

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN WORK ENGAGEMENT PADA PEGAWAI

Nadia

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA, e-mail: nadia.18092@mhs.unesa.ac.id

Umi Anugerah Izzati

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA, e-mail: umianugerah@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif korelasional. Teknik sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive* sampling dengan menggunakan 38 pegawai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala yang terdiri dari skala gaya kepemimpinan transformasional dan skala *work engagement*. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan uji korelasi *product moment* dengan menggunakan bantuan dari program *SPSS 26.0 for windows*. Hasil analisa data diperoleh bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai. Hal ini dibuktikan dari taraf signifikansi sebesar 0.000 ($p < 0.05$) dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.989. Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai. Hal ini menunjukkan jika semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi juga *work engagement* pada instansi tersebut. Hal ini juga berlaku sebaliknya, jika semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah juga *work engagement*.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan transformasional, *work engagement*, pegawai

Abstract

The purpose of this research is to determine the relationship between transformational leadership style with work engagement in employees. The method in this study uses correlational quantitative research methods. The number of samples in this study used a purposive sampling technique using 38 employees. Data collection techniques in this study used a scale consisting of a transformational leadership style scale and a work engagement scale. Then the data obtained were analyzed using the product moment correlation test using the help of SPSS 26.0 software for windows. The results of data analysis showed that there was a relationship between transformational leadership style and work engagement for employees. This was evidenced by the significance level of 0.000 ($p < 0.05$) with a correlation coefficient of 0.989. Based on the results of the analysis that has been carried out, it can be concluded that there is a significant and positive relationship between transformational leadership style and work engagement for employees. This also applies vice versa, if the lower transformational leadership style, the lower the work engagement.

Keywords: *transformational leadership style, work engagement, employees*

PENDAHULUAN

Pegawai merupakan seseorang yang bekerja sebagai pegawai tetap maupun pegawai tidak tetap berdasarkan dengan kontrak kerja yang tertulis ataupun tidak tertulis dan melakukan pekerjaan dalam jabatan maupun kegiatan tertentu dengan menerima kompensasi atau balas jasa berdasarkan dengan periode waktu tertentu, target penyelesaian pekerjaan ataupun ketetapan lain yang telah

ditetapkan oleh pemberi kerja, termasuk juga seseorang yang bekerja dalam jabatan negeri maupun badan usaha milik negara ataupun badan milik daerah (Mardiasmo, 2011). Jika sebuah organisasi tidak memiliki pegawai serta sumber daya lainnya maka hal tersebut tidak akan berarti dan akan memberi pengaruh terhadap produktivitas kerja, disiplin kerja dan juga loyalitas pegawai pada perusahaan atau organisasi. Suatu instansi memerlukan adanya pegawai yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap

pekerjaannya, dengan begitu dapat meningkatkan produktivitas pegawai sehingga bisa menyelesaikan beban kerja yang dimiliki pegawai.

Instansi "X" merupakan instansi pemerintahan yang memiliki tugas untuk membantu pemerintahan dalam melaksanakan urusan yang berkaitan dengan kepemudaan, olahraga dan pariwisata. Akan halnya pegawai dalam instansi ini memiliki tugasnya masing-masing yang telah tercantum dan dijelaskan dalam Peraturan Bupati Pamekasan Nomor 19 Tahun 2021. Dengan banyaknya tugas serta tanggung jawab ini diperlukan pegawai yang memiliki produktivitas yang baik dalam bekerja. Pegawai juga dituntut guna mempunyai kinerja yang tinggi, energik dan juga dedikasi yang tinggi terhadap instansi, dengan begitu dapat mencapai tujuan dari instansi tersebut (Raniswati & Puspitadewi, 2021). Oleh sebab itu, untuk tercapainya tujuan dari instansi, diperlukan adanya pegawai yang mempunyai *work engagement* terhadap pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010).

Work engagement memiliki peranan penting dalam kinerja seorang pegawai. Dengan dimilikinya *work engagement* yang tinggi pada pegawai maka akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pegawai yang memiliki *work engagement* bisa mendorong dirinya dalam menciptakan inovasi dan bisa melangkah maju dengan organisasi (Qodariah, 2019).

Work engagement mempunyai hubungan yang positif terhadap sikap serta terhadap perilaku organisasional pada pegawai. Jika seorang pegawai memiliki *work engagement* yang tinggi, maka pegawai tersebut mempunyai sikap serta perilaku organisasional yang positif (Saraswati & Lie, 2018). Selain itu, dengan dimilikinya *work engagement* oleh pegawai juga dapat membuat pegawai lebih baik dari segi fisik dan juga psikologis, dengan begitu secara otomatis dipenuhi dengan emosi yang positif dan menjadi lebih produktif (Bakker & Demerouti, 2008). *Work engagement* yang tinggi terlihat dari motivasi pegawai saat bekerja dan juga memiliki antusias, komitmen serta bersemangat dalam bekerja (Dewi & Ariati, 2014).

Schiemann (2011) menjelaskan jika *work engagement* merupakan perasaan yang melampaui kepuasan, komitmen oleh anggota organisasi terhadap pekerjaan maupun terhadap organisasinya. Disisi lain, *work engagement* yang dijelaskan oleh Bakker & Leiter (2010) yakni situasi positif yang dapat dilihat dari adanya perasaan puas yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya serta diyakini bisa mencegah adanya perilaku guna menunda suatu pekerjaan. Bakker & Leiter (2010) juga menjelaskan bahwa *vigor*, *dedication*, dan *absorption* merupakan dimensi yang menjadi tanda atas adanya sikap positif pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Berdasarkan dengan pemaparan yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* yakni terkait dengan keadaan

kesejahteraan maupun kepuasan yang dimiliki pegawai dan memiliki hubungan terhadap pekerjaan mereka yang dapat terlihat dari *vigor* (semangat), *dedication* (sumbangsih) dan *absorption* (penjiwaan).

Bakker & Leiter (2010) menjelaskan jika dimensi *work engagement* terbagi menjadi tiga yakni *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Dimensi *vigor* ini memperlihatkan bagaimana pegawai bisa mencurahkan energi serta mental yang kuat pada saat bekerja, keberanian guna dapat berusaha semaksimal mungkin ketika mengerjakan suatu pekerjaan serta tekun saat mengalami kesulitan dalam bekerja. Selain itu juga dengan *vigor* yang tinggi pegawai mempunyai keinginan untuk menginvestasikan segala sesuatu kedalam pekerjaannya dan bisa bertahan bahkan saat mengalami kesulitan. Dimensi *dedication* akan membuat pegawai dapat merasa memiliki keterlibatan yang sangat kuat terhadap pekerjaannya dan memiliki rasa antusiasme, kebermaknaan, inspirasi, kebanggaan serta tantangan. Pada dimensi *absorption* pegawai ketika bekerja selalu memiliki tingkat konsentrasi yang tinggi dan serius dalam pekerjaannya. Pegawai juga merasa jika waktu yang telah dihabiskan dalam bekerja bisa berlalu begitu cepat serta merasa kesulitan pada saat harus memisahkan diri dari pekerjaannya.

Pegawai yang memiliki *work engagement* ini dapat memberi pengaruh bagi pegawai untuk mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi saat menyelesaikan pekerjaan mereka. Mujiasih (2015) menguraikan jika pegawai yang memiliki rasa keterikatan tinggi dapat dilihat dengan adanya beberapa karakteristik sebagai berikut 1) memiliki daya konsentrasi yang tinggi serta selalu berkonsentrasi ketika melakukan pekerjaannya; 2) Bisa bekerja dalam tim bukan secara mandiri dan selalu menjadi bagian dari tim; 3) Pegawai tidak memiliki perasaan tertekan ketika mengerjakan suatu pekerjaan dan bisa menyelesaikan pekerjaannya; 4) Pegawai bisa melakukan perubahan dalam organisasi dan bisa membuat inovasi-inovasi baru bagi organisasi; 5) Berani berusaha terkait dengan tantangan dan hal-hal baru.

Berdasarkan dengan perolehan studi awal yang sudah peneliti laksanakan melalui wawancara kepada kepala bagian A menyatakan jika *work engagement* pada pegawai bisa dilihat dari semangat para pegawai ketika melaksanakan tugasnya, bersedia guna bekerja lembur pada saat akhir pekan dan juga hingga larut malam apabila terdapat pekerjaan yang belum terselesaikan, pegawai juga selalu mengerjakan pekerjaannya tepat waktu diluar pekerjaan tambahan lainnya. Kemudian dilakukan wawancara kepada empat pegawai yang mewakili populasi dan diperoleh hasil wawancara kepada pegawai A menyebutkan jika dalam instansi ini terjalin kekeluargaan yang cukup erat sehingga kerap kali pegawai enggan untuk pulang walaupun sudah waktunya untuk pulang kerja.

Menurut pegawai B, pegawai pada instansi ini memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan yang bisa dilihat jika pegawai sedang melakukan kegiatan *survey* atau pengawasan ke beberapa tempat dalam sehari, pegawai jarang mengeluh dan bisa mengerjakan tugasnya dengan baik. Menurut pegawai C, pegawai instansi ini juga bisa mengatasi tekanan dari atasan terkait dengan tugas yang telah diberikan. Selain itu juga pegawai mampu mengatasi masalah-masalah yang terjadi di lapangan yang memiliki keterlibatan dengan pihak-pihak luar yang seharusnya diluar tanggung jawab dari pegawai. Pegawai D juga mengatakan jika mereka bisa merampungkan pekerjaan mereka sesuai dengan *deadline* yang telah ditetapkan, kemudian mereka juga bisa melakukan mediasi jika terjadi permasalahan di lapangan saat melakukan survei ataupun pengawasan.

McBain (2007) mengungkapkan jika *work engagement* dipengaruhi oleh faktor-faktor berupa *organizational culture*, *leadership*, dan *working life*. Kepemimpinan yang dimaksud yakni terkait dengan komitmen serta konsistensi yang dimiliki pemimpin ketika memonitoring pegawainya. Di samping hal tersebut, terdapat tuntutan kepada pemimpin untuk punya keterampilan, akan halnya yang dimaksud yakni teknik pemberian masukan (*feedback*), teknik komunikasi serta teknik dalam penilaian kinerja. Schaufeli (2012), mengungkapkan jika *personal resources* dan *job resources* menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement*. *Job resource* yang memberi pengaruh *work engagement* pada setiap organisasi kemungkinan berbeda. Sumber daya yang penting ini bisa mengembangkan peluang, umpan balik kinerja, otonomi, variasi keterampilan, kepemimpinan transformasional, keadilan, dan dukungan sosial rekan kerja serta supervisor. Disebabkan adanya sifat “menular” dalam keterikatan kerja, maka pemimpin memiliki peran khusus dalam mendorong keterlibatan. Khususnya kepemimpinan transformasional yang memberikan visi yang jelas, menginspirasi dan memotivasi, menawarkan intelektual tantangan dan memperlihatkan minat pada kebutuhan pegawai (Schaufeli, 2012).

Kepemimpinan mempunyai peranan yang penting pada suatu organisasi. Yukl (2010) menjelaskan jika gaya kepemimpinan yang bisa dikatakan efektif jika pemimpin dapat menerapkan tujuan serta pedoman umum terhadap bawahannya dan bisa mewariskan otonomi-otonomi saat memutuskan cara melaksanakan pekerjaan dan juga metode menentukan kecepatan kerja pegawai. Bass & Avolio (1994) menjelaskan jika gaya kepemimpinan transformasional yakni interaksi antara pimpinan dan pegawai yang bisa dilihat dari adanya pengaruh oleh pemimpin guna merubah perilaku pegawai menjadi individu yang merasa mampu serta memiliki motivasi tinggi dan juga berusaha dalam mewujudkan prestasi kerja

yang lebih baik atau tinggi serta bermutu. Hal tersebut juga diperkuat oleh Robbins & Judge (2013) yang menerangkan jika gaya kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan yang dijalankan melalui pembentukan inspirasi pada pegawai dengan tujuan agar pegawai bisa berdampak lebih besar melebihi kebutuhan personalnya demi kemajuan perusahaan. Munawaroh (2011) juga menyebutkan jika kepemimpinan transformasional yakni pendekatan yang berpotensi memberikan dorongan terhadap karyawan sehingga ia mampu berkembang dan melaksanakan kinerja lebih baik dari perkiraan mereka di tingkat yang lebih tinggi pula. Kemudian Suseno & Sugiyanto (2015) menguraikan jika kepemimpinan transformasional yakni evaluasi kapabilitas pemimpin yang berpengaruh terhadap bawahannya guna meningkatkan kesadaran terkait dengan prioritas perolehan kerja dan kebutuhan organisasi serta mengoptimalkan kebutuhan pegawai demi tercapainya bobot hidup yang unggul. Berdasar atas pemaparan diatas, maka dapat diambil kesimpulan jika gaya kepemimpinan transformasional yakni gaya dari pemimpin yang berkekuatan dalam mewariskan pengaruh terhadap pegawai melalui metode-metode khusus sehingga bisa mencapai tujuan.

Bass & Avolio (1994) menjelaskan jika kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi mencakup 1) pengaruh ideal (Karisma), yakni pemimpin harus punya karisma, dalam bentuk konkritnya karisma ini ditunjukkan dengan memberikan pemahaman terkait dengan visi dan misi dari instansi, menanamkan kebanggaan, mendapat rasa hormat dan dipercayai serta punya komitmen dan juga konsistensi dalam setiap keputusan yang diambil; 2) Motivasi inspirasional, yakni memberikan inspirasi terkait dengan harapan yang tinggi, mengungkapkan tujuan penting dengan sederhana, memotivasi pegawai; 3) Stimulasi intelektual, yakni dengan pengoptimalan kecerdasan, rasionalitas, dan metode memecahkan masalah secara khusus serta mampu mendorong pegawai guna bersikap kreatif dan inovatif. 4) Pertimbangan individual yakni dengan mencurahkan perhatian secara personal, memperhatikan pegawai, memberikan perlakuan individual terhadap pegawai, menyediakan pelatihan dan masukan serta menaruh perhatian atas perkembangan dan pencapaian pegawai.

Kepemimpinan yang telah ditetapkan ini bisa memicu tumbuhnya rasa percaya dan loyalitas pada diri pegawai, lingkungan kerja yang positif, kepuasan kerja, pemberdayaan kerja serta keterlibatan peran tambahan pegawai akan punya pengaruh terhadap *work engagement* yang dipunyai oleh pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala bagian bidang A bisa ditemukan jika pada instansi ini pegawainya memiliki rasa kekeluargaan yang cukup tinggi yang

ditandai dengan adanya *gathering* rutin seperti diadakannya pengajian dan juga olahraga bersama. Selain itu juga, para pegawai kerap kali mengikuti pelatihan seperti seminar maupun *workshop* guna meningkatkan kapabilitas yang dimiliki masing-masing pegawai, pegawai juga tetap menghargai pimpinannya walaupun kaitannya sudah cukup dekat seperti keluarga. Pimpinan juga kerap kali mengadakan rapat-rapat yang bermaksud guna memantau serta memberikan arahan maupun saran terhadap program-program maupun kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan serta juga kerap kali diadakannya rapat evaluasi guna memonitor bagaimana kinerja pegawainya, dalam hal itu pimpinan juga memotivasi pegawai guna dapat terus berperilaku inovatif dan kreatif agar dapat memperluas bakat yang ada pada diri masing-masing sehingga bisa mencapai tujuan dari instansi bahkan melebihi dari target yang telah ditetapkan. Dengan begitu dapat memberikan dampak positif terhadap *engagement* dari pegawai-pegawainya serta pemimpin juga dapat membuat lingkungan kerja yang mampu meningkatkan *engagement* pegawainya baik dengan cara langsung ataupun tidak langsung. Adapun pimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu kepala instansi yang tengah menjabat pada saat dilakukannya penelitian. Kemudian perolehan wawancara kepada pegawai juga menyebutkan jika hubungan kekeluargaan cukup kental dalam instansi ini seperti tidak ada kesenjangan antar pegawai, pegawai juga merasa jika mereka selalu diberi dukungan oleh atasannya dan diberi wejangan atau motivasi untuk dapat terus semangat dalam bekerja sehingga bisa melakukan tugasnya dengan baik. Seperti dilaksanakannya konsultasi terkait dengan kegiatan yang akan dilaksanakan, melakukan koordinasi serta memberikan arahan sehingga kegiatan yang dilaksanakan bisa berjalan sesuai dengan tujuan dan juga pemimpin kerap kali membantu menentukan atau merencanakan terkait dengan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan. Selain itu, mereka juga kerap kali menerima saran dari atasan dan merasa dibimbing agar dapat mengerjakan pekerjaannya menjadi lebih baik lagi.

Berdasarkan pada fenomena yang terjadi diketahui bahwa fenomena dilapangan tergolong positif, peneliti tertarik guna meneliti hubungan yang ada antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai. Penelitian ini berfokus pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai. Alasannya penelitian tentang kaitannya antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada tempat penelitian yang dipilih belum pernah dilakukan. Kepemimpinan transformasional ini penting diteliti dalam instansi "X" ini sebab gaya kepemimpinan yang telah ditetapkan oleh pimpinan menjadi salah satu determinan dalam

berhubungan di antara pegawai dengan pemimpin berjalan dengan baik atau tidak dan juga dukungan yang diperoleh pegawai dari atasan. Selain itu, kepemimpinan yang telah ditetapkan juga bisa memicu tumbuhnya rasa percaya serta loyalitas pegawai, terciptanya ekosistem kerja yang positif, kepuasan kerja, pemberdayaan kerja dan keterlibatan peran tambahan pegawai bisa memberi pengaruh kepada *work engagement* yang dipunyai oleh pegawai.

Berkaitan dengan penelitian yang telah dilaksanakan oleh Ilmi & Mulyana (2021) yaitu "Hubungan antara iklim organisasi dengan keterikatan kerja pada karyawan PT. X" pada penelitian tersebut terdapat hubungan yang signifikan dan positif serta tergolong kuat antara iklim organisasi dengan keterikatan kerja. Perolehan penelitian lain yang dilaksanakan oleh Hotimah & Izzati (2020) yakni "Hubungan efikasi diri dengan *work engagement* pada guru di SMK "X" Surabaya" menjelaskan adanya hubungan yang positif dan searah antara variabel efikasi diri dengan *work engagement* pada guru di SMK X Surabaya. Selanjutnya, penelitian oleh Steven & Prihatsanti (2017) yakni "Hubungan antara resiliensi dengan *work engagement* pada karyawan Bank Panin Cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta" memperlihatkan perolehan adanya kaitan yang positif dan signifikan antara resiliensi dengan *work engagement* pada karyawan Bank Panin Cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta.

Berdasarkan dengan uraian yang telah dipaparkan maka peneliti tertarik untuk mengetahui "Apakah terdapat hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan *Work Engagement* pada pegawai?"

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berdasar pada filsafat *positivisme* yang bertujuan untuk mengukur sampel pada populasi tertentu guna menguji asumsi yang ada melalui instrumen dari data yang dikumpulkan dan analisis secara kuantitatif (Sugiyono, 2019a). Analisis data yang dipakai pada penelitian ini yakni analisis korelasional untuk mengukur variasi variabel-variabel yang ada berdasarkan dengan koefisien korelasi (Azwar, 2016). Penelitian ini akan mengukur kaitannya antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai.

Penelitian ini menggunakan pegawai sebagai subjek yang akan diteliti. Adapun teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2019) teknik *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria tertentu. Adapun kriteria yang digunakan dalam penentuan sampel pada penelitian ini yaitu pegawai yang memiliki masa kerja minimal selama dua tahun pada instansi. Jumlah subjek dalam penelitian ini yakni sebanyak 68 pegawai dengan 30

pegawai sebagai sampel *try out* dan 38 pegawai sebagai sampel penelitian.

Penelitian ini menggunakan skala gaya kepemimpinan transformasional yang disusun oleh peneliti mengacu pada teori Bass & Avolio (1994) yang terdiri dari empat dimensi yakni pengaruh ideal (karisma), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual dan skala *work engagement* yang disusun oleh peneliti mengacu pada teori Bakker & Leiter (2010) yang mencakup dimensi-dimensi berupa *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption*. Skala *likert* dipakai sebagai instrumen dalam penelitian ini. Sugiyono (2013) menjelaskan jika skala *likert* bermaksud guna mengukur gagasan, sikap, serta persepsi individu serta kelompok yang diamati dalam suatu fenomena. Terdapat lima kategori opsi jawaban yakni Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Cukup Setuju (CS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Pada skala *likert* ini terdapat dua pernyataan yakni pernyataan yang bersifat *favorable* dan pernyataan *unfavorable*. Penjelasan *favorable* yakni pernyataan yang memihak atau mendukung objek penelitian, disisi lain penjelasan *unfavorable* merupakan pernyataan yang tidak memihak atau tidak mendukung objek penelitian (Sugiyono, 2015).

Definisi operasional dari *work engagement* yaitu penilaian sikap pegawai yang mencerminkan adanya energi yang tinggi, terpenuhi dan keadaan pikiran yang terkait dengan pekerjaan, hal tersebut bisa terlihat dengan adanya tiga elemen yakni *vigor*, *dedication* dan *absorption* pada pekerjaan. Definisi operasional dari variabel gaya kepemimpinan transformasional ialah penilaian dari bawahan terkait dengan sikap yang dipunyai oleh pemimpin terkait dengan bagaimana pemimpin mampu memberi dukungan dan dorongan terhadap pegawai guna berpikir kreatif, serta kapabilitas yang dipunyai oleh pemimpin terkait dengan memahami perbedaan dari setiap individu guna meningkatkan prestasi kerja serta mengembangkan potensi yang dipunyai oleh bawahan yang ditandai dengan empat elemen pengaruh ideal (karisma), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Perolehan uji coba skala yang telah diujikan kepada 30 pegawai yang bermaksud untuk menelaah serta memastikan daya beda aitem dan reliabilitas aitem. Berdasar atas perolehan dari *try out* diperoleh skor uji daya beda aitem terhadap kedua skala yang telah diperoleh oleh peneliti yang kemudian diolah dengan program *SPSS 26.0 for windows*. Azwar (2012) menjelaskan jika aitem dinyatakan valid jika skor koefisien daya beda ≥ 0.30 , kemudian menjadi tidak valid dan harus dihilangkan jika skor koefisien daya beda ≤ 0.30 . Uji daya beda aitem yang didapatkan pada skala gaya kepemimpinan transformasional memperlihatkan perolehan skor *corrected item-total correlation* berada pada rentang 0.323 hingga

0.585 dimana dari 36 aitem diperoleh 25 aitem yang valid, sehingga terdapat 11 aitem yang dinyatakan tidak valid sehingga harus digugurkan. Disisi lain pada uji daya beda aitem skala *work engagement* memperlihatkan perolehan Skor *corrected item-total correlation* berada di antara rentang 0.316 hingga 0.671 dimana dari 28 aitem terdapat 21 aitem yang dinyatakan valid dan 7 aitem lainnya dinyatakan tidak valid sehingga harus digugurkan.

Selanjutnya dilaksanakan uji reliabilitas terhadap kedua skala dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach* dengan program *SPSS 26.0 for windows*. Tinggi rendahnya Skor reliabilitas bisa ditemukan melalui koefisien reliabilitas pada jarak Skor 0- 1.00 (Azwar, 2012). skor data akan dianggap reliabel jika semakin mendekati skor 1.00 (Azwar, 2012). Berikut ini perolehan uji reliabilitas terhadap skala gaya kepemimpinan transformasional dan skala *work engagement*.

Tabel 1. Nilai Reliabilitas Terhadap Alat Ukur Penelitian

Alat Ukur	Skor Reliabilitas (Alpha Cronbach)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.885	Reliabel
Work Engagement	0.872	Reliabel

Data yang diperoleh dari kuesioner penelitian ini akan dikaji menggunakan *product-moment* Pearson guna menguji kaitan antara dua variabel. Kajian data dilaksanakan dengan *SPSS Statistics 26.0 for windows*. Jika data yang diperoleh memenuhi uji asumsi yakni berdistribusi normal, maka analisis korelasi *product moment* bisa dilaksanakan. Uji normalitas dipakai guna menelaah apakah sampel yang dipakai berdistribusi normal atau tidak dengan menggunakan teknik uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* dan ditentukan dengan skor probabilitasnya. Berdistribusi normal jika *p-value* $> 0,05$, tetapi tidak berdistribusi normal jika *p-value* $< 0,05$ (Santoso, 2012). Ada dua cara guna menguji linier dalam penelitian ini, dengan melihat *linearity* dan *deviation from linearity* pada tabel perolehan uji linieritas (Sugiyono, 2019b). Dalam uji linieritas dengan mendapati skor linieritas, kriteria datanya yakni memiliki *p-value* $< 0,05$ yang bisa dikatakan linier. Sementara itu, pada uji linearitas dengan *deviation from linearity* jika *p-value* $> 0,05$ dikatakan linier.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Setelah dilaksanakannya penyebaran kuesioner terhadap 38 pegawai, peneliti mendapatkan perolehan data

penelitian yang kemudian bisa dilaksanakan pengolahan data lebih lanjut dengan program *SPSS 26.0 for windows* guna menelaah perolehan *descriptive statistic* dari data yang telah diperoleh. Berikut merupakan data *descriptive statistic* yang telah diperoleh:

Tabel 2. Statistik Deskriptif

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Gaya Kepemimpinan Transformasional	38	33	125	93.34	34.787
Keterikatan Kerja	38	34	105	79.82	27.199

Berdasar atas perolehan dari *descriptive statistic* yang telah dijabarkan pada tabel 2. Bisa ditemukan jika pada penelitian ini mendapati responden sebanyak 38 pegawai. Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional diperoleh skor *mean* sebanyak 93.34, skor terendah (*min*) yakni 33, skor tertinggi (*max*) yakni 125, disisi lain pada skala *work engagement* diperoleh skor *mean* sebanyak 79.82 dengan skor terendah (*min*) yakni 34 dan skor tertinggi (*max*) 105. Adapun skor *standard deviation* variabel gaya kepemimpinan transformasional yakni sebesar 34.787, hal tersebut menunjukkan nilai standar deviasi gaya kepemimpinan transformasional lebih dari 2 SD (1 SD = 6) dan skor *standard deviation* variabel *work engagement* yakni 27.199 yang berarti angka tersebut lebih dari 2 SD. Besarnya nilai standar deviasi menunjukkan variasi data dan perbedaan sudut pandang terkait *work engagement*.

1. Hasil Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bermaksud guna mendapatkan informasi tentang pembagian sampel melalui metode *test normality Kolmogorov-Smirnov* yang diukur dari skor probabilitasnya. Dianggap berdistribusi normal jika skor $p > 0.05$ dan berdistribusi tidak normal jika skor $p < 0.05$ (Santoso, 2012).

Tabel 3. Keterangan Distribusi Normalitas

Skor Signifikansi	Keterangan
Sig > 0.05	Distribusi data normal
Sig < 0.05	Distribusi data tidak normal

Berikut skor *test of normality Kolmogorov-Smirnov* pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel *work engagement*:

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.200	Data Distribusi Normal
<i>Work Engagement</i>	0.200	Data Distribusi Normal

Berdasar atas perolehan dari uji normalitas yang telah dipaparkan pada tabel 4 ditemukan jika variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel *work engagement* pada penelitian ini memiliki data yang berdistribusi normal. Hal tersebut mengacu pada skor signifikansi dengan skor probabilitasnya lebih dari 0.05 ($p > 0.05$) pada semua variabel. Skor signifikansi yang diperoleh dari semua variabel yakni variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel *work engagement* sebesar 0.200

b. Uji Linier

Uji Linier dalam penelitian ini dilaksanakan bermaksud guna menelaah korelasi linier antara semua variabel, yakni variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel *work engagement* (Ghozali, 2016). Uji Linier pada penelitian ini terdapat dua cara yakni dengan melihat skor *linearity* dan *deviation from linearity* yang terdapat pada tabel perolehan uji linier (Sugiyono, 2019b). Pada uji Linier yang mendapati skor *linearity* mempunyai kriteria data jika skor $p < 0.05$, perolehan bisa dikatakan linier, disisi lain jika skor $p > 0.05$ maka perolehan uji linier pada penelitian tersebut dianggap tidak linier.

Tabel 5. Keterangan Linier Data berdasar atas Linearity

Skor Signifikansi	Keterangan
Sig > 0.05	Non-Linear
Sig < 0.05	Linear

Berikut perolehan dari uji linier berdasar atas skor *linearity* pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel *work engagement*:

Tabel 6. Hasil Uji Linier data berdasarkan Linearity

Variabel	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.000	Linier
<i>Work Engagement</i>		

Berdasarkan perolehan dari uji Linier pada tabel 6, ditemukan jika variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel *work engagement* pada penelitian ini mempunyai data yang linear. Itu bisa dilihat dari skor signifikansi berdasar atas *linearity* yang kurang dari 0.05 ($p < 0.05$). Adapun skor signifikansi yang diperoleh dari variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel *work engagement* sebesar 0.000

Pada uji Linier yang dilihat dengan menggunakan *deviation from linearity* mempunyai kriteria jika Skor $p > 0.05$, maka bisa dikatakan linier. Disisi lain, jika skor $p < 0.05$ maka perolehan data yang diperoleh bisa dikatakan tidak linear.

Tabel 7. Keterangan Linier Data berdasarkan Deviation from Linearity

Nilai Signifikansi	Keterangan
Sig > 0.05	Linear
Sig < 0.05	Non-Linear

Berikut merupakan perolehan dari uji linier berdasar atas skor *deviation from linearity* pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel *work engagement*, yakni:

Tabel 8. Hasil Uji Linier Data berdasar atas Deviation from Linearity

Variabel	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.829	Linier
Work Engagement		

Berdasar atas perolehan uji sinier berdasar atas skor *deviation from linearity* pada tabel 8, ditemukan jika semua variabel memiliki skor signifikansi sebanyak 0.829. maka, dapat disimpulkan jika data yang telah diolah oleh peneliti telah linear, sebab memiliki skor signifikansi lebih dari 0.05 ($p > 0.05$).

2. Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilaksanakan guna menelaah uji asumsi yang telah dikaji sebelumnya bisa diterima atau tidak. Hal ini berguna untuk mengetahui adakah kaitannya antara semua variabel yakni variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel *work engagement*. Akan halnya dalam penelitian ini uji hipotesis dilaksanakan dengan teknik korelasi *product moment*

yang kemudian dianalisis dengan program *SPSS 26.0 for windows*. Pada uji hipotesis ini, data yang dapat dikatakan memiliki hubungan yakni jika taraf signifikansi yang ditunjukkan antar variabel memiliki skor probabilitas lebih besar dari 0.05 ($p > 0.05$). namun, jika taraf signifikansinya memiliki skor probabilitas kurang dari 0.05 ($p < 0.05$) maka, bisa diterjemahkan jika data yang diperoleh tidak signifikan (Sugiyono, 2013).

Tabel 9. Nilai Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.80 – 1.000	Sangat Kuat
0.60 – 0.799	Kuat
0.40 – 0.599	Cukup Kuat
0.20 – 0.399	Rendah
0.00 – 0.199	Sangat Rendah

Berikut perolehan uji hipotesis *product moment* pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel *work engagement*:

Tabel 10. Hasil Uji Korelasi Product Moment

		<i>Correlations</i>	
		Gaya Kepemimpinan Transformasional	Work Engagement
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	1	0.989**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	38	38
Work Engagement	Pearson Correlation	0.989**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	38	38

Perolehan dari uji hipotesis yang telah ditunjukkan dalam tabel 10, bisa ditemukan jika variabel gaya kepemimpinan transformasional dan *work engagement* dalam penelitian ini memperlihatkan hubungan yang sangat kuat dengan arah yang positif, sesuai dengan skor koefisien korelasi kedua variabel sebesar 0.989 yakni skor tersebut berada pada interval koefisien korelasi 0.80 - 1.000 yang berarti jika variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* berjalan searah. Disisi lain Skor signifikansi penelitian ini yakni 0.000 ($p < 0.05$) sehingga bisa diambil kesimpulan jika variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* memiliki hubungan yang signifikan. Oleh sebab itu, hipotesis

yang dirumuskan dalam penelitian ini yakni “Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai” diterima.

PEMBAHASAN

Tujuan dari penelitian ini yakni untuk mengetahui hubungan antara semua variabel yakni gaya kepemimpinan transformasional dan *work engagement*. Peneliti mendapatkan perolehan dalam penelitian ini kemudian data diolah menggunakan uji hipotesis *product moment* dengan program *SPSS 26.0 for windows*. Berdasar atas data yang diperoleh dari 38 pegawai, skor signifikansi korelasi antara semua variabel tersebut memperoleh skor sebesar 0.000 adapun perolehan tersebut tidak lebih besar dari 0.05 ($p < 0.05$). Sehingga, hal ini dapat diartikan bahwa hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima, yaitu terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai. Dengan kata lain, dua variabel gaya kepemimpinan transformasional dan *work engagement* memiliki hubungan yang signifikan.

Perolehan analisa korelasi yang telah diolah dengan menggunakan uji hipotesis *product moment* melalui *SPSS 26.0 for windows* diperoleh hasil skor koefisien korelasi (r) sebanyak 0.989 ($r=0.989$). Itu berarti jika semua variabel, yakni gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* memiliki hubungan yang sangat kuat sebab skor koefisien korelasi yang telah diperoleh berada dalam interval 0.80-1.000. Oleh sebab itu, arah hubungan yang memperlihatkan adanya positif, yang bisa dijelaskan sebagai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* yakni searah. Itu memperlihatkan jika bertambah tinggi gaya kepemimpinan transformasional dalam instansi, maka semakin besar pula *work engagement* dalam instansi tersebut. Disisi lain, semakin rendah gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin rendah pula *work engagement* instansi tersebut. sehingga H_0 dalam penelitian ini ditolak dan H_1 dalam penelitian ini diterima. Hal ini dikarenakan kepemimpinan yang telah ditetapkan oleh pimpinan menjadi salah satu determinan dalam berhubungan di antara pegawai dengan pemimpin berjalan dengan baik atau tidak dan juga dukungan yang diperoleh pegawai dari atasan. Selain itu, kepemimpinan yang telah ditetapkan juga bisa memicu tumbuhnya rasa percaya serta loyalitas pegawai, terciptanya ekosistem kerja yang positif, kepuasan kerja, pemberdayaan kerja dan keterlibatan peran tambahan pegawai bisa memberi pengaruh kepada *work engagement* yang dipunyai oleh pegawai.

Gaya kepemimpinan transformasional dan *work engagement* memiliki hubungan yang erat. Adanya persepsi terkait gaya kepemimpinan transformasional yang baik dalam suatu instansi akan mampu menambah rasa

work engagement yang dipunyai oleh pegawai. Kepemimpinan memiliki peranan yang penting dalam sebuah organisasi. Organisasi yang mempunyai pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional ini dapat dilihat dengan adanya dorongan dari pemimpin yang mengubah perilaku pegawai menjadi individu yang berkapabilitas tinggi dalam mewujudkan prestasi kerja yang lebih unggul (Bass & Avolio, 1994). Penelitian ini memperlihatkan arah yang selaras dengan dengan penjelasan yang dikemukakan oleh Schaufeli (2012) yang menyatakan jika kepemimpinan transformasional yakni salah satu faktor penting yang mampu membuat pegawai merasa terikat dengan pekerjaannya, itu terdapat dalam faktor *job resources* dikarenakan adanya sifat “menular” dalam keterikatan kerja, maka pemimpin memiliki peran khusus dalam mendorong keterlibatan. Khususnya kepemimpinan transformasional yang memberikan visi yang jelas, menginspirasi dan memotivasi, menawarkan intelektual tantangan dan memperlihatkan minat pada kebutuhan pegawai (Schaufeli, 2012).

Schiemann (2011) menjelaskan jika *work engagement* yakni perasaan yang melampaui kepuasan, komitmen oleh anggota organisasi terhadap pekerjaan maupun terhadap organisasinya. Disisi lain, *work engagement* yang dijelaskan oleh Bakker & Leiter (2010) yakni situasi positif yang bisa dilihat dari adanya perasaan puas yang dipunyai pegawai terhadap pekerjaannya serta diyakini bisa mencegah adanya perilaku guna menunda suatu pekerjaan. Bakker & Leiter (2010) pun menganggap *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yakni dimensi yang menjadi tanda atas adanya sikap positif pegawai berkaitan dengan pekerjaan mereka. Berdasar atas dengan pemaparan yang telah dijelaskan, maka kesimpulannya *work engagement* yakni terkait dengan keadaan kesejahteraan maupun kepuasan yang dipunyai pegawai dan memiliki hubungan terhadap pekerjaan mereka yang bisa terlihat dari *vigor* (semangat), *dedication* (sumbangsih) dan *absorption* (penjiwaan).

Bakker & Leiter (2010) menjelaskan jika dimensi *work engagement* terbagi menjadi tiga yakni *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Setelah dilaksanakannya penelitian terhadap 38 pegawai, peneliti mendapatkan skor rata-rata pada setiap dimensi dalam variabel *work engagement*, yakni pada dimensi *vigor* mendapatkan skor rata-rata (*mean*) sebesar 79.82, dimensi *dedication* mendapatkan skor rata-rata (*mean*) sebesar 22.34, dan dimensi *absorption* mendapatkan skor rata-rata (*mean*) sebesar 26.84.

Pada dimensi *vigor* pada penelitian ini memperlihatkan bagaimana pegawai bisa mencurahkan energi serta mental yang kuat pada saat bekerja, keberanian guna bisa berusaha semaksimal mungkin ketika mengerjakan suatu pekerjaan serta tekun saat mengalami kesulitan dalam bekerja.

Dimensi *vigor* ini mendapatkan skor *mean* yang paling tinggi daripada kedua dimensi lainnya. Berpacu dengan perolehan *mean* tersebut bisa terlihat jika pegawai dalam instansi ini memiliki energi serta mental yang kuat saat bekerja serta punya keberanian guna bisa berusaha semaksimal mungkin ketika mengerjakan suatu pekerjaan serta tekun saat mengalami kesulitan dalam bekerja, itu digambarkan melalui sikap pegawai yang semangat saat melakukan tugasnya, pegawai juga bisa merampungkan tugasnya sesuai dengan *deadline* yang telah ditetapkan, bisa mengatasi tekanan dari atasan terkait dengan tugas-tugas yang diberikan, serta bisa menghadapi permasalahan-permasalahan yang timbul di lapangan.

Pada dimensi *vigor* pada penelitian ini memperlihatkan bagaimana pegawai bisa mencurahkan energi serta mental yang kuat pada saat bekerja, keberanian guna bisa berusaha semaksimal mungkin ketika mengerjakan suatu pekerjaan serta tekun saat mengalami kesulitan dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Bakker & Leiter (2010) yaitu *vigor* ini memperlihatkan bagaimana pegawai dapat mencurahkan energi serta mental yang kuat pada saat bekerja, keberanian guna dapat berusaha semaksimal mungkin ketika mengerjakan suatu pekerjaan serta tekun saat mengalami kesulitan dalam bekerja. Selain itu juga dengan *vigor* yang tinggi pegawai mempunyai keinginan untuk menginvestasikan segala sesuatu kedalam pekerjaannya dan bisa bertahan bahkan saat mengalami kesulitan.

Dimensi *dedication* akan membuat pegawai dapat merasa memiliki keterlibatan yang sangat kuat terhadap pekerjaannya dan mengalami rasa antusiasme, kebermaknaan, inspirasi, kebanggaan serta tantangan (Bakker & Leiter, 2010). Hal tersebut dapat terlihat pada pegawai yakni mereka bersedia guna melakukan kegiatan survei ke berbagai tempat tanpa adanya keluhan, instansi juga bisa melakukan mediasi dengan pihak-pihak terkait yang bermasalah walaupun diluar tanggung jawab instansi, pegawai juga bersedia guna kerja lembur agar bisa menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan.

Pada dimensi *absorption* pegawai ketika bekerja selalu memiliki tingkat konsentrasi yang tinggi dan serius dalam pekerjaannya. Pegawai juga merasa jika waktu yang telah dihabiskan dalam bekerja bisa berlalu begitu cepat serta merasa kesulitan pada saat harus memisahkan diri dari pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010). Hal tersebut dapat ditemukan dari sikap pegawai yang bisa memisahkan terkait dengan permasalahan pribadi dengan pekerjaan, sehingga tak mengganggu dalam menyelesaikan tugas maupun pekerjaan yang ada. Kemudian jika terdapat tugas kelapangan seperti survei, pegawai kerap kali pulang melebihi jam kerja sebab merasa waktu cepat berlalu saat berada di lapangan guna menyelesaikan tugas-tugasnya. Selain itu, pegawai juga bisa menjalankan tugasnya dengan

baik walaupun kerap kali mendapatkan respon negatif dari organisasi masyarakat (ormas).

Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan mempunyai peranan yang penting pada suatu organisasi. Yukl (2010) menguraikan jika gaya kepemimpinan yang bisa dikatakan efektif jika pemimpin bisa menerapkan tujuan serta pedoman umum terhadap bawahannya dan bisa mewariskan otonomi-otonomi saat memutuskan cara melaksanakan pekerjaan dan juga metode menentukan kecepatan kerja pegawai. Bass & Avolio (1994) menjelaskan jika gaya kepemimpinan transformasional yakni interaksi antara pimpinan dan pegawai yang bisa dilihat dari adanya pengaruh oleh pemimpin guna merubah perilaku pegawai menjadi individu yang merasa mampu serta memiliki motivasi tinggi dan juga berusaha dalam mewujudkan prestasi kerja yang lebih baik atau tinggi serta bermutu. Hal tersebut juga diperkuat oleh Robbins & Judge (2013) yang menerangkan jika gaya kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan yang dijalankan melalui pembentukan inspirasi pada pegawai dengan tujuan agar pegawai bisa berdampak lebih besar melebihi kebutuhan personalnya demi kemajuan perusahaan. Munawaroh (2011) juga menyebutkan jika kepemimpinan transformasional yakni pendekatan yang berpotensi memberikan dorongan terhadap karyawan sehingga ia mampu berkembang dan melaksanakan kinerja lebih baik dari perkiraan mereka di tingkat yang lebih tinggi pula. Kemudian Suseno & Sugiyanto (2015) menguraikan jika kepemimpinan transformasional yakni evaluasi kapabilitas pemimpin yang berpengaruh terhadap bawahannya guna meningkatkan kesadaran terkait dengan prioritas perolehan kerja dan kebutuhan organisasi serta mengoptimalkan kebutuhan pegawai demi tercapainya bobot hidup yang unggul. Berdasar atas pemaparan diatas, maka bisa diambil kesimpulan jika gaya kepemimpinan transformasional yakni gaya dari pemimpin yang berkekuatan dalam mewariskan pengaruh terhadap pegawai melalui metode-metode khusus sehingga bisa mencapai tujuan.

Bass & Avolio (1994) mengungkapkan jika kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yakni pengaruh ideal (karisma), Motivasi inspirasional, Stimulasi intelektual, Pertimbangan individual. Dari keempat dimensi ini memiliki skor rata-rata (*mean*) yang berbeda-beda. Pada dimensi pengaruh ideal memiliki skor *mean* sebesar 23.68, pada dimensi Motivasi inspirasional punya skor *mean* sebesar 29.95, pada dimensi Stimulasi intelektual punya skor *mean* sebesar 21.61, dan pada dimensi Pertimbangan individual punya skor *mean* sebesar 18.11.

Dimensi pengaruh ideal (karisma) yakni pemimpin harus memiliki karisma, dalam bentuk konkritnya karisma ini di tunjukkan dengan mewariskan pemahaman terkait dengan visi dan misi dari instansi, menanamkan

kebanggaan, mendapat rasa hormat dan dipercayai serta mempunyai komitmen dan juga konsistensi dalam setiap keputusan yang diambil (Bass & Avolio, 1994). Hal tersebut dapat ditemukan dari sikap pegawai yang dapat menghargai pemimpinnya walaupun kaitan yang terjalin sudah cukup dekat seperti keluarga. Sikap kekeluargaan yang tercermin dalam instansi ini juga bisa ditemukan dengan sering kalinya diadakan *gathering* seperti diadakannya pengajian, olahraga bersama, atau sekedar makan bersama. Dimensi Motivasi inspirasional yakni memberikan inspirasi terkait dengan harapan yang tinggi, mengungkapkan tujuan penting dengan sederhana dan memotivasi pegawai (Bass & Avolio, 1994). Hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana pimpinan kerap kali mengadakan rapat-rapat yang bermaksud guna memantau serta memberikan arahan maupun saran terhadap program-program maupun kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan serta juga kerap kali diadakannya rapat evaluasi guna memonitor bagaimana kinerja pegawainya, dalam hal itu pimpinan juga memotivasi pegawai guna bisa terus berperilaku inovatif dan kreatif agar bisa mengembangkan potensi yang dimiliki oleh pegawai sehingga dapat mencapai tujuan dari instansi bahkan melebihi dari target yang telah ditetapkan. Dimensi Stimulasi intelektual yakni dengan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang baik serta bisa menstimulasi bawahannya untuk kreatif dan inovatif (Bass & Avolio, 1994). Hal tersebut dapat ditemukan dengan sering kalinya pegawai mengikuti kegiatan pelatihan seperti seminar atau *workshop* guna meningkatkan kapabilitas yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Selanjutnya, dimensi *individualized consideration* yakni dengan memberikan perhatian pribadi, menghargai pegawai, memperlakukan setiap pegawai secara individual, melatih dan mewariskan saran serta memperhatikan keinginan perkembangan dan prestasi pegawai (Bass & Avolio, 1994). Hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana pegawai juga merasa jika mereka selalu diberi dukungan oleh atasannya dan diberi wejangan atau motivasi agar terus semangat dalam bekerja sehingga bisa melakukan tugas dengan baik. Seperti dilaksanakannya konsultasi terkait dengan kegiatan yang akan dilaksanakan, melakukan koordinasi serta mewariskan arahan supaya kegiatan yang dilaksanakan bisa berjalan sesuai dengan tujuan serta pemimpin kerap kali membantu menentukan atau merencanakan terkait dengan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan. Selain itu, pegawai juga kerap kali menerima saran dari pimpinan dan merasa dibimbing agar dapat mengerjakan pekerjaannya menjadi lebih baik lagi.

Perolehan penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*, sehingga bisa dikatakan jika gaya kepemimpinan transformasional

cenderung bisa meningkatkan *work engagement* pada pegawai instansi tersebut. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan yang disampaikan oleh Wulandari, Nurtjahjanti & Putra (2013) jika dengan adanya gaya kepemimpinan yang positif maka bisa membuat lingkungan kerja yang kondusif, dengan begitu pegawai akan termotivasi untuk semakin produktif dan bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan akan meningkatkan *work engagement* yang dimiliki oleh pegawai. Penelitian yang dilaksanakan oleh Hayati et al (2014) menunjukkan jika terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*. Pada penelitian ini menggambarkan jika para pemimpin transformasional menyalurkan antusiasme dan kekuatan tinggi mereka kepada bawahan mereka dengan cara pemodelan. Cara ini bisa meningkatkan kekuatan sebagai elemen keterlibatan kerja para pegawai. Pengaruh ideal yang ada pada pemimpin ini bisa memperoleh pembentukan keyakinan khusus kepada pegawai terhadap para pemimpin dengan begitu pemimpin bisa dengan mudah memberikan motivasi inspirasional kepada pegawainya. Sehingga, hal tersebut mengarah guna membuat visi yang positif, membentuk standar yang tinggi, serta membangun semangat bersama dengan optimisme guna mencapai kesuksesan dalam pekerjaan. Penelitian lain yang dilaksanakan oleh Bhramantyo & Sawitri (2021) menyebutkan jika karyawan yang merasa memiliki keterikatan dengan pekerjaannya akan berusaha untuk memberikan dedikasi secara maksimal kepada perusahaannya. Karyawan menganggap jika pimpinan mereka memperlihatkan gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi dengan begitu akan memberi pengaruh keterikatan kerja pada karyawan bertambah tinggi. Selain itu, penelitian yang dilaksanakan oleh Nugraha & Aslamawati (2018) dengan judul “Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*” memperlihatkan perolehan koefisien korelasi sebanyak 0.643 ($r=0.643$), itu memperlihatkan jika terdapat kaitan positif serta signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* karyawan *freelance* PT. X *Consultant* Bandung, sehingga semakin positif skor persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional, maka bertambah tinggi pula *work engagement* karyawan PT. X *Consultant* Bandung. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian lain yang dilaksanakan oleh Dewi & Ariati (2014) dengan judul “Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai pelaksana perum perhutani KBM SAR WIL II Cepu”. Perolehan dari uji asumsi dalam penelitian tersebut diperoleh skor signifikansi sebanyak 0.000 ($p<0.05$) dengan skor koefisien korelasi sebanyak 0.446 ($r=0.446$), sehingga ditemukan adanya kaitan yang positif gaya kepemimpinan

transformasional dengan *work engagement* pegawai pelaksana Perum Perhutani KBM Sar Wil II Cepu, sehingga bisa diambil kesimpulan jika semakin positif gaya kepemimpinan transformasional perolehan akan bertambah tinggi pula *work engagement*.

Berdasar atas perolehan pada penelitian ini ditemukan jika skor dari koefisien korelasi yang didapatkan dalam penelitian ini sebesar 0.989 yang berarti memperlihatkan adanya hubungan yang sangat kuat antara semua variabel yakni variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*. skor koefisien determinasi (*r square*) 0.979. Artinya gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi 97.9% pada *work engagement*, 2.1% diantaranya disumbang oleh faktor lain yang tak diuraikan dalam penelitian ini. McBain (2007) menguraikan jika faktor lain yang bisa memberi pengaruh *work engagement* yakni faktor budaya organisasi dan faktor lingkungan pekerjaan.

PENUTUP SIMPULAN

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui hubungan dari semua variabel yakni gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai. penelitian ini dilaksanakan terhadap 38 pegawai dengan menggunakan skala gaya kepemimpinan transformasional yang disusun oleh peneliti berdasar atas teori dari oleh Bass & Avolio (1994), selain itu juga penelitian ini menggunakan skala *work engagement* yang disusun oleh peneliti berdasarkan teori dari Bakker & Leiter (2010). Akan halnya skala yang dipakai pada penelitian ini yakni dengan lima opsi pilihan jawaban yang tersedia. Perolehan uji korelasi dilaksanakan dengan program *SPSS 26.0 for windows* yang mendapatkan skor *p-value* signifikansi sebanyak 0.000 ($p < 0.05$), sehingga dapat diambil kesimpulan jika adanya hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*. Skor koefisien korelasi yang diperoleh dalam penelitian ini sebesar 0.989 ($r = 0.989$) yang bisa diartikan jika semua variabel punya hubungan yang positif dan sangat kuat. Hubungan yang positif di antara semua variabel ini bisa diterjemahkan jika semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional yang dipunyai dimiliki maka akan semakin tinggi pula *work engagement* yang dipunyai oleh pegawai. Adapun sebaliknya, jika skor gaya kepemimpinan transformasional rendah, maka skor *work engagement* yang didapatkan akan semakin rendah juga.

SARAN

Mengacu pada penelitian yang sudah dilaksanakan oleh peneliti, maka peneliti bermaksud memberikan saran terhadap pihak bersangkutan, yakni;

1. Bagi Instansi

Instansi diharapkan bisa mempertahankan dan meningkatkan *work engagement* pada pegawai, dengan cara mempertahankan dan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional. Adapun gaya kepemimpinan transformasional yang dapat dipertahankan yaitu dalam bentuk *inspirational motivation* dengan memberikan motivasi kepada pegawai untuk dapat terus berperilaku inovatif dan kreatif agar dapat mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh pegawai sehingga dapat mencapai tujuan instansi atau bahkan lebih dari yang sebelumnya telah ditentukan. Selain itu gaya kepemimpinan transformasional yang dapat ditingkatkan yaitu terkait dengan *individualized consideration* yang dapat dilakukan dengan memberikan perhatian pribadi terhadap pegawai, memperlakukan setiap pegawai secara individual, serta bisa melatih dan memberikan saran, selain itu juga pemimpin dapat memperhatikan keinginan perkembangan dan prestasi bagi pegawai-pegawainya.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti berikutnya yang tertarik dengan topik *work engagement* dapat mengambil variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini seperti budaya organisasi (*organizational culture*) dan lingkungan pekerjaan (*working life factor*). Selain itu, disarankan bagi peneliti di kemudian hari agar bisa memperbesar jumlah subjek yang dipakai serta subyek yang lebih bervariasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (2012). *Penyusunan skala psikologi*. Pustaka Belajar.
- Azwar, S. (2016). *Metodologi Penelitian*. Pustaka Belajar.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. In *Conference Proceedings - IPEMC 2004: 4th International Power Electronics and Motion Control Conference* (Vol. 3). Psychology Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549–560. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330405>
- Bhramantyo, G., & Sawitri, D. R. (2021). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja pada karyawan perusahaan

- pengolahan kayu. *Jurnal Empati*, 10(01), 56–61. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/30421>
- Dewi, W. L., & Ariati, J. (2014). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan work engagement pada pegawai pelaksana perum perhutani Kbm Sar Wil li Cepu. *Empati*, 3(4), 619–628.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. Z. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study. *SpringerPlus*, 3(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-25>
- Hotimah, H., & Izzati, U. A. (2020). Hubungan antara efikasi diri dengan work engagement pada guru di Smk “X” Surabaya. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi.*, 7(3), 110–116.
- Ilmi, A., & Mulyana, O. P. (2021). Hubungan antara iklim organisasi dengan keterikatan kerja pada karyawan PT. X. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi.*, 8(2), 149–159.
- Mardiasmo. (2011). *Perpajakan (Edisi revisi 2011)*. PT Andi.
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), 16–19. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/14754390780001011>
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) dengan keterikatan karyawan. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>
- Munawaroh. (2011). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja guru. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 16(2), 136–144.
- Nugraha, R. Y. A., & Aslamawati, Y. (2018). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan work engagement (Studi pada karyawa freelance PT X Consultant Bandung). *Prosiding Psikologi*, 1, 312–316.
- Qodariah, Q. (2019). Analisis deskripsi pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan: Ability (a), Effort (E), Support (S) PT Surveyor Indonesia. *Stability: Journal of Management and Business*, 2(1). <https://doi.org/10.26877/sta.v2i1.4033>
- Raniswati, S. N., & Puspitadewi, N. W. S. (2021). Hubungan antara psychological capital dengan work engagement pada karyawan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(3), 61–72.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc.
- Santoso, S. (2012). *Panduan lengkap spss versi 20*. Elex Media Komputindo.
- Saraswati, K. D. H., & Lie, D. (2018). *Keterikatan kerja: Faktor penyebab & dampak pentingnya bagi dunia industri dan organisasi*. Penerbit Andi.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Schiemann, W. A. (2011). *Alignment, capability, engagement: Pendekatan baru talent management untuk mendongkrak kinerja organisasi*. PPM.
- Steven, J., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan antara resiliensi dengan work engagement pada karyawan Bank Panin Cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta. *Jurnal Empati*, 7(3), 160–169. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/19745>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan tindakan*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kombinasi (mix methods)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019a). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019b). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif R&D*. (Alfabeta).
- Suseno, M. N., & Sugiyanto. (2015). Pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediator motivasi kerja. *Jurnal Psikologi*, 37(1), 94–109. <https://doi.org/10.22146/jpsi.7695>
- Wulandari, S., Nurtjahjanti, H., & Putra, N. A. (2013). Hubungan antarpersepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan work engagement pada karyawan PT. Dua kelinci pati. *Jurnal Empati*, 2(3), 526–535. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/7376>
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi*. PT. Indeks.