dalam menganalisis peran *meaning in work* sebagai mediasi pengaruh *transformational leadership* pada *work engagement* dilakukan dengan membandingkan koefisien regresi *transformational leadership* pada *work engagement* sebelum dan sesudah variabel mediasi dimasukkan dalam persamaan regresi. Merujuk pada Baron dan Kenny (1986), variabel *meaning in work* dikatakan sebagai variabel mediasi apabila: 1) *transformational leadership* (variabel independen) memengaruhi secara signifikan pada *meaning in work* (variabel mediasi); 2) *transformational leadership* (variabel independen) memengaruhi secara signifikan pada *work engagement* (variabel dependen); 3) *meaning in work* (variabel mediasi) memengaruhi secara signifikan pada *work engagement*. Peran variabel mediasi menurut Baron dan Kenny (1986) terdiri dari: 1) *perfect mediation*, terjadi ketika variabel mediasi dimasukkan dalam model persamaan regresi maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menjadi tidak signifikan dan sama dengan nol; 2) *partial mediation*, terjadi ketika variabel mediasi dimasukkan dalam model persamaan regresi maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen semula signifikan menjadi tetap signifikan dan tidak sama dengan nol.

Tabel 6 : Hasil Analisis Pengaruh *Transformational Leadership* pada *Work Engagement* Melalui *Meaning in Work* Sebagai Mediasi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26,301	8,389		3,135	0,002
	Transformational Leadership	0,262	0,088	0,243	2,980	0,003
	Meaning in Work	0,838	0,246	0,278	3,402	0,001

a. Dependent Variable: Work Engagement

Sumber: perhitungan penulis (2021)



Gambar 2. Analisis Jalur Pengaruh Variabel *Transformational Leadership* pada *Work Engagement* Setelah memasukkan Variabel *Meaning in Work*

Pada tabel 6 dapat diketahui bahwa ketiga kriteria suatu variabel merupakan variabel mediasi terpenuhi seluruhnya maka *meaning in work* dapat dikatakan sebagai *partial mediation*, sehingga hipotesis 4 diterima. Artinya *transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *work engagement* melalui mediasi *meaning in work*, sedangkan peran mediasi variabel *meaning in work* adalah *partial mediation*. Hal tersebut terbukti dari perbandingan antara nilai koefisien regresi *transformational leadership* pada *work engagement* sebelum variabel mediasi dimasukkan dalam persamaan regresi dengan nilai koefisien regresi *transformational leadership* terhadap *work engagement* setelah variabel mediasi dimasukkan dalam persamaan regresi yang menunjukkan penurunan yang signifikan dari 0,323 (jalur c) dengan nilai signifikansi 0,000 (signifikan) menjadi 0,262 (jalur c') dengan nilai signifikansi 0,001 (tetap signifikan). Peran *partial mediation meaning in work* mengindikasikan bahwa praktek kepemimpinan *transformational leadership* mampu menggerakkan karyawan untuk terlibat, dimana *work engagement* dipengaruhi oleh bagaimana karyawan memaknai pekerjaannya baik sebagai dampak langsung dan tidak langsung *transformational leadership* yang terapkan pimpinan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu Handayani dan Pitoyo (2018); Pitoyo dan Sawitri (2016); Ghadi *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memengaruhi secara positif signifikan pada *work engagement* melalui *meaning in work* sebagai mediasi parsial.

Dampak langsung *transformational leadership* pada *personal resources*

Tabel 7 : Hasil Analisis Dampak Langsung *Transformational Leadership* pada *Personal Resources*

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35,690	4,859		7,346	0,000
	Tranfsormational Leadership	0,199	0,060	0,276	3,302	0,001

a. Dependent Variable: Personal Resources

Sumber: perhitungan penulis (2021)

Pada tabel 7 merupakan hasil pengujian yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *personal resources*. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis regresi yang menunjukkan bahwa $t_{hitung} 3,302 > t_{tabel} 1,665$ dengan nilai signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis 5 diterima. Hasil kajian ini menunjukkan adanya dampak positif dan signifikan *transformational leadership* pada *personal resources*, artinya pemimpin yang dalam bekerja menerapkan *transformational leadership* mampu memberikan pengaruh dan meningkatkan *personal resources* pada karyawan. Hasil kajian sejalan dengan hasil studi empiris dari Handayani dan Pitoyo (2018); Tims *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *personal resources*.

Dampak langsung *personal resources* pada *work engagement*

Tabel 8 : Hasil Analisis Dampak Langsung *Transformational Leadership* Terhadap *Personal Resources*

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42,570	6,398		6,654	0,000
	Personal Resources	0,496	0,123	0,331	4,026	0,000

a. Dependent Variable: Work Engagement

Sumber: perhitungan penulis (2021)

Hasil pengujian (tabel 8) menunjukkan bahwa *personal resources* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis regresi yang

menunjukkan bahwa $t_{hitung} 4,026 > t_{tabel} 1,665$ dengan nilai signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis 6 diterima. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *personal resources* mampu mempengaruhi *work engagement*, artinya tingginya *personal resources* pada karyawan dapat menyebabkan *work engagement* karyawan meningkat. Hasil penelitian ini mendukung hasil studi empiris dari Tims *et al.* (2011); azauskaite-Zabielske *et al.* (2018); Hardaningtyas (2020) yang menyatakan bahwa *personal resources* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Kerja sama tim yang terjalin dengan baik saat melaksanakan pekerjaan mampu meningkatkan *work engagement*. Ketika karyawan dapat membangun kerjasama tim dengan baik, membuat karyawan lebih merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti dan tujuan, serta menyebabkan karyawan lebih berenergi saat bekerja.

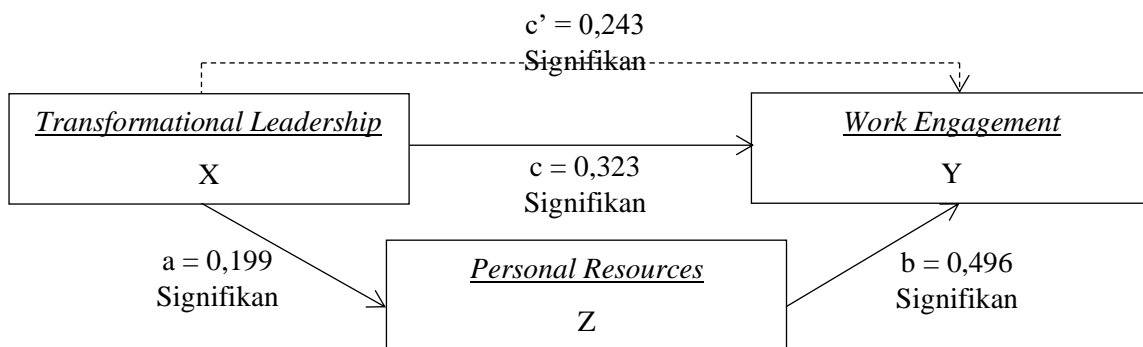
Pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *personal resources* sebagai mediasi

Tabel 9 : Hasil Analisis Pengaruh *Transformational Leadership* pada *Work Engagement* Melalui *Meaning in Work* Sebagai Mediasi

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27,849	8,299		3,356	0,001
	Transformational Leadership	0,243	0,090	0,225	2,697	0,008
	Personal Resources	0,403	0,125	0,268	3,215	0,002

a. Dependent Variable: Work Engagement

Sumber: perhitungan penulis (2021)



Gambar 3. Analisis Jalur Pengaruh Variabel *Transformational Leadership* pada *Work Engagement* Setelah memasukkan Variabel *Personal Resources*

Pada tabel 9 menunjukkan bahwa ketiga kriteria suatu variabel merupakan variabel mediasi terpenuhi sehingga variabel *personal resources* dapat dikatakan sebagai variabel mediasi dengan peran mediasi parsial, sehingga hipotesis 7 diterima, artinya *transformational leadership* memiliki pengaruh tidak langsung pada *work engagement* dengan *personal resources* sebagai *partial mediation*. Hal tersebut terbukti dari perbandingan nilai koefisien regresi *transformational leadership* pada *work engagement* sebelum dan sesudah variabel mediasi *personal resources* dimasukkan ke dalam persamaan regresi yang menunjukkan penurunan namun masih signifikan dari 0,323 (jalur c) dengan nilai signifikansi 0,000 (signifikan) menjadi 0,243 (jalur c') dengan nilai signifikansi 0,004 (tetap signifikan). *Partial mediation personal resources* mengindikasikan bahwa *transformational leadership* dapat berpengaruh langsung terhadap *work engagement* namun juga dapat berdampak tidak langsung, yaitu memengaruhi tingkat *personal resources* yang dimiliki karyawan yang selanjutnya berdampak pada *work engagement*. Kajian empiris ini sejalan dengan Handayani dan Pitoyo (2018); Tims *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *work engagement* dengan mediasi parsial *personal resources*. Karyawan dengan *personal resources* yang tinggi menjadi mudah larut dalam tugas-tugasnya dan karyawan cenderung bersedia memberikan usaha dan energi yang lebih dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dan menuju pada keadaan *engaged*, dimana karyawan dengan *work engagement* tinggi bekerja secara antusias, memiliki energi yang tinggi, dan memiliki komitmen tinggi pada pekerjaan. Jadi semakin baik praktek *transformational leadership* di lingkungan kerja, dapat mendorong tinggi *personal resources* pada karyawan semakin tinggi pula, sehingga karyawan mampu menyelesaikan tugasnya, dan larut pada pekerjaan yang dijalankan, dan bekerja lebih semangat dan berdedikasi.

6. PENUTUP

Hasil kajian empiris yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) *Transformational leadership* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *work engagement*; 2) *Transformational leadership* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *meaning in work*; 3) *Meaning in work* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *work engagement*; 4) *Meaning in work* berperan sebagai partial mediating pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement*; 5) *Transformational leadership* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *personal resources*; 6) *Personal resources* memengaruhi secara positif dan signifikan pada *work engagement*; 7) *Personal resources* berperan sebagai *partial mediation* pengaruh *transformational leadership* pada *work engagement*.

Berdasarkan hasil kajian empiris yang telah dilakukan, maka beberapa saran yang diberikan untuk pengembangan penelitian selanjutnya adalah: 1) penggunaan objek perusahaan lain dengan jumlah sampel yang besar; 2) penggunaan model pengukuran kepemimpinan lainnya, seperti *authentic leadership* atau *servant leadership*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B. (2017). Strategic and Proactive Approaches to Work Engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career*

- Development International*, 13(3), 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01242_2.x
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- D'auria, G., & Smet, A. De. (2020). Kepemimpinan di Masa Krisis: Menghadapi Wabah Virus Corona dan Tantangan di Masa Depan. *Mckinsey.Com*, 1–7. <https://www.mckinsey.com/id/~/media/mckinsey/locations/asia/indonesia/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak.pdf>
- Farnsworth, D., L. Clark, J., Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2019). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates. *Edis*, 1–3. <https://doi.org/10.32473/edis-hr020-2002>
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful Work, Work Engagement and Organisational Commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Ghadi, Mohammed Yasin, Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational Leadership and Work Engagement: The Mediating Effect of Meaning in Work. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 532–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Ghadi, Muhammed Yasin. (2017). Transformational Leadership And Meaningful Work :, Building A Conceptual Model Of Indirect And Direct Paths. *Jordan Journal of Business Administration*, 13(April 2016), 143–160. <https://doi.org/10.12816/0035050>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit-Undip.
- Handayani, W. P. P., & Pitoyo, D. J. (2018). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement Yang Dimediasi Oleh Meaning In Work dan Personal Resources. *Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 3(2), 105–117. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v3i2.187>
- Hardaningtyas, R. T. (2020). Personal Resources and Turnover Intention Among Private Sector Employees: Does Work Engagement Still Matter? *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 17(1), 1–18. <https://doi.org/10.31106/jema.v17i1.4989>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in The Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lazauskaite-Zabielske, J., Urbanaviciute, I., & Rekasiute Balsiene, R. (2018). From Psychosocial Working Environment to Good Performance: The Role of Work Engagement. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 236–249. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2017-0317>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi [Terjemahan]* (10th ed.). ANDI.
- Morin, E. (2008). *Studies and Research Project-The Meaning of Work, Mental Health, and Organizational Commitment* (Issue January 2008). IRRST-Communication Division.
- Pitoyo, D. J., & Sawitri, H. S. R. (2016). Transformational Leadership, Meaning in Work, Leader Member Exchange (Lmx), Job Performance Dan Work Engagement. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(2), 15. <https://doi.org/10.20961/jbm.v16i2.4086>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi [Terjemahan]* (16th ed.). Salemba Empat.
- Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B., & Deprez, J. (2020). Leaders, Teams and Work Engagement: a Basic Needs Perspective. *Career Development International*, 25(4), 373–388. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On The Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Saraswati, K. D. ., & Lie, D. (2018). *Keterikatan Kerja: Faktor Penyebab & Dampak Pentingnya Bagi Dunia Industri dan Organisasi*. ANDI.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis Jilid 2* (6th ed.). Salemba Empat.
- Steger, M. F. (2016). Creating Meaning and Purpose at Work. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (1st ed., Issue October, pp. 60–81). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch5>
- 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>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change. In *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice, Volume 1* (1st ed., Vol. 1, pp. 124–150). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470661550.ch7>

Van Wingerden, J., & Van Der Stoep, J. (2018). The Motivational Potential of Meaningful Work: Relationships With Strengths Use, Work Engagement, and Performance. *PLoS ONE*, *13*(6), 1–11. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization* (7th ed.). Prentice Hall.