

---

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Karyawan pada PT. Imora Motor

---

Harry Soelistio<sup>1</sup>, Merry M Marianti<sup>2</sup>

Universitas Katolik Parahyangan, Indonesia

Email: Harrysoelistio@gmail

---

### Abstrak

Salah satu cara yang bisa digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan ditengah persaingan bisnis yang ketat adalah melalui sumber daya manusia yang dimilikinya. Tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi di tempat kerja tidak hanya menghasilkan retensi karyawan, tetapi juga memupuk loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Salah satu cara menimbulkan rasa keterikatan terhadap pekerjaan dan perusahaan adalah melalui cara kepemimpinan yang baik, yang mampu menciptakan atmosfer kerja yang dapat mendukung peningkatan produktifitas dan kualitas hasil kerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh dimensi kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan pada PT. Imora Motor. Penelitian ini berjenis kausal dengan pendekatan kuantitatif, yang dilengkapi dengan wawancara untuk memperdalam hasil statistik. Data primer didapatkan dari 102 responden yang merupakan karyawan PT. Imora Motor. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa dimensi pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, dan stimulasi intelektual memiliki pengaruh yang positif. Sementara itu dimensi pertimbangan individu memiliki pengaruh negatif terhadap keterlibatan karyawan pada PT. Imora Motor. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi perhatian terhadap aspek pertimbangan individu perlu diperhatikan agar tidak menimbulkan persepsi ketidakadilan. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperkuat gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan, budaya organisasi, budaya kerja

### Abstract

*A company can gain a competitive advantage amidst intense business competition through human resources. High levels of employee engagement in the workplace result in employee retention, foster employee loyalty to the company, and enhance the organization's competitive advantage. One way to instill a sense of attachment to work and the company is through effective leadership, which can create a work atmosphere that supports increased productivity and the quality of work outcomes. This study aims to explain the influence of transformational leadership dimensions on employee engagement at PT. Imora Motor. This research is causal with a quantitative approach, complemented by interviews to deepen the statistical findings. Primary data were collected from 102 respondents who are employees of PT. Imora Motor. The simultaneous results of the study indicate that transformational leadership has a positive and significant influence on employee engagement. Partial results show that the dimensions of idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation have a positive impact. Meanwhile, the dimension of individualized consideration negatively influences employee engagement at PT. Imora Motor. This study concludes that transformational leadership plays a vital role in*

---

---

*increasing employee engagement. Still, attention must be paid to individual considerations not to create a perception of injustice. The implications of this study suggest that organizations need to strengthen transformational leadership styles to improve employee performance and maintain their loyalty to the company.*

**Keywords:** *transformational leadership, employee engagement, organizational culture, working culture*

---

## PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis global yang semakin kompetitif, keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi (Gunawan et al., 2023; Shofiana & Perkasa, 2025). Organisasi di berbagai industri menghadapi tantangan dalam mempertahankan dan meningkatkan keterlibatan karyawan, terutama dalam era digitalisasi dan disrupsi teknologi (Idrus et al., 2023; Iskandar, 2024). Berbagai laporan global menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan cenderung rendah, yang berdampak pada penurunan produktivitas, tingginya tingkat pergantian karyawan, dan menurunnya kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional adalah proses di mana ketika seorang individu berinteraksi dengan orang lain untuk membangun hubungan positif yang dapat meningkatkan motivasi dan moralitas, baik bagi pemimpin maupun anggota organisasi tersebut (Ramadan & Firmansyah, 2021). Bass, (2016), menyarankan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diajarkan kepada semua orang dalam sebuah organisasi tanpa memperhatikan status dan kedudukan, dan hal itu dapat berdampak positif pada kinerja sebuah perusahaan. Terdapat empat karakteristik kepemimpinan transformasional Bass, (2016), antara lain *idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, individualized consideration*.

Keterlibatan karyawan mengacu pada tingkat di mana secara individu, seorang karyawan terlibat penuh dalam pekerjaan dan mengenai seberapa besar kemauan individu tersebut untuk berkomitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan (Noe, 2020). Selain itu, Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dan memiliki kemauan untuk berkomitmen penuh kepada organisasi, akan memberikan keuntungan kompetitif yang sangat penting bagi perusahaan seperti meningkatnya produktivitas, meningkatnya kualitas hasil kerja, sampai pada tingkat pertukaran karyawan yang rendah (Ardana, 2012; Ashary, 2019).

Salah satu cara yang bisa digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan ditengah persaingan bisnis yang ketat adalah melalui sumber daya manusia yang dimilikinya (Kholik & Laeli, 2020)(Sudiantini et al., 2023). Seiring dengan semakin banyaknya waktu yang dihabiskan karyawan di tempat kerja, kepuasan kerja telah dianggap sebagai faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Andriani et al., 2020). Tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi di tempat kerja tidak hanya menghasilkan retensi karyawan, tetapi juga memupuk loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Konsep keterlibatan ini pertama kali disampaikan oleh Ir Teguh Soedarto & Tri Hardi ST, (2023) yang mengatakan bahwa seseorang bisa merasa dilibatkan atau tidak dilibatkan (*engage/disengage*) dalam bekerja. Konsep ini diperbaharui oleh Schaufeli, (2013) mengatakan bahwa orang dengan

keterlibatan dalam bekerja ini selalu merasa penuh energi dalam bekerja dan tidak merasakan efek burnout dalam bekerja.

Fenomena yang berkaitan dengan keterlibatan karyawan dan kepemimpinan transformasional ini muncul di PT. Imora Motor yang berhasil digambarkan oleh wawancara dengan beberapa orang karyawan. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan terhadap para leader (*supervisor/Assistant Manager*) didapatkan data bahwa tingkat keterlibatan seorang karyawan tidak sepenuhnya berdasarkan inisiatif dan kesadaran diri sendiri. Terdapat karyawan yang hanya sekedar menjalankan tugasnya untuk memenuhi target yang ditentukan dalam indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator*), tanpa keinginan untuk berkontribusi lebih terhadap Perusahaan. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa terdapat beberapa kelompok karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang dianggap cukup tinggi. Ciri-ciri yang diamati oleh para kepala divisi terhadap karyawan dengan kategori keterlibatan karyawan yang tinggi adalah kelompok orang yang haus akan prestasi, dan memiliki berbagai inovasi, energi, dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan, didalam dan diluar waktu bekerja (Afsar & Umrani, 2020).

Staff yang memiliki keterlibatan tinggi, secara umum memiliki hasil performance appraisal yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat keterlibatan yang rendah (Affandi & Guspul, 2023; Evita et al., 2017). Fenomena terkait gap kinerja ini tergambar dalam beberapa karyawan dengan latar belakang pendidikan yang baik dan usia kerja yang cukup lama, namun memiliki hasil penilaian kompetensi yang tidak menggambarkan kemampuan seorang karyawan dengan latar belakang tersebut. Namun terdapat juga karyawan dengan usia kerja yang jauh lebih muda, namun mampu menunjukkan kompetensi yang baik dan mendapatkan hasil penilaian yang memuaskan.

Hasil wawancara dalam survei pendahuluan menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang tidak sebaik rekan kerjanya mungkin dapat disebabkan oleh faktor yang dapat dikendalikan karyawan tersebut, dan faktor yang diluar kendali. Faktor yang dapat dipengaruhi oleh karyawan itu sendiri seperti kemampuan orang tersebut dalam mengelola beban pekerjaan, inisiatif belajar dan pengembangan diri, serta dukungan dari lingkungan kerjanya. Sementara itu faktor yang diluar kendali seperti kondisi makro ekonomi/kondisi pasar yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Beberapa faktor yang disebutkan dalam survei pendahuluan tersebut, merupakan cerminan/gambaran dari beberapa dimensi dalam kepemimpinan transformasional.

Salah satu cara menimbulkan rasa keterikatan terhadap pekerjaan dan perusahaan adalah melalui cara kepemimpinan yang baik, yang mampu menciptakan atmosfer kerja yang dapat mendukung peningkatan produktifitas dan kualitas hasil kerja (Mufeed, 2018). Seorang pemimpin juga diharapkan mau mendengarkan dan memberikan solusi praktis terhadap permasalahan yang terjadi di level operasional maupun level managerial yang ada didalam perusahaan atau lebih sering disebut sebagai kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*).

Hasil wawancara lanjutan terhadap 10 orang responden di lingkungan bekerja menyatakan bahwa pemimpin yang bisa membawa perubahan terhadap tim adalah yang mampu dan memahami fenomena permasalahan yang terjadi dan turut aktif didalam setiap kegiatan/proses yang terjadi. Responden menganggap bahwa pemimpin yang baik akan

dicontoh atau dijadikan *role model* dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari. Responden juga mengatakan bahwa terkadang kedekatan secara pribadi dengan para pemimpin juga memberikan dampak yang dirasakan dalam kinerja sehari-hari di perusahaan ini. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, banyak tanggapan yang disampaikan oleh responden menunjukkan kriteria pemimpin transformasional adalah kriteria yang diharapkan untuk dimiliki oleh atasannya. Penelitian ini, ingin mengetahui apakah terdapat pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan masing-masing dimensi dari variabel kepemimpinan transformasional ini terhadap tingkat keterlibatan karyawan pada PT. Imora Motor.

Temuan penelitian ini Basuki et al., (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi keterlibatan karyawan, dan motivasi inspirasional adalah dimensi tertinggi yang memberikan faktor keterlibatan karyawan yang paling efektif. Oleh karena itu, untuk mengembangkan keterlibatan karyawan, organisasi perlu menekankan elemen yang ada di dalam dimensi tersebut seperti berbicara secara optimis tentang masa depan dan apa yang perlu dicapai.

Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan mengeksplorasi bagaimana masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional secara spesifik berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Studi ini juga menggabungkan pendekatan kuantitatif dan wawancara mendalam untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai keterlibatan karyawan dalam konteks industri otomotif. Penelitian ini penting dilakukan mengingat PT. Imora Motor sedang menghadapi tantangan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan guna mencapai keunggulan kompetitif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam mengembangkan kepemimpinan yang lebih efektif guna meningkatkan keterlibatan karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan, mengidentifikasi dimensi kepemimpinan transformasional yang paling berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan dan memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam menerapkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif. Manfaat Penelitian ini untuk menambah literatur terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan, memberikan wawasan baru terkait dimensi kepemimpinan yang paling berpengaruh dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, memberikan rekomendasi kepada manajemen PT. Imora Motor untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih efektif, membantu organisasi lain dalam memahami strategi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan melalui kepemimpinan transformasional dan memotivasi pemimpin dalam organisasi untuk lebih memahami kebutuhan dan harapan karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan positif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi bagi pengembangan teori kepemimpinan transformasional, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang dapat diterapkan dalam lingkungan bisnis nyata.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan dilakukan melalui 2 pendekatan, yaitu kuantitatif dan eksplanatori. Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang banyak menggunakan angka numerik dalam berbagai proses yang dilakukan, mulai dari pengumpulan, analisis, hingga penyajian data. Data primer yang akan dikumpulkan adalah berasal dari karyawan PT. Imora Motor dalam bentuk kuesioner dan wawancara mengenai keterlibatan karyawan dan kepemimpinan transformasional. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan melalui berbagai pihak lain yang tidak secara langsung memiliki data tersebut atau melalui perantara. Data sekunder yang akan dikumpulkan adalah data yang mendukung atau memperkuat fenomena yang terjadi di PT. Imora Motor.

Kuesioner yang disebar akan berisi 37 pernyataan yang merupakan indikator dari masing-masing variable penelitian ini yang akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas setelah sampel 30 responden terpenuhi. Uji ini bertujuan untuk memastikan alat ukur yang digunakan valid dan reliabel. Wawancara juga akan dilakukan dan hasil wawancara yang didapatkan akan digunakan untuk memperkuat hasil kuesioner yang akan dikumpulkan, atau sebagai bentuk validasi dari hasil pengujian statistik yang dilakukan. Skala penilaian dalam kuesioner yang akan digunakan adalah berjenis Likert dengan 6 tingkat.

Data populasi adalah seluruh karyawan PT. Imora Motor, yang sudah berstatus sebagai karyawan tetap, dan memiliki pimpinan 1 level diatas individu tersebut dengan jabatan maksimal di Manager. Anggota perusahaan yang sudah berstatus karyawan tetap dapat berarti bahwa individu tersebut mampu menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan. jumlah karyawan PT. Imora Motor (Main Dealer) pada Q3 2024 yang memiliki kriteria tersebut adalah sebanyak 134 orang. Berdasarkan data tersebut, dengan menggunakan rumus slovin, didapati jumlah sampel minimal untuk penelitian ini adalah sebanyak 101 orang.

Metode analisis *statistic* yang digunakan adalah analisis regresi lienar berganda yang akan dilengkapi dengan uji validitas, reliabilitas, serta uji asumsi klasik sebelum dilakukan uji hipotesis. Dilanjutkan dengan wawancara yang akan diwakili oleh responden yang dirasa mampu mewakili kondisi kerja di areanya masing-masing.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Objek yang diteliti adalah semua karyawan pada P.T. Imora Motor yang bukan termasuk kategori pemimpin (leader), totalnya ada sebanyak 127 karyawan per tahun 2024 ini. PT. Imora Motor sendiri didirikan pada tahun 1964. Pada tahun 1999, P.T. Imora Motor ditunjuk sebagai distributor utama mobil Honda untuk wilayah Jabodetabek, yang lebih dikenal dengan nama Honda Jakarta Center ([www.hondajakartacenter.com](http://www.hondajakartacenter.com)).

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS 24 terhadap total 30 responden pertama yang melakukan pengisian kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Dalam penelitian ini, angka  $r$  tabel yang dijadikan acuan adalah 0.361 dengan nilai  $\alpha$  sebesar 5%. Selain itu, kuesioner dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha diatas 0.70 yang memiliki

makna bahwa kuesioner tersebut mampu untuk dipakai berulang kali. Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

**Tabel 1. Penilaian Responden Terhadap Pelaksanaan Pelatihan**

No	Variabel	Status Validitas	Status Reliabilitas
1	Pengaruh Ideal	Valid	Reliabel (0.912)
2	Motivasi yang Menginspirasi	Valid	Reliabel (0.877)
3	Stimulasi Intelektual	Valid	Reliabel (0.877)
4	Pertimbangan Individu	Valid	Reliabel (0.911)
5	Keterlibatan Karyawan	Valid	Reliabel (0.913)

Sumber: Data diolah

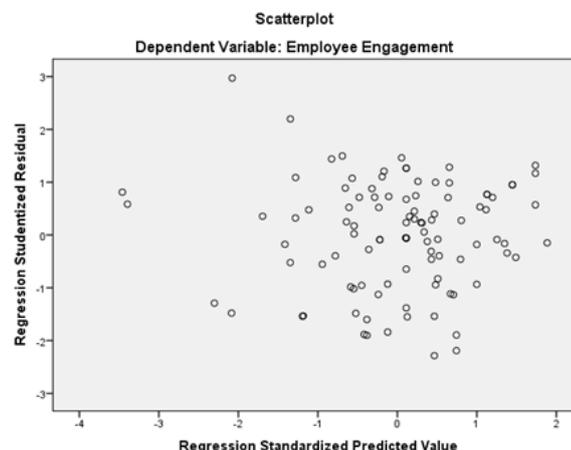
Setelah seluruh pertanyaan dinyatakan valid, maka penelitian dilanjutkan dengan mengumpulkan seluruh sampel dan dilakukan uji asumsi klasik sebelum masuk kedalam uji hipotesis. Dalam pengujian asumsi klasik, dilakukan uji:

- Uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* (KS), dengan dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai *Asymp. Sig. (2 tailed)* bernilai diatas 0.05, maka dapat dianggap bahwa data berdistribusi normal. Hasilnya mendapatkan nilai signifikansi 0.097 sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal karena lebih besar dari 0,05 ( $0,097 > 0,05$ ).
- Uji multikolinearitas dengan pengambilan keputusan adalah dengan melihat nilai tolerance dan VIF. Jika nilai tolerance diatas 0.1, dan nilai VIF  $< 10$ , maka data dinyatakan tidak terjadi Multikolinearitas, dan hasil pengujiannya digambarkan dalam tabel berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas**

No	Penilaian Kegiatan	Tolerance	VIF
1	Idealized Influence	0.356	2.812
2	Inspirational Motivation	0.483	2.072
3	Intellectual Stimulation	0.311	3.210
4	Individual Consideration	0.029	3.746

### Uji Heteroskedastisitas



**Gambar 1. Hasil Uji Multikolinearitas**

Berdasarkan hasil analisis menggunakan grafik scatterplot, diketahui bahwa plot atau titik-titik menyebar secara merata di atas dan di bawah garis nol, serta tidak menunjukkan pola tertentu atau menumpuk pada satu titik. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

### Uji F

Hasil pengujian akan menunjukkan nilai F-hitung yang dibandingkan dengan F-tabel pada tingkat signifikansi tertentu. Jika F-hitung lebih besar dari F-tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, dapat disimpulkan bahwa variabel bebas secara serentak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Untuk nilai F tabel yang didapatkan dengan kriteria 102 responden, 4 variabel independen dan signifikansi 5% adalah 2.47. Berdasarkan data dari tabel diatas, dapat terlihat bahwa nilai F hitung lebih besar dari F tabel ( $15.777 > 2.47$ ), dan tingkat signifikansi kurang dari 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), sehingga dapat disimpulkan berdasarkan hasil uji statistik bahwa ke empat variabel independen (Pengaruh Ideal, Motivasi yang Menginspirasi, Stimulasi Intelektual, Pertimbangan Individu) memiliki pengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap keterlibatan karyawan (Employee Engagement) pada PT. Imora Motor.

### Uji t

Uji t membandingkan antara t hitung dengan t tabel, dimana nilai t tabel adalah sebesar 1.660, dan jika nilai signifikansi dibawah 0.05, maka variabel dinyatakan memiliki pengaruh.

**Tabel 4. Hasil Uji t**

No	Penilaian Kegiatan	t	Sig
1	Idealized Influence	2.929	0.04
2	Inspirational Motivation	2.866	0.05
3	Intellectual Stimulation	1.983	0.50
4	Individual Consideration	-2.223	0.29

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa berdasarkan nilai signifikansi, seluruh variabel dapat dikatakan memiliki pengaruh terhadap keterlibatan karyawan karena memiliki nilai signifikansi  $\leq 0.05$ . Jika kita membandingkan antara t hitung dengan t tabel, maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel idealized influence, inspirational motivation dan intellectual stimulation memiliki pengaruh yang positif karena nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel. Namun untuk variabel individual consideration, nilai t hitung  $<$  t tabel yang berarti bahwa variabel ini memiliki pengaruh negatif terhadap keterlibatan karyawan.

Untuk mendalami hasil temuan ini, dilakukan wawancara lanjutan terhadap responden. Berdasarkan hasil wawancara, didapati beberapa pernyataan responden yang menyatakan bahwa pertimbangan individu terhadap karyawan dapat disikapi secara negatif bagi beberapa orang. Hal ini tampak dalam pernyataan yang disampaikan oleh responden mengenai persepsi ketidakadilan akibat pertimbangan individu yang dianggap jika seorang

pemimpin terlalu fokus pada individu tertentu dan mengabaikan anggota tim lainnya, karyawan lain mungkin merasa diabaikan atau diperlakukan tidak adil.

### Koefisien Determinasi

Koefisien ini dinyatakan dalam bentuk angka yang biasanya ditulis sebagai  $R^2$  (R-squared). Hasil pengujian koefisien determinasi ditunjukkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 5. Koefisien Determinasi**

R	R Square	Adjusted R Square
0.635	0.404	0.379

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel tersebut, nilai R Square sebesar 0.404 atau 40.4%, artinya kontribusi masing-masing elemen kepemimpinan transformasional (X1, X2, X3, dan X4) terhadap keterlibatan karyawan (Y) adalah sebesar 40.4%, sisanya sebesar 60.6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Pembahasan

Hasil uji t menunjukkan bahwa terdapat 1 variabel yang memiliki pengaruh negatif terhadap keterlibatan karyawan, yaitu variabel individual consideration sentara itu, ketiga variabel lainnya berdasarkan hasil uji statistik dinyatakan memiliki pengaruh secara parsial terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa responden dalam analisis deskriptif dimana responden mengatakan bahwa pertimbangan individu ini dapat dianggap sesuatu yang negatif akibat kondisi kerja yang menuntut pengambilan keputusan, strategi dan arahan yang jelas, dibandingkan pertimbangan individu yang terkadang tidak akurat.

Untuk variabel *idealized influence*, pengaruh yang ideal ditunjukkan melalui tindakan kepemimpinan yang partisipatif dan inklusif, perusahaan tidak hanya akan berhasil menghadapi tantangan kompetitif, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang memberdayakan semua pihak untuk berkembang bersama. Hasil pengujian statistik dan hasil wawancara menyatakan bahwa variabel ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. analisis deskriptif menggambarkan bahwa tindakan yang dilakukan oleh atasan dalam hal pemberian kepercayaan/delegasi pekerjaan yang sesuai dengan kapasitas anggota tersebut berpengaruh positif karena orang tersebut merasa mendapatkan kepercayaan dan kontribusi yang positif terhadap perusahaan.

Untuk variabel *inspirational motivation*, data secara statistik menunjukkan bahwa variabel ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Pada indikator keyakinan mencapai tujuan, menunjukkan respon positif tertinggi. Hal ini dapat dipahami dengan penjelasan narasumber yang menyatakan bahwa keyakinan atau kepercayaan yang disampaikan secara lisan menghasilkan respon positif terhadap kepercayaan diri dan kemauan untuk terlibat lebih jauh dalam pekerjaan. Hal ini mendorong karyawan untuk mau berkontribusi maksimal atas dasar kepercayaan diri yang mereka miliki, dan visi yang sama bahwa kinerjanya memberikan dampak terhadap perusahaan.

Terkait dengan stimulasi intelektual, stimulasi intelektual yang dilakukan oleh para pemimpin di perusahaan ini sudah dilakukan dengan baik dan berhasil dirasakan oleh anggota timnya (Nugroho, 2024). Hasil dari wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa stimulasi intelektual dapat diberikan oleh seorang pemimpin divisi kepada anggotanya dalam kaitannya dengan pekerjaan yang membutuhkan penyelesaian masalah operasional perusahaan yang dimana karyawan tersebut terlibat secara aktif didalam prosesnya. Karyawan yang berhasil memberikan pemecahan masalah umumnya merasa mereka memiliki kontribusi yang dihargai oleh perusahaan yang berdampak positif terhadap tingkat keterlibatan karyawan.

Meskipun stimulasi intelektual ini memiliki resiko kegagalan yang mungkin bisa menghambat kinerja organisasi, nampaknya leader di PT. Imora Motor mampu mengukur dan mengantisipasi resiko tersebut dengan cukup baik, sehingga meskipun perbaikan proses kerja yang sedang dilakukan memiliki hasil yang kurang baik, para pemimpin tetap memiliki rencana perbaikannya. Namun hal ini mungkin akan sangat terasa didalam divisi atau lingkup kerja yang menuntut kreatifitas dari anggotanya seperti divisi marketing event creative dan marketing planning *analyst* yang memang memiliki dinamika kerja yang besar. Namun untuk divisi pendukung perusahaan ini, seperti bagian keuangan, akunting, maupun divisi lainnya yang tidak termasuk kategori profit maker, stimulasi intelektual ini biasanya berkaitan dengan pembaharuan SOP kerja yang mampu menghasilkan efisiensi tanpa mengorbankan kualitas data yang dihasilkan yang terkadang proses yang dilakukan oleh anggota divisi dalam mengerjakan hal tersebut memakan waktu yang lebih lama.

### **Faktor-Faktor Lain yang Mempengaruhi Keterlibatan Karyawan**

Selain kepemimpinan transformasional, keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi juga dipengaruhi oleh beberapa faktor lain yang bersifat internal maupun eksternal. Berikut adalah beberapa faktor yang berkontribusi terhadap tingkat keterlibatan karyawan:

#### **1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan praktik yang diterapkan dalam suatu perusahaan dan berpengaruh terhadap cara karyawan berperilaku serta berinteraksi. Budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan menghargai inovasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan karena mereka merasa menjadi bagian dari perusahaan yang memiliki visi dan misi yang sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka. Beberapa aspek budaya organisasi yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan antara lain:

- a. Budaya keterbukaan dan transparansi, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki kebebasan untuk menyampaikan pendapat tanpa rasa takut.
- b. Budaya penghargaan dan apresiasi, yang memberikan pengakuan terhadap kontribusi karyawan sehingga meningkatkan loyalitas dan keterikatan mereka terhadap Perusahaan.
- c. Budaya kerja fleksibel, yang memungkinkan karyawan menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi, sehingga meningkatkan motivasi kerja.

## **2. Lingkungan Kerja dan Dukungan Sosial**

Lingkungan kerja yang nyaman, baik secara fisik maupun psikologis, dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Faktor-faktor seperti hubungan yang baik antar karyawan, dukungan dari atasan, serta fasilitas yang memadai dalam perusahaan dapat berkontribusi terhadap keterlibatan yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa didukung oleh rekan kerja dan atasan cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang bekerja dalam lingkungan yang penuh tekanan dan persaingan yang tidak sehat.

## **3. Faktor Eksternal: Kondisi Ekonomi dan *Tren Pasar***

Faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, dan tren industri juga dapat memengaruhi keterlibatan karyawan. Dalam situasi ekonomi yang tidak stabil, ketidakpastian terhadap masa depan pekerjaan dapat menyebabkan penurunan keterlibatan. Sebaliknya, dalam kondisi ekonomi yang baik dan industri yang berkembang pesat, keterlibatan karyawan cenderung lebih tinggi karena mereka melihat peluang pertumbuhan dan stabilitas di tempat kerja mereka.

## **4. Kesempatan Pengembangan Karier dan Pelatihan**

Kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan memperluas karier dalam organisasi juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. Program pelatihan, mentoring, dan jalur karier yang jelas dapat memberikan motivasi tambahan bagi karyawan untuk tetap berkontribusi secara aktif dalam perusahaan (Sari et al., 2024). Organisasi yang secara aktif berinvestasi dalam pengembangan karyawan menunjukkan bahwa mereka menghargai pertumbuhan individu, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan (Ahmed et al., 2024).

## **Implikasi Penelitian**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Implikasi bagi perusahaan, khususnya PT. Imora Motor, adalah perlunya strategi kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada tugas dan hasil, tetapi juga pada pengembangan individu dan budaya organisasi. Praktisi di lapangan, seperti manajer dan supervisor, dapat menggunakan temuan ini sebagai dasar dalam membangun pendekatan kepemimpinan yang lebih efektif, misalnya dengan:

1. Mengembangkan program pelatihan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan inspirational motivation dan intellectual stimulation.
2. Menerapkan sistem evaluasi kepemimpinan yang berbasis pada keterlibatan dan kepuasan karyawan.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif agar individual consideration tidak berdampak negatif terhadap keadilan di tempat kerja.

Dampak dari penerapan kepemimpinan transformasional tidak hanya terlihat pada keterlibatan karyawan tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Beberapa dampak yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Peningkatan Produktivitas: Karyawan yang lebih terlibat cenderung lebih produktif dan berkontribusi lebih aktif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Peningkatan Loyalitas Karyawan: Dengan kepemimpinan yang mendukung, tingkat retensi karyawan meningkat, sehingga perusahaan dapat mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan.
3. Inovasi dan Adaptabilitas: Dengan meningkatnya stimulasi intelektual, karyawan lebih terdorong untuk berpikir kreatif dan memberikan solusi inovatif dalam menghadapi tantangan bisnis.
4. Efisiensi Organisasi: Kepemimpinan transformasional yang efektif membantu organisasi dalam menyesuaikan strategi operasional dengan kebutuhan pasar dan teknologi.

Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih adaptif guna menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif.

### **KESIMPULAN**

Secara umum sikap kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan pada PT. Imora Motor. Hal ini adalah sebuah hal yang baik untuk dipertahankan mengingat proses bisnis yang sekarang sedang terjadi memang menuntut karyawan untuk mau berperan aktif dan terlibat lebih banyak untuk memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Harapannya dengan dampak positif dari kepemimpinan transformasional ini membantu PT. Imora Motor untuk lebih responsif terhadap perubahan eksternal, seperti perubahan teknologi, tren pasar, atau regulasi baru. Dampak internal juga akan dirasakan seperti mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dengan lebih maksimal dan mungkin dapat meningkatkan efisiensi proses kerja yang ada sekarang ini. Penggunaan kepemimpinan transformasional, ataupun melanjutkan kepemimpinan transformasional yang sudah dijalankan sekarang di PT. Imora Motor yang sedang menghadapi tantangan bisnis otomotif sekarang ini, jika dimanfaatkan dengan baik diharapkan akan menghasilkan dampak positif dalam keterlibatan karyawan. Jika dampak positif ini mampu dirasakan oleh karyawan itu sendiri, maka 3 kriteria keterlibatan karyawan yang tinggi (Say, Stay, Strive) akan terlihat jelas dan mampu meningkatkan dan mempertahankan partisipasi aktif karyawan dalam berkontribusi terhadap perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, A., & Guspul, A. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Keterlibatan Kerja (Studi Kasus pada CV. Mekar Abadi). *Journal of Economic, Business, and Engineering (Jebe)*, 5(1), 185–215. <https://doi.org/10.32500/jebe.v5i1.5577>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Motivation to Learn, Task Complexity and Innovation Climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Ahmed, H., Sefenu, J. C., Mensah, J. V., & Keney, G. (2024). Technical Staff's Conception of Training and Development and Its Influence on Performance: The Case Of University of Cape Coast, Ghana. *International Journal of Training Research*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/14480220.2024.2304821>
- Andriani, R., Ahman, E., & Santoso, B. (2020). *Conditional Process pada Manajemen SDM: Perspektif Polychronicity, Kepuasan Kerja, Engagement Karyawan, Lingkungan Kerja, dan Turnover Intention*. Gracias Logis Kreatif.
- Ardana, K. (2012). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Caps (Center for Academic Publishing Service).
- Ashary, L. (2019). Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Produktivitas Karyawan Peternak Ayam Potong PT. Mitra Gemuk Bersama (MGB) di Kabupaten Jember. *Growth*, 14(2), 72–82.
- Bass, B. M. (2016). *Transformational Leadership*. Lawrence Elabaum Associating.
- Basuki, B., Widyanti, R., & Husnurropiq, H. (2023). Peran Moderasi Budaya Organisasi terhadap Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dengan Keterlibatan Karyawan Pegawai Organisasi Publik. *Al-Ulum: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 9(2), 119–131. <https://dx.doi.org/10.31602/alsh.v9i2.12711>
- Evita, S. N., Muizu, Z., Ode, W., Atmojo, W., & Tri, R. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management by Objectives (Studi Kasus pada PT Qwords Company International). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 18–32.
- Gunawan, A., Rivai, H. A., & Lukito, H. (2023). Pengaruh Manajemen Bakat dan Pengetahuan terhadap Kinerja dan Komitmen Karyawan dalam Perusahaan. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 1289–1296. <https://doi.org/10.37034/infec.v5i4.750>
- Idrus, S., Ruhana, F., Amalia, M. R., Rosyid, A. F., & Kuswandi, D. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Efektif dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Era Bisnis Global. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (Mea)*, 7(1), 72–89. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2879>
- Ir Teguh Soedarto, M. P., & Tri Hardi St, M. M. (2023). *Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Employee Engagement*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Iskandar, M. R. (2024). Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan: Tinjauan Sistematis dari Studi Empiris. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 789–809. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1718>
- Kholik, A., & Laeli, S. (2020). Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Sekolah Alam Berbasis

- Model Resource-Based View. *Tadbir Muwahhid*, 4(1), 73–97.
- Mufeed, U. (2018). Effect of Transformational Leadership on Employee Engagement-An Empirical Study In Select Higher Educational Institutions. *Journal of Organisation And Human Behaviour*, 7(2), 8–13.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.
- Nugroho, A. D. (2024). *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Karyawan dan Stimulasi Intelektual Leadership dengan Moderasi Kapabilitas ICT*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Ramadan, W., & Firmansyah, Y. (2021). Gaya Kepemimpinan Era Covid-19: Transaksional dan Transformasional Serta Pengaruhnya terhadap Efektivitas Work From Home (Studi pada Karyawan WFH Di Bandung). *Providing Industrial Research Workshop And National Seminar*, 12, 1597–1604.
- Sari, S. P., Nuraeni, S. E., Anwar, H. M., Lusono, K. R. T. A., Ezzo, A. S. R., Simarmata, N., Indra Habibie, S. E., Laksono, R. D., Sppd, M., & Finasim, S. H. (2024). *Peran Sdm dalam Pengembangan Diri Karyawan*. Cv Rey Media Grafika.
- Schaufeli, W. B. (2013). What Is Engagement? In *Employee Engagement in Theory and Practice* (Pp. 15–35). Routledge.
- Shofiana, D., & Perkasa, D. H. (2025). Employee Engagement dalam Meningkatkan Kinerja Ekspatriat. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 18(1), 881–892. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v18i1.797>
- Sudiantini, D., Atmaja, S., & Siregar, W. (2023). Pengaruh Manajemen Sumberdaya Manusia Strategi dan Manajemen Transformasi terhadap Keunggulan Bersaing. *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 1(1), 40–50. <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i1.186>



**This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.**

---