

1. Pendahuluan

Pelabuhan Tanjung Emas di Semarang, Jawa Tengah, merupakan salah satu pelabuhan terbesar di Pulau Jawa dan gerbang logistik penting bagi wilayah Jawa Tengah serta sekitarnya. Dikelola oleh PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo) dan diawasi KSOP Kelas I Tanjung Emas, pelabuhan ini menangani arus petikemas, curah, penumpang, serta perdagangan domestik dan internasional. Namun, di balik perannya yang strategis, pelabuhan ini menghadapi sejumlah tantangan struktural dan operasional yang semakin mendesak, terutama seiring peningkatan volume kargo dan dampak perubahan iklim (Agus, 2017).

Tantangan struktural dan operasional yang dihadapi Pelabuhan Tanjung Emas seperti banjir rob, penurunan permukaan tanah, kemacetan operasional, serta keterbatasan kapasitas infrastruktur tidak hanya berdampak pada kelancaran logistik, tetapi juga secara langsung memperburuk permasalahan sumber daya manusia di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas I Tanjung Emas (Sijabat dan Martanto, 2023). Sebagai instansi yang bertanggung jawab atas keselamatan, keamanan pelayaran, dan pengawasan operasional pelabuhan, KSOP menjadi garda terdepan dalam menghadapi setiap disrupsi.

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, khususnya bagi instansi pemerintah yang memiliki tanggung jawab langsung terhadap pelayanan publik. Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas I Tanjung Emas, sebagai Unit Pelaksana Teknis di bawah Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, memiliki peran strategis dalam menjamin keselamatan pelayaran, kelancaran arus barang, serta pelayanan kepelabuhanan di wilayah kerja Pelabuhan Tanjung Emas Semarang. Untuk mengukur sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugas dan fungsinya, organisasi menetapkan target kinerja tahunan yang tertuang dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), yang kemudian direalisasikan dan diukur pencapaiannya di akhir tahun. Dalam konteks KSOP Tanjung Emas, target kinerja pegawai biasanya diturunkan dari Perjanjian Kinerja (Perkin) organisasi yang memuat Indikator Kinerja Utama (IKU), seperti: jumlah pemeriksaan keselamatan kapal yang diselesaikan tepat waktu, tingkat kepatuhan terhadap SOP pelayanan kepelabuhanan, kecepatan penanganan dokumen kesyahbandaran maupun tingkat kepuasan pengguna jasa pelabuhan.

Namun demikian, data perkembangan capaian kinerja pegawai KSOP Kelas I Tanjung Emas selama lima tahun terakhir (2021–2025) menunjukkan kecenderungan penurunan yang konsisten dan cukup signifikan. Penurunan yang bersifat gradual dan berkelanjutan tersebut mengindikasikan adanya fenomena permasalahan kinerja (*performance problem*) yang tidak bersifat insidental atau fluktuatif semata, melainkan menunjukkan pola penurunan sistematis yang perlu mendapat perhatian serius dari manajemen organisasi. Data perkembangan kinerja pegawai tersebut secara rinci disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1
Perkembangan Kinerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas
Pelabuhan Kelas 1 Tanjung Emas

Tahun	Jumlah Pegawai	Persentase Capaian Target Kinerja (%)
2021	130	95
2022	125	89
2023	122	83
2024	124	78
2025	126	76

Sumber: Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas 1 Tanjung Emas, 2026

Pada tahun 2021 capaian target kinerja pegawai masih berada pada angka 95%, persentase tersebut terus mengalami penurunan dari tahun ke tahun hingga hanya mencapai

76% pada tahun 2025 atau mengalami penurunan sebesar 19 poin persentase dalam kurun waktu lima tahun.

Fenomena ini menjadi lebih menarik untuk dikaji mengingat jumlah pegawai selama periode tersebut relatif stabil, sehingga penurunan capaian kinerja tidak dapat semata-mata dijelaskan oleh perubahan jumlah sumber daya manusia, melainkan mengarah pada dugaan adanya persoalan pada aspek non-kuantitas, seperti motivasi kerja, keterikatan pegawai terhadap organisasi (*employee engagement*), maupun kualitas kepemimpinan dan pemaknaan kerja pegawai itu sendiri.

Banjir rob yang semakin sering memaksa pegawai KSOP untuk bekerja dalam kondisi darurat berulang. Genangan air menyebabkan penghentian sementara bongkar-muat, evakuasi peralatan, pengawasan keselamatan ekstra, serta koordinasi intensif dengan Pelindo dan stakeholder lainnya. Pegawai harus bekerja *overtime*, menghadapi risiko keselamatan sendiri, dan menangani keluhan pengguna jasa di tengah kemacetan akses pelabuhan. Kondisi ini meningkatkan beban kerja berlebih dan tekanan kerja, yang dapat menurunkan *employee engagement*. Akibatnya, pegawai merasa pekerjaannya kurang bermakna (*meaningful work* rendah) karena upaya maksimal sering kali sia-sia akibat faktor alam yang tidak terkendali.

Lonjakan *yard occupancy rate* akibat volume kargo yang terus meningkat tanpa diimbangi perluasan dermaga dan *yard* menyebabkan kemacetan operasional kronis. Pegawai KSOP dituntut untuk mempercepat proses *clearance*, pengawasan keselamatan, dan penyelesaian insiden dalam waktu yang semakin sempit. Hal ini menciptakan situasi “permintaan tinggi–kontrol rendah”, di mana pegawai merasa kinerja mereka diukur ketat, namun dibatasi oleh infrastruktur yang tidak memadai. Penelitian terkait penguatan kinerja pegawai KSOP Tanjung Emas (2023) menunjukkan bahwa keterbatasan dalam sisi manajemen SDM seperti kepemimpinan, faktor psikologis SDM dan sarana pendukung menjadi faktor utama hambatan operasional.

Pada studi kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional menjadi isu dan perhatian utama bagi peneliti dan praktisi, beberapa hal yang mendasari antara lain adaptif, memberikan motivasi, meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, menginspirasi bawahan untuk melihat masa depan, menguatkan komitmen bawahan kepada organisasi, memberikan teladan bagi bawahannya dan mendorong pegawai untuk berperilaku kreatif, inovatif dan mampu memecahkan masalah dengan pendekatan baru. Namun demikian, hasil-hasil penelitian empiris mengenai pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai masih menunjukkan inkonsistensi. Sebagian penelitian menemukan pengaruh yang positif dan signifikan (misal: Yunita & Darmastuti, 2024; Apriani et al., 2026), sementara penelitian lain justru menunjukkan pengaruh yang lemah atau tidak signifikan secara langsung (misal : Bachri et al., 2026); Sutio, 2024). Inkonsistensi ini mengindikasikan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai kemungkinan tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh variabel psikologis tertentu, salah satunya adalah *employee engagement*. Ketika pemimpin transformasional berhasil menumbuhkan rasa bermakna, antusiasme, dan dedikasi pada diri pegawai, maka keterikatan (*engagement*) pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi akan meningkat, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja secara lebih optimal.

Selain kepemimpinan, *meaningful work* juga dinilai merupakan faktor penting yang memengaruhi *employee engagement*. Pekerjaan yang bermakna mendorong pegawai untuk terlibat secara lebih mendalam dalam tugas-tugasnya, karena mereka merasakan kontribusi nyata dari apa yang mereka kerjakan. *Meaningful Work* muncul ketika individu merasa bahwa peran pekerjaan mereka memainkan bagian penting dalam memenuhi harapan dan mencapai tujuan yang mereka upayakan, baik itu tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Ketika pegawai menemukan pekerjaan mereka bertujuan dan bermakna, mereka mengembangkan keinginan untuk terlibat dalam pekerjaan mereka, karena mereka melihat pekerjaan mereka

memainkan peran penting dalam kehidupan dan melayani tujuan mereka serta tujuan organisasi tempat mereka bernaung (Al-Subaey et al., 2024). Selain itu, banyak penelitian yang dilakukan pada berbagai organisasi telah mengkonfirmasi bahwa pekerjaan yang bermakna adalah faktor fundamental dalam keterlibatan kerja dan faktor motivasi yang menyebabkan peningkatan partisipasi pegawai dalam pekerjaan. Hasil studi oleh Karataş & Özdemir (2022) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang moderat dan signifikan antara *Meaningful Work* dan keterlibatan kerja. Ketika pegawai mempersepsikan pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang bermakna, hal itu cenderung menghasilkan rasa tanggung jawab, kebahagiaan, dan kesejahteraan, yang mengarah pada upaya yang lebih besar dalam bekerja, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka di dalamnya. Studi Khusanova et al. (2021) juga mengidentifikasi hubungan positif antara *Meaningful Work* dan keterlibatan kerja serta merekomendasikan untuk menguji hubungan ini di lingkungan kerja non-Barat. Zanabazar et al. (2024) maupun Kaur & Mittal (2020) menunjukkan bahwa *meaningful work* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, pegawai yang menghayati makna dari pekerjaannya akan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi, yang pada akhirnya turut mendorong peningkatan kinerja.

Meskipun *employee engagement* secara konseptual diyakini berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan digunakan sebagai variabel pemediasi hasil-hasil penelitian terdahulu menunjukkan ketidakkonsistenan (*research gap*). Penelitian Cahyani dan Siswanto, (2019); Hendrik et al. (2021) menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, Adamu et al. (2025) justru tidak menemukan pengaruh yang signifikan. Inkonsistensi temuan ini mengindikasikan perlunya kajian lebih lanjut, khususnya melalui pendekatan yang mempertimbangkan variabel *employee engagement* sebagai mediator pengaruh kepemimpinan transformasional dan *meaningful work* terhadap kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya masih belum banyak yang menggunakan *employee engagement* sebagai pemediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *meaningful work* dengan kinerja pegawai. Selain itu masih tidak ditemukan penelitian yang menguji pengaruh langsung dari *meaningful work* terhadap kinerja pegawai. Banyak penelitian yang meneliti pengaruh *meaningful work* terhadap *employee engagement* mendapatkan adanya pengaruh positif dan jarang yang melaporkan hasil yang berlawanan atau tidak signifikan, dengan demikian model penelitian ini juga merupakan terobosan baru untuk menguji pengaruh *meaningful work* terhadap kinerja pegawai secara langsung maupun secara tidak langsung melalui *employee engagement* selain pengaruh kepemimpinan transformasional.

Novelty dalam penelitian ini penggunaan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada organisasi sektor maritim, dimana sangat jarang riset yang melihat pentingnya pemaknaan kerja (*meaningful work*) pada staf operasional organisasi maritim yang memiliki risiko, jam kerja tinggi dan keterpisahan sosial, selain itu kepemimpinan transformasional di organisasi maritim mampu menanamkan tujuan hidup dan misi organisasi sehingga karyawan terikat emosional (*engaged*).

Penelitian ini perlu dilakukan untuk memberikan bukti empiris dari analisis kinerja pegawai dengan keterkaitannya dengan *transformational leadership* dan *meaningful work* dan *employee engagement* sebagai pemediasinya. Lebih jauh, penelitian ini bertujuan untuk : 1) menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai, 2) menganalisis pengaruh *meaningful work* terhadap kinerja pegawai, 3) menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai, 4) menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement*, 5) menganalisis pengaruh *meaningful work* terhadap *employee engagement*, 6) menganalisis efek mediasi dari *employee engagement* pada hubungan *transformational leadership* dengan kinerja pegawai dan 7) menganalisis efek mediasi *employee engagement* pada hubungan *meaningful work* dengan kinerja pegawai. Penelitian dilakukan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan kelas I Tanjung Emas.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis bagi institusi dan dapat menjadi referensi bagi akademisi yang berminat melakukan penelitian bidang yang sama dan dapat memberikan kontribusi bagi praktisi strategi meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Tanjung Emas dalam mengaplikasikan konsep strategi pengembangan SDM di organisasi.

2. Kajian Pustaka dan Penelitian Terdahulu

2.1. Person-Job Fit

Teori *Person-Job Fit* (*P-J Fit*) adalah konsep psikologi industri dan organisasi yang menjelaskan kecocokan antara karakteristik individu (kemampuan, kepribadian, nilai, minat, dll.) dengan tuntutan dan atribut pekerjaan (tugas, tanggung jawab, lingkungan). Kesesuaian ini meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, motivasi, dan kinerja pegawai, serta mengurangi stres dan turnover. Intinya, individu akan bekerja lebih baik dan lebih bahagia jika pekerjaan "sesuai" dengan dirinya. Kristof (1996) membagi konsep utama *Person-Job Fit* ke dalam dua dimensi utama yaitu: 1) *Demand-Abilities Fit* (Kecocokan Tuntutan-Kemampuan) yaitu, sejauh mana kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan (KSAOs) individu memenuhi tuntutan pekerjaan dan 2) *Needs-Supplies Fit* (Kecocokan Kebutuhan-Pasokan) yaitu, sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, dan preferensi individu.

Person-job fit (*P-J fit*) adalah kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, hingga kepribadian seorang individu dengan tuntutan dan tugas dari suatu pekerjaan. Konsep ini memastikan bahwa apa yang ditawarkan karyawan (kompetensi) selaras dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan (beban dan jenis pekerjaan) (Edwards, 1991). Kesesuaian antara individu dan pekerjaan (*person-job fit*) ditemukan memiliki korelasi positif terkuat dengan kepuasan kerja dan niat untuk merekrut, diikuti oleh korelasi positif sedang hingga kuat dengan daya tarik organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan dengan rekan kerja dan atasan. Korelasi negatif sedang ada dengan niat untuk berhenti dan ketegangan. Berkaitan dengan perilaku, kesesuaian antara individu dan pekerjaan berkorelasi sedang dengan kinerja keseluruhan dan masa kerja (positif) dan berkorelasi lemah dengan pergantian karyawan (negatif). Untuk semua hasil, kesesuaian kebutuhan-pasokan merupakan prediktor yang lebih baik daripada kesesuaian tuntutan-kemampuan, tetapi untuk ketegangan, efeknya hampir sama. Secara umum, pengukuran langsung dan tidak langsung dari kesesuaian yang dirasakan memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kriteria daripada pengukuran kesesuaian aktual atau objektif. Hal ini sejalan dengan perspektif French et al. (1982) bahwa kesesuaian antara individu dan lingkungan subjektif lebih dekat dengan hasil daripada kesesuaian antara individu dan lingkungan objektif. Secara keseluruhan, teori ini menekankan bahwa penempatan individu yang tepat pada pekerjaan yang tepat adalah kunci kinerja optimal dan kesejahteraan pegawai.

2.2. Social Exchange Theory

Social Exchange Theory atau Teori Pertukaran Sosial merupakan teori yang menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk dan berkembang melalui proses pertukaran antara individu. Dalam interaksi sosial, seseorang cenderung mempertimbangkan keuntungan (reward) dan biaya (cost) yang diperoleh dari suatu hubungan. Hubungan sosial pada dasarnya dipandang sebagai suatu proses pertukaran sumber daya, baik yang bersifat material maupun nonmaterial, seperti perhatian, kasih sayang, dukungan, penghargaan, waktu, informasi, maupun bantuan.

Teori pertukaran sosial banyak dikembangkan melalui pemikiran George C. Homans, John W. Thibaut dan Harold H. Kelley, serta Peter M. Blau. Meskipun memiliki penekanan yang berbeda, para tokoh tersebut sama-sama memandang bahwa perilaku sosial dapat

dipahami melalui proses pertukaran dan pertimbangan terhadap konsekuensi dari suatu hubungan.

Menurut Homans, perilaku sosial dapat dipahami sebagai suatu pertukaran aktivitas antara dua pihak atau lebih. Individu akan cenderung mempertahankan suatu tindakan apabila tindakan tersebut memberikan hasil yang dianggap menguntungkan. Sebaliknya, apabila suatu hubungan lebih banyak memberikan kerugian atau biaya daripada keuntungan, individu dapat mengurangi keterlibatannya atau bahkan meninggalkan hubungan tersebut.

2.2. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai penilaian komprehensif terhadap kemampuan, keterampilan, dan pencapaian individu di tempat kerja (Al Montaser et al., 2025). Tinjauan literatur ini mengidentifikasi beragam pendekatan yang digunakan peneliti dalam mengukur kinerja pegawai. Pendekatan pertama memandang kinerja sebagai total hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang individu (Abdullahi et al., 2021). Kinerja pegawai merujuk pada evaluasi menyeluruh terhadap kapasitas, kompetensi, dan prestasi seseorang dalam lingkungan kerja. Evaluasi ini mencakup penilaian terhadap sejauh mana pegawai melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, mencapai atau bahkan melampaui standar yang ditetapkan, serta memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi (Widarko & Anwarodin, 2022). Proses penilaian ini mengintegrasikan ukuran-ukuran terukur seperti pencapaian penjualan, jumlah produksi, persentase penyelesaian proyek, serta dimensi kualitatif seperti kolaborasi tim, kapasitas menyelesaikan masalah, dan karakteristik kepemimpinan. Metode evaluasi yang komprehensif ini memberikan gambaran lengkap mengenai sumbangsih dan keefektifan pegawai dalam posisi mereka.

Peiró et al. (2020) mengembangkan model pengukuran kinerja pegawai dengan indikator yang lebih sederhana dalam menilai kinerja dengan mempertimbangkan enam tugas: 1) Pengambilan keputusan, 2) Bekerja tanpa membuat kesalahan, 3) Pencapaian tujuan, 4) Usaha, 5) Mengambil inisiatif, dan 6) Mengambil tanggung jawab.

2.3. Employee engagement

Employee engagement yaitu SDM yang memiliki kondisi yang *energic*, bersemangat, *passionate*, dan komitmen dalam pekerjaannya. *Engagement* memiliki konsep yang dapat mengacu pada keterlibatan kepuasan kerja dan keterlibatan individu untuk bekerja. *Employee engagement* dapat diartikan pegawai yang memiliki mental positif kepada pekerjaannya. Dengan keadaan tersebut dapat dideteksi dengan pekerjaannya. Menurut Engidaw (2021) di dalam diri pegawai akan terbawa dengan sendirinya melalui pikiran, fisik, emosional, dan dengan pekerjaannya. Sehingga dapat diambil kesimpulan pegawai yang memiliki *engagement* yang tinggi terhadap pekerjaannya pasti lebih fokus dan berkonsentrasi dengan apa yang pegawai kerjakan hingga tuntas dan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Konstruk *employee engagement* menggambarkan pengalaman yang memotivasi secara intrinsik yang terkait dengan kondisi-kondisi kerja yang mendorong keterlibatan kerja individu (investasi positif dari energi kognitif dalam pekerjaan seseorang, yaitu vitalitas, dedikasi, dan penyerapan penuh), kondisi flow di tempat kerja (penyerapan penuh, kenikmatan kerja, dan motivasi kerja intrinsik), keterlibatan dalam pekerjaan, dan keterlibatan organisasional (peran karyawan sebagai anggota dari organisasi tertentu serta kesediaan dan komitmen untuk berkinerja demi kepentingan organisasi). Nikolova et al. (2019) mengungkapkan beberapa indikator *employee engagement* yaitu: *Vigor* (Semangat), *b) Dedication* (Dedikasi) dan *3) Absorption* (Penyerapan)

2.4. Transformational Leadership

Kepemimpinan adalah bagian vital dari setiap organisasi; seringkali menjadi landasan operasi organisasi dan pendorong utama perubahan. Menentukan model kepemimpinan mana yang paling membantu dalam mengembangkan pemimpin dan mencapai hasil yang diinginkan organisasi adalah upaya yang kompleks. Karena alasan ini, penelitian selama beberapa dekade

telah berfokus pada mendefinisikan dan memahami kepemimpinan yang efektif, menghasilkan banyak model kepemimpinan. Namun, karena model-model ini menjadi semakin benuansa dengan perkembangan teori terbaru, menavigasi dan menerapkannya dalam praktik dapat menjadi sangat sulit (Deng et al., 2022).

Bentuk kepemimpinan transformasional mengasumsikan bahwa fokus utama kepemimpinan seharusnya menjadi komitmen dan kapasitas dari organisasi anggota. Lebih tinggi tingkatan komitmen pribadi terhadap organisasi sasaran Dan Kapasitas yang lebih besar untuk mencapai tujuan tersebut diasumsikan akan menghasilkan usaha ekstra dan produktivitas yang lebih besar Leithwood *et al* sebagaimana dikutip oleh (Bush & Sargsyan, 2020) mengkonseptualisasikan kepemimpinan transformasional kepemimpinan memiliki delapan dimensi : 1) membangun visi; 2) membangun tujuan sasaran; 3) menyediakan stimulasi intelektual; 4) menawarkan diindividualisasikan mendukung; 5) pemodelan praktik nilai-nilai organisasi terbaik praktik dan penting; 6) mendemonstrasikan harapan kinerja yang tinggi; 7) menciptakan budaya yang produktif; dan 8) mengembangkan struktur untuk mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan.

2.5. Meaningful Work

Meaningful work juga dapat diartikan sebagai sebuah aktivitas fisik yang menyediakan sumber daya untuk menopang kehidupan sehari-hari yang menghasilkan suatu nilai yang berpengaruh signifikan terhadap kehidupan dari seorang individu (Albrecht et al., 2021). *Meaningful work* memiliki empat indikator di dalamnya yaitu, *developing inner self*, mengacu pada sikap dalam diri seseorang untuk dapat jujur dan terbuka terhadap diri mereka sendiri, mengalami perkembangan moral, dan dapat bersikap apa adanya. *Unity with others*, mengacu pada bagaimana seseorang dalam bekerja sama dengan orang lain, saling mendukung, memiliki rasa saling memiliki, dan memiliki kesamaan nilai. *Service to others* mengacu pada bagaimana seseorang memiliki kepekaan untuk berkontribusi pada kepentingan umum, dan *expressing full potential* datang dari bagaimana seseorang dapat mengekspresikan diri mereka, menunjukkan kreatifitas yang dimiliki, dan memiliki pencapaian serta tujuan (Zanabazar et al., 2024). *Meaningful work* dapat didefinisikan sebagai keberartian pekerjaan bagi pegawai.

Faktor-faktor yang memengaruhi *meaningful work* (pekerjaan bermakna) meliputi desain pekerjaan (tujuan jelas, otonomi), hubungan interpersonal (dukungan atasan & rekan), pengembangan diri & pembelajaran, budaya kerja (nilai positif), gaya kepemimpinan (transformasional), psikologi personal (identitas, spiritualitas), dan utilitas kerja (manfaat praktis pekerjaan), yang bersama-sama menciptakan keterikatan, kepuasan, dan kinerja lebih baik. Pengukuran *meaningful work* dapat dilakukan dengan menggunakan indikator berikut (Albrecht et al., 2021): 1) *Developing inner self*, 2) *Unity with others*, 3) *Service to others* dan 4) *Expressing full potential*

2.6. Penelitian Terdahulu

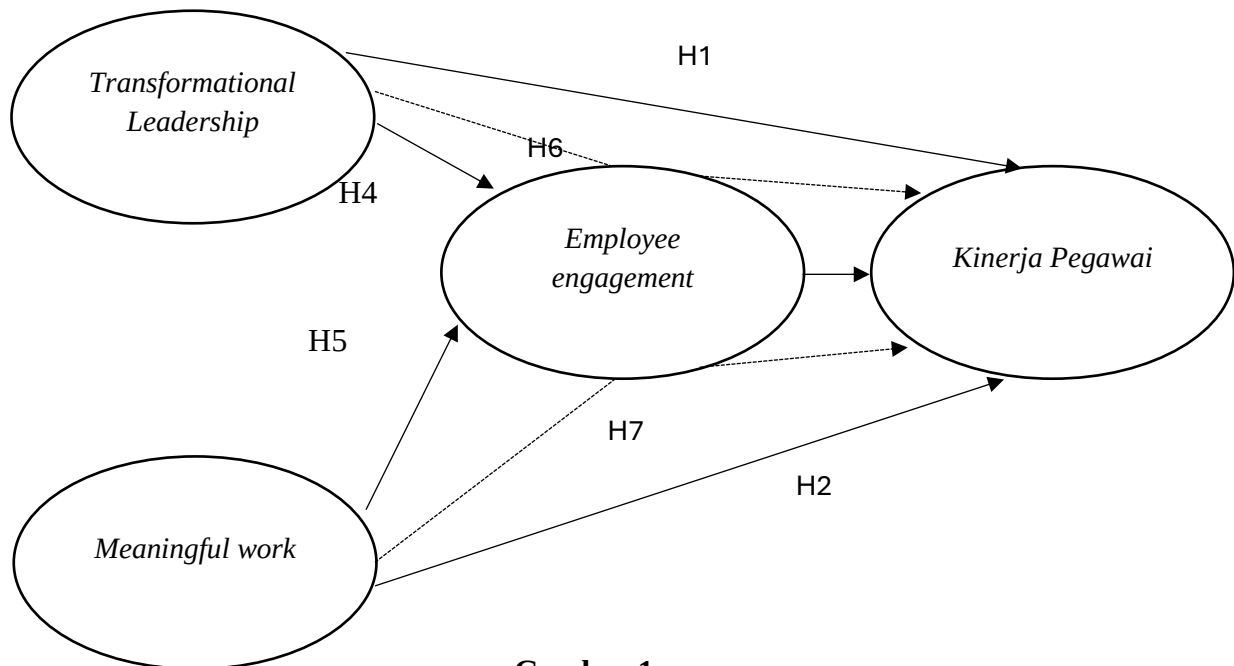
Ringkasan penelitian terdahulu dalam penelitian ini dapat dijelaskan seperti pada Tabel 2 sebagai berikut

Tabel 2
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Apriani et al. (2026)	Kuantitatif dengan regresi linier	Kepemimpinan transformasional dan kesiapan berubah berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Bachri et al. (2026);	Kuantitatif dengan regresi linier	Kepemimpinan transformasional dan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai
3	Adamu et al. (2025)	Analisis korelasi	<i>Employee engagement</i> sangat memengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, dan kinerja.
4	Yunita & Darmastuti (2024)	Kuantitatif dengan SEM PLS	Kepemimpinan transformatif memiliki dampak yang dapat diabaikan dan tidak menguntungkan terhadap kinerja pekerja.
5	Zanabazar et al. (2024)	CB-SEM	<i>meaningful work</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee engagement</i>
6	Ali et al. (2024).	Kuantitatif dengan SEM	Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan ditemukan signifikan
7	Meng et al. (2022)	Multilevel modeling approach (MLM)	<i>Meaningful work</i> memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja. Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara kebermaknaan di tempat kerja dan keterlibatan kerja.
8	Karataş & Özdemir (2022)	Analisis SEM	<i>Meaningful work</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> .

2.7. Model Penelitian

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1
Model Penelitian

2.8. Hipotesis

2.8.1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk bekerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi. Mukhtar et al. (2023) menyatakan, dalam kenyataannya para pemimpin dapat memengaruhi kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional diyakini memiliki peran krusial dalam memacu kinerja pegawai melalui penciptaan visi yang inspiratif dan pemberian motivasi yang melampaui kepentingan pribadi. Berlandaskan pada *Social Exchange Theory*, kepemimpinan transformasional bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan kemampuan untuk mengubah pola pikir dan motivasi bawahan melalui empat dimensi utamanya, yaitu keteladanan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass & Riggio., 2006). Ketika seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang penuh perhatian dan menginspirasi, pegawai akan merasa dihargai sehingga memunculkan kewajiban moral untuk membalas dengan kontribusi kerja yang melampaui ekspektasi dasar (Cropanzano et al., 2017). Keteladanan pemimpin membangun kepercayaan yang menghilangkan keraguan dalam bekerja, motivasi inspiratif menyalakan energi dan daya tahan pegawai dalam mencapai target, stimulasi intelektual mendorong inovasi dan peningkatan kualitas pemecahan masalah, sementara perhatian individual memastikan setiap pegawai mendapatkan dukungan yang tepat sasaran sesuai dengan kapasitasnya masing-masing (Yukl, 2013).

Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat memberikan pandangan baru dan strategi yang inovatif dalam mengatasi kompleksitas ini, sekaligus memberikan dampak positif pada kinerja organisasi. Dengan memahami dan mengevaluasi pengaruh kepemimpinan transformasional, dapat diidentifikasi elemen-elemen kunci yang mendukung peningkatan kinerja (Priyatno, 2018). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yunita & Darmastuti (2024) maupun Apriani et al., (2026) menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Priyatmo, (2018), Yunita & Darmastuti (2024) dan Apriani et al., (2026) dapat dirumuskan hipotesis 1 sebagai berikut:

H1 : *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.8.2. Pengaruh Meaningful work terhadap Kinerja Pegawai

Person-Job Fit Theory menurut Dawis et al., (1964) menegaskan bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dengan atribut pekerjaan merupakan penentu utama efektivitas kerja karyawan. Secara khusus, konsep *Needs-Supplies Fit* dalam teori ini menjelaskan bahwa ketika pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan psikologis individu termasuk kebutuhan akan makna (*need for meaningfulness*) maka karyawan akan menunjukkan respons positif berupa peningkatan motivasi, kepuasan, dan kinerja. Teori ini menjadi fondasi utama untuk memahami mengapa pekerjaan yang dirasakan bermakna oleh karyawan secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka dalam organisasi.

Sejalan dengan itu, Allan et al. (2017) melalui penelitian longitudinal membuktikan bahwa *meaningful work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi intrinsik dan komitmen terhadap kualitas hasil kerja.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Allan et al., (2017) dapat dirumuskan hipotesis 2 sebagai berikut:

H2 : *Meaningful work* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.8.3. Pengaruh Employee engagement terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi tidak hanya hadir di tempat kerja secara fisik, tetapi juga secara emosional dan kognitif terikat dengan organisasi. Kondisi psikologis ini mendorong individu untuk mencurahkan energi penuh dan usaha tambahan di luar kewajiban formal mereka. Menurut Nikolova et al., (2019), karyawan yang terlibat penuh (*engaged*) cenderung memiliki vitalitas (*vigor*) dan dedikasi yang tinggi, yang secara langsung meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan mereka dibandingkan dengan karyawan yang tidak terlibat.

Mekanisme utama dari pengaruh ini terletak pada motivasi intrinsik dan rasa memiliki yang dimiliki karyawan. Ketika pegawai merasa bahwa nilai-nilai mereka selaras dengan nilai organisasi dan mereka mendapatkan dukungan yang memadai dari atasan, mereka akan merasa termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian Kumar et al. (2025), pegawai yang *engaged* cenderung menunjukkan tingkat antusiasme, dedikasi, dan upaya diskresi yang lebih tinggi, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan penurunan tingkat pergantian pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kumar et al., (2025), dan Nikolova et al., (2019) dapat dirumuskan hipotesis 3 sebagai berikut:

H3 : *Employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2.8.4. Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee engagement

Person-Job Fit Theory (PJ Fit) memainkan peran kunci dalam memperkuat *employee engagement* (keterikatan kerja), yang pada gilirannya memediasi pengaruh *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan yang meningkatkan PJ Fit, dan ketika pegawai merasa cocok dengan pekerjaannya, mereka menjadi lebih terikat secara emosional dan intelektual (*engaged*), yang meningkatkan kinerja pegawai.

Pemimpin transformasional menginspirasi dan memahami kebutuhan individu pegawai, membantu mereka menempatkan diri pada posisi yang tepat (kesesuaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan dengan pekerjaan). Ketika pegawai merasa bahwa kompetensi mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan (PJ Fit), motivasi intrinsik dan kepuasan kerja mereka meningkat. Rasa "cocok" ini memicu komitmen emosional dan intelektual yang tinggi atau *employee engagement*. *Employee engagement* bertindak sebagai jembatan yang menyalurkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional menjadi perilaku produktif. Pegawai yang

terikat (*engaged*) akan lebih berdedikasi, bersemangat, dan fokus, yang secara langsung meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian Monje-Amor et al. (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pada perusahaan jasa. Hasil yang senada juga diperoleh oleh Irianto & Basbeth (2021), Meng et al. (2022) maupun Ali et al. (2024).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Monje-Amor et al. (2020), Irianto & Basbeth (2021), Meng et al. (2022) dan Ali et al. (2024) dapat dirumuskan hipotesis 4 sebagai berikut:

H4 : *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

2.8.5. Pengaruh Meaningful work terhadap Employee engagement

Albrecht et al. (2021) menunjukkan bahwa semakin baik *meaningful work* dalam suatu organisasi maka pegawai akan semakin engaged. Karataş & Özdemir (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang moderat dan signifikan antara *Meaningful Work* dan keterlibatan kerja. Ketika pegawai mempersepsikan pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang bermakna, hal itu cenderung menghasilkan rasa tanggung jawab, kebahagiaan, dan kesejahteraan, yang mengarah pada upaya yang lebih besar dalam bekerja, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka di dalamnya. Studi Khusanova et al. (2021) juga mengidentifikasi hubungan positif antara *Meaningful Work* dan keterlibatan kerja serta merekomendasikan untuk menguji hubungan ini di lingkungan kerja non-Barat. Zanabazar et al. (2024) maupun Kaur & Mittal (2020) menunjukkan bahwa *meaningful work* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Karataş & Özdemir (2022), Khusanova et al. (2021), Zanabazar et al. (2024) dan Kaur & Mittal (2020) dapat dirumuskan hipotesis 5 sebagai berikut:

H5 : *Meaningful work* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

2.8.6 Mediasi Employee Engagement

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, namun pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung; melainkan seringkali dimediasi sepenuhnya atau sebagian oleh tingkat *employee engagement*. Pemimpin transformasional bekerja dengan cara menginspirasi bawahan, memberikan visi yang jelas, dan mendorong inovasi serta pertumbuhan individu (intelektual stimulasi). Gaya kepemimpinan ini menciptakan ikatan emosional dan psikologis yang kuat antara pemimpin dan pegawai. Ketika pemimpin mampu membangkitkan motivasi intrinsik dan rasa percaya diri karyawan, tingkat keterlibatan kerja (*engagement*) akan meningkat secara drastis. Kondisi *engaged* inilah yang kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai target kinerja yang lebih tinggi, menjadikan engagement sebagai jembatan psikologis yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan hasil kerja nyata (Arizqi & Fachrunisa, 2017).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arizqi & Fachrunisa, (2017) dapat dirumuskan hipotesis 6 sebagai berikut:

H6 : *Employee engagement* dapat memediasi hubungan *transformation leadership* dengan kinerja pegawai

Selain faktor kepemimpinan, aspek *meaningful work* (pekerjaan yang bermakna) juga berperan krusial dalam membentuk kinerja melalui mekanisme mediasi engagement. Karyawan yang memandang pekerjaannya memiliki tujuan yang berharga dan berkontribusi terhadap masyarakat atau organisasi cenderung mengalami peningkatan kesejahteraan psikologis. Ketika karyawan merasa pekerjaannya bermakna, mereka secara alami menjadi lebih *engaged*—memiliki ketertarikan penuh dan antusiasme terhadap tugas-tugas mereka. Keterlibatan yang timbul dari rasa memiliki makna ini kemudian berujung pada peningkatan kinerja, karena karyawan yang merasa pekerjaannya penting akan berusaha memastikan hasil

kerja mereka berkualitas tinggi demi menjaga integritas dan nilai pekerjaan tersebut. Secara holistik, *employee engagement* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menerjemahkan input lingkungan kerja (kepemimpinan transformasional) dan input psikologis pribadi (*meaningful work*) menjadi output kinerja. Hal ini didukung oleh *Person Job Fit* yang menjelaskan bahwa sumber daya organisasi seperti kepemimpinan yang baik dan sumber daya pribadi seperti persepsi makna kerja akan mengurangi kelelahan dan sekaligus meningkatkan motivasi, yang keduanya berujung pada *engagement* (Arizqi & Fachrunisa, 2017).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arizqi & Fachrunisa, (2017) dapat dirumuskan hipotesis 7 sebagai berikut:

H7 : *Employee engagement* dapat memediasi hubungan *meaningful work* dengan kinerja pegawai

3. Metode Penelitian

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini dikategorikan sebagai *explanatory research* yaitu suatu pengujian yang bertujuan menguji hipotesis melalui hubungan serta pengaruh antar variabel (Sugiyono, 2020). Rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Tanjung Emas sejumlah 181 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sensus dengan alasan populasinya kecil dan mudah dijangkau. Berdasarkan sensus, maka seluruh populasi yang tersedia dijadikan sampel, sehingga sampel dalam penelitian ini sejumlah 181 responden.

3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel dependen digunakan pada penelitian ini adalah kinerja pegawai. Variabel independen digunakan pada penelitian ini adalah *transformational leadership*, dan *meaningful work*. Penelitian ini juga menggunakan variabel mediasi *employee engagement*.

Tabel 3
Definisi Operasional Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
1	<i>Transformational Leadership</i>	Gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya menginspirasi, memotivasi dan memberdayakan anggota tim untuk mencapai potensi tertinggi mereka serta membawa perubahan positif dalam organisasi (Bush & Sargsyan, 2020)	1) Membangun visi; 2) Membangun tujuan; 3) Menyediakan stimulasi intelektual; 4) Dukungan individual; 5) Pemodelan praktik nilai-nilai organisasi terbaik praktik dan penting; 6) Mendemonstrasikan harapan kinerja yang tinggi; 7) Menciptakan budaya yang produktif; 8) Mengembangkan struktur untuk mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan. (Bush & Sargsyan, 2020)
2	<i>Meaningful work</i>	Kondisi psikologis dimana seseorang merasa bahwa pekerjaannya memiliki tujuan yang jelas,	1) Mengembangkan batin diri; 2) Bersatu dengan orang lain; 3) Melayani orang lain; 4) Mengekspresikan potensi penuh. (Albrecht et al., 2021)

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
		memberikan dampak positif bagi orang lain serta selaras dengan nilai-nilai pribadinya (Albrecht et al., 2021)	
3	<i>Employee engagement</i>	Tingkat keterikatan emosional, dedikasi dan semangat yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan serta tujuan perusahaan tempat mereka bekerja. Varma & Chavan (2021)	1) Semangat; 2) Dedikasi; 3) Penyerapan (Schaufeli et al., 2008)
4	Kinerja Pegawai	Penilaian komprehensif terhadap kemampuan, keterampilan, dan pencapaian individu di tempat kerja (Al Montaser et al., 2025).	1) Pengambilan keputusan; 2) Bekerja tanpa membuat kesalahan; 3) Pencapaian tujuan; 4) Usaha; 5) Mengambil inisiatif, dan 6) Mengambil tanggung jawab. (Peiró et al., 2020)

3.4 Metode Pengumpulan Data

Jenis dalam penelitian ini adalah data primer. Metode pengumpulan data yang dipakai untuk penelitian ini adalah : Kuesioner. Kuesioner adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan alat berupa lembar pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2020). Skala ukur yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi skala likert dengan interval 5. Pemberian *score* pada skala yang dipilih responden yakni dengan jenjang paling rendah diberi nilai 1 (satu) dan jenjang tertinggi diberi nilai 5 (lima).

3.5. Metode Analisis

Penelitian kuantitatif ini menggunakan prosedur analisis data statistik deskriptif dan analisis partial least square (PLS). Perangkat lunak SmartPLS digunakan dalam teknik analisis data penelitian ini. Partial Least Squares, atau PLS, adalah teknik pemodelan persamaan sistematis (SEM) berbasis varian. Analisis jalur, yang sering digunakan dalam penelitian perilaku, dilakukan dengan menggunakan metode ini, menjadikan PLS sebagai metode statistik yang digunakan dalam model yang mencakup beberapa variabel independen dan dependen (Hair et al., 2022). Uji PLS lebih cocok untuk penelitian eksperimental (dengan model yang lebih rumit) dengan data terbatas dan tujuan kausalitas, klaim (Sarstedt et al., 2021). Model pengukuran dan model struktural adalah dua model uji utama untuk uji PLS. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan model pengukuran, sedangkan uji kausalitas dilakukan dengan menggunakan model struktural. Metode statistik multivariat untuk membandingkan banyak variabel independen dan dependen adalah analisis partial least squares (PLS). Salah satu teknik statistik SEM berbasis varians, PLS dimaksudkan untuk menyelesaikan beberapa regresi ketika masalah tertentu muncul dalam data.

Prosedur evaluasi dalam SEM-PLS diklasifikasikan ke dalam tiga tahapan fundamental (Sarstedt et al., 2021), yaitu: (1) evaluasi model pengukuran (*outer model*), (2) evaluasi model struktural (*inner model*), serta (3) pengujian kualitas model secara keseluruhan (*goodness of*

fit). Model yang dikembangkan dalam studi ini menggunakan pendekatan *first-order*, di mana estimasi dilakukan secara langsung pada level indikator untuk setiap variabel penelitian. Konstruksi variabel yang meliputi *transformational leadership*, *meaningful work*, *employee engagement* dan kinerja pegawai diukur melalui hubungan reflektif. Berdasarkan karakteristik model yang kompleks dan berorientasi pada pengembangan teori ini, peneliti menetapkan penggunaan metode SEM-PLS sebagai instrumen analisis utama.