

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE DAN WORK ENGAGEMENT KARYAWAN CV L DI UNGARAN

Oleh

Sadewa Pranata Jati¹, Sutarto Wijono²

^{1,2}Program Studi S1 Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga

Email: ¹Sadewapranata.jr@gmail.com

Article History:

Received: 27-05-2025

Revised: 09-06-2025

Accepted: 30-06-2025

Keywords:

Transformational
Leadership Style;
Work Engagement;
Employees.

Abstract: Amid the intense competition today, companies continue to strive to improve efficiency and effectiveness in order to adapt to the ever-evolving competitive dynamics. One effort undertaken is to establish leadership that can inspire and empower employees in facing work-related challenges. Transformational leadership style has become an important factor in fostering work engagement to achieve optimal performance. This study aims to examine the relationship between transformational leadership style and work engagement among employees at CV. L. The method used is quantitative with a correlational design. Data collection employed non-probability sampling with accidental sampling techniques, using a Google Form distributed to 500 employees in the production department at CV. L. The number of participants in this study was 83, determined using the Slovin formula. The research scales used were the Multifactor Leadership Questionnaire ($\alpha = 0.903$) and the Utrecht Work Engagement Scale ($\alpha = 0.976$). The Spearman Rho correlation test yielded a coefficient of 0.588 with a significance level ($p < 0.05$), indicating a positive and significant relationship between transformational leadership and work engagement

PENDAHULUAN

Era digital saat ini, perkembangan teknologi informasi memberikan dampak besar terhadap organisasi, termasuk sektor jasa dan manufaktur Guo & Xu (2021). Organisasi dituntut melakukan transformasi digital untuk meningkatkan layanan, operasional, dan model bisnis. CV L, sebuah perusahaan jasa perakitan bus di Ungaran, turut menerapkan strategi tersebut dengan mendorong peningkatan work engagement karyawan guna menghadapi persaingan global.

Hasil wawancara terhadap 12 karyawan dan penyebaran angket kepada 30 responden pada 7 November 2023 menunjukkan bahwa aspek vigor berada pada tingkat tinggi, sementara aspek dedication dan absorption berada pada tingkat sedang. Namun, ditemukan beberapa kendala seperti ruang kerja yang bising serta kejenuhan dalam pekerjaan. Kondisi ini mengindikasikan adanya masalah dalam keterikatan kerja karyawan.

Menurut Syahmirza dan Prawitowati (2022) work engagement memberikan

kontribusi besar terhadap kinerja karyawan, mendorong munculnya emosi positif, dan meningkatkan motivasi dalam menyelesaikan tugas. Penelitian Shen dan Jiang (2019) juga menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan, maka semakin tinggi pula kinerjanya. Sebaliknya, keterikatan kerja yang rendah berdampak negatif seperti sikap sinis dan kelelahan Agustina (2020). Organisasi dengan keterikatan tinggi berpeluang lebih besar mencapai tujuan Sukoco et al (2021).

Salah satu faktor penting yang memengaruhi work engagement adalah kepemimpinan transformasional McBain (2007). Gaya kepemimpinan ini mendorong karyawan untuk lebih proaktif, menyampaikan ide baru, dan meningkatkan kepuasan kerja Agustian 2012 Angelia & Astiti (2020). Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi Jufrizen & Lubis (2020), serta mampu menciptakan manajemen yang efektif Buil et al (2019).

Penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan work engagement Balwant (2020) & Purwanto (2023). Namun, hasil berbeda disampaikan oleh Meng et al (2020) yang menyatakan hubungan positif tetapi tidak signifikan, karena kepemimpinan transformasional belum diterapkan secara optimal.

Penelitian ini berbeda dari sebelumnya karena menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio & Bass, 1998) dan Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2004). Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan populasi sebanyak 83 karyawan. Maka dari itu, penting untuk melakukan penelitian ini guna memperkuat bukti empiris mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dan work engagement, terutama di sektor jasa perakitan bus di Indonesia.

LANDASAN TEORI

Work Engagement

1. Definisi *Work Engagement*

Menurut Schaufeli, W.B. & Bakker, (2004) mendefinisikan *work engagement* keadaan berpikir yang sangat positif dengan diidentifikasi semangat kerja, penghayatan dan pengabdian. Kemudian menurut Khan, (1990) mendefinisikan *Work Engagement* kondisi yang Dimana anggota diorganisasi melakukan peran kerjanya dengan baik, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik kognitif dan emosi selama dalam pekerjaan. Selanjutnya menurut Lockwood. N. R., (2007) *work engagement* adalah suatu keadaan yang Dimana seseorang dapat berkomitmen dengan perusahaan secara baik maupun emosional secara intelektual.

Dari pendapat ketiga tokoh tersebut dapat disimpulkan bahwa *work engagement* sebagai suatu hal yang sangat positif, memuaskan, sikap yang berkaitan dengan pekerjaan *engagement* memicu pada kepuasan kerja yang dilakukan oleh perusahaan dimana teori yang digunakan oleh Schaufeli dan Bakker masih sangat relevan digunakan saat ini.

2. Aspek *Work Engagement*

Aspek-aspek *work engagement* yang disusun oleh Schaufeli, W.B. & Bakker, (2004) yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

- a. *Vigor* ditandai oleh tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di pekerjaan, dan gigih dalam menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan keterikatan karyawan.
- c. *Absorption* ditandai dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerja.

Faktor-faktor yang Memengaruhi

Menurut McBain (2007), terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi keterikatan kerja (*work engagement*), yaitu **budaya organisasi**, **kepemimpinan**, dan **lingkungan kerja**. Faktor-faktor ini berperan penting dalam menciptakan kondisi psikologis yang mendukung karyawan untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaannya.

a. Budaya Organisasi (*Organizational Culture Factor*)

Budaya organisasi merupakan nilai, norma, visi, misi, dan identitas organisasi yang membentuk cara individu berperilaku dan berinteraksi dalam lingkungan kerja. McBain (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif dapat mendorong *work engagement*, terutama ketika mencerminkan misi yang jelas, nilai-nilai yang konsisten, peraturan kerja yang adil, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Identitas dan reputasi perusahaan (brand) juga berperan dalam meningkatkan kebanggaan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

b. Kepemimpinan (*Leadership Factor*)

Kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu faktor terpenting dalam meningkatkan *work engagement*. Menurut McBain (2007), pemimpin yang memiliki komitmen dan konsistensi dalam memantau kinerja, memberikan arahan, serta keterampilan dalam komunikasi, pemberian umpan balik (feedback), dan penilaian kinerja, dapat mendorong keterikatan yang lebih tinggi dari karyawan. Seijts dan Crim (2006) juga menegaskan bahwa pemimpin yang efektif mampu menciptakan hubungan yang positif dan kepercayaan antara dirinya dan karyawan, yang menjadi dasar kuat bagi keterikatan kerja. Lebih lanjut, menurut Angeliadan Astiti (2020), gaya kepemimpinan transformasional mendorong partisipasi aktif karyawan, mendorong mereka untuk berkontribusi secara maksimal dan mengungkapkan ide-ide dalam upaya memajukan organisasi.

c. Lingkungan Kerja (*Work Life Factor*)

Lingkungan kerja yang sehat dan mendukung merupakan faktor penting dalam membentuk *work engagement*. McBain (2007) menekankan bahwa keadilan di tempat kerja, pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) sangat memengaruhi tingkat keterikatan karyawan. Lingkungan kerja yang memberikan rasa aman, inklusif, dan terbuka terhadap aspirasi karyawan akan meningkatkan kenyamanan dalam bekerja dan mendorong partisipasi aktif mereka.

B. Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1998) kepemimpinan *transformasional* adalah sebagai pemimpin

yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya dan dengan cara tertentu pemimpin bisa mempengaruhi dalam hal positif untuk Perusahaan dengan penerapan pemimpin yang positif maka bawahannya akan merasa dipercayai. Kemudian menurut O'leary, (2001) kepemimpinan *transformatif* adalah pemimpin yang bisa membuat bawahannya untuk memotivasi karyawan untuk menjadi lebih baik dalam suatu pekerjaan. Kemudian menurut Claudine, (2015) kepemimpinan *transformatif* adalah untuk meningkatkan kesadaran pengikut dengan cara menarik cita-cita dan nilai-nilai yang tinggi seperti kebebasan, integritas, dan perdamaian. Dari ketiga tokoh tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan *transformatif* dapat memotivasi bawahan dengan baik supaya pemimpin mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu dan mencapai suatu keberhasilan dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan acuan utama yaitu Bass (1998) yang masih relevan digunakan saat ini.

2. Dimensi Kepemimpinan *Transformatif*

Terdapat 4 Dimensi Kepemimpinan *Transformatif* menurut Bass, (1998) antara lainnya adalah

a. *Idealized influence*

Idealized influence adalah suatu pemimpin yang memiliki kharisma tinggi untuk menempatkan karyawan pada situasi emosional supaya karyawan patuh dan dapat meniru apa yang dilakukan atasannya.

b. *Inspirational Motivation*

Inspirational Motivation merupakan dari kepemimpinan *transformatif* untuk melibatkan penyampaian visi dan misi yang menarik supaya bawahannya termotivasi dengan pemimpinnya dan melakukan dengan baik.

c. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation merupakan salah satu bagian dari kepemimpinan untuk meningkatkan suatu kesadaran karyawan untuk melibatkan masalah perspektif baru. Dalam hal ini pemimpin menawarkan ide-ide dan gagasan untuk menciptakan solusi yang baru dan memotivasi karyawan supaya dapat memecahkan masalah.

d. *Individualized Consideration*

Individualized consideration merupakan unsur perilaku kepemimpinan *transformatif* yang mencakup pemberian dukungan, penguatan, dan bimbingan untuk seluruh karyawan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan desain korelasional untuk mengetahui hubungan antara satu variabel bebas (kepemimpinan *transformatif*) dengan satu variabel terikat (*work engagement*) khususnya pada karyawan produksi.

Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang diteliti, yaitu:

1. Variabel (X) dalam penelitian ini adalah kepemimpinan *transformasional*.
2. Variabel (Y) dalam penelitian ini adalah *work engagement*.

Definisi Operasional

1. Kepemimpinan *transformasional*

Kepemimpinan *transformasional* merupakan gaya pemimpin yang mampu memberikan segala arahan yang positif untuk karyawannya dengan berbagai macam cara guna memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan dan hak dari karyawan sehingga meningkatkan loyalitas dan semangat kerja karyawan untuk keberhasilan yang diinginkan. Pada penelitian ini skala *Multifactor Leadership Questionnaire* yang digunakan untuk mengukur variabel aspek. Berdasarkan 4 aspek yang dijabarkan oleh Avolio, B. J., & Bass (1998) yaitu *Idealized influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized consideration*.

2. *Work engagement*

Work engagement merupakan sebuah keadaan pikiran yang positif berkaitan dengan pekerjaan, yang dapat dilihat dari bagaimana para pekerja antusias dan semangat dalam bekerja, menjalani dan memaknai pekerjaannya, serta memiliki perasaan yang positif ketika menjalankan pekerjaan. *Work engagement* juga dapat membantu pekerja untuk mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosi selama bekerja. Tingkat *work engagement* diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* yang dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker, (2004) berdasarkan dimensi semangat (*vigor*), pengabdian (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). Semakin tinggi skor *work engagement* maka tingkat *engagement* individu akan semakin tinggi juga. Sebaliknya, jika skor *work engagement* yang di dapat rendah maka tingkat *engagement* individu juga rendah.

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi merupakan sebagai kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian Azwar (2017) Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di CV Laksana. berjumlah 500 karyawan. Sampel adalah sebagian dari subjek populasi. Setiap bagian dari populasi merupakan sampel, terlepas dari bagian apakah bagian itu mewakili karakteristik populasi secara lengkap atau tidak Azwar (2017). Pada penelitian ini jumlah sampel yang digunakan adalah 83 berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin

$$n = \frac{n}{1 \pm n(e)^2}$$

$$N = \frac{500}{1 \pm 500(0,10)^2}$$

$$N = \frac{500}{1 \pm 500 \cdot 0,01}$$

$$N = \frac{500}{1 \pm 5} = \frac{500}{6} = 83$$

Pada penelitian ini sampel berjumlah 83 responden, dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *nonprobability sampling*. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *accidental sampling* yaitu pengambilan sampel yang dilakukan secara kebetulan bertemu dengan peneliti dan cocok dijadikan sampel penelitian Sugiyono (2018).

Alat Ukur

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data menggunakan model skala likert. Data yang diperoleh dari instrument akan diolah dengan memberikan skor

masing-masing butir pernyataan dan diolah menggunakan skor. Skala likert tersusun dalam empat format pilihan yaitu Sangat Setuju (SS) = 4, Setuju (S) = 3, Tidak Setuju (TS) = 2 dan Sangat Tidak Setuju (STS) = 1. Pilihan jawaban ragu-ragu atau netral menunjukkan bahwa subjek merasa tidak yakin atau sebagai bentuk penolakan dalam pertahanan diri subjek dari pernyataan yang diberikan Azwar, (2017). Untuk menghindari keraguan dalam memberikan nilai peneliti menggunakan empat penilaian. Agar subjek dapat benar-benar yakin dalam memilih jawaban. Dalam penelitian ini terdapat dua jenis skala yaitu skala *Work engagement* dan kepemimpinan *transformatif*.

Metode Analisis Data

Data dalam penelitian dianalisis menggunakan uji korelasi *Product Moment* dari Karl Pearson untuk mengetahui hubungan antara resiliensi dengan *burnout*. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, dilakukan terlebih dahulu uji asumsi yang terdiri dari uji normalitas menggunakan *Kolmogorov Smirnov-Test* dan uji linieritas menggunakan *One-way Anova*. Kemudian, dilakukan uji deskriptif statistik untuk mengetahui kategorisasi dari kedua variabel penelitian. Apabila dijumpai data tidak normal, maka pengujian dialihkan menggunakan uji *Spearman rho'*. Proses analisis data dilakukan dengan bantuan program IBM SPSS seri 25 for Windows

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Kategorisasi Variabel Penelitian

a. Variabel *Transformational Leadership*

Tabel 1 Kategorisasi *Transformational Leadership*

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$62 \leq x \leq 78$	Tinggi	66	79,5%
$46 \leq x < 62$	Sedang	1	1,2%
$30 \leq x < 46$	Rendah	16	19,3%
Jumlah		83	100%
Min = 30; Max = 78; Mean = 62,96; SD = 15,64			

Berdasarkan data analisis deskriptif variabel *Transformational Leadership* secara hipotetik pada Tabel 1, terdapat 66 partisipan (79,5%) yang memiliki skor *Transformational Leadership* yang berada pada kategori tinggi, 1 partisipan (1,2%) memiliki skor *Transformational Leadership* yang berada pada sedang, dan 16 partisipan (19,3%) yang memiliki skor *Transformational Leadership* yang berada pada kategori rendah. Skor yang diperoleh partisipan bergerak dari skor minimum 30 sampai dengan skor maksimum 78, dengan nilai standar deviasi 15,64. Berdasarkan skor rata-rata sebesar 62,96 maka dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* pada karyawan di CV. L secara keseluruhan berada pada kategori tinggi dengan persentase terbesar.

b. Variabel *Work Engagement*

Tabel 2 Kategorisasi *Work Engagement*

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase
$53 \leq x \leq 68$	Tinggi	61	73,5%
$38 \leq x < 53$	Sedang	6	7,2%
$23 \leq x < 38$	Rendah	16	19,3%
Jumlah		83	100%

Min = 23; Max = 68; Mean = 52,45; SD = 13,40

Berdasarkan data analisis deskriptif variabel *Work Engagement* secara hipotetik pada Tabel 2, terdapat 61 partisipan (73,5%) yang memiliki skor *Work Engagement* yang berada pada kategori tinggi, 6 partisipan (7,2%) memiliki skor *Work Engagement* yang berada pada sedang, dan 16 partisipan (19,3%) yang memiliki skor *Work Engagement* yang berada pada kategori rendah. Skor yang diperoleh partisipan bergerak dari skor minimum 23 sampai dengan skor maksimum 68, dengan nilai standar deviasi 13,40. Berdasarkan skor rata-rata sebesar 52,45. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum tingkat *Work Engagement* pada karyawan di CV. L berada pada kategori tinggi karena menempati persentase terbesar terbesar dengan frekuensi sebesar 61.

2. Hasil Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Berdasarkan Ghazali (2021) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen serta dependen ataupun keduanya memiliki distribusi normal atau tidak normal, bila suatu variabel tidak berdistribusi secara normal, maka hasil uji statistik akan mengalami penurunan. Di uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji *one sample kolmogorov smirnov* yaitu dengan ketentuan jika nilai signifikansi diatas 5% atau 0,05 maka data mempunyai distribusi normal. Sedangkan jika hasil uji *one sample kolmogorov smirnov* menghasilkan nilai signifikan di bawah 5% atau 0,05 maka data tak mempunyai distribusi normal.

Tabel 3 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Transformational Leadership	Work Engagement
N		83	83
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	62.96	52.45
	Std. Deviation	15.644	13.402
Most Extreme Differences	Absolute	.397	.360
	Positive	.228	.201
	Negative	-.397	-.360
Test Statistic		.397	.360
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		<.001	<.001
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	<.001	<.001
	99% Confidence Interval		
		Lower Bound	.000
		Upper Bound	.000

Berdasarkan hasil uji normalitas Tabel 4,3, variabel *Transformational Leadership* memiliki nilai K-S-Z 0,397 dengan signifikansi 0,001 ($p < 0,05$), maka variabel *Transformational Leadership* berdistribusi tidak normal. Pada variabel *Work Engagement*

memiliki nilai K-S-Z 0,360 dengan signifikansi ($p > 0,05$), yang menunjukkan variabel *Work Engagement* berdistribusi tidak normal. Dari data tersebut variabel menunjukkan tidak normal, sehingga pengujian hipotesis dialihkan menggunakan uji *Spearman rho*'.

b. Uji Linearitas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *Transformational Leadership* dan variabel *Work Engagement* yang diuji memiliki hubungan yang linier atau tidak secara signifikan.

Tabel 4. ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Work engagement*	Between Groups	(Combined)	14162.624	14	1011.616	121.562	<.001
Transformational Leadership		Linearity	13643.722	1	13643.722	1639.517	<.001
		Deviation from linearity	518.902	13	39.916	4.797	<.001
	Within Groups		565.882	68	8.322		
	Total		14728.506	82			

Dari hasil uji linieritas pada Tabel 4,4, diperoleh nilai *F Hitung* sebesar 1639.517 dengan $\text{sig} = 0,001$ ($p < 0,05$) yang menunjukkan bahwa hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Work Engagement* sangat signifikan secara linier.

3. Hasil Uji Hipotesis

Pengujian uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat hasil uji *Spearman Rho' Correlation*

Tabel 5 Korelasi Spearman Rho' Transformational Leadership dan Work Engagement

			Transformational Leadership	Work Engagement
Spearman's rho	Transformational Leadership	Correlation Coefficient	1.000	.588**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	83	83
	Work Engagement	Correlation Coefficient	.588**	1.000

Sig. (2-tailed)	<.001	.
N	83	83

Berdasarkan hasil perhitungan uji korelasi pada Tabel 4,5, diperoleh nilai *Spearman Rho'* sebesar 0,588 dengan sig. = 0,001 ($p < 0,05$). Dengan demikian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara variabel *Transformational Leadership* dengan variabel *Work Engagement*.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Transformational Leadership* dan *Work Engagement*, dengan nilai korelasi Pearson $r = 0,588$ dan $p < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula keterikatan kerja (*work engagement*) mereka, dan sebaliknya.

Hasil ini sejalan dengan temuan dari Nadia & Anugerah Izzati (2022) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan *work engagement*. Ini menunjukkan bahwa pada berbagai konteks organisasi dan partisipan yang berbeda, tetap terdapat kecenderungan positif antara kedua variabel tersebut.

Terdapat beberapa kemungkinan yang menjelaskan temuan tersebut:

1. Pemaknaan Positif terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional
Sebagian besar karyawan menganggap bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan mendorong mereka untuk lebih bertanggung jawab, produktif, serta meningkatkan semangat kerja.
2. Peran Pemimpin dalam Mewujudkan Nilai Organisasi
Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk nilai-nilai organisasi, memberikan arahan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterikatan karyawan.
3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Aspek-aspek *Work Engagement*
Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* memberikan pengaruh berbeda terhadap tiga aspek *work engagement*:
 - o Vigor: $\beta = 0.281 \rightarrow$ menunjukkan hubungan positif; semakin tinggi kepemimpinan transformasional, semakin tinggi semangat dan energi karyawan.
 - o Dedication: $\beta = 0.302 \rightarrow$ aspek ini memiliki pengaruh paling kuat; karyawan merasakan makna dan kebanggaan dalam pekerjaan mereka.
 - o Absorption: $\beta = -0.053 \rightarrow$ pengaruh sangat lemah dan cenderung negatif; kepemimpinan transformasional tidak terlalu berkontribusi pada konsentrasi mendalam karyawan terhadap pekerjaan.

Temuan ini menunjukkan bahwa *dedication* adalah aspek *work engagement* yang paling dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional.

Hasil uji kategorisasi menunjukkan bahwa:

- Gaya kepemimpinan transformasional berada dalam kategori tinggi, dengan persentase 79,5% (66 dari 83 subjek).
- *Work engagement* juga berada dalam kategori tinggi, dengan persentase 73,5% (61 dari 83 subjek).

Tingginya kategori kepemimpinan transformasional diduga didorong oleh tingkat kepercayaan dan kenyamanan yang dirasakan karyawan terhadap pemimpinnya. Hal ini didukung oleh Angelia & Astiti (2020) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan rasa kepercayaan, loyalitas, penghargaan, dan motivasi dalam diri karyawan.

Sementara itu, tingginya *work engagement* mencerminkan semangat, komitmen, dan konsentrasi penuh dalam menjalankan tugas. Menurut Astisya & Hadi (2021), keterikatan kerja berkontribusi pada sikap positif dan kesejahteraan fisik maupun mental karyawan. Yongxing et al. (2017) juga menyebutkan bahwa *work engagement* memberikan keuntungan baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

Temun ini memberikan implikasi penting bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh penerapan kepemimpinan transformasional. Nguyen et al. (2021) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *work engagement* dengan menciptakan rasa aman secara psikologis di lingkungan kerja.

Selain itu, faktor-faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja (McBain, 2007) menjadi pendukung utama yang memperkuat hubungan antara *transformational leadership* dan *work engagement*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hipotesis yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara *Transformational Leadership* dengan variabel *Work Engagement*. Dengan kata lain bahwa semakin tinggi *Transformational Leadership* maka semakin tinggi pula *Work Engagement* pada karyawan di CV X. Sebaliknya, semakin rendah *Transformational Leadership* maka semakin rendah pula *Work Engagement*.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya:

1. Bagi Perusahaan

Pihak management atau perusahaan disarankan untuk terus mengembangkan dan memperkuat penerapan gaya kepemimpinan *transformasional*. Sehingga dapat meningkatkan *work engagement*, hal tersebut dapat dilakukan melalui diskusi, konsultasi, Pelatihan

2. Bagi Karyawan

Karyawan diharapkan dapat lebih aktif dalam menerima serta merespons gaya kepemimpinan *transformasional* yang diterapkan oleh manajemen. Dengan meningkatkan komunikasi yang efektif dengan atasan serta berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, keterikatan kerja dapat semakin optimal.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam ruang lingkup dan variabel yang diteliti. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja karyawan, seperti budaya organisasi, kesejahteraan kerja, serta aspek psikologis lainnya. seperti

populasi, sampel dan variabelnya bisa diperluas dan dikembangkan. Selain itu, memperluas objek penelitian ke industri yang berbeda juga dapat memberikan wawasan yang lebih luas mengenai pengaruh kepemimpinan *transformatif* dalam berbagai konteks bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Agustian. (2012). *Employee Engagement Dalam budaya Perusahaan*. <http://aryginanjaresq.wordpress.com>
- [2] Agustina, I. (2020). Kebahagiaan autentik dan keterikatan kerja guru di sekolah inklusi. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 25(2), 167–184. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol25.iss2.art2>
- [3] Andhika, B. B., Suwandi, J. C., & Hellyani, C. A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan *Transformatif* Terhadap Work Engagement Pada Organisasi Perusahaan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 1(3), 191–205. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v1i3.374>
- [4] Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020a). Gaya Kepemimpinan *Transformatif*: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 1(3), 187. <https://doi.org/10.24014/pib.v1i3.994>
- [5] Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020b). Gaya Kepemimpinan *Transformatif*: Tingkatkan Work Engagement. *Buletin Ilmiah Psikologi*, 1, No. 3 (. <https://doi.org/10.24014/pib.v%vi%i.9940>
- [6] Armanda, D., Basri Y. Z., K., & Ramli, A. H. (2020). The Influence of Strategic Policy and Strategic Leadership on The Performance of Organizations Mediated by Organizational Culture Work Safety and Health. *INTERNATIONAL JOURNAL OF CREATIVE RESEARCH AND STUDIES*, 4(1), 40–4.
- [7] Astisya, I. R., & Hadi, C. (2021). Pengaruh job demands dan job resources terhadap work engagement guru. *Insight: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 17(1), 207–223.
- [8] Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1998). You Can Drag A Horse to Water But You Can't Make It Drink Unless It Is Thirsty. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 4–17.
- [9] Azwar, S. (2017). *Metode Penelitian Psikologi: Edisi ke II*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [10] Balwant, P., Mohammed, R., & Singh, R. (2020). Kepemimpinan *transformatif* dan keterlibatan karyawan di sektor jasa Trinidad: Peran sumber daya pekerjaan. *Jurnal Internasional Pasar Berkembang*, 15 (4), 691–715.
- [11] Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ. Erlbaum.
- [12] Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement, and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- [13] Claudine, M. S. G. (2015). *The Emerging Role of Transformational Leadership*. Sydney Conference. 6, 49.
- [14] Fazlurrahman, H., W. ... Rahman, M. F. W. (2020). Analysis of Work Engagement Measurement at Work from Home Due to The Effect of Covid-19 Pandemic. *Technium Social Sciences Journal*, 14(1), 363–375.

- <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/2039>
- [15] Guo, L., & Xu, L. (2021). *The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: Evidence From China's Manufacturing Sector. Sustainability (Switzerland)*, 13(22), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su132212844>.
- [16] Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41-59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>. Akreditasi sinta S5
- [17] Khan, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4).
- [18] Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage : HR's Strategic Role. *Society Human Resource Management*, 1-12.
- [19] McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6, 124–136.
- [20] Meng, F. W. ... Gao, P. (2020). The Diminishing Effect of Transformational Leadership on the Relationship Between Task Characteristics, Perceived Meaningfulness, and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(11), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585031>
- [21] Nadia, & Anugerah Izzati, U. (2022). HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN WORK ENGAGEMENT PADA PEGAWAI. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 9, 4, 172–182. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v9i4.46795>
- [22] Nguyen, P. T., Le, H. T., & Tran, D. Q. (2021). *Transformational Leadership and Work Engagement: The Role of Psychological Safety*. *International Journal of Business and Management*, 16(4), 112-128. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n4p112>
- [23] O'leary, E. (2001). *Kepemimpinan (Edisi Pertama)*. Yogyakarta.
- [24] Purwanto, O. P. A. (2023). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Work Engagement pada Karyawan Generasi Z. (*Doctoral Dissertation, Universitas Gadjah Mada*).
- [25] Rahardini, R., & Frianto, A. (2020). Hubungan Job Crafting Terhadap Keterikatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja. 3(1), 73–85. <https://doi.org/10.33752/bima.v3i1.311>
- [26] Sari, S., Farida, U., & Purwaningrum, T. (2023). Kepemimpinan transformasional, employee engagement, lingkungan kerja dan kepuasan kerja pada karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 6(1), 137-148.
- [27] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1*. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*, 1–60.
- [28] Schaufeli, W.B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- [29] Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engaged employee the most or the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-5.
- [30] Setyawati, S. M., & Nugrohoseno, D. (2019). Praktik sdm, job crafting dan work engagement terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(3), 619–628.
- [31] Shen, H., & Jiang, H. (2019). Engaged at work? An employee engagement model in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 31(1-2), 3.

-
- <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1585855>
- [32] Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [33] Sukoco, I., Fu'adah, D. N., & Muttaqin, Z. (2021). Work Engagement Karyawan Generasi Millennial Pada PT. X Bandung. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 263–. <http://jurnal.unpad.ac.id/adbispreneur/article/view/29953>
- [34] Wijaya, R. S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Transformasional* Terhadap Iklim Organisasi di Lembaga Pemasyarakatan Klas I Malang. (*Doctoral Dissertation*). *University of Muhammadiyah, Malang*.
- [35] Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: The moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 33(3), 708-713

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN