



THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON WORK ENGAGEMENT OF MARKETING EMPLOYEES AT PT XYZ IN THE WEST JAVA-BANTEN AREA

¹Sofyatul Latifah Al-Farisi ²Tigin Lugiani

¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sutaatmadja Subang, Indonesia

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sutaatmadja Subang, Indonesia

sofy.alfarisi18@gmail.com

INFO ARTIKEL

Histori Artikel :

Tgl. Masuk : 04-06-2026

Tgl. Diterima : 04-06-2026

Tersedia Online : 30-06-2026

Keywords:

Transformational leadership, Work engagement, Human Resource Management.

ABSTRACT

Transformational leadership is an important leadership style that influences employee attitudes and behavior, particularly in enhancing work engagement. In the sector of distribution and marketing of agricultural commodities, employees working in the field such as Spot Worker (SW), Field Assistant (FA), and Agronomy staff often face high job demands with relatively low levels of supervision, requiring effective leadership to maintain their engagement at work. This study examines the influence of transformational leadership on work engagement of field marketing employees consisting of SW, FA, and Agronomy staff at PT XYZ Area West Java-Banten. The sampling technique used was a census method, involving 50 respondents from SW, FA, and Agronomy positions. This study uses a quantitative approach with data analysis conducted using simple linear regression. The results show that transformational leadership has a significant influence on work engagement among SW, FA, and Agronomy field marketing employees. This indicates that the better the transformational leadership applied by supervisors, the higher the level of employee work engagement.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perekonomian Indonesia bergantung pada sektor pertanian karena negara tersebut adalah agraris. Pupuk, sebagai bahan utama untuk meningkatkan kesuburan tanah dan hasil panen, memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas pertanian (Prahu-Hub, 2025).

Industri pupuk memainkan peran penting dalam meningkatkan produksi pertanian, mendukung program ketahanan pangan nasional, dan merupakan salah satu sektor strategis

yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan perekonomian nasional (KemenperinRI, 2021).

Namun, sektor pupuk saat ini menghadapi berbagai perubahan, seperti fluktuasi produksi, peningkatan alokasi pupuk bersubsidi, dan penyesuaian struktur bisnis untuk mendukung efisiensi serta keberlanjutan. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa kondisi pasar pupuk cenderung dinamis dan sulit diprediksi (KemenkoPerekonomianRI, 2024; KemenperinRI, 2025; SetkabRI, 2024). Kondisi ini menjadi tantangan bagi bisnis, terutama perusahaan pupuk swasta,

ketika mereka membuat strategi bisnis dan strategi pemasaran.

Di sisi lain, peningkatan alokasi pupuk bersubsidi oleh pemerintah turut memperketat persaingan industri. Kondisi ini membuat perusahaan swasta lebih sulit bersaing dari sisi harga, sehingga tim pemasaran perlu melakukan upaya lebih besar untuk mempertahankan dan meyakinkan pelanggan menggunakan produk non-subsidi (SetkabRI, 2024). Selain itu, kondisi produksi yang tidak sepenuhnya diserap pasar menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara *supply* dan *demand*. Ini meningkatkan tekanan pada tim pemasaran untuk mencapai target penjualan (Kontan, 2024).

Industri pupuk juga menghadapi perubahan akibat pengembangan pupuk hijau dan program revitalisasi pabrik. Kondisi ini menuntut perusahaan menyesuaikan strategi bisnis serta meningkatkan kompetensi karyawan, khususnya tim pemasaran, agar mampu memahami dan mengomunikasikan produk kepada pelanggan dengan baik (KemenkoPerekonomianRI, 2024; KemenperinRI, 2021). Selain itu, perkembangan digitalisasi dalam industri pupuk turut mengubah cara pemasaran, sehingga karyawan dituntut untuk menguasai keterampilan baru berbasis teknologi (Kompas, 2024).

Persaingan yang semakin ketat di industri pupuk, dengan banyaknya pemain baru dan produk yang relatif serupa, meningkatkan tekanan bagi tim pemasaran untuk mencapai target penjualan yang telah ditetapkan (Tamburian. Effatha Gloria V G, 2026). Selain itu, permasalahan distribusi pupuk subsidi yang belum merata turut membuka peluang bagi perusahaan swasta, tetapi juga menambah tuntutan kerja karena pemasaran harus menjangkau pasar yang lebih luas (Kompas, 2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tingginya tekanan dan kompleksitas pekerjaan berpotensi memengaruhi tingkat *work engagement* karyawan apabila tidak dikelola dengan baik.

Work engagement merupakan kondisi positif yang ditunjukkan melalui semangat dan energi dalam bekerja (*vigor*), rasa antusias serta bangga terhadap pekerjaan (*dedication*), dan keterlibatan penuh saat menjalankan tugas (*absorption*). Karyawan yang memiliki keterikatan fisik, kognitif, dan emosional terhadap pekerjaannya cenderung memandang pekerjaannya bermakna, sehingga lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi (Rahma & Widawati, 2025).

Work engagement menjadi perhatian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena masih terdapat karyawan yang menunjukkan rendahnya semangat kerja, antusiasme, dan keterlibatan terhadap pekerjaan maupun organisasi. Kondisi ini dapat berdampak pada penurunan produktivitas dan kinerja. Penelitian pada karyawan Kantor Pos Makassar menunjukkan bahwa *work engagement* berkaitan dengan kondisi psikologis karyawan dalam bekerja, sementara burnout yang ditandai kelelahan fisik dan mental dapat menurunkan tingkat *work engagement* (Harun et al., 2022).

Selain itu, meningkatnya tuntutan pekerjaan dan penggunaan teknologi di tempat kerja dapat menambah tekanan yang dirasakan karyawan. Penelitian pada pegawai sektor publik menunjukkan bahwa *technostress* dan *burnout* berpotensi menurunkan *work engagement*, sehingga peningkatan keterlibatan kerja masih menjadi tantangan bagi banyak organisasi (Hashona & Pusparini, 2025).

Work engagement di Jawa Barat masih menjadi perhatian karena beberapa penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* karyawan belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut terlihat dari masih adanya karyawan yang mengalami penurunan semangat kerja, antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Beberapa penelitian di wilayah Jawa Barat, menunjukkan bahwa *work engagement* menjadi isu penting di

berbagai sektor pekerjaan, mulai dari karyawan *hybrid* (Rahma & Widawati, 2025), generasi Z (Lutfiah Nurrizqi & Lisa Widawati, 2025), *startup* (Winialda & Aslamawati, 2023), hingga sektor pelayanan (Nurulita Sekarayu Rimbangsari & Lisa Widawati, 2025). Berbagai kajian tersebut menunjukkan bahwa *work engagement* karyawan dipengaruhi oleh faktor psikologis maupun lingkungan kerja karena masih ditemukan kondisi dimana karyawan belum sepenuhnya *engaged* dalam pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* masih perlu mendapat perhatian dalam lingkungan kerja di Jawa Barat.

Karyawan pemasaran PT XYZ Area Jawa Barat–Banten terdiri dari beberapa tingkatan jabatan, yaitu *Spot Worker* (SW), *Field Assistant* (FA), Agronomi, dan *Area Manager*. SW berfokus pada kunjungan petani, FA bertugas mengelola kios R2 dan mengawasi SW, Agronomi mengoordinasikan FA dan SW serta bertanggung jawab pada kios R1, sedangkan *Area Manager* mengawasi seluruh aktivitas pemasaran dan *dealer* di wilayah Jawa Barat–Banten. Dalam pelaksanaannya, SW, FA, dan Agronomi cenderung bekerja secara mandiri dengan pengawasan langsung yang terbatas.

Kondisi kerja yang minim pengawasan, ditambah sistem absensi *online*, menimbulkan peluang terjadinya perilaku kerja yang kurang optimal, seperti rendahnya kedisiplinan dan tanggung jawab. Selain itu, komunikasi dan motivasi dari atasan yang masih terbatas menyebabkan sebagian karyawan kurang merasakan keterikatan emosional terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa *work engagement* karyawan belum terbentuk secara maksimal dan berpotensi memengaruhi kinerja di lapangan.

Sistem kompensasi yang diterima karyawan berbeda pada setiap jabatan. Posisi SW memperoleh gaji sekitar Rp3.000.000 dengan fasilitas yang relatif terbatas, sedangkan FA, Agronomi, dan

Area Manager mendapatkan kompensasi serta fasilitas yang lebih baik sesuai tanggung jawab masing-masing. Perbedaan tersebut diduga memengaruhi tingkat *work engagement* karyawan, yang dapat terlihat dari menurunnya motivasi dan semangat kerja serta tingginya tingkat turnover. Kondisi ini berpotensi terjadi terutama pada karyawan usia muda yang umumnya menempati posisi *Spot Worker* (SW) dan cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan (Sumarmi, 2024),

Berdasarkan data internal perusahaan yang diperoleh dalam bentuk laporan *turnover* karyawan, tingkat turnover karyawan pemasaran di PT XYZ area Jawa Barat–Banten menunjukkan angka yang cukup tinggi. Data tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1.1
Data Turnover Karyawan PT XYZ Area Jawa Barat-Banten

Sumber: Laporan data karyawan perusahaan terkait, 2026

PERIODE	KARYAWAN MASUK	KARYAWAN KELUAR	TOTAL KARYAWAN
2023 SEPTEMBER	0	0	29
OKTOBER	0	1	28
NOVEMBER	6	0	34
DESEMBER	0	0	34
2024 JANUARI	2	2	34
FEBRUARI	0	1	33
MARET	0	0	33
APRIL	7	0	40
MEI	16	3	53
JUNI	8	0	61
JULI	0	0	61
AGUSTUS	0	0	61
SEPTEMBER	0	2	59
OKTOBER	0	1	58
NOVEMBER	3	1	60
DESEMBER	0	1	59
2025 JANUARI	0	0	59
FEBRUARI	0	2	57
MARET	0	2	55
APRIL	0	0	55
MEI	0	0	55
JUNI	2	5	52
JULI	2	1	53
AGUSTUS	2	2	53
SEPTEMBER	5	2	56
OKTOBER	4	1	59
NOVEMBER	1	2	58
DESEMBER	2	1	59
2026 JANUARI	3	2	60
FEBRUARI	1	0	61

Jumlah karyawan pemasaran PT XYZ Area Jawa Barat–Banten mengalami peningkatan yang cukup signifikan pada tahun 2024 akibat adanya rekrutmen dalam jumlah besar, dari sekitar 33 orang menjadi 61 orang. Setelah itu, jumlah karyawan relatif stabil, namun mulai mengalami fluktuasi pada akhir tahun 2024 hingga tahun 2025 karena meningkatnya jumlah karyawan yang keluar. Hal tersebut tercermin dari tingkat turnover yang meningkat dari sekitar 21,5% pada tahun 2024 menjadi 32,2%

pada tahun 2025. Persentase *turnover* tersebut dihitung menggunakan rumus (jumlah karyawan keluar/rata-rata jumlah karyawan) \times 100% (Mustakim, 2025).

Jika dibandingkan dengan kondisi nasional, tingkat *labor turnover* di Indonesia tercatat sebesar 5,27% Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (2017) sedangkan dalam praktik manajemen sumber daya manusia tingkat *turnover* yang dianggap normal umumnya berada pada kisaran 10–15% per tahun (Mustakim, 2025). Oleh karena itu, tingkat *turnover* PT XYZ yang mencapai 21,5% pada tahun 2024 dan meningkat menjadi 32,2% pada tahun 2025 dapat dikategorikan cukup tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan tenaga pemasaran, yang dalam perspektif MSDM dapat dikaitkan dengan tingkat *work engagement* karyawan.

Selain itu, fenomena *employee poaching* juga terjadi pada tenaga pemasaran, di mana perusahaan lain menawarkan peluang kerja yang lebih menarik untuk merekrut karyawan berpengalaman. Praktik ini dikenal sebagai *talent poaching* dan berpotensi mengganggu stabilitas perusahaan (Li et al., 2023). Berdasarkan informasi informan, beberapa karyawan tertarik berpindah karena penawaran yang lebih menguntungkan, meskipun hasilnya tidak selalu sesuai dengan ekspektasi yang dijanjikan.

Fenomena tersebut kemudian dapat dijelaskan melalui teori migrasi yang dikemukakan oleh (Everett S. Lee, 1966), yang menyatakan bahwa faktor-faktor dari tempat asal (*origin*) dan tempat tujuan (*destination*) mempengaruhi perpindahan individu. Dalam hal ini, tawaran dari perusahaan lain berfungsi sebagai faktor penarik, sedangkan kondisi internal organisasi mendorong karyawan untuk berpindah, yang berkontribusi pada peningkatan tingkat *turnover*.

Karyawan pemasaran PT XYZ Area Jawa Barat–Banten, khususnya pada

posisi SW, FA, dan Agronomi, umumnya bekerja secara mandiri dengan pengawasan langsung yang relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa peran atasan dalam memberikan arahan, pembinaan, dan motivasi masih perlu ditingkatkan. Selain itu, aktivitas pemasaran yang cenderung dilakukan secara rutin menyebabkan karyawan kurang terdorong untuk mengembangkan strategi atau pendekatan baru dalam menghadapi tantangan pasar. Sistem kerja lapangan yang memberikan fleksibilitas juga berpotensi menimbulkan keterbatasan dukungan dari atasan maupun rekan kerja serta konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Picker-Roesch et al., 2024) sehingga penerapan *transformational leadership* menjadi semakin penting untuk mendukung keterikatan kerja karyawan.

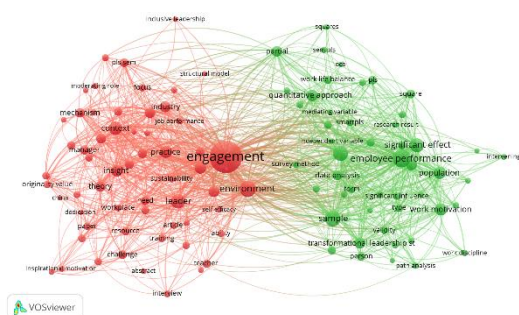
Kepemimpinan yang efektif memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan keterikatan karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* mampu meningkatkan motivasi dan *work engagement* melalui inspirasi, komunikasi yang baik, serta dukungan yang diberikan oleh pemimpin (V. Sumampung & Arnado, 2024). Selain itu, gaya kepemimpinan ini mendorong karyawan untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi (Jiatong et al., 2022). Namun, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa penerapan aspek-aspek tersebut masih belum optimal sehingga dukungan yang dirasakan karyawan relatif terbatas (Putri, 2024).

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam pencapaian tujuan organisasi, karena karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan inisiatif, inovasi, dan komitmen yang lebih besar dalam bekerja (Noor et al., 2023). Pada pekerjaan lapangan dengan pengawasan yang terbatas dan tuntutan kerja yang tinggi, peran *transformational leadership* menjadi semakin penting untuk memberikan arahan, motivasi, dan

dukungan kepada karyawan sehingga *work engagement* dapat terjaga dan kinerja organisasi dapat ditingkatkan.

Dengan meninjau literatur sebelumnya yaitu penelitian internasional; (Boccoli et al., 2024; Boussaidi & Korbi, 2025; Thanh & Quang, 2022), dan nasional; (Putri, 2024; Rahma & Widawati, 2025; Sa'diyah et al., 2025) ditunjukkan bahwa sebagian besar penelitian masih berfokus pada konteks organisasi secara umum dan lingkungan kerja formal di dalam kantor. Namun dalam konteks organisasi dengan karakteristik kerja lapangan, khususnya pada sektor distribusi dan pemasaran produk pertanian, masih tergolong terbatas. Kondisi ini menjadi penting untuk diperhatikan karena karakteristik pekerjaan karyawan pemasaran lapangan memiliki perbedaan yang cukup signifikan dibandingkan dengan karyawan yang bekerja di lingkungan kantor.

Untuk memperkuat fenomena penelitian, peneliti melakukan analisis bibliometrik menggunakan *software* VOSviewer berdasarkan 108 artikel ilmiah yang relevan. Kata kunci yang divisualisasikan merupakan kata kunci dengan frekuensi kemunculan minimal sebanyak 20 kali, sehingga hanya topik yang dominan dalam literatur yang ditampilkan.



Gambar 1. 1
Network Visualization
Sumber: VOSViewer, 2026

Hasil *network visualization* menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki keterkaitan yang kuat dengan *transformational leadership*. Meskipun hubungan kedua variabel tersebut telah

banyak diteliti, kajian pada konteks industri pupuk, khususnya karyawan pemasaran lapangan yang memiliki mobilitas tinggi dan tuntutan kerja yang dinamis, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan pemasaran di industri pupuk.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana *transformational leadership* pada karyawan pemasaran PT XYZ Area Jawa Barat–Banten?
- 2) Bagaimana *work engagement* karyawan pemasaran pada PT XYZ Area Jawa Barat–Banten?
- 3) Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan pemasaran pada PT XYZ Area Jawa Barat–Banten?

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui *transformational leadership* pada karyawan pemasaran PT XYZ Area Jawa Barat–Banten.
- 2) Untuk mengetahui *work engagement* karyawan pemasaran pada PT XYZ Area Jawa Barat–Banten.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan pemasaran pada PT XYZ Area Jawa Barat–Banten.

MANFAAT TEORITIS

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan *transformational leadership* dan *work engagement*. Selain itu, dengan memfokuskan pada konteks yang lebih khusus, yaitu karyawan pemasaran yang bekerja di lapangan dan industri pupuk,

penelitian ini dapat memperkaya literatur yang mengkaji hubungan antara *transformational leadership* dan *work engagement*.

MANFAAT PRAKTIS

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Bagi perusahaan dan pimpinan, hasil penelitian dapat menjadi masukan dalam menerapkan *transformational leadership* untuk meningkatkan *work engagement* karyawan pemasaran. Bagi akademisi, penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan dalam kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait *transformational leadership* dan *work engagement*. Selain itu, bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta pengalaman dalam melakukan penelitian ilmiah.

KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

Serangkaian proses, praktik, program, dan sistem yang terintegrasi dalam suatu organisasi dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia. Proses-proses ini termasuk menentukan kebutuhan pekerja, mempekerjakan, melatih, memberikan kompensasi, membuat kebijakan yang relevan, dan membuat rencana untuk mempertahankan karyawan (Sumarmi, 2024).

Organisasi merupakan kumpulan individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, di mana manajer berperan mengoordinasikan dan mengelola berbagai aktivitas agar tujuan tersebut dapat tercapai (Dessler, 2020). Dalam menjalankan tugasnya, manajer tidak hanya bertanggung jawab terhadap operasional organisasi, tetapi juga berperan dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan.

Menurut Gary Dessler (2020), fungsi utama manajemen sumber daya manusia

meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, kepemimpinan, dan pengendalian. Fungsi tersebut mencakup penyusunan tujuan dan prosedur kerja, pembagian tugas dan wewenang, pengelolaan karyawan, pemberian motivasi dan arahan, serta pengawasan dan evaluasi kinerja untuk memastikan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Dengan demikian, sumber daya manusia tidak hanya berperan sebagai pelaksana operasional, tetapi juga menjadi aset strategis yang mendukung perkembangan organisasi. Melalui pengetahuan, keterampilan, dan kontribusinya, sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menunjang keberlangsungan dan keberhasilan perusahaan (Sakib et al., 2024).

Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan bidang kajian yang menjelaskan bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi saling berinteraksi serta berperilaku dalam suatu organisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Rosita et al., 2024).

Perilaku organisasi mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan bersama. Kajian ini mencakup interaksi antaranggota, komunikasi, dan dinamika kerja yang terbentuk dalam struktur organisasi. Oleh karena itu, perilaku organisasi menjadi aspek penting yang dapat memengaruhi efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Narpati et al., 2022).

Perilaku organisasi berfokus pada berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti produktivitas, kinerja, kehadiran, dan perpindahan kerja karyawan. Selain itu, perilaku organisasi juga membahas faktor-faktor seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, kerja sama tim, konflik, serta perubahan organisasi yang dapat memengaruhi efektivitas kerja (Robbins & Judge, 2013).

Dalam organisasi, manajer berperan mengarahkan, mengambil keputusan, dan mengelola sumber daya agar tujuan bersama dapat tercapai.

Perbedaan perilaku kerja karyawan kantor dan lapangan dapat dijelaskan melalui dimensi *autonomy* dan *feedback* dalam *Job Characteristics Model*. Karyawan lapangan umumnya memiliki tingkat kemandirian yang lebih tinggi dan pengawasan langsung yang lebih terbatas dibandingkan karyawan kantor (Muwanguzi et al., 2022). Kondisi ini juga terlihat pada karyawan pemasaran PT XYZ Area Jawa Barat–Banten, sehingga aspek *work engagement* dan peran kepemimpinan menjadi penting untuk menjaga konsistensi perilaku kerja dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan

Kemampuan seseorang untuk memimpin dan memandu orang lain untuk mencapai tujuan bersama (Sintani et al., 2022) serta mendorong orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang harus dilakukan dengan membantu individu dan kelompok mencapai tujuan bersama, disebut kepemimpinan (Yulk & Gardner III, 2020). Kepemimpinan individu tidak hanya tercermin dari sekadar posisi atau jabatan (Sintani et al., 2022).

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi, pemimpin bertugas mengoordinasikan, mengarahkan, serta mengevaluasi pekerjaan bawahan tanpa selalu diukur dari keberhasilan hasil yang dicapai (Yulk & Gardner III, 2020).

Pemimpin yang efektif mampu memberikan motivasi, inspirasi, dan arahan kepada anggota tim sehingga tercipta lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pencapaian tujuan Bersama (Sintani et al., 2022). Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi faktor penting yang memengaruhi hubungan

kerja, suasana organisasi, serta keterlibatan karyawan dalam bekerja (V. Sumampong & Arnado, 2024).

Menurut (Yulk & Gardner III, 2020), efektivitas kepemimpinan dapat dilihat dari kinerja tim, sikap bawahan, kualitas proses kerja kelompok, serta pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berfungsi memberikan arahan, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, sebagaimana didukung oleh temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja organisasi (Jiatong et al., 2022).

Transformational leadership

Transformational leadership, menekankan peran pemimpin dalam mendorong perubahan serta membantu organisasi bergerak menuju tujuan bersama. Pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan menggerakkan anggota tim agar mampu beradaptasi dan berkembang (Boussaidi & Korbi, 2025).

Pemimpin transformasional dipandang sebagai figur yang mampu memberikan dukungan kepada karyawan melalui terciptanya hubungan kerja yang positif. Hal ini tercermin dari kemampuan pemimpin dalam memberikan masukan yang konstruktif, menyampaikan visi organisasi secara jelas dan inspiratif, serta membangkitkan semangat kerja tim untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kualitas komunikasi dan hubungan kerja dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh keterlibatan pemimpin dalam membimbing serta memotivasi anggota tim (Boccoli et al., 2024).

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang melampaui harapan. Pemimpin tidak hanya mengarahkan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga membantu mereka mengembangkan

potensi diri melalui dukungan, pembinaan, serta penyelarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Melalui pendekatan tersebut, pemimpin dapat meningkatkan kepuasan, komitmen, dan kontribusi karyawan terhadap organisasi (Bass & Riggio, 2006).

Menurut (Bass & Riggio, 2006), *transformational leadership* terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Idealized influence* menggambarkan kemampuan pemimpin menjadi teladan yang dipercaya dan dihormati oleh karyawan. *Inspirational motivation* berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi yang jelas serta membangkitkan semangat kerja. *Intellectual stimulation* menunjukkan upaya pemimpin mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis dalam menyelesaikan masalah. Sementara itu, *individualized consideration* mencerminkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, kemampuan, dan perkembangan setiap karyawan secara individual (Putri, 2024).

Work engagement

Work engagement adalah tingkat keterikatan karyawan yang ditunjukkan melalui keterikatan emosional, dedikasi, serta partisipasi aktif dalam pekerjaan dan organisasi, yang dipengaruhi oleh faktor individu, nilai dan tujuan organisasi, serta peran kepemimpinan dalam membangun hubungan kerja yang positif. Keterikatan ini tercermin dari sikap positif, kontribusi sukarela, motivasi untuk berkembang, serta komitmen karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Thanh & Quang, 2022).

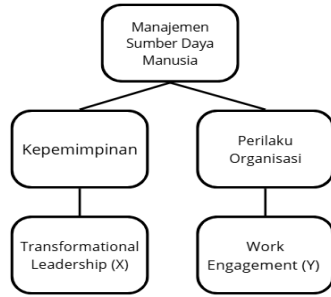
Work engagement menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terlibat, berdedikasi, dan memiliki keterikatan terhadap pekerjaan serta organisasi tempat mereka bekerja. Tingkat keterikatan yang tinggi dipandang sebagai hal positif karena mampu memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan

produktivitas dan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Oleh sebab itu, pemahaman serta pengelolaan *work engagement* menjadi hal yang penting untuk menjaga kinerja dan keberlanjutan organisasi (Putri, 2024).

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan tingginya energi, motivasi, dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya. Konsep ini menggambarkan bagaimana karyawan memberikan perhatian, usaha, dan antusiasme dalam menjalankan tugas, sehingga mampu berkontribusi secara optimal bagi organisasi. Keterikatan kerja juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, termasuk kebijakan, praktik manajemen, serta kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dan nilai yang dimiliki karyawan. Ketika keselarasan tersebut tercipta, tingkat *work engagement* cenderung meningkat dan bertahan dalam jangka panjang (Bakker & Leiter, 2010).

Menurut Schaufeli & Bakker (2010), *work engagement* terdiri atas tiga dimensi utama yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* mencerminkan tingginya energi, semangat, dan ketahanan mental yang dimiliki karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. *Dedication* menunjukkan keterikatan emosional terhadap pekerjaan yang ditandai dengan rasa bangga, antusias, dan keyakinan bahwa pekerjaan memiliki makna penting. Sementara itu, *absorption* menggambarkan kondisi ketika individu mampu berkonsentrasi penuh dan terlibat secara mendalam dalam pekerjaannya sehingga sulit melepaskan perhatian dari tugas yang sedang dikerjakan. Ketiga dimensi tersebut digunakan untuk menjelaskan tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya (Putri, 2024).

KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 2. 1
Bagan Kerangka Pemikiran

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2026

Tabel 2. 1
Kerangka Pemikiran: Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia
Sumber: (Dessler, 2020)

Manajemen Sumber Daya Manusia (Dessler, 2020)	Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan proses pengelolaan karyawan melalui fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian, guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. MSDM tidak hanya mencakup kegiatan administratif, tetapi juga berfokus pada pengembangan dan motivasi karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal. Dengan pengelolaan yang baik, MSDM dapat mendukung peningkatan kinerja dan keterlibatan kerja karyawan dalam organisasi.
--	---

Tabel 2. 2
Kerangka Pemikiran: Definisi Perilaku Organisasi
Sumber: (Robbins & Judge, 2013)

Perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2013)	Perilaku organisasi (PO) merupakan bidang kajian yang mempelajari perilaku individu maupun kelompok dalam lingkungan kerja serta pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi. Kajian ini mencakup berbagai aspek seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, kerja sama tim, konflik, stres kerja, dan kinerja karyawan. Dalam praktiknya, manajer berperan mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengelola sumber daya melalui karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dalam suatu sistem kerja yang terstruktur.
--	---

Tabel 2. 3
Kerangka Pemikiran: Definisi Kepemimpinan
Sumber: (Yulk & Gardner III, 2020)

Kepemimpinan (Yulk & Gardner III, 2020)	Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep ini menekankan peran pemimpin dalam membimbing, mengkoordinasikan, dan memfasilitasi aktivitas kerja agar berjalan secara efektif. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja organisasi, baik melalui pencapaian tujuan, sikap karyawan, maupun kualitas proses kerja yang terbentuk.
--	---

Tabel 2. 4
Kerangka Pemikiran: Definisi, Dimensi, dan indikator Transformational leadership
Sumber: (Bass & Riggio, 2006; Putri, 2024)

Transformational leadership (X)	Dimensi (Bass & Riggio, 2006)	Indikator (Putri, 2024)
Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal sekaligus mengembangkan potensi yang dimiliki. Pemimpin transformasional memberikan dukungan, perhatian, serta arahan yang membantu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Melalui pendekatan tersebut, transformational leadership dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Bass & Riggio, 2006).	Idealized Influence	Keteladanan kerja, Kepercayaan bawahan, Konsistensi perilaku
	Inspirational Motivation	Pemberian semangat, Inspirasi target, Kejelasan tujuan
	Intellectual Stimulation	Dorongan cara baru, Keterbukaan ide, Kreativitas kerja
	Individualized Consideration	Pemahaman kebutuhan, Perhatian personal, Dukungan kerja

Tabel 2. 5
Kerangka Pemikiran: Definisi, Dimensi, dan Indikator Work engagement

Sumber: (Bakker & Leiter, 2010; Putri, 2024; Schaufeli & Bakker, 2010)

Work engagement (Y)	Dimensi (Schaufeli & Bakker, 2010)	Indikator (Putri, & 2024)
Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang mencerminkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, yang ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption. Kondisi ini terlihat dari tingginya energi dalam bekerja, rasa bangga terhadap pekerjaan, serta kemampuan untuk fokus dan terlibat secara mendalam dalam pelaksanaan tugas. Karyawan yang memiliki work engagement tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal dan berkontribusi secara positif terhadap organisasi, terutama ketika didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dan keselarasan nilai antara individu dan organisasi (Bakker & Leiter, 2010).	Vigor	Semangat kerja, Energi kerja, Ketahanan kerja
	Dedication	Kebanggaan, Makna pekerjaan, Antusiasme
	Absorption	Fokus kerja, Keterikatan penuh, Keterlarutan dalam pekerjaan

Kerangka pemikiran penelitian ini berangkat dari manajemen sumber daya manusia sebagai landasan dalam mengelola karyawan melalui berbagai fungsi manajerial, termasuk kepemimpinan. Dalam konteks tersebut, *transformational leadership* menjadi salah satu bentuk kepemimpinan yang berperan dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi karyawan melalui pemberian arahan, dukungan, serta perhatian terhadap kebutuhan individu. Sementara itu, dari perspektif perilaku organisasi, *work engagement* mencerminkan tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan fokus dalam bekerja. *Transformational leadership* diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung sehingga mendorong meningkatnya *work engagement*. Oleh karena itu, penelitian ini mengasumsikan adanya pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang melebihi harapan, serta mendorong perkembangan individu melalui perhatian dan pemberdayaan (Bass & Riggio, 2006). Melalui empat dimensi utama yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, pemimpin transformasional tidak hanya menjadi

teladan, tetapi juga mampu membangun kepercayaan, memberikan motivasi, serta mendorong kreativitas karyawan dalam bekerja.

Di sisi lain, *work engagement* (*work engagement*) merupakan kondisi afektif dan motivasional positif yang ditandai dengan tingkat energi tinggi (*vigor*), keterikatan emosional terhadap pekerjaan (*dedication*), serta konsentrasi penuh dalam bekerja (*absorption*) (Schaufeli & Bakker, 2010). Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi biasanya memperlihatkan antusiasme, komitmen, serta konsentrasi yang kuat dalam menjalankan pekerjaannya.

Secara teoritis, *transformational leadership* berperan sebagai salah satu sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang mampu meningkatkan *work engagement* karyawan. Pemimpin yang memberikan dukungan, motivasi, serta umpan balik positif dapat memperkuat persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga meningkatkan energi, antusiasme, dan keterikatan (Bakker & Leiter, 2010). Selain itu, dukungan sosial dari atasan serta komunikasi yang efektif juga terbukti dapat meningkatkan *work engagement*, terutama dalam kondisi kerja yang memiliki keterbatasan interaksi (Boccoli et al., 2024).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement* dalam berbagai konteks organisasi. Penelitian oleh Boccoli, Gastaldi, dan Corso (2024) menemukan bahwa *transformational leadership* mampu meningkatkan *work engagement*, baik secara langsung maupun melalui dukungan atasan yang dirasakan karyawan sebagai variabel mediasi. Selanjutnya, penelitian oleh Nguyen Hai Thanh dan Nguyen Van Quang (2022) menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh langsung yang sangat kuat dan signifikan terhadap *work engagement*, sehingga menjadi faktor utama dalam

meningkatkan keterikatan karyawan. Sementara itu, penelitian oleh Boussaidi dan Korbi (2025) juga mengungkapkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dengan kontribusi yang cukup besar dalam menjelaskan keterikatan karyawan.

Sejalan dengan temuan internasional tersebut, penelitian pada konteks nasional juga menunjukkan hasil yang konsisten. Penelitian oleh (Sa'diyah et al., 2025) menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, meskipun dengan tingkat pengaruh yang masih tergolong sedang. Sementara itu, (Rahma & Widawati, 2025) menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* lebih kuat, terutama dalam konteks kerja *hybrid* yang menuntut fleksibilitas dan adaptasi tinggi. Selain itu, penelitian (Putri, 2024) juga mengonfirmasi adanya hubungan positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *work engagement* dengan kekuatan hubungan yang cukup tinggi.

Berbagai penelitian, baik pada tingkat internasional maupun nasional, menunjukkan bahwa *transformational leadership* merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan *work engagement* karyawan, meskipun tingkat pengaruhnya dapat berbeda sesuai karakteristik organisasi dan lingkungan kerja. Namun, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada karyawan perkantoran, sektor publik, atau sistem kerja *hybrid*, sehingga kajian pada karyawan lapangan masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan pemasaran lapangan, mengingat peran pemimpin sangat penting dalam memberikan arahan, dukungan, dan menjaga keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian teoritis dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H0: *Transformational leadership* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* (*work engagement*) karyawan.

H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* (*work engagement*) karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu suatu metode ilmiah yang dilakukan melalui proses terstruktur untuk mengumpulkan data yang dapat dikuantifikasi, kemudian dianalisis guna menjawab atau memecahkan suatu permasalahan (Muin, 2023). Pendekatan ini dilakukan pada populasi atau sampel tertentu dengan menggunakan instrumen penelitian sebagai alat pengumpulan data, kemudian dianalisis untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2017).

JENIS DAN SUMBER DATA

Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan pendekatan *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data yang dilakukan satu kali pada periode tertentu. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara statistik untuk menguji hubungan antara *transformational leadership* sebagai variabel independen dan *work engagement* sebagai variabel dependen.

Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari sumber pertama, sedangkan data sekunder merupakan data yang telah tersedia sebelumnya dan digunakan untuk melengkapi serta mendukung data primer dalam penelitian (Sopiawadi et al., 2022).

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh informasi mengenai *transformational leadership* dan *work engagement*, serta didukung oleh informasi dari *Area Manager* mengenai kondisi kerja di lapangan.

Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber, seperti buku, artikel jurnal ilmiah, situs web, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Selain itu, penelitian ini juga memanfaatkan laporan data karyawan perusahaan sebagai data pendukung dalam menganalisis kondisi *work engagement* karyawan.

TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Kuesioner

Kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan tertulis yang disusun secara sistematis untuk memperoleh jawaban dari responden berdasarkan alternatif yang telah disediakan (Lugiani et al., 2026). Dalam penelitian ini, kuesioner memuat pernyataan yang disusun berdasarkan indikator *transformational leadership* dan *work engagement* karyawan, dengan menggunakan skala *Likert* sebagai alat ukur (Sugiyono, 2017). Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring melalui *Google Form* kepada karyawan pemasaran PT XYZ Area Jawa Barat–Banten, yang diisi secara mandiri sesuai dengan kondisi dan pengalaman kerja masing-masing responden.

Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian. Data tersebut dikumpulkan dari berbagai sumber yang relevan, seperti buku, artikel jurnal ilmiah, situs web, serta laporan data karyawan dari perusahaan yang menjadi objek penelitian.

POPULASI DAN SAMPEL

Populasi

Populasi dalam penelitian merupakan keseluruhan objek atau individu yang menjadi fokus atau sasaran dalam suatu penelitian. Peneliti perlu menjelaskan siapa saja yang termasuk dalam populasi tersebut, berapa jumlahnya, serta bagaimana cara mengenali atau menentukan anggota populasi itu (Creswell & Creswell, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada bagian pemasaran di PT XYZ Area Jawa Barat-Banten.

Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil untuk mewakili seluruh objek penelitian. Teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling* dengan metode *convenience sampling*, yaitu pemilihan responden didasarkan pada kemudahan dijangkau serta kesediaan karyawan untuk mengisi kuesioner (Creswell & Creswell, 2018). Untuk itu sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 50 responden dari karyawan pemasaran PT XYZ Area Jawa Barat-Banten.

TEKNIK ANALISIS DATA

Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan bantuan software SPSS. Analisis dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan instrumen penelitian layak digunakan. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik berupa uji normalitas, kemudian analisis regresi linear sederhana untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t dan koefisien determinasi.

OPERASIONAL VARIABEL

***Transformational leadership* (X)**

Tabel 3.1
Operasional Variabel *Transformational leadership* (X)

Sumber: (Bass & Riggio, 2006)

Dimensi	Indikator	Pernyataan
<i>Idealized Influence</i>	Keteladanan kerja, Kepercayaan bawahan, Konsistensi perilaku	1. Atasan saya memberikan contoh yang baik dalam menjalankan kegiatan pemasaran di lapangan 2. Atasan saya menunjukkan sikap yang dapat dipercaya oleh karyawan pemasaran di lapangan 3. Atasan saya konsisten antara perkataan dan tindakan dalam menjalankan kegiatan pemasaran di lapangan
<i>Inspirational Motivation</i>	Pemberian semangat, Inspirasi target, Kejelasan tujuan	1. Atasan saya memberikan dorongan semangat dalam menjalankan kegiatan pemasaran di lapangan 2. Atasan saya menginspirasi saya untuk mencapai target kegiatan pemasaran di lapangan 3. Atasan saya menyampaikan tujuan kegiatan pemasaran di lapangan dengan jelas sehingga memotivasi saya dalam bekerja
<i>Intellectual Stimulation</i>	Dorongan cara baru, Keterbukaan ide, Kreativitas kerja	1. Atasan saya mendorong saya untuk mencari cara baru dalam menjalankan aktivitas pemasaran di lapangan 2. Atasan saya terbuka terhadap saran atau ide dari karyawan pemasaran di lapangan 3. Atasan saya mendorong saya untuk berpikir lebih kreatif dalam menyelesaikan kegiatan pemasaran di lapangan
<i>Individualized Consideration</i>	Pemahaman kebutuhan, Perhatian personal, Dukungan kerja	1. Atasan saya memahami kondisi dan kebutuhan saya sebagai karyawan pemasaran di lapangan 2. Atasan saya memberikan perhatian secara pribadi terhadap pekerjaan saya dalam kegiatan pemasaran di lapangan 3. Atasan saya memberikan dukungan ketika saya menghadapi kendala dalam menjalankan aktivitas pemasaran di lapangan

***Work engagement* (Y)**

Tabel 3.2
Operasional Variabel *Work engagement* (Y)

Sumber: (Schaufeli & Bakker, 2010)

Dimensi	Indikator	Pernyataan
<i>Vigor</i>	Semangat kerja, Energi kerja, Ketahanan kerja	1. Saya merasa bersemangat saat menjalankan aktivitas pemasaran di lapangan 2. Saya memiliki energi yang tinggi dalam menyelesaikan kegiatan pemasaran di lapangan 3. Saya tetap berusaha menjalankan aktivitas pemasaran di lapangan dengan penuh semangat sepanjang hari
<i>Dedication</i>	Kebanggaan, Makna pekerjaan, Antusiasme	1. Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya sebagai karyawan pemasaran di lapangan 2. Saya merasa pekerjaan pemasaran yang saya lakukan di lapangan memiliki arti penting bagi perusahaan 3. Saya merasa pekerjaan pemasaran di lapangan merupakan pekerjaan yang layak untuk ditikuni secara serius
<i>Absorption</i>	Fokus kerja, Keterikatan penuh, Keterluran dalam pekerjaan	1. Saya tetap fokus saat menjalankan aktivitas pemasaran di lapangan, seperti menemui atau berinteraksi dengan pelanggan 2. Saya merasa terlibat penuh saat menjalankan kegiatan pemasaran di lapangan sesuai dengan target kegiatan yang ditetapkan 3. Saya merasa waktu berjalan cepat saat melakukan aktivitas pemasaran di lapangan

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden

Tabel 4. 1
Karakteristik Responden: Gender
Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

GENDER				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	50	100,0	100,0	100,0

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi beberapa aspek, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan posisi jabatan yang diisi oleh setiap responden. Berdasarkan data jenis kelamin, seluruh responden berjumlah 50 orang (100%) merupakan laki-laki. Kondisi ini

menunjukkan bahwa populasi penelitian didominasi oleh tenaga kerja laki-laki, yang kemungkinan berkaitan dengan karakteristik pekerjaan lapangan yang menuntut aktivitas fisik lebih tinggi.

Tabel 4. 2
Karakteristik Responden: Usia
Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

USIA				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dibawah 25 Tahun	23	46.0	46.0	46.0
25-35 Tahun	21	42.0	42.0	88.0
36-45 Tahun	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Berdasarkan distribusi usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia di bawah 25 tahun, yaitu sebanyak 23 orang (46%), diikuti kelompok usia 25–35 tahun sebanyak 21 orang (42%), dan usia 36–45 tahun sebanyak 6 orang (12%). Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori usia muda hingga usia produktif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tenaga kerja yang menjadi responden masih berada pada rentang usia aktif sehingga memiliki potensi yang baik dalam mendukung produktivitas kerja.

Tabel 4. 3
Karakteristik Responden: Pendidikan
Sumber: Data diolah penulis menggunakan SPSS, 2026

PENDIDIKAN				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA/SMK	36	72.0	72.0	72.0
Diploma	1	2.0	2.0	74.0
S1	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden diketahui memiliki pendidikan terakhir pada jenjang SMA/SMK yaitu sebanyak 36 orang (72%), diikuti oleh S1 sebanyak 13 orang (26%), dan Diploma sebanyak 1 orang (2%). Hal ini menunjukkan bahwa Sebagian besar tenaga kerja memiliki tingkat pendidikan menengah. Kondisi ini dapat memengaruhi pola kerja dan pemahaman terhadap tugas, di mana keterampilan praktis kemungkinan lebih dominan dibandingkan dengan kemampuan teoritis.

Tabel 4. 4
Karakteristik Responden: Lama Bekerja
Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

LAMA_BEKERJA				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dibawah 1 Tahun	16	32.0	32.0	32.0
1-3 Tahun	25	50.0	50.0	82.0
Lebih dari 3 Tahun	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja selama 1–3 tahun sebanyak 25 orang (50%), diikuti oleh di bawah 1 tahun sebanyak 16 orang (32%), dan lebih dari 3 tahun sebanyak 9 orang (18%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup, namun belum terlalu lama. Kondisi ini mengindikasikan adanya kombinasi antara tenaga kerja baru dan yang sudah berpengalaman, sehingga dapat memengaruhi tingkat adaptasi dan kinerja.

Tabel 4. 5
Karakteristik Responden: Posisi
Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

POSISI				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SW/Spot Worker	26	52.0	52.0	52.0
FA/Field Assistant	21	42.0	42.0	94.0
Agronomi	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Berdasarkan posisi pekerjaan, mayoritas responden berada pada posisi SW/Spot Worker sebanyak 26 orang (52%), diikuti oleh FA/Field Assistant sebanyak 21 orang (42%), dan Agronomi sebanyak 3 orang (6%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan yang bekerja langsung di lapangan. Dominasi posisi tersebut mengindikasikan bahwa penelitian ini lebih banyak mencerminkan kondisi kerja pada tingkat pelaksana di lapangan.

Uji Realibilitas Variabel
Transformational leadership (X)

Tabel 4. 6
Hasil Uji Realibilitas Variabel Transformational leadership (X)
Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.877	.878	12

Uji reliabilitas pada variabel *Transformational leadership* (X) dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items* pada tabel *Reliability Statistics* dan membandingkannya dengan batas minimum sebesar 0,6. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items* sebesar 0,878, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel *Transformational leadership* (X) bersifat reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan mampu mengukur variabel secara stabil.

Tingkat Validitas Variabel *Transformational leadership* (X)

Tabel 4. 7
Hasil Uji Validitas *Transformational leadership* (X)

Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1P1	46.9800	28.102	.368	.457	.881
X1P2	47.1400	27.225	.483	.510	.873
X1P3	47.2400	27.125	.580	.526	.866
X1P4	46.9400	26.996	.635	.487	.863
X1P5	47.0200	28.061	.513	.406	.870
X1P6	46.9600	28.733	.429	.283	.875
X1P7	47.1800	26.559	.607	.583	.865
X1P8	47.2000	26.204	.665	.574	.861
X1P9	46.9400	28.343	.526	.478	.870
X1P10	47.3000	26.663	.621	.564	.864
X1P11	47.4600	25.111	.748	.754	.855
X1P12	47.0400	26.325	.685	.768	.860

Uji validitas pada variabel *Transformational leadership* (X) dilakukan dengan melihat nilai *Corrected Item-Total Correlation* pada tabel *Item-Total Statistics* dan membandingkannya dengan nilai r tabel. Dengan jumlah responden sebanyak 50 orang, diperoleh derajat kebebasan (df) sebesar 48 (n-2), sehingga pada tingkat signifikansi 5% dengan uji *one-tailed* didapatkan nilai r tabel sebesar 0,2353. Penggunaan uji *one-tailed* didasarkan pada tujuan penelitian untuk mengetahui adanya hubungan positif antara setiap item pernyataan dengan skor total variabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai *Corrected Item-*

Total Correlation di atas 0,2353, yaitu berada pada rentang 0,368 hingga 0,748. Oleh karena itu, seluruh item pernyataan pada variabel *Transformational leadership* (X) dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat.

Uji Realibilitas Validitas Variabel *Work engagement* (Y)

Tabel 4. 8
Hasil Uji Realibilitas *Work engagement* (Y)
 Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.789	.800	9

Uji reliabilitas pada variabel *Work engagement* (Y) dilakukan dengan mengacu pada tabel *Reliability Statistics*, yaitu dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items* dan membandingkannya dengan nilai batas 0,6. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items* sebesar 0,800, yang berarti telah melebihi nilai standar yang ditetapkan. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel *Work engagement* (Y) dapat dinyatakan reliabel, sehingga instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Tabel Tingkat Validitas Variabel *Work engagement* (Y)

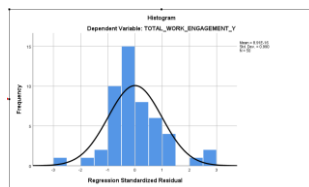
Tabel 4. 9
Hasil Uji Validitas *Work engagement* (Y)
 Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1P1	34.0000	11.837	.700	.588	.738
Y1P2	34.0000	12.694	.531	.408	.762
Y1P3	33.9400	13.853	.238	.205	.799
Y1P4	33.9600	12.651	.529	.353	.762
Y1P5	33.9200	12.810	.454	.356	.771
Y1P6	34.0600	12.302	.547	.442	.759
Y1P7	33.9600	12.529	.525	.361	.762
Y1P8	34.3000	11.929	.617	.443	.748
Y1P9	34.2600	12.972	.260	.152	.809

Uji validitas pada variabel *Work engagement* (Y) dilakukan dengan membandingkan nilai *Corrected Item-Total Correlation* dengan nilai r tabel sebesar 0,2353 pada taraf signifikansi 5% (*one-tailed*). Suatu item dinyatakan valid apabila nilai *Corrected Item-Total Correlation* lebih besar dari nilai r tabel. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh item pernyataan pada variabel *Work engagement* (Y) memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* di atas 0,2353, yaitu berkisar antara 0,238 hingga 0,700. Walaupun beberapa item memiliki nilai yang relatif mendekati batas minimum, seluruhnya tetap memenuhi kriteria validitas. Oleh karena itu, instrumen pada variabel *Work engagement* (Y) dapat dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis penelitian selanjutnya.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

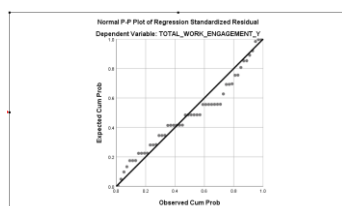


Grafik 4. 1

Hasil Uji Normalitas: Histogram

Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan grafik histogram. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pola distribusi data membentuk kurva yang menyerupai lonceng (*bell-shaped*), sehingga dapat dikatakan bahwa data cenderung berdistribusi normal. Selain itu, frekuensi data terlihat menyebar secara relatif merata di sekitar nilai rata-rata.



Grafik 4. 2

Hasil Uji Normalitas: (P-P Plot)

Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

Selanjutnya, uji normalitas juga dilakukan dengan menggunakan grafik *normal probability plot* (P-P Plot). Hasil menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut. Hal ini menandakan bahwa distribusi data tidak menyimpang secara signifikan dari distribusi normal.

Tabel 4. 10
Hasil Uji Normalitas: Shapiro-Wilk
Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

	Tests of Normality		
	Statistic	df	Sig.
TOTAL_TRANSFORMASIONAL_LEADERSHIP_X	.957	50	.069
TOTAL_WORK_ENGAGEMENT_Y	.964	50	.131

Selain itu, uji normalitas diperkuat dengan uji statistik *Shapiro-Wilk test*. Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,069 untuk variabel X dan 0,131 untuk variabel Y, yang keduanya lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal dan memenuhi asumsi normalitas.

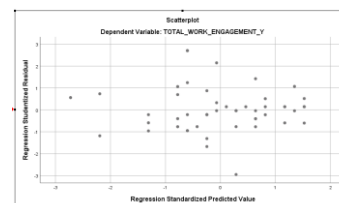
Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4. 11
Hasil Uji Heteroskedastisitas: Glejser
Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	6.242	2.496		2.501	.016
	TOTAL_TRANSFORMASIONAL_LEADERSHIP_X	-.084	.048	-.244	-1.744	.088

a. Dependent Variable: ABS_RES

Tabel 4. 12
Hasil Uji Heteroskedastisitas: Scatterplot
Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026



Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan metode Glejser dan melihat pola pada scatterplot. Berdasarkan hasil uji Glejser, diperoleh nilai signifikansi untuk variabel

transformational leadership sebesar 0,088 yang lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Hal ini juga didukung oleh hasil scatterplot yang menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian, model regresi memenuhi asumsi homoskedastisitas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil Uji Hipotesis

Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, analisis tersebut digunakan untuk menguji pengaruh *Transformational leadership* (X) terhadap *Work engagement* (Y). Persamaan regresi linear sederhana yang digunakan adalah $Y = a + bX$, di mana Y merupakan variabel dependen (*Work engagement*), a adalah konstanta, b merupakan koefisien regresi, dan X adalah variabel independen (*Transformational leadership*).

Tabel 4. 13
Hasil Uji Regresi Linear Coefficients
Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients ^a			Sig.	9 L
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.		
1	(Constant)	12,534	3,627		3,456	,001	
	TOTAL_TRANSFORMASI ONAL_LEADERSHIP_X	,501	,070	,718	7,145	,000	

a. Dependent Variable: TOTAL_WORK_ENGAGEMENT_Y

Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan. Berdasarkan tabel koefisien, diperoleh persamaan regresi $Y = 12,534 + 0,501X$. Nilai konstanta sebesar 12,534 mengindikasikan bahwa apabila variabel *transformational leadership* dianggap tetap atau bernilai nol, maka nilai *work engagement* sebesar 12,534. Sementara itu, koefisien regresi sebesar 0,501 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada *transformational leadership* akan diikuti peningkatan *work engagement* sebesar 0,501. Hasil uji signifikansi memperoleh nilai sebesar 0,000, yang lebih kecil dari

0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement* dan hipotesis penelitian dapat diterima. Selain itu, nilai *Standardized Coefficient (Beta)* sebesar 0,718 menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* tergolong kuat, sehingga semakin baik penerapan gaya *transformational leadership* oleh atasan, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan.

Uji Parsial (Uji T)

Berdasarkan hasil uji t dengan jumlah responden (n) sebanyak 50 orang dan satu variabel independen (k = 1), diperoleh derajat kebebasan (df) sebesar 48 (df = n - k - 1). Pada taraf signifikansi 0,05 (one-tailed), nilai t tabel adalah 1,677. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 7,145, sehingga lebih besar dibandingkan t tabel (7,145 > 1,677). Selain itu, nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000, yang berarti lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *transformational leadership*, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan.

Koefisien Determinasi

Tabel 4. 14
Model Summary
Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change
1	,718 ^a	,515	,505	2,77450	,515	

a. Predictors: (Constant), TOTAL_TRANSFORMASIONAL_LEADERSHIP_X
b. Dependent Variable: TOTAL_WORK_ENGAGEMENT_Y

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi, diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,515 atau 51,5%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *transformational leadership* dapat menjelaskan variasi *work engagement*

karyawan sebesar 51,5%, sedangkan 48,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *transformational leadership* memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap *work engagement*, sehingga semakin baik penerapannya, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan.

Analisis Deskriptif Variabel *Transformational leadership* (X)

Tabel 4. 15
Analisis Deskriptif *Transformational leadership* (X)

Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
X1P1	50	1,00	5,00	221,00	4,4200	81039
X1P2	50	1,00	5,00	213,00	4,2600	80331
X1P3	50	2,00	5,00	208,00	4,1600	71027
X1P4	50	2,00	5,00	223,00	4,4600	67643
X1P5	50	3,00	5,00	219,00	4,3800	63535
X1P6	50	3,00	5,00	222,00	4,4400	61146
X1P7	50	2,00	5,00	211,00	4,2200	76372
X1P8	50	2,00	5,00	210,00	4,2000	75593
X1P9	50	3,00	5,00	223,00	4,4600	57888
X1P10	50	3,00	5,00	205,00	4,1000	73540
X1P11	50	2,00	5,00	197,00	3,9400	81841
X1P12	50	2,00	5,00	218,00	4,3600	72168
TOTAL_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_X	50	36,00	60,00	2570,00	51,4000	5,64963
Valid N (listwise)	50					

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap variabel *transformational leadership* yang diukur melalui 12 item pernyataan dengan 50 responden, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) total sebesar 51,4000, dengan nilai minimum 36 dan maksimum 60. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara umum penerapan *transformational leadership* oleh atasan berada pada kategori tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan tersebut telah diterapkan dengan cukup baik dalam kegiatan pemasaran.

Pada dimensi *idealized influence* dan *inspirational motivation*, responden menilai bahwa atasan mampu menjadi teladan, memberikan motivasi, serta mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan kerja. Item X1P4 memperoleh nilai tertinggi sebesar 4,4600, yang menunjukkan bahwa kemampuan atasan dalam memberikan dorongan semangat merupakan aspek yang paling menonjol.

Pada dimensi *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*, atasan

dinilai telah mendorong karyawan untuk berpikir kreatif serta memberikan dukungan dalam pekerjaan. Namun, aspek perhatian terhadap kebutuhan individual masih perlu ditingkatkan, yang ditunjukkan oleh item X1P11 sebagai nilai terendah, yaitu sebesar 3,9400.

Tabel 4. 16
Pengkategorian Skala Likert Indikator Variabel *Transformational leadership* (X)

Sumber: (Sugiyono, 2017)

Item	Indikator	Skor Total	Persentase	Kategori
X1P1	Keteladanan Kerja	221	88,4%	Sangat Setuju
X1P2	Kepercayaan Bawahan	213	85,2%	Sangat Setuju
X1P3	Konsistensi Perilaku	208	83,2%	Sangat Setuju
X1P4	Pemberian Semangat	223	89,2%	Sangat Setuju
X1P5	Inspirasi Target	219	87,6%	Sangat Setuju
X1P6	Kejelasan Tujuan	222	88,8%	Sangat Setuju
X1P7	Dorongan Cara Baru	211	84,4%	Sangat Setuju
X1P8	Keterbukaan Ide	210	84,0%	Sangat Setuju
X1P9	Kreativitas Kerja	223	89,2%	Sangat Setuju
X1P10	Pemahaman Kebutuhan	205	82,0%	Sangat Setuju
X1P11	Perhatian Personal	197	78,8%	Setuju
X1P12	Dukungan Kerja	218	87,2%	Sangat Setuju

Berdasarkan hasil pengolahan data, penentuan kategori dilakukan menggunakan metode analisis persentase skala *likert* menurut (Sugiyono, 2017), yaitu dengan membandingkan skor total yang diperoleh dengan skor ideal. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa hampir seluruh indikator pada variabel *transformational leadership* berada pada kategori sangat setuju, dengan persentase berkisar antara 82,0% hingga 89,2%. Hanya indikator perhatian personal (X1P11) yang berada pada kategori setuju dengan persentase sebesar 78,8%.

Secara keseluruhan, hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian yang sangat positif terhadap penerapan *transformational leadership* oleh atasan. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya *transformational leadership* telah diterapkan dengan cukup efektif dalam mendukung kegiatan pemasaran di lapangan, meskipun aspek perhatian individual kepada karyawan masih perlu ditingkatkan agar pelaksanaannya menjadi lebih optimal.

Analisis Deskriptif Variabel *Work Engagement* (Y)

Tabel 4. 17
Analisis Deskriptif *Work engagement* (Y)

Sumber: Data diolah penulis: SPSS, 2026

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Y1P1	50	3,00	5,00	215,00	4,3000	,67763
Y1P2	50	3,00	5,00	215,00	4,3000	,64681
Y1P3	50	3,00	5,00	218,00	4,3600	,69282
Y1P4	50	3,00	5,00	217,00	4,3400	,65807
Y1P5	50	3,00	5,00	219,00	4,3800	,69664
Y1P6	50	3,00	5,00	212,00	4,2400	,71600
Y1P7	50	3,00	5,00	217,00	4,3400	,68939
Y1P8	50	3,00	5,00	200,00	4,0000	,72843
Y1P9	50	1,00	5,00	202,00	4,0400	,92494
TOTAL_WORK_ENGAGEMENT_Y	50	29,00	45,00	1915,00	38,3000	3,94477
Valid N (listwise)	50					

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap variabel *work engagement* yang diukur melalui 9 item pernyataan dengan jumlah responden sebanyak 50 orang, diperoleh nilai rata-rata (mean) total sebesar 38,300, dengan nilai minimum 29 dan maksimum 45. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara umum tingkat *work engagement* karyawan berada pada kategori tinggi, yang berarti karyawan memiliki keterikatan kerja yang baik dalam menjalankan aktivitas pemasaran.

Pada dimensi *vigor*, nilai *mean* item Y1P1, Y1P2, dan Y1P3 masing-masing sebesar 4,3000, 4,3000, dan 4,3600. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki energi dan semangat kerja yang tinggi, dengan nilai tertinggi pada Y1P3 yang mengindikasikan kemampuan karyawan dalam mempertahankan semangat kerja selama menjalankan tugas.

Pada dimensi *dedication*, nilai *mean* untuk item Y1P4, Y1P5, dan Y1P6 berturut-turut sebesar 4,3400, 4,3800, dan 4,2400. Nilai tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa bangga terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaan yang dilakukan memiliki arti penting. Item Y1P5 yang memperoleh nilai tertinggi menunjukkan bahwa makna pekerjaan menjadi salah satu faktor utama yang membentuk *work engagement*.

Pada dimensi *absorption*, diperoleh nilai *mean* sebesar 4,3400 pada item Y1P7, 4,0000 pada item Y1P8, dan 4,0400 pada item Y1P9. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan cukup mampu untuk fokus dan terlibat dalam pekerjaan, meskipun aspek keterikatan penuh terhadap pekerjaan masih dapat ditingkatkan.

Secara keseluruhan, seluruh item pada variabel *work engagement* memiliki nilai rata-rata di atas 4,0000, yang menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* karyawan tergolong tinggi. Item dengan nilai tertinggi terdapat pada Y1P5 sebesar 4,3800, sedangkan nilai terendah terdapat pada Y1P8 sebesar 4,0000, sehingga aspek keterikatan penuh dalam pekerjaan masih memerlukan perhatian untuk lebih ditingkatkan.

Tabel 4. 18
Pengkategorian Skala Likert Indikator Variabel *Work engagement* (Y)
Sumber: (Sugiyono, 2017)

Item	Indikator	Skor Total	Persentase	Kategori
Y1P1	Semangat Kerja	215	86,0%	Sangat Setuju
Y1P2	Energi Kerja	215	86,0%	Sangat Setuju
Y1P3	Ketahanan Kerja	218	87,2%	Sangat Setuju
Y1P4	Kebanggaan	217	86,8%	Sangat Setuju
Y1P5	Makna Pekerjaan	219	87,6%	Sangat Setuju
Y1P6	Antusiasme	212	84,8%	Sangat Setuju
Y1P7	Fokus Kerja	217	86,8%	Sangat Setuju
Y1P8	Keterikatan Penuh	200	80,0%	Setuju
Y1P9	Keterlarutan	202	80,8%	Sangat Setuju

Berdasarkan hasil pengolahan data, penentuan kategori dilakukan menggunakan metode analisis persentase skala likert menurut (Sugiyono, 2017), diperoleh hasil bahwa hampir seluruh indikator pada variabel *work engagement* berada pada kategori sangat setuju, dengan persentase berkisar antara 80,8% hingga 87,6%. Hanya indikator keterikatan penuh (Y1P8) yang berada pada kategori setuju dengan persentase sebesar 80,0%.

Secara keseluruhan, hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan pemasaran memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini tercermin dari semangat kerja, rasa bangga terhadap pekerjaan, serta kemampuan untuk tetap fokus dalam bekerja. Meskipun demikian, aspek keterikatan penuh terhadap pekerjaan masih perlu mendapat perhatian agar tingkat *work engagement* karyawan dapat semakin optimal.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian, *transformational leadership* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan

pemasaran. Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia, pengelolaan karyawan tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada peran kepemimpinan dalam membentuk perilaku dan sikap kerja. Konsep kepemimpinan tersebut diwujudkan melalui penerapan *transformational leadership* yang mampu memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan karyawan (Bass & Riggio, 2006). Sementara itu, dari perspektif Perilaku Organisasi, *work engagement* merupakan bentuk perilaku kerja positif yang mencerminkan semangat, dedikasi, dan keterikatan karyawan dalam pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2010). Dengan demikian, *transformational leadership* menjadi penghubung antara peran kepemimpinan dalam MSDM dengan terbentuknya *work engagement* sebagai perilaku kerja karyawan.

Secara teoritis, kepemimpinan sebagai bagian dari MSDM berperan dalam memengaruhi perilaku karyawan, yang kemudian diwujudkan melalui gaya *transformational leadership*. Penerapan dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass & Riggio, 2006) akan mendorong terbentuknya *work engagement* yang terdiri dari *vigor*, *dedication*, dan *absorption* sebagaimana dijelaskan dalam kajian Perilaku Organisasi (Schaufeli & Bakker, 2010). Pemimpin yang mampu menjadi teladan, memberikan motivasi, mendorong pemikiran inovatif, serta memberikan perhatian secara individual akan menciptakan kondisi kerja yang mendukung keterikatan karyawan. Oleh karena itu, semakin baik penerapan *transformational leadership*, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan sebagai hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Boccoli et al., 2024) pada karyawan konsultan yang bekerja secara *remote* yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* dalam

lingkungan kerja jarak jauh. Kemudian penelitian (Thanh & Quang, 2022) pada pegawai sektor publik dan aparatur sipil juga menemukan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif yang kuat terhadap *work engagement*. Selain itu, penelitian (Boussaidi & Korbi, 2025) pada pegawai sektor publik mengungkapkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* serta mampu meningkatkan *work engagement* karyawan.

Pada konteks nasional, hasil yang konsisten juga ditemukan oleh (Sa'diyah et al., 2025) pada karyawan perusahaan swasta yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Kemudian penelitian (Rahma & Widawati, 2025) pada karyawan yang bekerja secara *hybrid* juga menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Sementara itu, penelitian (Putri, 2024) pada pegawai bidang komunikasi, hukum, dan administrasi menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Kesamaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *transformational leadership* menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan *work engagement* karyawan pada berbagai lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan.

Pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *work engagement* menunjukkan bahwa peran pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengarah pekerjaan (Yulk & Gardner III, 2020), tetapi juga sebagai sumber motivasi dan dukungan bagi karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, membangun komunikasi yang baik, memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, serta mendorong pengembangan kemampuan individu akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan suportif. Kondisi tersebut dapat meningkatkan semangat kerja, rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta

keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam pekerjaan pemasaran, *work engagement* menjadi penting karena karyawan menghadapi target kerja, mobilitas tinggi, serta tuntutan interaksi kerja yang dinamis. Kondisi tersebut membuat karyawan membutuhkan arahan, motivasi, dan dukungan dari pemimpin agar tetap memiliki semangat dan dedikasi dalam bekerja. Ketika pemimpin mampu membangun hubungan kerja yang baik serta memberikan dukungan secara konsisten, karyawan akan merasa lebih dihargai dan terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal kepada perusahaan.

Dengan demikian, *transformational leadership* tidak hanya memengaruhi karyawan dari sisi pekerjaan, tetapi juga dari sisi psikologis dan emosional. Semakin baik penerapan *transformational leadership* dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan yang ditunjukkan melalui meningkatnya *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dalam pekerjaan.

KESIMPULAN

Work engagement merupakan salah satu variabel yang mencerminkan semangat, keterikatan, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Tingginya *work engagement* menunjukkan bahwa karyawan mampu bekerja secara optimal dan memiliki hubungan yang positif dengan pekerjaannya. Kondisi ini tidak terlepas dari peran pemimpin dalam memberikan arahan, dukungan, dan motivasi, terutama pada karyawan lapangan yang bekerja dengan pengawasan langsung yang relatif terbatas.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan pemasaran PT XYZ Area

Jawa Barat–Banten, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel *transformational leadership* pada karyawan pemasaran PT XYZ Area Jawa Barat–Banten berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 51,40. Dimensi yang paling dominan adalah *inspirational motivation*, yang menunjukkan bahwa atasan mampu memberikan motivasi, semangat, dan kejelasan tujuan kerja kepada karyawan dengan baik.
2. Variabel *work engagement* pada karyawan pemasaran PT XYZ Area Jawa Barat–Banten juga berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 38,30. Dimensi yang paling menonjol adalah *dedication*, yang mencerminkan tingginya rasa bangga, antusiasme, dan makna yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya.
3. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan pemasaran PT XYZ Area Jawa Barat–Banten, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Selain itu, nilai koefisien determinasi sebesar 0,515 menunjukkan bahwa *transformational leadership* mampu menjelaskan 51,5% variasi *work engagement*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan pemasaran PT XYZ Area Jawa Barat–Banten. Kedua variabel juga berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa penerapan *transformational leadership* yang baik diikuti oleh tingginya tingkat *work engagement* karyawan. Dengan demikian, semakin baik penerapan *transformational leadership*, maka semakin tinggi pula *work engagement* karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Implikasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *work engagement*. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong penerapan kepemimpinan yang mampu memotivasi, menginspirasi, dan memberikan perhatian kepada karyawan. Pada karyawan pemasaran yang bekerja dengan mobilitas dan tuntutan target yang tinggi, pemimpin perlu membangun komunikasi yang baik serta memberikan dukungan yang memadai. Untuk mendukung hal tersebut, perusahaan dapat mengembangkan kompetensi kepemimpinan melalui program pelatihan yang berorientasi pada peningkatan *work engagement* karyawan.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya menggunakan satu variabel independen, yaitu *transformational leadership*, sehingga belum mencakup faktor lain yang mungkin turut memengaruhi *work engagement*. Kedua, penelitian dilakukan pada satu perusahaan dengan jumlah responden yang terbatas, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Ketiga, data diperoleh melalui kuesioner yang bergantung pada persepsi responden, sehingga masih terdapat kemungkinan adanya bias subjektivitas dalam jawaban yang diberikan.

Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *work engagement*. Variabel tersebut antara lain lingkungan kerja (*work environment*) dan dukungan rekan kerja (*coworker support*) sebagaimana dijelaskan oleh (Robbins & Judge, 2013), karena lingkungan kerja yang kondusif serta hubungan sosial yang positif dapat meningkatkan kenyamanan,

semangat, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Selain itu, kompensasi juga dapat dipertimbangkan sebagai variabel independen mengingat masih terdapat kondisi dimana upah karyawan berada di sekitar atau bahkan di bawah UMK. Menurut (Amstrong & Taylor, 2014), kompensasi yang mencakup imbalan finansial maupun nonfinansial merupakan bentuk penghargaan organisasi yang dapat meningkatkan motivasi dan keterikatan karyawan. Oleh karena itu, penambahan variabel-variabel tersebut diharapkan dapat menghasilkan model penelitian yang lebih komprehensif dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement* karyawan.

REFERENSI

- Amstrong, M., & Taylor, S. (2014). *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. www.koganpage.com
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. The Taylor & Francis e-Library. <https://scihub.st/10.4324/9780203853047>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* (Second Edition). LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS.
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). *Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills*. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0490>

- Boussaidi, A., & Korbi, K. (2025). The role of *transformational leadership* in promoting digital transformation through employee engagement in public administration. *International Journal of Public Leadership*, 21(4), 285–311.
<https://doi.org/10.1108/IJPL-08-2024-0091>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.
- Dessler, G. (2020). Introduction to Human Resource Management. In *Human Resource Management* (Sixteenth Edition, 1. Introduction). Pearson Education Limited.
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292309187_A39573062/preview-9781292309187_A39573062.pdf
- Ferdianto, A. (2024). *Produksi Pupuk Indonesia Capai 7,56 Juta Ton pada Mei 2024*. Kontan.Co.Id.
<https://industri.kontan.co.id/news/produksi-pupuk-indonesia-capai-756-juta-ton-pada-mei-2024>
- Harun, Y. N., Hayati, S., & Musawwir, M. (2022). *Work engagement* dan Burnout pada Karyawan Kantor Pos (Persero) Makassar. *Jurnal Psikologi Karakter*, 2(1), 62–68.
<https://doi.org/10.56326/jpk.v2i1.1337>
- Hashona, W. V., & Pusparini, E. S. (2025). Ekombis Review-Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Digital Strain At Work: Technostress, *Work engagement*, And Burnout Among Public Sector Employees. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 14(1), 997–1012.
<https://doi.org/10.37676/ekombis.v14i1>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of *Transformational leadership* on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Junaedi, A. (2017). LABOR TURNOVER (LTO) (Dalam Perspektif Ketenagakerjaan). *Jurnal Ketenagakerjaan*, 12(2), 1907–6096.
<https://journals.kemnaker.go.id/index.php/naker/article/view/12/5>
- KemenkoPerekonomianRI. (2024). *Pemerintah Dorong Kemajuan Industri Pupuk untuk Ciptakan Energi Hijau yang Kuat di Indonesia*. Kemenko Perekonomian RI.
<https://ekon.go.id/publikasi/detail/5917/pemerintah-dorong-kemajuan-industri-pupuk-untuk-ciptakan-energi-hijau-yang-kuat-di-indonesia>
- KemenperinRI. (2021). *Topang Ketahanan Pangan Nasional, Kemenperin Fokus Revitalisasi Industri Pupuk*. Kementerian Perindustrian RI.
<https://kemenperin.go.id/artikel/22617/topang-ketahanan-pangan-nasional,-kemenperin-fokus-revitalisasi-industri-pupuk#:~:text=Industri%20pupuk%20merupakan%20salah%20satu%20sektor%20strategis%20yang,mendukung%20program%20ketahanan%20pangan%20nasional%20di%20masa%20datang.>

- KemenperinRI. (2025). *Nilai Produksi Pupuk di Indonesia*. Kementrian Perindustrian RI. <https://satudata.kemenperin.go.id/dataset/nilai-produksi-pupuk-di-indonesia>
- Lee, E. S. (1966). A Theory of Migration. In *Demography* (Vol. 3, Number 1, pp. 47–57). Population Association of America. <https://emigratecaportuguesa.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/04/1966-a-theory-of-migration.pdf>
- Li, M., Malik, M. S., Ijaz, M., & Irfan, M. (2023). Employer Responses to Poaching on Employee Productivity: The Mediating Role of Organizational Agility in Technology Companies. *Sustainability (Switzerland)*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15065369>
- Lugiani, T., Nurmalasari, N., & Rahmat, S. C. N. (2026). "The Influence of Work Flexibility on Personal Interest in the Gig Economy Moderated by Self-Efficacy: An Islamic Work Ethics Perspective (Study on the Community in Subang Regency)." *Islamic Economic, Accounting, and Management Journal (Tsarwatica)*, 7(2), 11–34. <https://doi.org/10.35310/tsarwatica.v7i2.1671>
- Lutfiah Nurrizqi, & Lisa Widawati. (2025). Hubungan antara *Work engagement* dan Readiness for Change pada Karyawan Gen Z. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 5(1), 539–548. <https://doi.org/10.29313/bcsps.v5i1.16875>
- Muin, A. (2023). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF*. CV. Literasi Nusantara Abadi.
- Mustakim. (2025). *Cara Menghitung Turnover Karyawan Perbulan, Tahun dan Rumusnya*. Hallokim.Com. <https://hallokim.com/cara-menghitung-turnover-karyawan-perbulan-pertahun/#:~:text=Tingkat%20turnover%20karyawan%20di%20Indonesia%20pada%20tahun%202024,karyawan%20memutuskan%20untuk%20meninggalkan%20perusahaan%20meraka%20setiap%20tahunnya>
- Muwanguzi, E., Ezati, B., & Mugimu, C. B. (2022). Applying Hackman and Oldham (1975) Job Characteristic Model in the analysis of Job Satisfaction at Makerere University: An Empirical Paper. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 12(1), 20–27. <https://doi.org/10.9790/7388-1201042027>
- Narpati, B., Sudiantini, D., & Meutia, K. I. (2022). *PERILAKU ORGANISASI (Teori Dan Konsep)*. CV. Pena Persada.
- Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi, Y. (2023). Green human resources management practices, leadership style and employee engagement: Green banking context. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22473>
- Nurulita Sekarayu Rimbangsari, & Lisa Widawati. (2025). Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Work engagement* pada Anggota Kepolisian Kota Bandung. *Bandung*

- Conference Series: Psychology Science*, 5(2).
<https://doi.org/10.29313/bcsps.v5i2.19031>
- Picker-Roesch, C., Schweiker, M., Kraus, T., & Lang, J. (2024). Psychosocial job characteristics comparison between work from home and work in the office: a study from the pandemic onwards. *Frontiers in Organizational Psychology*.
<https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1352526>
- Prahu-Hub. (2025). *Mengenal Industri Pupuk dan Distribusinya ke Luar Pulau di Indonesia*. Prahu-Hub.Com.
<https://www.prahu-hub.com/mengenal-industri-pupuk-dan-distribusinya-ke-luar-pulau-di-indonesia/>
- Purwanti, A. (2024). *Digitalisasi dan Penyederhanaan Birokrasi, Kunci Mewujudkan Kemandirian Pangan Nasional*. Kompas.Id.
<https://www.kompas.id/artikel/digitalisasi-dan-penyederhanaan-birokrasi-kunci-mewujudkan-kemandirian-pangan-nasional>
- Putri, N. K. (2024). Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Work engagement* Pegawai PT PLN Unit Induk Distribusi Jawa Timur. *Jejaring Administrasi Publik*, 16(2), 104–114.
<https://doi.org/10.20473/jap.v16i2.53968>
- Rahma, T., & Widawati, L. (2025). Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Work engagement* Karyawan yang Bekerja Secara Hybrid. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 5(1), 795–804.
<https://doi.org/10.29313/bcsps.v5i1.17315>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (Fifteenth Edition). Pearson.
- Rosita, S., Tialonawarmi, F., Musnaini, & Hendriyadi. (2024). *BUKU AJAR PERILAKU ORGANISASI*. WIDA Publishing.
<https://widapublishing.com>
- Sa'diyah, H., Wibowo, W., & Iksan, M. (2025). Pengaruh *Transformational leadership* Terhadap Employee Engagement (Studi Kasus Pada PT X Sidoarjo Jawa Timur). *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 26(1), 31–41.
- Sakib, Md. N., Chowdhury, S. R., Younus, M., Sanju, N. L., Satata, F. F., & Islam, M. (2024). How HR analytics evolved over time: a bibliometric analysis on Scopus database. *Future Business Journal*, 10(1).
<https://doi.org/10.1186/s43093-024-00375-9>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring *work engagement*: Bringing clarity to the concept. In *Work engagement A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10–24). The Taylor & Francis e-Library.
- SetkabRI. (2024). *Pemerintah Tambah Alokasi Pupuk Subsidi Jadi 9,55 Juta Ton*. Sekretariat Kabinet RI.
<https://setkab.go.id/pemerintah-tambah-alokasi-pupuk-subsidi-jadi-955-juta-ton/>
- Sintani, L., Fachrurazi, Mulyadi, Nurcholifah, I., Hartono, S., & Jusman, I. A. (2022). *DASAR*

- KEPEMIMPINAN*. Penerbit Yayasan Cendikia Mulia Mandiri. <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- Sopiawadi, M., Susandy, G., & Lestari, I. A. (2022). PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA (STUDI KASUS PADA MAHASISWA KELAS KARYAWAN SEMESTER AKHIR SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI SUTAATMADJA SUBANG). *Diskursus Ilmu Manajemen STIESA (Dimensia)*, 18(2), 85–100. <https://ojs.stiesa.ac.id/index.php/dimensia>
- Sugiyono. (2017). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R & D*. Penerbit Alfabeta.
- Sumarmi, S. (2024). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. CV. EUREKA MEDIA AKSARA.
- Tamburian. Effatha Gloria V G. (2026). *Darmadi Durianto: Persaingan Usaha di Sektor Pupuk Harus Sehat Demi Ketahanan Pangan Nasional*. Gesuri.Id. <https://www.gesuri.id/pemerintahan/darmadi-durianto-persaingan-usaha-di-sektor-pupuk-harus-sehat-demi-ketahanan-pangan-nasional-b2pO8Zbd7A>
- Thanh, N. H., & Quang, N. Van. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- V. Sumampong, R., & Arnado, A. A. (2024). The Influence Of *Transformational leadership* On Teacher Motivation And Engagement: Proposed TELM Framework. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 12998–13006. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.2009>
- Widi, H. (2024). *Benahi Problem Distribusi, Optimalkan Serapan Pupuk Subsidi*. Kompas.Id. <https://www.kompas.id/artikel/benahi-problem-distribusi-optimalkan-serapan-pupuk-subsidi>
- Winalda, R., & Aslamawati, Y. (2023). Pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap *Work engagement* pada Karyawan Milenial Perusahaan Startup Digital di Kota Bandung. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(2), 768–775. <https://doi.org/10.29313/bcsps.v3i2.7362>
- Yulk, G., & Gardner III, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (Ninth Edition). Pearson Education. <https://lecture-notes.tiu.edu.iq/wp-content/uploads/2024/02/Gary-Yukl-William-L.-Gardner-III-Leadership-in-Organizations-Pearson-Education-2019.pdf>