

Transformational Leadership Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Anggota Organisasi

¹Paulina Hani Rusmawati, ²Fibria Indriati

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

Email : ¹ paulinahani077@gmail.com, ² fibria.indriati@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords

Transformational Leadership, Work Engagement, Employee Performance

The aims of the research is to realize the relationship between transformational leadership and employee performance through a mediating effect of work engagement. The approach used in this study is a quantitative approach, data collection techniques through questionnaires in the form of a likert scale. The population in this study were 30 employees of PT Kereta Api Indonesia in the Daerah Operasi 5 Purwokerto on Asset Guard and Regional Rail Bridge unit. The data analysis technique used in this study is using structural equation modeling (SEM) with the application of the smartPLS program. This study found that transformational leadership has a direct or indirect influence on organizational member performance, the work engagement variable is able to mediate the indirect influence between transformational leadership and the performance of organizational members.

PENDAHULUAN

PT Kereta Api Indonesia ialah salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang memiliki kinerja yang terus mengalami peningkatan. PT Kereta Api Indonesia memiliki sejarah yang kompleks terutama dalam proses transformasi sampai menjadi sebuah perusahaan transportasi yang menjadi kebanggaan masyarakat Indonesia. Banyak perubahan positif yang telah merubah wajah salah satu BUMN ini, transformasi yang telah dilakukan sejak tahun 2011 ini merubah PT Kereta Api Indonesia yang sebelumnya *product oriented* menjadi *service oriented* (SWA, 2017). Transformasi yang dilakukan semenjak tahun 2011 di bawah pimpinan Ignatius Jonan membawa dampak terhadap pelayanan yang diberikan PT Kereta Api Indonesia terhadap para pelanggan, perbaikan pelayanan tersebut sangat dirasakan oleh para pengguna kereta api, peningkatan pelayanan tersebut terlihat dalam manajemen penjualan tiket yang terkelola dengan baik dengan memanfaatkan teknologi internet, fasilitas perkeretaapian yang semakin bersih dan teratur, dan berbagai pelayanan lain sebagai perwujudan dari *service oriented*.

Salah satu contoh praktek kepemimpinan transformasional di Indonesia yaitu praktek kepemimpinan yang dilakukan oleh Ignatius Jonan pada saat menjadi direktur utama di PT Kereta Api Indonesia, Ignatius Jonan yang menjabat sebagai direktur utama sejak 2009 hingga 2014 telah melakukan begitu banyak perubahan di dalam perkeretaapian Indonesia, di awal masa jabatannya Ignatius Jonan harus menghadapi berbagai persoalan di dalam BUMN ini, persoalan tersebut diantaranya adalah banyaknya jumlah pekerja atau sumber daya manusia yang tidak kompetitif dan memiliki kualitas yang rendah, persoalan lainnya yaitu adanya defisit keuangan di tahun 2008 yang harus diperbaiki, banyaknya fasilitas yang tidak memadai dan jauh dari kelayakan membuat Jonan melakukan sejumlah perubahan secara besar-besaran. Perubahan positif pada PT Kereta Api Indonesia mulai tampak secara nyata dalam kurun waktu 5 tahun di bawah kepemimpinan Ignatius Jonan, PT Kereta Api Indonesia mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan memberikan laba yang cukup tinggi bagi negara, kualitas pelayanan bagi para pengguna kereta api menjadi prioritas sebagai akibatnya adalah masyarakat mulai menjadikan kereta api sebagai sarana transportasi yang diunggulkan, terbukti dengan meningkatnya jumlah penumpang maupun jumlah angkutan yang menggunakan transportasi kereta api, angka kecelakaan yang diakibatkan oleh kereta api mulai berkurang secara drastis jika dibandingkan dengan masa sebelum Ignatius Jonan menjabat (Khafifah, 2015). Perubahan-perubahan yang telah dilakukan oleh Ignatius Jonan melalui kepemimpinan yang transformasional terbukti mampu memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan, karakteristik

kepemimpinan transformasional terlihat dengan adanya perbaikan sistem manajemen dan sumber daya manusia di PT Kereta Api Indonesia (KAI). Visi yang dibawa oleh Ignasius Jonan saat menjadi pemimpin saat itu adalah mengubah KAI dari *product oriented* menjadi *customer oriented*, visi yang dia bawa saat menjadi direktur utama masih diterapkan hingga saat ini, dari visi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dia terapkan di PT Kereta Api Indonesia adalah kepemimpinan transformasional. Berdasarkan penilaian *Key Performance Indikator* (KPI) yang dilakukan setiap jangka waktu 3 bulan, pencapaian kinerja pelayanan PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 5 Purwokerto dari bulan April 2017 sampai dengan bulan Juni 2017 telah terjadi penurunan, yaitu dari angka 22,18 pada bulan April turun menjadi 18,44 pada bulan Juni di tahun 2017. Selain itu penurunan juga terjadi pada capaian kinerja pegawai, yaitu dari angka 14 pada bulan April turun menjadi angka 9 pada bulan Juni 2017 (Karsono & Dyas, 2017). Penurunan pencapaian kinerja pegawai tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pegawai pada kurun waktu tiga bulan antara April sampai dengan Juni 2017 tidak tercapai secara optimal.

Faktor utama yang membuat suatu organisasi berkembang dan mengalami kemajuan adalah sumber daya manusia yang berada di dalam organisasi tersebut, sumber daya manusia yang bermutu akan menggerakkan organisasi ke arah yang lebih baik dan mampu membawa organisasi bersaing secara sehat dengan organisasi-organisasi lain baik di dalam maupun di luar negeri (Simamora, 2006). Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang mampu berkontribusi secara maksimal bagi organisasi diperlukan adanya seorang pemimpin yang mampu menanamkan kepercayaan kepada para bawahannya, memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menggali potensi yang dimiliki bagi kemajuan organisasi, pemimpin harus dapat menciptakan relasi yang baik dengan bawahannya melalui komunikasi, sehingga nilai budaya organisasi yang ingin dibangun dapat terwujud melalui kerjasama antara pemimpin dengan para anggota organisasi. Diantara sejumlah konsep tentang kepemimpinan yang berkembang saat ini, kepemimpinan transformasional dinilai sebagai model kepemimpinan yang paling ideal untuk diterapkan pada masa kini, dimana saat ini lingkungan telah berubah menjadi semakin dinamis dan kemajuan teknologi yang semakin pesat. Untuk menggerakkan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi diperlukan seorang pemimpin. Salah satu gaya kepemimpinan yang terbukti berpengaruh meningkatkan kinerja anggota organisasi adalah *transformational leadership* (Pearson, 2012). Terdapat sembilan indikator yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja pegawai di PT Kereta Api Daerah Operasi 5 Purwokerto. Para pegawai dinilai oleh atasannya menggunakan standar penilaian kompetensi pegawai dalam sepuluh indikator yaitu kedisiplinan, sikap dan kepribadian, kerjasama tim, kerapian dan kebersihan, dedikasi dan loyalitas, keterampilan, inisiatif, kuantitas kerja, kualitas kerja (KAI, 2018).

Transformational leadership pada suatu organisasi akan memberikan dampak positif terhadap para anggota organisasi berupa kepercayaan yang akan tumbuh dari para anggota organisasi kepada pemimpinnya, para anggota organisasi menyimpan rasa hormat kepada pemimpin karena pemimpin dianggap sebagai teladan yang baik dan menginspirasi mereka dalam menjalankan tugas organisasi. Para anggota organisasi memiliki sikap loyal atau setia kepada seorang pemimpin yang memiliki sikap transformasional. Hal tersebut memberikan rangsangan bagi para pegawai untuk dapat berkontribusi secara optimal bagi kemajuan organisasi, bahkan termotivasi untuk bersedia berkorban melebihi dari yang diharapkan oleh perusahaan (Yulk, 2010). *Transformational leadership* dalam sebuah organisasi memunculkan adanya sikap positif bagi para anggota organisasi dalam bekerja, sikap tersebut antara lain dalam bentuk munculnya perilaku terikat terhadap pekerjaan atau dikenal sebagai perilaku *work engagement*, keterikatan terhadap pekerjaan akan membuat seseorang mencurahkan perhatiannya untuk berkontribusi secara optimal memberikan yang terbaik guna mencapai hasil yang maksimal bagi organisasi. Konsep *work engagement* telah terbukti dalam beberapa penelitian bahwa *work engagement* dapat menjadi faktor yang diperlukan untuk memacu peningkatan kinerja para anggota organisasi. Pegawai atau anggota organisasi yang memiliki keterikatan yang tinggi terhadap tugas dan tanggungjawabnya dalam bekerja akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi atau perusahaan, dampak positif tersebut diantaranya adalah peningkatan kinerja pegawai dan kinerja perusahaan. Dalam sebuah penelitian telah dilakukan oleh Bakker dan Demerouti, hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *work engagement* terhadap *job performance* (Bakker & Demerouti, 2008). *Work engagement* terbukti mampu menjadi mediator yang menghubungkan antara kepemimpinan transformasional terhadap *job performance*, artinya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja para pegawai melalui *work engagement* sebagai mediator (Salu &

Hartijasi, 2018). Ada pula penelitian lain yang dilakukan oleh Muhammad Salman bersama dengan rekan-rekannya, penelitian tersebut menunjukkan hal yang sama yaitu bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *work engagement* (Salman, Khan, & Javaid, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Salman (2016) yang berjudul *Leadership Style and Employee Performance Through Mediating Role of Work Engagement* yang menggunakan sampel sebanyak 500 orang menunjukkan bahwa *work engagement* dapat memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Salah satu pengaruh yang ditimbulkan oleh perilaku *transformational leadership* pada diri seorang pemimpin yaitu munculnya sikap antusias para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, menikmati setiap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, sikap seperti ini dapat disebut sebagai *work engagement* yaitu sikap atau perilaku yang menunjukkan bahwa pegawai sulit untuk terlepas dari pekerjaannya. Menurut Schaufeli & Bakker (2003), *work engagement* ialah situasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi dimana pekerjaan tersebut dikerjakan dengan penuh semangat untuk menyelesaikannya (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*) (Schaufeli & Bakker, 2003). Semangat (*vigor*) ditunjukkan melalui sikap anggota organisasi yang memiliki antusias dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya pada organisasi, pengabdian (*dedication*) ditunjukkan melalui perilaku antusiasme dalam bekerja dengan menganggap pekerjaan sebagai inspirasi untuk diri sendiri maupun inspirasi untuk orang lain, penghayatan (*absorption*) ialah sikap yang ditunjukkan oleh seorang anggota organisasi bahwa dalam bekerja senantiasa menikmati pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sehingga memiliki keterikatan yang erat terhadap pekerjaan tersebut.

Kepemimpinan merupakan sikap dan karakter seseorang dalam memimpin sekelompok orang dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk dapat menggerakkan gairah para anggota organisasi dalam bekerja sehingga setiap anggota organisasi mampu berkontribusi secara maksimal sesuai dengan bidangnya masing-masing bagi organisasi secara berkelanjutan dan terus menerus (Burns, 1978). Perilaku seseorang pemimpin yang memiliki jiwa transformasional dapat mendorong bawahannya untuk bekerja dengan sebaik mungkin bahkan melebihi standar yang diharapkan oleh organisasi maupun perusahaan, dorongan tersebut mampu membuat para anggota organisasi menjadi seseorang yang lebih mengutamakan kepentingan bersama dalam organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, selain itu para anggota organisasi akan lebih percaya diri jika memiliki seorang pemimpin yang berjiwa transformasional, mereka akan lebih kreatif dan inovatif untuk memunculkan ide-ide baru guna pemecahan masalah organisasi (Burns, 1978). Adanya pengaruh yang ditimbulkan dari *transformational leadership* terhadap semangat, motivasi, dan inovasi para anggota organisasi akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja masing-masing anggota organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Rafferty & Griffin, 2004). Menurut Bass (1985), seorang pemimpin transformasional dikatakan sebagai seorang pemimpin yang berhasil jika dia mampu memberikan dampak dan pengaruh positif bagi kinerja pegawainya dan hal tersebut dirasakan secara nyata oleh para anggota organisasi (Bass, 1985). Seorang pemimpin dapat disebut memiliki perilaku transformasional atau tidak dan seberapa besar pengaruh yang ditunjukkan dari persepsi bawahannya dapat dilihat dan diukur melalui dimensi-dimensi *transformational leadership*. Ada empat dimensi yang dapat dipakai dalam pengukuran *transformational leadership* (Bass & Avolio, 1990), empat dimensi tersebut yaitu pertama ialah kharisma merupakan perilaku pemimpin yang menunjukkan bahwa dia seorang pemimpin yang patut menjadi teladan bagi para anggota organisasi, dimensi kedua ialah stimulasi intelektual merupakan perilaku seorang pemimpin yang menunjukkan bahwa dia memberikan dorongan bagi para anggota organisasi untuk menemukan ide-ide baru guna menyelesaikan masalah secara lebih inovatif dan kreatif, dimensi ketiga ialah pertimbangan individual merupakan perilaku pemimpin yang ditunjukkan melalui interaksi dengan masing-masing pribadi setiap bawahannya sehingga bisa melihat potensi yang dimiliki oleh bawahannya secara lebih dalam untuk kemudian memberi kesempatan bagi anggota organisasi yang berpotensi agar dapat mengembangkan bakatnya melalui pendidikan yang lebih tinggi atau berupa kesempatan pengembangan diri lainnya, dimensi yang terakhir ialah motivasi inspirasional merupakan perilaku pemimpin yang ditunjukkan dengan kemampuannya menumbuhkan serta mendorong terbangunnya motivasi positif untuk bekerja sebaik mungkin bagi perusahaan, selain itu pemimpin diharapkan mampu memberikan teladan yang baik sehingga menginspirasi para bawahannya untuk melakukan yang terbaik sama seperti yang dilakukan pimpinannya.

Dari latar belakang tersebut maka peneliti bertujuan untuk menguji dan menganalisis apakah terdapat

pengaruh dengan adanya *transformational leadership* terhadap kinerja para anggota organisasi di PT Kereta Api Indonesia terutama di unit penjagaan aset dan jembatan rel, baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung, pengaruh tidak langsung akan diuji dengan menggunakan mediasi *work engagement* melalui persepsi para anggota unit penjagaan aset dan jembatan rel. Untuk menguji pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini maka dibangun empat hipotesis sebagai berikut:

1. Ho₁: tidak ada pengaruh secara langsung antara *transformational leadership* dengan kinerja para pegawai di unit penjagaan aset dan jembatan rel
2. Ha₁: ada pengaruh secara langsung antara *transformational leadership* dengan kinerja para pegawai di unit penjagaan aset dan jembatan rel
3. Ho₂: tidak ada pengaruh antara *transformational leadership* dengan *work engagement*
Ha₂: ada pengaruh antara *transformational leadership* dengan *work engagement*
4. Ho₃: tidak ada pengaruh antara *work engagement* dengan kinerja para pegawai Ha₃:
ada pengaruh antara *work engagement* dengan kinerja para pegawai
5. Ho₄: *work engagement* tidak dapat memediasi pengaruh *transformational leadership* dengan kinerja para pegawai.
Ha₄: *work engagement* dapat memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja para pegawai.

METODE

Penelitian ini dilakukan pada unit penjagaan aset dan jembatan rel di PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 5 Purwokerto dengan responden penelitian sebanyak 30 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan pembagian kuesioner yang berisi beberapa item pernyataan dalam bentuk skala likert. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan menggunakan aplikasi program smartPLS, *structural equation modeling* (SEM) merupakan metodologi untuk mewakili, memperkirakan, dan menguji jaringan hubungan antar variabel melalui konstruksi yang laten, dengan teknik SEM model ditentukan secara spesifik, kesalahan pengukuran ditentukan secara eksplisit, dan model diuji untuk kesesuaian yang dapat diterima dengan chi-square dan beberapa indeks kesesuaian (Suhr, 2006). Kuesioner dibagikan kepada seluruh pegawai di unit penjagaan aset dan jembatan rel, banyaknya item pernyataan dalam kuesioner tersebut mengikuti banyaknya jumlah indikator dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian. Ada 12 pernyataan yang mewakili kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, 9 pernyataan mewakili *work engagement* sebagai variabel mediasi, dan 9 pernyataan mewakili kinerja pegawai sebagai variabel dependen, sehingga total 30 pernyataan dalam setiap kuesioner. Berikut di bawah ini merupakan indikator-indikator yang digunakan untuk mengkonstruksi alat ukur penelitian berupa kuesioner.

Tabel 1: Indikator kepemimpinan transformasional

<i>Transformational Leadership</i> (X1)		
Dimensi	Indikator	
Kharisma	X1.1	Pemimpin menjadi kebanggaan perusahaan
	X1.2	Pemimpin mengutamakan kepentingan bersama
	X1.3	Pemimpin dapat dipercaya membawa kemajuan perusahaan
Motivasi Inspirasional	X1.4	Pemimpin membangun optimisme pegawai
	X1.5	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri pegawai
	X1.6	Pemimpin memberikan masukan yang inovatif
Stimulasi Intelektual	X1.7	Pemimpin mendorong munculnya ide kreatif pegawai
	X1.8	Pemimpin mendorong pegawai untuk terus belajar
	X1.9	Pemimpin mendukung pemecahan masalah dengan cara inovatif
Pertimbangan	X1.10	Pemimpin bersedia menjadi mentor untuk membina para pegawai

Individu	X1.11	Pemimpin membuka kesempatan pada pegawai untuk berprestasi
	X1.12	Pemimpin mendukung pengembangan ketrampilan pegawai

Tabel 2: Indikator *work engagement*

Work Engagement (X2)		
Dimensi	Indikator	
Semangat	X2.1	Pegawai senang dengan profesinya saat ini
	X2.2	Pegawai antusias menyelesaikan pekerjaan secara optimal
	X2.3	Pegawai tidak mudah menyerah jika menemui kendala
Dedikasi	X2.4	Pegawai terinspirasi memberikan yang terbaik bagi perusahaan
	X2.5	Pegawai siap melaksanakan tugas apapun
	X2.6	Pegawai merasa bangga sudah berkontribusi bagi perusahaan
Penghayatan	X2.7	Pegawai merasa waktu cepat berlalu ketika bekerja
	X2.8	Pegawai berkonsentrasi dengan baik ketika bekerja
	X2.9	Pegawai bekerja dengan teliti

Tabel 3: Indikator kinerja pegawai

Kinerja Pegawai	
Indikator	
X3.1	Pegawai selalu tepat waktu dan tidak pernah melakukan pelanggaran
X3.2	Pegawai selalu menjunjung tinggi norma-norma kerja
X3.3	Pegawai selalu menunjukkan kemampuan yang sangat baik untuk bekerjasama
X3.4	Pegawai memelihara alat/perangkat kerja dan lingkungan kerja dengan baik
X3.5	Pegawai memiliki dedikasi/sangat antusias dan tanggungjawab terhadap pekerjaan
X3.6	Pegawai sangat menguasai, terampil dan bertanggung dalam penyelesaian tugas pekerjaan
X3.7	Pegawai selalu mencari cara-cara baru untuk dapat menyelesaikan tugas lebih baik

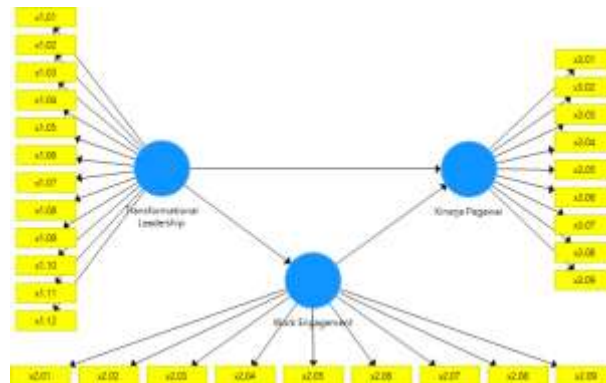
Kinerja Pegawai	
Indikator	
X3.8	Pegawai selalu berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas yang direncanakan dan tepat
X3.9	Pegawai selalu mempunyai hasil kerja yang memenuhi standar mutu

HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah pertama dalam analisis data adalah melakukan kontruksi reliabilitas dan validitas terhadap alat ukur berupa kuesioner dalam bentuk skala likert. Ada 30 pernyataan di dalam kuesioner yang akan diuji validitas dan reliabilitasnya. Metode SEM dengan menggunakan aplikasi smartPLS akan menampilkan skema *path analysis* atau analisis jalur yang menggambarkan hubungan antara variabel, disertai dengan indikator-indikator yang terkandung dalam setiap variabel. Skema analisis jalur yang ditampilkan menggambarkan hubungan yang terbentuk antara tiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel dependen, dan *work engagement* sebagai variabel intervening. Dalam skema path anlysis akan diperlihatkan indikator-indikator yang terdapat dalam masing-masing variabel. Setiap indikator tersebut memiliki angka *loading factor* yang menunjukkan korelasi antara indikator dengan variabel yang mengkonstruksinya. Indikator yang memiliki angka *loading factor* yang rendah mengindikasikan bahwa indikator tersebut tidak bekerja sebagai alat pengukur yang baik (Suhr, 2006). Berikut ini akan ditampilkan skema dari

analisis jalur yang mengkonstruksi dan menghubungkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Gambar 1: *Path analysis* awal



Proses selanjutnya setelah membuat skema alur adalah melakukan konstruksi reliabilitas dan validitas untuk melihat kelayakan indikator-indikator yang diuji. Hasil dari uji validitas dan reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4: Konstruksi validitas dan reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Transformational Leadership	0.890	0.889	0.909	0.458
Kinerja Pegawai	0.800	0.850	0.851	0.408
Work Engagement	0.829	0.860	0.861	0.416

Dari tabel tersebut terlihat *average variance ekstraced* (AVE) setiap variabel menunjukkan angka kurang dari 0.5. AVE kepemimpinan transformasional 0.455, AVE kinerja pegawai 0.416, dan AVE *work engagement* 0.482.

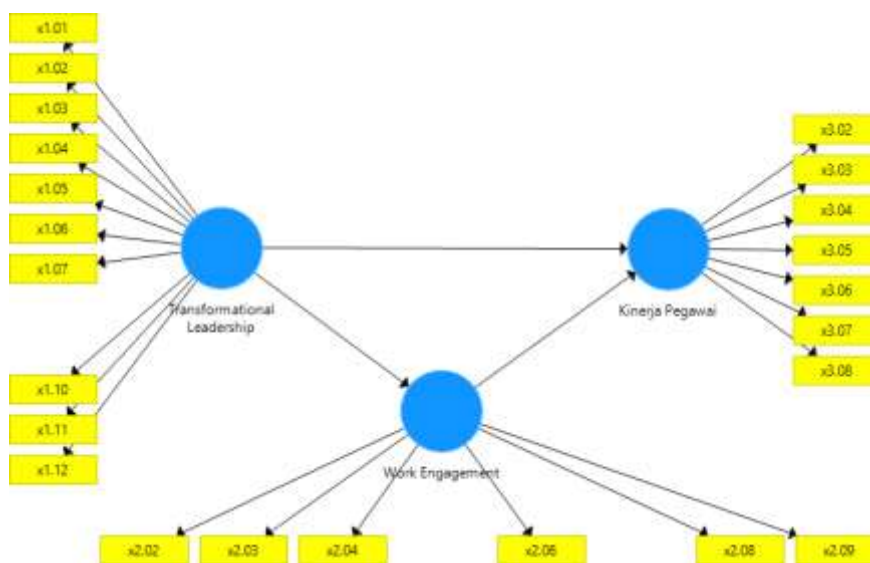
Tabel 5: *outer loading* indikator

<i>Outer Loading</i>					
Indikator	<i>Transformational Leadership</i>	Indikator	<i>Work Engagement</i>	Indikator	Kinerja Pegawai
X1.1	0.734	X2.1	0.607 (eliminasi)	X3.1	0.361 (eliminasi)
X1.2	0.635	X2.2	0.662	X3.2	0.809
X1.3	0.659	X2.3	0.778	X3.3	0.596
X1.4	0.765	X2.4	0.653	X3.4	0.816
X1.5	0.595	X2.5	0.461 (eliminasi)	X3.5	0.699
X1.6	0.637	X2.6	0.787	X3.6	0.802
X1.7	0.750	X2.7	0.411 (eliminasi)	X3.7	0.658
X1.8	0.591 (eliminasi)	X2.8	0.643	X3.8	0.430
X1.9	0.470 (eliminasi)	X2.9	0.702	X3.9	0.342 (eliminasi)
X1.10	0.779	-	-	-	-

X1.11	0.692	-	-	-	-
X1.12	0.742	-	-	-	-

Berdasarkan hasil tersebut maka ada beberapa indikator yang memiliki *outer loadings* paling rendah yang harus dieliminasi untuk mendapatkan AVE di atas 0.5 pada masing-masing variabel. Beberapa indikator yang dieliminasi yaitu 2 indikator variabel *transformational leadership* yaitu pada item indikator kedelapan dan kesembilan, 3 indikator variabel *work engagement* yaitu pada item indikator pertama, kelima, dan ketujuh, 2 indikator variabel kinerja pegawai yaitu pada item indikator pertama dan kesembilan. Sehingga total indikator yang valid dan reliabel adalah 23 indikator.

Gambar 2: *Path analysis* model fit



Setelah beberapa indikator dihilangkan secara bertahap sampai menghasilkan output AVE lebih dari 0.5 maka indikator tersebut dikatakan sudah valid dan reliabel. Sehingga dapat dilanjutkan ke langkah berikutnya untuk menganalisis pengaruh antar variabel.

Tabel 6: Konstruksi validitas dan reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Realibility	Average Variance Extracted (AVE)
Transformational leadership	0.894	0.895	0.912	0.511
Kinerja Pegawai	0.832	0.858	0.872	0.503
Work Engagement	0.804	0.828	0.856	0.501

Hasil di atas menunjukkan bahwa model sudah fit dan AVE untuk setiap variabel lebih dari 0.5 maka alat ukur dikatakan valid dan reliabel. Untuk selanjutnya adalah menguji hipotesis, pengaruh hubungan antar variabel secara langsung maupun secara tidak langsung. Berikut ini merupakan hasil p value dari pengaruh langsung maupun tidak langsung.

Tabel 7: Uji pengaruh langsung antar variabel

Hubungan Antar Variabel	P value	STDEV	T statistic	Ket
Pengaruh transformational leadership terhadap kinerja pegawai	0.000	0.135	4.593	Berpengaruh
Pengaruh <i>transformational leadership</i> terhadap <i>work engagement</i>	0.000	0.136	3.838	Berpengaruh
Pengaruh <i>work engagement</i> terhadap kinerja pegawai	0.000	0.100	7.802	Berpengaruh

Berdasarkan hasil yang diperoleh terhadap uji pengaruh antar variabel secara langsung, maka dapat dianalisis bahwa:

- P value *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai sebesar 0.000 kurang dari 0.05 maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh secara langsung antar variabel *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai.
- P value antara *transformational leadership* terhadap *work engagement* sebesar 0.000 kurang dari 0.05 maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh secara langsung antar variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement*.
- P value antara *work engagement* terhadap kinerja pegawai sebesar 0.000 kurang dari 0.05 maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh secara langsung antar variabel *work engagement* terhadap kinerja pegawai.

Untuk selanjutnya yang akan diuji adalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui variabel mediasi yaitu *work engagement*.

Tabel 8: Uji pengaruh tidak langsung

hubungan antar variabel dengan satu variabel intervening	P value	Keterangan
kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan <i>work engagement</i> sebagai variabel intervening	0.016	<i>work engagement</i> dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai

Berdasarkan hasil yang diperoleh dalam uji pengaruh secara tidak langsung antara variabel *transformational leadership* dan kinerja pegawai melalui variabel *work engagement* dihasilkan P value = 0.016 kurang dari 0.05 maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui variabel mediasi yaitu *work engagement*. Dari hasil analisis di atas maka dapat ditarik kesimpulan untuk hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Tolak H_{01} dan terima H_{a1} artinya ada pengaruh secara langsung antara *transformational leadership* dengan kinerja para pegawai.
- Tolak H_{02} dan terima H_{a2} artinya ada pengaruh antara *transformational leadership* dengan *work engagement*
- Tolak H_{03} dan terima H_{a3} artinya ada pengaruh antara *work engagement* dengan kinerja pegawai
- Tolak H_{04} dan terima H_{a4} artinya *work engagement* dapat memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja para pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan penarikan hipotesis penelitian maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Dari kesimpulan tersebut mengindikasikan bahwa *transformational leadership* di PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 5 Purwokerto dapat menjadi faktor untuk memperbaiki kinerja pegawai atau dapat juga

melalui cara lain yaitu pemimpin mampu menumbuhkan perilaku *work engagement* kepada setiap pegawai, dan jika perilaku *work engagement* sudah tertanam pada setiap anggota organisasi maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai khususnya kinerja pegawai pada unit penjagaan aset dan jembatan rel di PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 5 Purwokerto.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah populasi yang diambil hanya sebatas jumlah pegawai di unit penjagaan aset dan jembatan rel, hasil penelitian ini tidak merepresentasikan

pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja seluruh pegawai PT Kereta Api Daerah Operasi 5 Purwokerto.

Saran yang dapat diberikan khususnya bagi penelitian selanjutnya adalah agar penelitian selanjutnya dapat mengambil populasi seluruh pegawai PT Kereta Api Daerah Operasi 5 Purwokerto sehingga hasil yang diperoleh dapat menjadi masukan bagi PT Kereta Api Daerah Operasi 5 Purwokerto secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organ*, 26–40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21–27.
- Burns, J. M. (1978). *leadership*. New York: Harper & Row.
- KAI. (2018). *Form Penilaian Kinerja Pekerja Unggul*.
- Karsono, K., & Dyas. (2017). Pengaruh Budaya Kerja, Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto. 3(1).
- Khafifah, N. (2015). Kisah Jonan Perbaiki KAI: Dari Rapor Merah Hingga Untung Hampir Rp 1 T. *DetikNews*. Retrieved from <https://news.detik.com/berita/d-2938862/kisah-jonan-perbaiki-kai- dari-rapor-merah-hingga-untung-hampir-rp-1-t>
- Pearson, C. S. (2012). *The Transforming Leader*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership conceptual and empirical extensions. *Leadership*, 15(3), 329–354.
- Salman, M., Khan, M. N., & Javaid, M. (2016). Leadership Style and Employee Performance Through Mediating Role of Work Engagement. *American Journal of Business and Society*, 1(3), 129–135.
- Salu, O. J. ., & Hartijasi, Y. (2018). Analisis Pengaruh Work Engagement Sebagai Mediator Antara Job Resources dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Commitment and Job Performance di Lembaga Pendidikan Indonesia Amerika. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika*, 14(3).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit Utrech University.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suhr, D. (2006). *The Basics of Structural Equation Modeling*. SAS Institute.
- SWA. (2017). *transformasi tanpa henti pt kereta api indonesia*.
- Yulk, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.