

Pengaruh *transformational leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan industri pengolahan gula

Chandra Ratri Deviana*, Khoirur Rozaq

Universitas Negeri Surabaya

*Email korespondensi: chandra.21161@mhs.unesa.ac.id

Abstract

The purpose of this study is to analyze the influence of transformational leadership and perceived organizational support on work engagement among employees in the sugar processing industry. Work engagement is an important factor that reflects employees' enthusiasm, dedication, and absorption in their work, which can contribute to organizational performance. This study uses a quantitative approach with a saturated sampling technique, involving a total of 105 employees as respondents. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using the Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) method with the assistance of SmartPLS 3 software. The results of the analysis indicate that transformational leadership has a significant positive effect on work engagement, suggesting that leaders who are able to inspire, motivate, and provide individual consideration can enhance employees' level of engagement at work. In addition, perceived organizational support also has a significant positive effect on work engagement, indicating that employees who perceive higher organizational support tend to demonstrate higher involvement and commitment in their work. These findings imply that the application of transformational leadership practices and the enhancement of organizational support are essential strategies for increasing employee work engagement in the sugar processing industry.

Keywords: perceived organizational support; SEM-PLS; sugar processing industry; transformational leadership; work engagement

<https://doi.org/10.26740/jim.v14n2.p299-309>

Received: March 24, 2026; Revised: April 14, 2026; Accepted: May 29, 2026; Available online: June 11, 2026
Copyright © 2026, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Industri gula merupakan sektor strategis bagi perekonomian Indonesia karena berperan dalam memenuhi kebutuhan pangan nasional serta menjadi sumber pendapatan bagi masyarakat, khususnya petani tebu (Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian, 2024). Jawa Timur, sebagai sentra utama produksi tebu, memberikan kontribusi besar dalam rantai pasok gula nasional. Namun, dalam beberapa tahun terakhir industri gula mengalami penurunan produksi. Penurunan ini tidak hanya disebabkan oleh faktor lingkungan dan ketersediaan bahan baku, tetapi juga berkaitan dengan faktor internal perusahaan, termasuk kinerja sumber daya manusia (Suryana *et al.*, 2024). Sumber daya manusia dipandang sebagai faktor penting dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi, karena kualitas SDM yang baik mampu menciptakan hubungan kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Work engagement merupakan kondisi ketika karyawan terlibat penuh secara emosional, fisik, dan kognitif dalam pekerjaannya yang ditunjukkan melalui semangat, dedikasi, dan konsentrasi yang tinggi (Saputra *et al.*, 2023). Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan antusiasme dalam bekerja, merasa bangga terhadap pekerjaannya, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Hidayat & Masdupi, 2023). Kondisi tersebut

menjadikan *work engagement* sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi karena mampu mendorong produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian tujuan organisasi secara efektif (Kashyap, 2021). Oleh karena itu, *work engagement* menjadi aspek yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam upaya meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan. *Work engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya *transformational leadership* dan *perceived organizational support* (POS).

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemberian inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan karyawan sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung keterlibatan kerja (Dukhaykh *et al.*, 2024; Maharani & Frianto, 2023). Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, motivasi, serta dukungan berkelanjutan dapat meningkatkan semangat dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka. Selain kepemimpinan, *perceived organizational support* juga merupakan faktor penting yang memengaruhi *work engagement*. POS mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Meidyntania & Frianto, 2024). Ketika karyawan merasa didukung, dihargai, dan diperlakukan secara adil, mereka cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang tercermin dalam *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Musenze & Mayende, 2022).

Berbagai penelitian telah menguji hubungan antara *transformational leadership* dan *work engagement*, namun hasil yang diperoleh masih menunjukkan inkonsistensi. Penelitian yang dilakukan oleh Bader *et al.* (2023), Dukhaykh *et al.* (2024), dan Nawaz *et al.* (2024) menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Akan tetapi, hasil yang berbeda ditemukan oleh Hidayat & Masdupi (2023) serta Nurtjahjani *et al.* (2020), yang menyatakan bahwa *transformational leadership* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement*. Inkonsistensi hasil penelitian juga ditemukan dalam hubungan antara *perceived organizational support* dan *work engagement*. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif terhadap *work engagement* (Bonaiuto *et al.*, 2021; Musenze & Mayende, 2022), sedangkan penelitian lain menemukan bahwa POS tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement* (Ansori & Wulansari, 2021; Sulistyono & Suhartini, 2019), perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel masih perlu dikaji lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Meskipun *work engagement* memiliki peran penting bagi organisasi, tingkat keterlibatan kerja karyawan di Indonesia masih tergolong rendah. Survei (Gallup, 2023) menunjukkan bahwa hanya 25% karyawan yang merasa terikat pada pekerjaannya, sedangkan sebagian besar lainnya berada dalam kategori tidak terlibat (*disengaged*). Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan keterlibatan kerja yang perlu mendapat perhatian dari organisasi. Dalam industri gula, tantangan peningkatan produktivitas dan pencapaian target produksi menuntut perusahaan memiliki karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *work engagement* pada karyawan industri pengolahan gula di Jawa Timur.

Kajian Pustaka

Transformational Leadership

Kepemimpinan transformasional merujuk pada kemampuan pemimpin dalam mendorong perubahan positif melalui pengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Dukhaykh *et al.*, 2024; Maharani & Frianto, 2023). Pemimpin transformasional menekankan peningkatan kesadaran karyawan untuk bekerja secara optimal, memberikan visi yang jelas, serta membangun kredibilitas melalui dorongan dan teladan yang positif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat pemahaman karyawan tentang peran dan tanggung jawab mereka dalam mendukung keberhasilan organisasi. Melalui perhatian individual dan stimulasi intelektual, pemimpin transformasional mendorong pengembangan ide-ide kreatif, pemecahan masalah yang efektif, serta pemanfaatan potensi karyawan secara optimal, sehingga

meningkatkan ketersediaan psikologis dan keterlibatan kerja (Chen & Cuervo, 2022). Lebih lanjut, menurut Dukhaykh *et al.* (2024), menjelaskan bahwa *transformational leadership* dapat diukur menggunakan beberapa indikator, yaitu: (1) *idealized influence*, pemimpin menjadi teladan dengan nilai, integritas, dan etika tinggi sehingga karyawan mengutamakan tujuan bersama; (2) *inspirational motivation*, yaitu pemimpin menginspirasi karyawan melalui visi yang jelas dan komunikasi yang memotivasi; (3) *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan adaptif terhadap perubahan; dan (4) *individualized consideration* yaitu pemimpin memberikan perhatian dan dukungan individual untuk mengembangkan potensi karyawan. Oleh karena itu, penerapan *transformational leadership* dinilai memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan komitmen karyawan, serta mendukung keberhasilan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan yang dinamis.

Perceived Organizational Support

Perceived organizational support (POS) mengacu pada sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka, memberikan dukungan terhadap pemanfaatan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, serta peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Meidyntania & Frianto, 2024; Saputra *et al.*, 2023). Dukungan organisasi menjadi faktor eksternal yang penting dalam membentuk motivasi kerja karyawan, karena menciptakan persepsi positif bahwa perusahaan hadir dan peduli terhadap kebutuhan mereka. Ketika karyawan merasa dihargai, didengar, dan didukung, mereka cenderung menunjukkan tingkat motivasi, loyalitas, dan keterlibatan kerja (*work engagement*) yang lebih tinggi. Kondisi ini pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi, memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Firnanda & Wijayati, 2021). Terdapat tiga indikator *perceived organizational support* menurut Meidyntania & Frianto (2024), yaitu: (1) dukungan keadilan, persepsi karyawan bahwa organisasi menerapkan perlakuan yang adil dan setara dalam kebijakan, keputusan, dan pembagian perlakuan kerja; (2) dukungan pimpinan, persepsi karyawan terhadap perhatian, dukungan, dan motivasi yang diberikan atasan dalam pelaksanaan tugas dan pengembangan kerja; dan (3) penghargaan dan kondisi kerja, persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka serta menyediakan kondisi kerja yang mendukung kenyamanan dan kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, *perceived organizational support* dipandang sebagai faktor penting yang dapat membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi, sehingga mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan kerja dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Work Engagement

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh keterlibatan penuh karyawan secara emosional, fisik, dan kognitif dalam pekerjaan, serta ditunjukkan melalui semangat, dedikasi, dan motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan tugas (Musenze & Mayende, 2022). Konsep ini mencerminkan komitmen emosional dan keterlibatan aktif karyawan dalam bekerja, yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu, kepuasan pelanggan, serta keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Saputra *et al.*, 2023). Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi menunjukkan sikap positif terhadap organisasi, merasa bangga menjadi bagian darinya, bersikap proaktif, serta terus berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan (Hidayat & Masdupi, 2023). Dengan demikian, *work engagement* mendorong investasi energi fisik, mental, dan kognitif karyawan dalam pekerjaan, yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi (Lai *et al.*, 2020). Menurut Musenze & Mayende (2022), *work engagement* dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu: (1) *vigor*, yaitu mencerminkan tingkat energi, ketahanan, dan kesiapan karyawan dalam mencurahkan usaha saat menjalankan pekerjaan.; (2) *dedication*, menunjukkan keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan, ditandai dengan antusiasme, kebanggaan, dan motivasi tinggi; (3) *absorption*, yaitu menggambarkan tingkat konsentrasi dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan, sehingga karyawan merasa menikmati pekerjaan dan sulit melepaskan diri darinya. Dengan demikian, tingkat *work engagement* yang tinggi diyakini mampu menjadi pendorong utama terciptanya kinerja yang berkelanjutan, karena karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi tuntutan tugas, tetapi juga menunjukkan keterikatan yang mendalam terhadap pekerjaannya.

Pengaruh antar variabel

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi tingkat *work engagement* karyawan (Zhang *et al.*, 2020). *Transformational leadership* terbukti efektif dalam meningkatkan keterlibatan kerja karena mampu mendorong perubahan positif melalui pengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan (Dukhaykh *et al.*, 2024; Hidayat & Masdupi, 2023). Pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai sumber motivasi yang memberikan inspirasi, dukungan, serta visi yang jelas dan bermakna bagi para karyawan. Ketika karyawan merasa termotivasi, dihargai, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi, mereka akan memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai. Kondisi ini membentuk keadaan psikologis positif yang mendorong munculnya *work engagement*, yang tercermin melalui semangat kerja (*vigor*), dedikasi yang tinggi (*dedication*), dan keterlibatan mendalam dalam pekerjaan (*absorption*). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Bader *et al.*, 2023; Lai *et al.*, 2020; Monje-Amor *et al.*, 2020; Nawaz *et al.*, 2024) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran signifikan dalam meningkatkan *work engagement* karyawan.

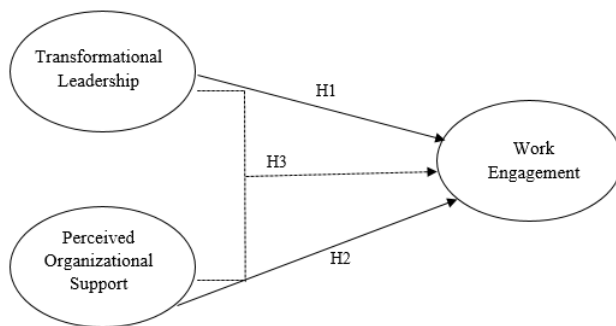
H1: Pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement*

Perceived organizational support (POS) merupakan faktor penting yang memengaruhi *work engagement* karena mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi serta peduli terhadap kesejahteraan mereka (Meidyntania & Frianto, 2024). Ketika karyawan memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi, mereka cenderung merasa diakui, diperlakukan secara adil, dan mendapatkan perhatian dari perusahaan, sehingga memunculkan respons psikologis positif dalam bekerja. Kondisi ini mendorong peningkatan energi (*vigor*), rasa keterikatan emosional terhadap pekerjaan (*dedication*), serta keterlibatan mendalam dalam menyelesaikan tugas (*absorption*). Dukungan organisasi juga menciptakan rasa aman dan kepercayaan, yang membuat karyawan lebih bersedia menginvestasikan sumber daya emosional dan fisik mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, POS berperan dalam membangun hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, di mana dukungan yang dirasakan mendorong karyawan untuk membalasnya melalui sikap kerja yang lebih positif, komitmen yang lebih kuat, serta keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Bonaiuto *et al.* (2021), Joniaková (2021), Musenze & Mayende (2022), Saputra *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan.

H2: Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*

Transformational leadership dan *perceived organizational support* merupakan dua faktor penting yang dapat meningkatkan *work engagement* karyawan. Pemimpin transformasional mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta visi yang jelas sehingga mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya. Ketika karyawan merasa termotivasi dan dihargai oleh pemimpinnya, mereka cenderung menunjukkan tingkat semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi (Bader *et al.*, 2023; Zhang *et al.*, 2020). Di sisi lain, *perceived organizational support* mencerminkan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi serta memperhatikan kesejahteraan karyawan. Dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan rasa aman, kepercayaan, dan komitmen karyawan sehingga mendorong peningkatan *work engagement* (Bonaiuto *et al.*, 2021), (Musenze & Mayende, 2022). Secara bersama-sama, *transformational leadership* dan *perceived organizational support* dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, baik melalui dukungan dari pemimpin maupun dari organisasi. Kombinasi keduanya memungkinkan karyawan merasa termotivasi, dihargai, dan didukung dalam menjalankan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan tingkat *work engagement* secara optimal. Oleh karena itu, semakin baik penerapan *transformational leadership* dan semakin tinggi *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula *work engagement* karyawan.

H3: *Transformational leadership* dan *perceived organizational support* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.



Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibagikan secara langsung (*offline*) kepada responden. Penelitian dilaksanakan di Industri Pengolahan Gula di daerah Sidoarjo, yang merupakan perusahaan manufaktur di bidang pengolahan gula. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, sehingga seluruh anggota populasi yang berjumlah 105 karyawan dijadikan sebagai responden penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Dalam analisis SEM-PLS, penelitian ini menggunakan dua submodel, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Selain itu, penelitian ini juga mencakup uji hipotesis serta uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini meliputi usia, status, lama bekerja, dan unit kerja. Berdasarkan hasil analisis statistik, karakteristik responden yang paling mendominasi pada penelitian ini di setiap klasifikasi adalah sebagai berikut: usia: 31-40 tahun (49,5%) sebanyak 52 orang, jenis kelamin: laki-laki (37,1%) sebanyak 39 orang, tingkat pendidikan: S1 (55,2%) sebanyak 58 orang, status perkawinan: menikah (74,3%) sebanyak 78 orang, lama bekerja: 11-20 tahun (48,6%) sebanyak 51 orang, unit bekerja: instalansi (29,5%) sebanyak 31 orang.

Hasil Outer Model

Convergent validity diukur berdasarkan nilai *outer loading*. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$. Namun, indikator dengan nilai *outer loading* antara 0,50–0,70 masih dapat diterima dengan jumlah indikator dari variabel laten sebanyak tiga sampai tujuh indikator (Ghozali, 2014). Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 1, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *convergent validity* karena memiliki nilai AVE $> 0,50$. Adapun nilai AVE masing-masing variabel adalah sebagai berikut: *transformational leadership* (X1) sebesar $0,844 > 0,50$, *perceived organizational support* (X2) sebesar $0,668 > 0,50$, dan *work engagement* (Y) sebesar $0,629 > 0,50$. Dengan demikian, seluruh variabel laten dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid secara *convergent validity*.

Discriminant validity digunakan untuk mengetahui ketepatan indikator untuk mengukur sebuah konstruk. *Discriminant validity* dapat dilihat dari pengukuran HTMT. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 1, diperoleh nilai HTMT masing-masing variabel sebagai berikut: *transformational leadership* (X1) sebesar 0,215, *perceived organizational support* (X2) sebesar 0,571, dan *work engagement* (Y) sebesar 0,437. Nilai HTMT $< 0,90$, sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan variabel *work engagement* terpenuhi.

Uji *reliability* merupakan pengujian yang menggunakan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* sebagai dasar penilaian atau evaluasi reliabilitas. Menurut Ghazali & Latan (2015) variabel dianggap reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* $\geq 0,70$. Menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* pada *transformational leadership* (X1), *perceived organizational support* (X2), dan *work engagement* (Y) $\geq 0,70$. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa keseluruhan variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Table 1. Hasil Outer Model

Latent Variable	Convergent Validity		Discriminant Validity	Uji Reliability	
	Outer Loading	AVE	HTMT	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
	$\geq 0,50$	$\geq 0,50$		$\geq 0,70$	$\geq 0,70$
<i>Transformational leadership</i> (X1)	$\geq 0,50$	0,844	0,215	0,985	0,983
<i>Perceived organizational support</i> (X2)	$\geq 0,50$	0,668	0,571	0,934	0,918
<i>Work Engagement</i> (Y)	$\geq 0,50$	0,629	0,437	0,922	0,902

Sumber: Output SmartPLS3.0 Outer Model (2025)

Hasil Inner Model

Hasil Uji R-Square

Table 2. Hasil Uji R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
<i>Work Engagement</i>	0,420	0,409

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Koefisien determinasi menunjukkan R-square sebesar 0,420 dan nilai adjusted R-square sebesar 0,409. Maka, besarnya variabel independen, baik *transformational leadership* maupun *Perceived organizational support*, mampu menjelaskan 42% *work engagement*, sedangkan sisanya sebesar 58% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai R² menunjukkan nilai di atas 0,33 sehingga model struktural dapat dikatakan moderat (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil Uji Kausalitas

Table 3. Hasil Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T-statistics	P-values	Keterangan	Kesimpulan
<i>Transformational leadership</i> → <i>Work engagement</i>	0,485	7,304	0,000	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Perceived organizational support</i> → <i>Work engagement</i>	0,346	5,622	0,000	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Hasil pengujian pada tabel 3 menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dengan nilai *t-statistic* sebesar 7,304 ($>1,96$) dan koefisien

sebesar 0,485. Nilai positif tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *transformational leadership* akan diikuti oleh peningkatan *work engagement*, sehingga H1 diterima. Selain itu, *perceived organizational support* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dengan nilai *t-statistic* sebesar 5,622 ($>1,96$) dan koefisien sebesar 0,346. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula *work engagement*, sehingga H2 diterima.

Pembahasan

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Work Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan di industri pengolahan gula. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, menjadi teladan, serta menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan kondisi karyawan dapat menumbuhkan semangat, komitmen, dan rasa keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Bader *et al.*, 2023; Dukhaykh *et al.*, 2024; Nawaz *et al.*, 2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan *work engagement* melalui pemberian inspirasi, motivasi intrinsik, serta perhatian individual terhadap karyawan. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada pengembangan karyawan, sehingga karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan dihargai. Kondisi tersebut mendorong munculnya perasaan bangga, antusias, dan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas.

Di industri pengolahan gula, pengaruh kepemimpinan transformasional tercermin dari kedekatan pemimpin dengan karyawan, komunikasi yang terbuka, serta kepedulian terhadap kondisi kerja di area produksi. Pemimpin secara aktif memantau aktivitas kerja, memastikan fasilitas pendukung tersedia dengan baik, dan memberikan dukungan ketika karyawan menghadapi kendala. Interaksi yang tidak terbatas pada forum formal, seperti rapat, tetapi juga melalui komunikasi langsung di lapangan, membuat karyawan merasa diperhatikan dan dihargai. Perhatian dan dukungan tersebut secara bertahap membentuk ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan. Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih nyaman bekerja dan menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi, meskipun pekerjaan di industri pengolahan gula tergolong berat dan bersifat rutin. Dukungan pemimpin juga terlihat ketika karyawan diberikan motivasi dan arahan yang jelas dalam menjalankan tugas tambahan, sehingga mereka tetap bersemangat dan tidak merasa terbebani.

Selain itu, pengalaman kerja turut memperkuat pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Karyawan dengan masa kerja yang lebih panjang umumnya memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap dinamika organisasi, sehingga lebih mampu menangkap visi, nilai, dan arahan yang disampaikan oleh pemimpin (Nawaz *et al.*, 2024). Hal ini membuat mereka lebih mudah menunjukkan antusiasme, rasa memiliki, dan keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan. Namun demikian, masih terdapat aspek kepemimpinan transformasional yang perlu ditingkatkan, khususnya dalam mendorong kreativitas dan keberanian karyawan untuk menyampaikan ide-ide baru. Beberapa karyawan menilai bahwa pemimpin belum sepenuhnya memberikan dorongan yang optimal agar karyawan berani berpikir inovatif dan mencoba metode kerja yang berbeda. Meskipun upaya ke arah tersebut sudah dilakukan melalui evaluasi kerja dan diskusi permasalahan produksi, pelaksanaannya masih perlu dioptimalkan..

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan di industri pengolahan gula. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan, perhatian, dan penghargaan atas kontribusi yang mereka berikan, maka karyawan cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Dukungan organisasi membuat karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga menumbuhkan rasa nyaman, semangat, serta keterikatan dalam menjalankan pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian

sebelumnya yang menyatakan bahwa dukungan organisasi mampu membentuk persepsi positif karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan *work engagement*.

Dalam konteks industri pengolahan gula, dukungan organisasi tercermin melalui pemenuhan hak karyawan, pemberian penghargaan atas kinerja, serta dukungan nonfinansial yang bertujuan menjaga kesejahteraan dan kenyamanan kerja. Kondisi ini mendorong karyawan untuk memiliki persepsi positif terhadap perusahaan dan merasa memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi. Selain itu, faktor demografis juga turut memengaruhi terbentuknya persepsi tersebut. (Supratman & Intyaswati, 2019) mengungkapkan bahwa usia merupakan salah satu faktor yang memengaruhi terbentuknya persepsi individu, di mana semakin dewasa seseorang, maka pola pikirnya cenderung lebih matang dan kuat. Berdasarkan data demografis penelitian, mayoritas responden berada pada rentang usia 31–40 tahun. Pada fase usia ini, karyawan umumnya berada dalam kondisi kerja yang relatif stabil, dengan tingkat kematangan emosional dan kognitif yang lebih baik, sehingga mendukung terbentuknya persepsi positif terhadap dukungan organisasi dan mendorong *work engagement* yang lebih tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian (Meidyntania & Frianto, 2024) yang menyatakan bahwa karyawan dengan usia yang lebih tua cenderung ingin membangun hubungan sosial yang positif melalui pembentukan emosi yang baik, tidak berfokus pada persaingan, serta memiliki persepsi yang lebih positif terhadap dukungan organisasi, sehingga meningkatkan komitmen dan keterlibatan kerja.

Meskipun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa masih terdapat aspek dukungan organisasi yang perlu ditingkatkan, khususnya terkait responsivitas pimpinan dalam membantu karyawan saat menghadapi kesulitan kerja. Walaupun secara umum karyawan merasa didukung oleh organisasi, perhatian dan bantuan pimpinan diharapkan dapat diberikan secara lebih merata dan lebih objektif. Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan *work engagement* karyawan, di mana keterikatan karyawan terhadap perusahaan dapat diperkuat melalui pemberian dukungan yang adil, perhatian pimpinan, penghargaan atas kinerja, serta penciptaan kondisi kerja yang kondusif.

Pengaruh Transformational Leadership dan Perceived Organisational Support terhadap Work Engagement

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *perceived organizational support* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan di industri pengolahan gula di Sidoarjo. Temuan ini menunjukkan bahwa *work engagement* karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh peran pemimpin, tetapi juga oleh dukungan yang diberikan oleh organisasi. Ketika kedua faktor tersebut berjalan secara bersamaan, karyawan akan merasa lebih termotivasi, dihargai, dan memiliki ikatan yang lebih kuat dengan pekerjaannya maupun perusahaan.

Transformational leadership berperan dalam meningkatkan *work engagement* melalui pemberian motivasi, inspirasi, arahan yang jelas, serta perhatian terhadap kebutuhan karyawan. Pemimpin yang mampu menjadi teladan dan memberikan dukungan dalam pekerjaan dapat menumbuhkan semangat, dedikasi, dan antusiasme karyawan dalam bekerja (Dukhaykh *et al.*, 2024; Monje-Amor *et al.*, 2020). Di sisi lain, *perceived organizational support* memperkuat keterikatan kerja dengan menciptakan persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan yang diberikan dalam bentuk penghargaan, fasilitas kerja, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan membuat mereka merasa dihargai sehingga terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan (Musenze & Mayende, 2022; Saputra *et al.*, 2023).

Pada karyawan industri pengolahan gula, kombinasi kepemimpinan yang memberikan motivasi dan organisasi yang memberikan dukungan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Karyawan tidak hanya memperoleh arahan dan perhatian dari pemimpin, tetapi juga merasakan dukungan perusahaan melalui pemenuhan hak-hak kerja serta penghargaan atas kontribusi mereka. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa nyaman, memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan, serta lebih bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, semakin baik penerapan *transformational leadership* dan

semakin tinggi *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan di industri pengolahan gula. Semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dan semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja mereka. Penelitian ini memiliki keterbatasan berupa jumlah sampel yang relatif terbatas dan objek penelitian yang hanya berfokus pada karyawan di industri pengolahan gula. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke sektor atau organisasi yang berbeda, menggunakan jumlah sampel yang lebih besar, serta menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau karakteristik individu sebagai variabel mediasi maupun moderasi. Bagi perusahaan, disarankan untuk terus memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional melalui pemberian inspirasi, perhatian individual, dan dorongan inovasi, serta meningkatkan dukungan organisasi secara adil dan konsisten melalui apresiasi kinerja, respons terhadap kebutuhan karyawan, dan perhatian terhadap kondisi kerja guna meningkatkan *work engagement* karyawan.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Ansori, M. A., & Wulansari, N. A. (2021). The effect of perceived organizational support and psychological capital on OCB: Mediating role of engagement. *Diponegoro International Journal of Business*, 4(2), 69–81. <https://doi.org/10.14710/dijb.4.2.2021.69-81>
- Bader, B., Gielnik, M. M., & Bledow, R. (2023). How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 360–372. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2161368>
- Bonaiuto, F., Fantinelli, S., Milani, A., Vitiello, M. C., & Cortini, M. (2022). Perceived organizational support and work engagement: The role of psychosocial variables. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 418–436. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2021-0140>
- Chen, S., & Cuervo, J. C. (2022). The influence of transformational leadership on work engagement in the context of learning organization mediated by employees' motivation. *Learning Organization*, 29(5), 567–585. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2022-0011>
- Dukhaykh, S., Bukhari, B., & Alotaibi, M. (2024). The impact of transformational leadership on work engagement: The mediating role of job crafting. *Environment and Social Psychology*, 9(2). <https://doi.org/10.54517/esp.v9i2.1951>
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1076–1091. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1076-1091>
- Gallup. (2023). *Gallup's employee engagement survey: Ask the right questions with the Q12® survey*. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>

- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (Edisi 4). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hidayat, T., & Masdupi, E. (2023). The influence of transformational leadership, psychological capital and organizational support for work engagement. In P. Susanto et al. (Eds.), *Proceedings of the Ninth Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2022)* (Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. 250, pp. 487–502). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-158-6_44
- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Skorková, Z. (2021). Perceived organizational support and work engagement of first-line managers in healthcare: The mediation role of feedback seeking behavior. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 14, 3109–3123. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S326563>
- Kashyap, S. (2021). Exploring the effects of Perceived Organizational Support on Job Crafting and Work Engagement in the Indian Banking Sector. *The International Journal of Indian Psychology*, 9(2), 1336–1355. <https://doi.org/10.25215/0902.139>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), Article 2158244019899085. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Maharani, T. D., & Frianto, A. (2023). Organizational Citizenship Behavior: Peran Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 406–417. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p406-417>
- Meidyantia, V. P., & Frianto, A. (2024). Pengaruh work environment dan perceived organizational support terhadap employee engagement pada karyawan Kantor Pos Kabupaten Tuban. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 32–42. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n1.p32-42>
- Monje-Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Musenze, I. A., & Mayende, T. S. (2022). Perceived organizational support, self-efficacy and work engagement: Testing for the interaction effects. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(2), 201–228. <https://doi.org/10.1108/JEAS-08-2020-0141>
- Nawaz, N., Gajenderan, V., Manoharan, M., & Parayitam, S. (2024). Disentangling the relationship between transformational leadership and work engagement: Employee empowerment as a mediator and work experience and gender as moderators. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2291851. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2291851>
- Nurtjahjani, F., Batilmurik, R. W., & Prasetyo, H. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 27(2), 191–204.
- Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian. (2024). *Analisis kinerja perdagangan gula*. https://satudata.pertanian.go.id/assets/docs/publikasi/1E_Analisis_Kinerja_Perdagangan_Gula_2024_-_publish.pdf

- Saputra, J. M. D., Riana, I. G., Putra, M. S., & Surya, I. B. K. (2023). Perceived organizational support, work engagement, and employee well-being. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 19(3), 1154–1164. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.19.3.1925>
- Sulistyo, A., & Suhartini. (2019). The role of work engagement in moderating the impact of job characteristics, perceived organizational support, and self-efficacy on job satisfaction. *IJBE (Integrated Journal of Business and Economics)*, 3(1), 15–31. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v3i1.112>
- Supratman, & Intyaswati, D. (2019). Pengaruh usia dan pendidikan dalam pembentukan persepsi dan opini di media Change.org. *Jurnal Penelitian Pers dan Komunikasi Pembangunan*, 23(1), 17–26. <https://doi.org/10.46426/jp2kp.v23i1.100>
- Suryana, E. A., Sinuraya, J. F. S., Shaffitri, L. R., Suharyono, & Hermawan, H. (2024). Kinerja industri dan dinamika kebijakan komoditas gula kristal putih nasional. *International Sustainable Research Journal*, 4(2). <https://doi.org/10.54256/isrj.v4i2.129>
- Zhang, H., Liu, Z., & Wang, Y. (2020). How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(3), 467–485. <https://doi.org/10.1002/nml.21391>