

**PERAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM MEMEDIASI PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI**

(Studi Kasus Pada PT. Charoen Pokphand, Tbk – Bima Nusa Tenggara Barat)

TESIS

**Ditujukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

**Oleh
Karmilaturrahman
NPM. 22402081025**



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PASCASARJANA
MALANG
2026**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi, dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi pada PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk, Bima, Nusa Tenggara Barat. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan menggunakan metode *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 99 karyawan dan dianalisis menggunakan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan keterikatan karyawan, sedangkan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan namun tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, namun tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan komitmen organisasi secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi lebih kuat dipengaruhi oleh efek langsung dari kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, dibandingkan melalui peran mediasi keterlibatan karyawan. Studi ini berkontribusi pada literatur perilaku organisasi dan memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan komitmen karyawan.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional ; Kepemimpinan Transaksional ; Keterlibatan Karyawan ; Komitmen Organisasi;

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of transformational and transactional leadership on organizational commitment, with employee engagement as a mediating variable at PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk, Bima, West Nusa Tenggara. A quantitative approach was employed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. Data were collected through questionnaires distributed to 99 employees and analyzed using SmartPLS software. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on organizational commitment and employee engagement, while transactional leadership has a positive and significant effect on employee engagement but does not significantly affect organizational commitment. Furthermore, employee engagement has a positive and significant effect on organizational commitment but does not significantly mediate the relationship between transformational and transactional leadership and organizational commitment. These findings suggest that organizational commitment is more strongly influenced by the direct effects of leadership, particularly transformational leadership, rather than through the mediating role of employee engagement. This study contributes to the organizational behavior literature and provides practical implications for organizations in determining effective leadership styles to enhance employee commitment.

Keywords : *Transformational Leadership; Transactional Leadership; Employee Engagement; Organizational Commitment;*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sektor agribisnis di Indonesia menuntut perusahaan memiliki daya saing tinggi yang bertumpu pada kualitas sumber daya manusia sebagai aset strategis utama. Dalam era globalisasi dan digitalisasi pertanian, serta semakin terintegrasinya pasar internasional, perusahaan agribisnis tidak lagi hanya bersaing pada aspek harga dan kapasitas produksi, tetapi juga pada efisiensi proses manajerial, inovasi, serta kualitas pengelolaan tenaga kerja. Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan yang efektif dan strategis (Dessler, 2020). Selain itu, menegaskan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh kemampuan internal organisasi dalam mengelola sumber daya secara optimal (Porter, 2008).

Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis mengharuskan perusahaan mampu membangun sistem kerja yang adaptif, responsif, dan berbasis kompetensi agar dapat menghadapi fluktuasi pasar, tuntutan standar mutu, serta tekanan persaingan global. Dalam konteks ini, sumber daya manusia menjadi faktor pembeda utama karena keberhasilan operasional, pengendalian kualitas, dan keberlanjutan rantai pasok sangat bergantung pada tingkat kompetensi, loyalitas, serta komitmen karyawan

terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan yang menyatakan bahwa perilaku organisasi, termasuk kepemimpinan, employee engagement, dan komitmen organisasi, berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi (Robbins & Judge, 2023). Oleh karena itu, penguatan aspek perilaku organisasi menjadi kebutuhan strategis yang tidak dapat diabaikan guna menjaga stabilitas kinerja dan mendukung pertumbuhan perusahaan agribisnis secara berkelanjutan.

Komitmen organisasional adalah keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang tercermin dalam kesediaan untuk tetap berada, bekerja maksimal, dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Meyer & Allen, 1991). Komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi: *affective commitment* (keterikatan emosional dan rasa memiliki), *continuance commitment* (kesadaran terhadap biaya meninggalkan organisasi), dan *normative commitment* (rasa kewajiban moral). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas, disiplin kerja, produktivitas, serta kepatuhan terhadap prosedur kerja (Meyer et al., 2002; Nurdianti, 2023). Dalam konteks PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk Unit Bima, komitmen karyawan menjadi pilar utama dalam memastikan pencapaian target operasional, efektivitas koordinasi lapangan, serta keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

PT Charoen Pokphand Tbk Bima Unit Bima memiliki peran strategis dalam mendukung pasokan jagung sebagai bahan baku utama pakan ternak yang menjadi komponen penting dalam proses produksi perusahaan. Sebagai unit yang bertanggung jawab dalam pengadaan, penerimaan, pemeriksaan kualitas, penyimpanan, hingga pendistribusian jagung ke unit produksi, Unit Bima berfungsi sebagai mata rantai awal yang menentukan kelancaran proses selanjutnya. Kualitas jagung yang diterima akan sangat memengaruhi standar mutu pakan ternak yang dihasilkan sehingga proses seleksi dan pengendalian kualitas harus dilakukan secara teliti dan sesuai prosedur. Dalam konteks tersebut, stabilitas kinerja, disiplin kerja, serta konsistensi karyawan dalam menjalankan tugas sesuai Standar Operasional Prosedur menjadi kunci utama untuk menjaga mutu bahan baku, meningkatkan efisiensi biaya, serta memastikan kontinuitas produksi perusahaan tetap terjaga secara berkelanjutan.

Tabel 1.1

Fenomena Hasil Wawancara HRD dan Pra-Survei Karyawan

No	Aspek	Fenomena	Keterangan
1	Jam Kerja	Jam operasional pukul 08.00–17.00 WITA, HRD mulai 07.30 WITA	Sistem kerja sudah terstruktur
2	Kehadiran	Tingkat absensi 95%	Kehadiran karyawan tergolong baik
3	Keterlambatan	Tingkat keterlambatan sekitar 75% (dengan izin)	Disiplin administratif baik, namun komitmen waktu masih perlu ditingkatkan
4	Komunikasi Internal	Izin disampaikan melalui WhatsApp group	Komunikasi berjalan efektif
5	Target Perusahaan	Target pembelian jagung 125.000 ton (tahun 2024) belum tercapai	Dipengaruhi persaingan pasar dan banyaknya pembeli lain
6	Lingkungan Eksternal	Petani menjual ke perusahaan lain	Tekanan persaingan meningkat

7	Perilaku Disiplin	5 karyawan diberhentikan	Pelanggaran disiplin dan rendahnya semangat kerja
8	Sistem Pengendalian	Penerapan SP1–SP4	Sistem sudah prosedural namun belum optimal
9	Komitmen Organisasi	Masih perlu penguatan	Terlihat dari keterlambatan dan pelanggaran
10	Employee Engagement	Belum optimal	Karyawan belum sepenuhnya terikat secara emosional
11	Gaya Kepemimpinan	Kombinasi transformasional, demokratis, otoriter, dan transaksional	Pemimpin cukup fleksibel dan tegas
12	Kelebihan Kepemimpinan	Melibatkan bawahan, memberi apresiasi	Meningkatkan kinerja tim
13	Kelemahan Kepemimpinan	Kurangnya komunikasi dan arahan tugas	Menyebabkan miskomunikasi
14	Dampak Kepemimpinan	Target tercapai namun masih ada kendala	Perlu peningkatan komu

Sumber: Hasil Wawancara Dengan HRD 2026

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa meskipun tingkat kehadiran karyawan tergolong tinggi, masih terdapat permasalahan pada aspek keterlambatan, pencapaian target, serta pelanggaran disiplin. Selain itu, dari sisi kepemimpinan ditemukan adanya kelebihan dalam hal pemberian motivasi dan keterlibatan bawahan, namun masih terdapat kelemahan pada aspek komunikasi dan kejelasan arahan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan employee engagement masih perlu ditingkatkan. Dalam penelitian ini, pemimpin yang dimaksud adalah pimpinan pada tingkat operasional hingga manajerial yang secara langsung berinteraksi dengan karyawan dalam mengarahkan dan mengawasi pekerjaan sehari-hari.

Peran pemimpin secara teoretis dijelaskan sebagai kemampuan individu untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan bawahan agar bersedia bekerja menuju tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi kelompok untuk mencapai visi bersama (Robbins & Judge, 2017). Dalam perspektif

komitmen organisasi, menjelaskan bahwa perilaku pemimpin yang suportif, adil, dan inspiratif mampu memperkuat komitmen afektif, normatif, dan keberlanjutan pada diri karyawan (Meyer & Allen, 1991).

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki kontribusi signifikan terhadap pembentukan sikap kerja yang positif. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, karena pemimpin yang mampu memberikan visi, motivasi, keteladanan, serta perhatian individual dapat meningkatkan loyalitas dan kesediaan individu untuk memberikan kontribusi terbaik (Nurdianti, 2023). Dengan demikian, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai motivator dan teladan dalam membentuk sikap serta perilaku kerja yang produktif dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan mentransformasi nilai, sikap, serta motivasi bawahan melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass, 1985). Dalam perkembangan literatur yang lebih mutakhir, kepemimpinan transformasional berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menciptakan perubahan positif dengan membangun visi yang kuat, memberikan keteladanan, serta mendorong pengembangan potensi individu (Northouse, 2021). Gaya ini menjadi sangat relevan dalam menghadapi dinamika organisasi yang ditandai dengan target

produksi yang berubah-ubah dan tekanan persaingan yang semakin tinggi.

Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan sehingga mereka tidak hanya bekerja berdasarkan kewajiban, tetapi juga didorong oleh keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Robbins & Judge, 2023). Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Nurlianti et al., 2023). Selain itu, berbagai studi empiris lainnya juga mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan ini berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *employee engagement* dan kinerja karyawan, sehingga menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Kepemimpinan transaksional berlandaskan pada prinsip pertukaran antara pemimpin dan bawahan melalui sistem imbalan dan sanksi yang jelas. Gaya ini mencakup *contingent reward* dan *management by exception*, yang menekankan penghargaan atas pencapaian serta pengawasan terhadap penyimpangan (Bass, 1985). Dalam lingkungan manufaktur yang memiliki SOP ketat dan target terukur, gaya ini relevan untuk menjaga kepatuhan, disiplin, dan stabilitas kerja. Kepemimpinan transaksional efektif dalam situasi yang menuntut kejelasan peran dan konsistensi kinerja, sehingga berperan penting dalam memastikan ketertiban serta keseimbangan antara kinerja dan sistem (Robbins & Judge, 2019).

kesenjangan (gap) pada aspek komunikasi dan pengelolaan motivasi antara pimpinan dan karyawan. Meskipun tingkat kehadiran tergolong tinggi (95%) dan sistem izin berjalan tertib melalui grup komunikasi internal, tingginya persentase keterlambatan (75%), tidak tercapainya target pembelian tahun 2024, serta adanya lima kasus pemberhentian akibat pelanggaran disiplin menunjukkan bahwa kepatuhan yang terbentuk masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya mencerminkan keterikatan emosional yang kuat. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pola komunikasi yang berjalan saat ini cenderung berfokus pada koordinasi teknis dan pengendalian prosedural, namun belum sepenuhnya mampu membangun motivasi intrinsik, semangat kerja, serta rasa memiliki terhadap target organisasi. Terdapat indikasi bahwa hubungan komunikasi antara pimpinan dan bawahan belum sepenuhnya mengakomodasi kebutuhan motivasional karyawan di lapangan, sehingga berdampak pada belum optimalnya komitmen dan *employee engagement*.

Employee engagement merupakan kondisi psikologis ketika individu mengekspresikan dirinya secara penuh, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional dalam menjalankan peran kerjanya (Kahn, 1990). *Employee engagement* ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang mencerminkan tingkat energi, keterikatan, serta konsentrasi individu dalam bekerja (Schaufeli & Bakker, 2004). Keterlibatan yang tinggi ini menunjukkan bahwa karyawan tidak

hanya hadir secara fisik, tetapi juga terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya.

Dalam kaitannya dengan komitmen organisasi bahwa keterlibatan emosional karyawan dapat memperkuat komitmen afektif terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991). Berbagai penelitian empiris juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, di mana karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung lebih loyal, disiplin, serta bersedia memberikan kontribusi secara optimal. Sebaliknya, rendahnya engagement menyebabkan karyawan bekerja secara mekanis dan hanya memenuhi kewajiban formal, sehingga dapat melemahkan komitmen organisasi. Oleh karena itu, variabel ini relevan untuk diuji sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi.

Employee engagement berperan sebagai variabel mediasi karena menjadi mekanisme yang menghubungkan perlakuan pemimpin dengan terbentuknya loyalitas jangka panjang. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, dukungan, arahan, dan penghargaan dari pemimpin akan dibalas karyawan melalui keterlibatan kerja (Blau, 1964). Perlakuan atasan juga memengaruhi kondisi psikologis yang mendorong terbentuknya *employee engagement* (Kahn, 1990), yang selanjutnya memperkuat komitmen afektif terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991). Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan komitmen organisasi melalui peningkatan *employee engagement*,

sehingga variabel ini relevan sebagai penghubung antara kepemimpinan dan loyalitas karyawan.

Meskipun banyak penelitian membahas pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, hasilnya masih menunjukkan temuan yang beragam terkait gaya yang paling dominan. Sebagian studi menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional lebih kuat karena mampu membangun inspirasi dan keterikatan emosional, sementara penelitian lain menemukan bahwa kepemimpinan transaksional efektif pada lingkungan kerja yang terstruktur dan berbasis target. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh konteks industri dan karakteristik pekerjaan. Dalam industri agribisnis, yang memadukan sistem operasional lapangan dan standar prosedural, belum terdapat kesimpulan yang konsisten, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut dalam konteks tersebut.

Unit Bima memiliki karakteristik operasional yang spesifik dalam rantai pasok jagung, di mana aktivitas pembelian sangat bergantung pada kondisi musim panen, hubungan dengan petani lokal, serta dinamika persaingan dengan perusahaan lain di wilayah Bima, Nusa Tenggara Barat. Ketidakstabilan pasokan dan meningkatnya jumlah perusahaan pembeli jagung menuntut adanya respons yang cepat, koordinasi lapangan yang efektif, serta kemampuan negosiasi yang baik dari pihak perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan operasional yang dihadapi bersifat dinamis dan kompetitif, sehingga membutuhkan kesiapan organisasi dalam mengelola sumber daya secara optimal.

Dalam situasi tersebut, diperlukan integrasi gaya kepemimpinan yang tidak hanya menekankan kedisiplinan dan kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga mampu membangun semangat, inisiatif, serta keterlibatan karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Karakteristik ini menjadikan Unit Bima memiliki konteks yang unik, sehingga relevan untuk mengkaji bagaimana kombinasi gaya kepemimpinan dan *employee engagement* berperan dalam membentuk komitmen karyawan secara lebih spesifik sesuai dengan kondisi lapangan.

Berdasarkan permasalahan tersebut penelitian ini penting dilakukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan mekanisme hubungan antara gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan, sekaligus menjawab kesenjangan empiris dalam konteks agribisnis di Unit Bima. Hasilnya diharapkan menjadi dasar rekomendasi strategis bagi manajemen dalam meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan secara berkelanjutan. Penelitian ini akan berfokus pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transactional, dan *employee engagement* sebagai variabel mediasi terhadap komitmen organisasi dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT Charoen Pokphand Unit Bima?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Charoen Pokphand Unit Bima?
3. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Charoen Pokphand Unit Bima?
4. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Charoen Pokphand Unit Bima?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Charoen Pokphand Unit Bima?
6. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Charoen Pokphand Unit Bima?
7. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Charoen Pokphand Indonesia Unit Bima?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Charoen Pokphand Unit Bima.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Charoen Pokphand Unit Bima.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Charoen Pokphand Unit Bima.
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT Charoen Pokphand Unit Bima.
5. Untuk menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Charoen Pokphand Unit Bima.
6. Untuk menganalisis peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Charoen Pokphand Unit Bima.
7. Untuk menganalisis peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Charoen Pokphand Unit Bima.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian pokok permasalahan yang telah di paparkan diatas, maka kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, *employee engagement*, serta komitmen organisasi dalam konteks industri. Selain itu hasil penelitian ini dapat menjadi referensi atau acuan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan keterlibatan karyawan terhadap komitmen organisasi, terutama pada sektor agribisnis atau perusahaan manufaktur seperti PT Charoen Pokphand Unit Bima.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT Charoen Pokphand Unit Bima dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan *employee engagement* dan komitmen karyawan. Penelitian ini juga dapat membantu para pimpinan perusahaan memahami pentingnya peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, loyal, serta berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, temuan penelitian ini dapat mendukung pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran dalam meningkatkan motivasi, kedisiplinan, serta kinerja karyawan.

BAB V

PEMBAHASAAN HASIL DAN PENELITIAN

5.1 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan Hasil pengujian hipotesis langsung dan tidak langsung yang sebelumnya telah disajikan dalam tabel 4.19 akan dijelaskan lebih lanjut dalam sub-sub bab berikut ini:

5.1.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, kepemimpinan transformatif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis pertama diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformatif oleh pimpinan, maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasi karyawan.

Secara empiris, dimensi *inspirational motivation* dengan pernyataan “Saya merasa pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mengatasi hambatan atau kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaan” merupakan representasi paling dominan dalam membentuk konstruk kepemimpinan transformatif. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam meningkatkan semangat kerja serta membantu karyawan menghadapi tantangan kerja menjadi aspek yang paling dirasakan oleh karyawan.

Sementara itu, pada variabel komitmen organisasi, aspek tertinggi adalah “organisasi memiliki makna secara pribadi” dengan pernyataan kuesioner “pengalaman yang saya peroleh selama bekerja di perusahaan ini sangat berharga bagi diri saya”. Hal ini menunjukkan bahwa aspek tersebut menjadi faktor utama dalam mencerminkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Tingginya nilai kedua aspek ini memperkuat bahwa perilaku kepemimpinan yang inspiratif, memberikan arahan yang jelas, serta mampu mendukung karyawan memiliki kontribusi besar terhadap keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi.

Jika dikaitkan dengan kondisi empiris di PT Charon, hasil ini sejalan dengan temuan pra-survei melalui wawancara terhadap karyawan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan atasan di perusahaan cenderung merupakan kombinasi antara gaya demokratis, otoriter, dan transaksional. Beberapa karyawan menilai bahwa atasan telah menerapkan unsur kepemimpinan demokratis, seperti melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, menghargai masukan, memberikan contoh sikap profesional, serta memberikan apresiasi terhadap kinerja tim. Hal ini mencerminkan adanya elemen kepemimpinan transformasional, khususnya pada dimensi *inspirational motivation* dan *idealized influence*, yang berkontribusi dalam meningkatkan rasa keterikatan dan loyalitas karyawan.

Hasil wawancara juga mengungkapkan adanya beberapa kelemahan, terutama pada aspek komunikasi dan interaksi antara atasan dan bawahan.

Keterbatasan dalam diskusi serta kurang jelasnya arahan tugas masih dirasakan oleh sebagian karyawan, yang terkadang menimbulkan miskomunikasi dan hambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di PT Charon belum sepenuhnya optimal, khususnya pada dimensi *individualized consideration* dan *intellectual stimulation*, yang menekankan pentingnya perhatian individual serta komunikasi yang efektif dalam mendorong pengembangan karyawan.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) dan Avolio (1994) memiliki empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Pemimpin transformasional mampu membangun visi, memberikan motivasi, serta memperhatikan kebutuhan individu karyawan.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (Homans, 1958; Blau, 1964), hubungan antara pemimpin dan karyawan bersifat timbal balik, di mana dukungan dari pimpinan akan dibalas dengan peningkatan loyalitas dan komitmen dari karyawan. Komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen terdiri dari komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan, dengan kepemimpinan transformasional paling kuat berpengaruh pada komitmen afektif melalui peningkatan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Walumbwa et al. (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Pemimpin yang

inspiratif dan suportif mampu meningkatkan rasa bangga, loyalitas, serta keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Menurut peneliti, dalam konteks PT Charon, kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam membangun stabilitas dan loyalitas karyawan. Aspek yang paling menonjol adalah kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi serta arahan yang jelas kepada karyawan, yang terlihat dari dukungan terhadap semangat kerja dan kemampuan pemimpin dalam membantu karyawan menghadapi tantangan pekerjaan. Hal ini menjadi faktor kunci dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Namun demikian, untuk meningkatkan efektivitasnya secara lebih optimal, perusahaan perlu memperkuat aspek komunikasi, interaksi, serta kejelasan pembagian tugas. Dengan demikian, implementasi kepemimpinan transformasional yang lebih komprehensif diharapkan dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan secara berkelanjutan.

5.1.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis kedua diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan, maka semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Secara empiris, aspek yang paling dominan dalam membentuk

kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi dan inspirasi kepada karyawan, dengan pernyataan kuesioner bahwa “Saya merasa pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mengatasi hambatan atau kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaan”. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan semangat, optimisme, serta dukungan pemimpin dalam menghadapi tantangan kerja menjadi hal yang paling dirasakan oleh karyawan.

Pada variabel *employee engagement*, aspek yang paling menonjol adalah dedikasi, dengan pernyataan kuesioner bahwa “Saya merasa terinspirasi dengan tujuan dan visi perusahaan”. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor pekerjaan, tetapi juga oleh sejauh mana karyawan merasa memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi. Jika dikaitkan dengan kondisi di lapangan pada PT Charon, hasil penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian antara data kuantitatif dan realitas organisasi. Karyawan cenderung lebih bersemangat dan terlibat dalam pekerjaan ketika pimpinan mampu memberikan motivasi, arahan yang jelas, serta dukungan dalam menghadapi hambatan kerja. Karyawan juga merasa lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas ketika mendapatkan dorongan dan perhatian dari pimpinan, yang pada akhirnya meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Selain itu, ditemukan bahwa karyawan yang merasa terinspirasi oleh gaya kepemimpinan pimpinan cenderung memiliki dedikasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi. Hal ini terlihat dari adanya

kesediaan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal, menunjukkan loyalitas, serta memiliki rasa bangga terhadap perusahaan. Kondisi ini memperkuat hasil bahwa dedikasi menjadi aspek dominan dalam *employee engagement*, di mana karyawan merasa terinspirasi oleh tujuan dan visi perusahaan.

Temuan di lapangan juga menunjukkan bahwa tidak semua karyawan merasakan tingkat keterlibatan yang sama. Sebagian karyawan masih menghadapi kendala dalam memahami arahan kerja secara jelas serta kurangnya intensitas komunikasi dengan atasan. Hal ini menyebabkan sebagian karyawan merasa kurang maksimal dalam menjalankan tugas sehingga tingkat keterlibatan mereka belum optimal. Selain itu, keterbatasan dalam interaksi dan diskusi kerja juga menjadi faktor yang menghambat pengembangan ide serta partisipasi aktif karyawan dalam pekerjaan. Meskipun kepemimpinan transformasional di PT Charon telah mampu memberikan motivasi dan inspirasi yang berdampak positif terhadap *employee engagement*, masih diperlukan peningkatan terutama dalam aspek komunikasi, kejelasan arahan, serta perhatian individual kepada karyawan agar keterlibatan dapat ditingkatkan secara lebih merata.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) dan Avolio (1994) ditandai oleh empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, di mana pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, membangun semangat kerja, serta memberikan perhatian

individual akan mendorong karyawan merasa dihargai dan memiliki makna dalam pekerjaannya. Dalam teori *employee engagement* yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004), keterlibatan karyawan ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Kepemimpinan transformasional berperan sebagai *job resources* yang mampu meningkatkan energi psikologis karyawan sehingga mereka menjadi lebih antusias, berdedikasi, dan fokus dalam pekerjaan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Walumbwa et al. (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pemimpin yang inspiratif dan suportif mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif serta meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Menurut peneliti, dalam konteks PT Charon, kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting dalam mendorong keterlibatan karyawan karena karyawan cenderung merespons secara positif ketika pimpinan mampu memberikan motivasi, arahan yang jelas, serta perhatian terhadap kebutuhan individu. Aspek motivasi inspiratif dan dedikasi menunjukkan bahwa dorongan dari pimpinan serta rasa terinspirasi terhadap visi perusahaan menjadi faktor utama dalam membangun semangat dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, perilaku kepemimpinan transformasional perlu terus ditingkatkan, khususnya pada aspek komunikasi, interaksi, dan kejelasan arahan kerja, guna menjaga dan

memperkuat *employee engagement* secara berkelanjutan.

5.1.3 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Komitmen Organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, kepemimpinan transaksional tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis yang diajukan dinyatakan tidak diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transaksional di PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk belum mampu memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan loyalitas maupun keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Secara empiris, aspek yang paling menonjol pada kepemimpinan transaksional berkaitan dengan *active management by exception* dengan pernyataan kuesioner bahwa “Saya merasa pemimpin sering melakukan pengawasan untuk memastikan hasil kerja sesuai dengan standar prosedur perusahaan”. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan merupakan aspek yang paling dominan dirasakan oleh karyawan dalam praktik kepemimpinan transaksional. Sementara itu, pada variabel komitmen organisasi, aspek tertinggi berkaitan dengan pernyataan kuesioner bahwa “Pengalaman yang saya peroleh selama bekerja di perusahaan ini sangat berharga bagi diri saya”. Hal ini menunjukkan bahwa secara individu, karyawan mengakui adanya nilai dan manfaat dari pengalaman kerja di perusahaan.

Meskipun demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transaksional dan komitmen organisasi tidak

signifikan. Hal ini mengisyaratkan bahwa pengawasan yang ketat serta sistem kerja berbasis prosedur belum cukup kuat untuk membentuk komitmen organisasi yang mendalam. Jika dikaitkan dengan kondisi di lapangan, karyawan menyadari bahwa pimpinan secara aktif melakukan pengawasan untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Pengawasan ini mampu menjaga kualitas kerja dan kedisiplinan, namun belum memberikan dampak pada keterikatan emosional terhadap organisasi. Kondisi ini menjelaskan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan cenderung bersifat formal dan berorientasi pada pencapaian standar kerja, sehingga keterikatan yang terbentuk lebih bersifat kewajiban profesional daripada rasa memiliki terhadap organisasi.

Secara teoritis, kepemimpinan transaksional menurut Bass dan Riggio (2006) ditandai oleh dua komponen utama, yaitu *contingent reward* dan *management by exception*. Gaya kepemimpinan ini menekankan adanya hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan, di mana imbalan diberikan berdasarkan pencapaian kinerja tertentu. Pendekatan ini efektif dalam menjaga stabilitas dan kepatuhan kerja, namun memiliki keterbatasan dalam membangun hubungan emosional jangka panjang. Komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen (1991), khususnya komitmen afektif, memerlukan adanya keterikatan emosional, rasa bangga, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Kepemimpinan yang berfokus pada transaksi cenderung belum mampu memenuhi aspek tersebut karena lebih menekankan hubungan kerja yang bersifat formal dan kontraktual.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Putri dan Riyanto (2021) serta Sari et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak selalu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan ini lebih efektif dalam meningkatkan kepatuhan dan pencapaian target kerja, namun kurang berperan dalam membangun loyalitas jangka panjang.

Menurut peneliti, dalam konteks PT Charon, kepemimpinan transaksional tetap memiliki peran penting dalam menjaga ketertiban kerja dan memastikan standar operasional berjalan dengan baik. Namun demikian, untuk meningkatkan komitmen organisasi secara lebih mendalam, perusahaan perlu mengombinasikan pendekatan ini dengan kepemimpinan yang lebih menekankan aspek inspiratif dan hubungan emosional, seperti kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, tidak hanya kinerja yang terjaga, tetapi juga keterikatan karyawan terhadap organisasi dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

5.1.4 Pengaruh Kepemimpinan transaksional Terhadap *Employee Engagement*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, kepemimpinan transaksional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sehingga hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transaksional di PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

Secara empiris, aspek yang paling dominan pada kepemimpinan transaksional berkaitan dengan *active management by exception* dengan pernyataan kuesioner bahwa “Saya merasa pemimpin sering melakukan pengawasan untuk memastikan hasil kerja sesuai dengan standar prosedur perusahaan”. Hal ini menunjukkan bahwa praktik pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan menjadi aspek yang paling dominan dalam menggambarkan gaya kepemimpinan transaksional di perusahaan. Sementara itu, pada variabel *employee engagement*, aspek yang paling menonjol adalah dedikasi dengan pernyataan kuesioner bahwa “Saya merasa terinspirasi dengan tujuan dan visi perusahaan”. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya tercermin dari pelaksanaan tugas, tetapi juga dari tingkat inspirasi dan makna yang dirasakan karyawan terhadap tujuan organisasi.

Tingginya kontribusi kedua aspek tersebut mengindikasikan bahwa pengawasan yang konsisten serta kejelasan standar kerja mampu mendorong karyawan untuk lebih fokus dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Selain itu, hal tersebut juga berkontribusi dalam membentuk rasa dedikasi, di mana karyawan merasa memiliki arah yang jelas dalam bekerja. Jika dikaitkan dengan kondisi di lapangan pada PT Charon, hasil ini menunjukkan adanya keselarasan antara data kuantitatif dan praktik organisasi. Karyawan menilai bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan membantu mereka memahami standar kerja yang harus dicapai serta meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Kejelasan

prosedur dan kontrol kerja tersebut membuat karyawan lebih disiplin, terarah, dan terlibat secara aktif dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, meskipun gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung bersifat transaksional, karyawan tetap dapat merasakan adanya dorongan untuk bekerja lebih baik karena adanya sistem kerja yang terstruktur. Dalam kondisi ini, pengawasan yang konsisten justru membantu karyawan untuk tetap fokus dan berkontribusi secara optimal, sehingga keterlibatan yang terbentuk lebih bersifat fungsional, yaitu berorientasi pada penyelesaian tugas dan pencapaian target kerja, bukan pada keterikatan emosional yang mendalam.

Secara teoritis, kepemimpinan transaksional menurut Bass (1985) dan Riggio (2006) ditandai dengan adanya *contingent reward* dan *management by exception*. Gaya kepemimpinan ini menekankan hubungan pertukaran yang jelas antara usaha karyawan dan imbalan yang diterima. Ketika pimpinan mampu menetapkan standar kerja yang terukur serta melakukan pengawasan secara konsisten, maka karyawan terdorong untuk bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan. Dalam konsep *employee engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2004), keterlibatan karyawan ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Kejelasan tugas, sistem kerja yang terstruktur, serta pengawasan yang efektif dapat berfungsi sebagai *job resources* yang membantu karyawan untuk lebih fokus, bertanggung jawab, dan terlibat aktif dalam pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mulyadi dan Pratama (2021) serta Rahmawati et al. (2022) yang menyatakan bahwa

kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang jelas serta pengawasan yang terstruktur mampu meningkatkan motivasi kerja dan keterlibatan karyawan dalam mencapai target organisasi.

Menurut peneliti, dalam konteks PT Charon, kepemimpinan transaksional efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, terutama dalam aspek pelaksanaan tugas dan pencapaian target kerja. Karyawan merespon secara positif kejelasan aturan, standar kerja, serta sistem pengawasan yang diterapkan oleh pimpinan. Namun demikian, untuk membangun *employee engagement* yang lebih mendalam dan berkelanjutan, perusahaan perlu mengombinasikan pendekatan ini dengan kepemimpinan yang lebih inspiratif agar keterlibatan yang terbentuk tidak hanya bersifat fungsional, tetapi juga emosional.

5.1.5 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Komitmen Organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, *employee engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, maka semakin kuat pula komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan.

Secara empiris, aspek yang paling menonjol pada *employee engagement* berkaitan dengan dedikasi dengan pernyataan kuesioner

bahwa “Saya merasa terinspirasi dengan tujuan dan visi perusahaan”. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya tercermin dari aktivitas kerja, tetapi juga dari sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan arah dan tujuan organisasi. Sementara itu, pada variabel komitmen organisasi, aspek tertinggi berkaitan dengan pernyataan kuesioner bahwa “Pengalaman yang saya peroleh selama bekerja di perusahaan ini sangat berharga bagi diri saya”. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan terbentuk tidak hanya dari kewajiban kerja, tetapi juga dari pengalaman positif yang dirasakan selama menjadi bagian dari organisasi.

Jika dikaitkan dengan kondisi di lapangan pada PT Charon, hasil ini menunjukkan adanya keselarasan antara data penelitian dan realitas organisasi. Karyawan yang merasa terinspirasi oleh tujuan dan visi perusahaan cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, memiliki rasa tanggung jawab yang kuat, serta lebih aktif dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, karyawan yang merasakan pengalaman kerja yang positif dan bermakna cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi, seperti kesempatan belajar, pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini memperkuat bahwa pengalaman tersebut menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi bahwa organisasi memiliki nilai bagi kehidupan mereka. Namun demikian, tidak semua karyawan memiliki tingkat keterlibatan dan komitmen yang sama, karena sebagian masih memandang pekerjaan sebagai kewajiban rutin sehingga keterlibatan yang terbentuk belum sepenuhnya mengarah pada

keterikatan emosional yang kuat.

Secara teoritis, konsep *employee engagement* menurut Kahn (1990) menjelaskan bahwa keterlibatan merupakan kondisi psikologis di mana individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran kerja. Dalam perspektif komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen (1991), keterikatan emosional tersebut berkaitan dengan komitmen afektif yang menjadi dasar terbentuknya loyalitas jangka panjang. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan, maka semakin kuat pula hubungan emosional mereka dengan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Saks (2020) yang menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian Anitha (2021) juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan penting dalam membentuk sikap positif terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen karyawan.

Menurut peneliti, dalam konteks PT Charon, *employee engagement* menjadi faktor kunci dalam memperkuat komitmen organisasi. Karyawan yang merasa terinspirasi oleh visi perusahaan serta memperoleh pengalaman kerja yang bermakna cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, baik melalui pemberian motivasi, kejelasan tujuan, maupun kesempatan pengembangan diri, sehingga komitmen organisasi dapat terjaga secara berkelanjutan.

5.1.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui *Employee Engagement*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui *employee engagement* dinyatakan tidak signifikan, sehingga hipotesis tidak diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa *employee engagement* belum mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Dengan demikian, peningkatan keterlibatan kerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional belum secara otomatis memperkuat komitmen organisasi melalui jalur tidak langsung.

Secara empiris, kepemimpinan transformasional paling menonjol pada kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi dan inspirasi kepada karyawan, dengan pernyataan kuesioner bahwa “Saya merasa pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mengatasi hambatan atau kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaan”. Pada variabel *employee engagement*, aspek yang paling menonjol adalah dedikasi dengan pernyataan kuesioner bahwa “Saya merasa terinspirasi dengan tujuan dan visi perusahaan”. Sementara itu, pada variabel komitmen organisasi, aspek tertinggi berkaitan dengan pernyataan kuesioner bahwa “Pengalaman yang saya peroleh selama bekerja di perusahaan ini sangat berharga bagi diri saya”. Ketiga aspek ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki kekuatan konstruk

yang baik, namun belum cukup untuk membentuk hubungan mediasi yang signifikan.

Jika dikaitkan dengan kondisi di lapangan pada PT Charon, hasil ini menunjukkan adanya fenomena yang menarik. Karyawan memang merasakan bahwa pimpinan mampu memberikan motivasi dan inspirasi dalam menghadapi pekerjaan, serta sebagian karyawan juga merasa terinspirasi oleh visi perusahaan. Namun, keterlibatan tersebut belum sepenuhnya menjadi faktor utama dalam membentuk komitmen organisasi. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki tingkat dedikasi yang cukup baik, komitmen yang terbentuk lebih banyak dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang dianggap berharga serta faktor stabilitas pekerjaan.

Karyawan cenderung mempertahankan hubungan dengan organisasi karena manfaat yang diperoleh, seperti pengalaman, keamanan kerja, dan peluang pengembangan, bukan semata-mata karena keterlibatan emosional dalam pekerjaan. Selain itu, kondisi operasional di lapangan, seperti masih adanya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, target yang belum sepenuhnya tercapai, serta perlunya pengawasan dari pimpinan, mengindikasikan bahwa tingkat *employee engagement* belum merata di seluruh karyawan, sehingga peran *employee engagement* sebagai mediator menjadi kurang optimal dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994) berfokus pada upaya mengubah nilai, motivasi, dan kesadaran karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Sementara itu, menurut Kahn (1990), *employee engagement* merupakan kondisi psikologis di mana individu terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan. Secara konseptual, keterlibatan kerja seharusnya dapat menjadi jalur yang memperkuat komitmen organisasi. Namun, dalam perspektif Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh keterlibatan kerja, tetapi juga oleh faktor afektif, normatif, dan berkelanjutan yang berkaitan dengan kondisi organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi lebih dominan terjadi secara langsung dibandingkan melalui *employee engagement*. Artinya, karyawan dapat langsung merespons perilaku kepemimpinan yang inspiratif dalam bentuk loyalitas atau komitmen tanpa harus melalui peningkatan keterlibatan kerja terlebih dahulu.

Menurut peneliti, dalam konteks PT Charon, ketidaksignifikanan peran mediasi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak hanya dibentuk melalui aspek psikologis seperti *employee engagement*, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor struktural dan rasional, seperti stabilitas kerja, pengalaman kerja, serta sistem organisasi yang telah berjalan. Oleh karena itu, perusahaan perlu tidak hanya meningkatkan kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan, tetapi juga memperkuat

budaya organisasi, komunikasi, serta hubungan emosional antara pimpinan dan karyawan agar komitmen yang terbentuk tidak hanya bersifat berkelanjutan, tetapi juga afektif dan lebih mendalam.

5.1.7 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui *Employee Engagemnt*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi melalui *employee engagement* dinyatakan tidak signifikan, sehingga hipotesis tidak diterima. Ketidak signifikanan ini menunjukkan bahwa *employee engagement* belum mampu berperan sebagai mekanisme mediasi yang efektif dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transaksional dan komitmen organisasi. Secara pengukuran konstruk, seluruh item dinyatakan valid karena memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada variabelnya masing-masing dibandingkan dengan variabel lain.

Pada variabel kepemimpinan transaksional, aspek yang paling menonjol berkaitan dengan active management by exception dengan pernyataan kuesioner bahwa “Saya merasa pemimpin sering melakukan pengawasan untuk memastikan hasil kerja sesuai dengan standar prosedur perusahaan”. Hal ini menunjukkan bahwa praktik pengawasan yang ketat dan terstruktur merupakan karakteristik utama yang dirasakan karyawan dalam gaya kepemimpinan transaksional. Pada variabel *employee engagement*, aspek tertinggi berkaitan dengan dedikasi dengan pernyataan kuesioner bahwa “Saya merasa terinspirasi dengan tujuan dan visi perusahaan”. Sementara itu, pada variabel komitmen organisasi, aspek

tertinggi berkaitan dengan pernyataan kuesioner bahwa “Pengalaman yang saya peroleh selama bekerja di perusahaan ini sangat berharga bagi diri saya”. Ketiga aspek ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki kekuatan yang baik dalam merepresentasikan konstruksya, namun belum cukup untuk membentuk hubungan mediasi yang signifikan.

Jika dikaitkan dengan kondisi di lapangan pada PT Charon, hasil ini menunjukkan adanya kesesuaian antara data penelitian dan realitas organisasi. Karyawan merasakan bahwa pimpinan secara aktif melakukan pengawasan untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai standar, sehingga mampu menjaga kedisiplinan dan kualitas kerja. Di sisi lain, karyawan juga menunjukkan tingkat dedikasi yang cukup baik, ditandai dengan adanya rasa terinspirasi terhadap visi perusahaan. Namun demikian, keterlibatan kerja yang terbentuk lebih bersifat fungsional dan belum sepenuhnya berkembang menjadi keterikatan emosional terhadap organisasi. Hal ini terlihat dari kenyataan bahwa meskipun karyawan merasa pekerjaan mereka terarah dan memiliki tujuan, komitmen yang muncul lebih banyak dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang dianggap berharga serta faktor stabilitas pekerjaan.

Dengan kata lain, karyawan tetap bertahan bukan semata-mata karena keterlibatan kerja, tetapi juga karena manfaat yang diperoleh selama bekerja di perusahaan. Selain itu, sistem kerja yang berbasis pengawasan dan prosedur membuat karyawan lebih fokus pada pemenuhan standar kerja dibandingkan pada pengembangan keterlibatan emosional. Pengawasan yang intensif memang mampu meningkatkan disiplin, namun

belum tentu mampu membangun hubungan psikologis yang kuat antara karyawan dan organisasi. Hal ini menjelaskan mengapa *employee engagement* tidak mampu memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan transaksional dan komitmen organisasi.

Secara teoritis, menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transaksional menekankan hubungan pertukaran yang jelas antara kinerja dan imbalan. Pendekatan ini efektif dalam menciptakan kepatuhan serta konsistensi dalam pencapaian target, namun hubungan yang terbentuk cenderung bersifat instrumental dan jangka pendek. Dalam perspektif Kahn (1990), *employee engagement* memerlukan adanya makna kerja serta keamanan psikologis agar individu dapat terlibat secara penuh, baik secara emosional, kognitif, maupun fisik. Ketika keterlibatan lebih banyak didorong oleh sistem kontrol dan pengawasan, maka dimensi emosional menjadi terbatas sehingga tidak cukup kuat untuk membentuk komitmen afektif.

Menurut peneliti ketidak signifikannya variabel mediasi ini menunjukkan bahwa dalam sistem kerja yang kuat dan terstruktur komitmen organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh faktor struktural dibanding faktor psikologis. Kepemimpinan transaksional mampu menjaga disiplin dan performa namun belum tentu membangun keterikatan emosional yang mendalam. Oleh karena itu penguatan komitmen organisasi memerlukan pendekatan yang tidak hanya berbasis pertukaran tetapi juga memperhatikan makna kerja hubungan interpersonal serta internalisasi nilai organisasi agar komitmen yang terbentuk bersifat afektif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis*.
- Ahmadi, A., & Rohani, A. (1995). *Pengelolaan pengajaran*. Rineka Cipta.
- Ardi, M., & Aryani, D. (2010). *Mahasiswa sebagai agent of change dan peranannya dalam perubahan sosial*. Deepublish.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational leadership*. Routledge.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Fauziah, & Prasetyo. (2022). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan dan keterlibatan karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(3), 121–134.
- Ghozali, I. (2021). *Structural equation modeling dengan partial least square*. Universitas Diponegoro.
- Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee engagement and organizational commitment.
- Hidayat. (2023). Peran employee engagement dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi di lingkungan mahasiswa aktif. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 5(2), 77–89.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- HRD PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk Bima NTB. (2025). Wawancara mengenai target pembelian dan kebijakan disiplin perusahaan (Wawancara pribadi, 10 Januari 2025).
- Hurlock, E. B. (2002). *Psikologi perkembangan*. Erlangga.

- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2013). *Metodologi penelitian bisnis*. BPFE.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kurniasari. (2005). *Komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai*. Unesa Press.
- Kuntjoro. (2002). *Perilaku organisasi dan komitmen pegawai*. RajaGrafindo Persada.
- Lestari, D., Wibowo, A., & Prasetyo, E. (2022). Peran employee engagement dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 6(1), 45–58.
- Luthans, F. (2004). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). *Human resource management*. South-Western.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mulyadi, H., & Pratama, R. A. (2021). Kepemimpinan transaksional dan pengaruhnya terhadap employee engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 210–222.

- Nabila. (2023). *Employee engagement* sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan dan komitmen organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 44–55.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Nurdianti. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Kepemimpinan Mahasiswa*, 4(2), 102–113.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Putri, A. R., & Riyanto, S. (2021). Analisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 67–78.
- Putri, R., & Suryani, A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 22–33.
- Rahmawati, I., Handayani, S., & Laksana, R. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap employee engagement. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 11(1), 55–66.

- Ramadhani. (2022). Pengaruh employee engagement terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Telkom Indonesia. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 5(2), 55–67.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior*. Pearson.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saks, A. M. (2020). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 19–38.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Toha, M. (1995). *Kepemimpinan dalam organisasi*. RajaGrafindo Persada.
- Umar, H. (2002). *Metode penelitian bisnis*. RajaGrafindo Persada.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). *How transformational leadership weaves its influence*

on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793–825.

Wijaya, & Kurnia. (2024). Hubungan gaya kepemimpinan, motivasi, dan employee engagement terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Organisasi dan Pengembangan SDM*, 6(1), 34–46.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Pearson.

Sari, M. P., Utami, W., & Kurniawan, D. (2022). Kepemimpinan transaksional dan komitmen organisasi dalam konteks organisasi modern. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(2), 88–99.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2020). *How transformational leadership weaves its influence on organizational commitment.* *The Leadership Quarterly*, 31(4), 101–115.

