

## Dampak Pelatihan Kepemimpinan Transformasi Untuk Memperkuat *Engagement* Karyawan CV BM di Sentolo Yogyakarta.

<sup>(1)</sup>Raspan Hamdi, <sup>(2)</sup>Kamsih Atuti

<sup>1,2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta  
email: raspan.hamdi@gmail.com

### ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of transformational leadership training on work engagement of CV BM employees. The hypothesis proposed is that there are differences in the level of employee work engagement before transformational leadership training at leaders and after transformational leadership training at leaders where employee work engagement scores are higher after providing transformational leadership training interventions to leaders. The subjects in this study were 32 employees of CV BM company and leaders as the experimental group. The design used is one group pre-test and post-test. The results of the Paired Sample T-Test show that the pretest and posttest scores for employees obtained the value of  $t = -4.989$   $p$  (0.01), which means there are differences in work engagement scores between pretest and posttest, where the posttest score is greater than the pretest score. This shows that transformational leadership training given to leaders affects the increase in employee engagement work at CV BM Yogyakarta.*

**Keywords:** Transformational Leadership Training, Work Engagement, Employee

### PENDAHULUAN

Efektivitas dan produktivitas merupakan salah satu *output* tujuan utama yang diinginkan oleh sebuah organisasi. Secara sederhana, organisasi adalah tempat di mana beberapa orang membagi tugasnya demi tercapainya tujuan bersama (visi organisasi). Oleh karena itu, dibutuhkan sistem yang solid dan pemimpin yang mumpuni agar mampu mengakomodir kebutuhan organisasi sehingga peran manajemen di dalamnya dapat berfungsi dengan baik. Tidak terkecuali pada CV. BM di Yogyakarta, yang merupakan salah satu perusahaan produksi batik yang cukup terkemuka dengan menggunakan prinsip produksi *re-packing*, *worth-it*, *mix-match* yaitu melakukan pengemasan ulang dari semula batik tanpa kombinasi menjadi batik kombinasi dengan kain polos yang menarik dan kreatif sehingga menjadi lebih layak untuk digunakan konsumen pada kegiatan apapun. Dengan Prinsip tersebut CV BM dapat menghasilkan produk batik Nusantara yang kreatif dengan harga jual cukup tinggi.

Studi yang dilakukan Gallup, menemukan bahwa selain kompetensi karyawan, faktor yang menjadi penting bagi kinerja karyawan adalah *engagement* atau keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi (Herway & Dvorak, 2014). *International Labour Organization* (ILO, 1991) melaporkan bahwa 60% buruh di kota-kota negara berkembang diserap oleh sektor informal dan kegiatan pada usaha kecil dan menengah (UKM). Laporan lain juga menunjukkan bahwa peran sektor UKM sangat penting karena mampu menciptakan pasar-pasar, mengembangkan perdagangan, mengelola sumber alam, mengurangi kemiskinan, membuka lapangan kerja, membangun masyarakat dan menghidupi keluarga mereka tanpa kontrol dan fasilitas dari pihak pemerintah daerah yang memadai (ILO, 1991). Di Indonesia, sektor UKM bahkan menjadi tumpuan kehidupan yang semakin besar sejak terjadinya krisis ekonomi yang dimulai pada

tahun 1997. Dari permasalahan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen seorang karyawan terhadap organisasi merupakan hal yang sangat penting. Dengan adanya komitmen karyawan diharapkan dapat bertahan dalam waktu lama di organisasi. Selain komitmen terhadap organisasi, dibutuhkan motivasi serta keterlibatan yang mendalam dari seorang karyawan di sebuah organisasi. Hal ini lebih dikenal dengan istilah *work engagement*. (Schaufeli, 2002). *Work Engagement* merupakan sebuah kondisi mental yang positif dan memuaskan dalam bekerja, yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, pengabdian dan penghayatan pekerja terhadap pekerjaannya (Schafeli & Bakker, 2003).

Studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti melalui observasi dan wawancara dilakukan mulai tanggal 11 September 2018 Adapun permasalahan yang ingin penulis angkat dalam penelitian ini cukup relevan dengan permasalahan yang dihadapi oleh seluruh divisi yang ada di CV BM Yogyakarta khususnya pada divisi produksi dan divisi pemasaran. Pada kenyataannya di perusahaan menunjukkan adanya indikasi rendahnya tingkat *work engagement* yang ditandai dengan 3 aspek yaitu *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption*. Pada aspek *Absorption* yang merupakan konsentrasi penuh dan minat yang mendalam dengan pekerjaan hingga pekerja merasa bahwa waktu berjalan dengan cepat hingga pekerja merasa kesulitan untuk lepas dari pekerjaan. Namun terlihat beberapa kejadian seperti: banyaknya jumlah waktu kosong (5 kali) karyawan yang tidak digunakan untuk melakukan kegiatan yang produktif untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi di CV. BM Sentolo Yogyakarta, dapat dikatakan bahwa saat ini keterlibatan karyawan belum optimal dan terjadi pada seluruh karyawan di setiap divisi yang ada di perusahaan. Hal ini terlihat dari perilaku karyawan yang tidak memanfaatkan waktu kerja dengan maksimal, hubungan yang kurang baik dengan atasan yang ditandai dengan perilaku membantah, kurang peduli terhadap pekerjaannya, seperti seringnya terlambat dan membolos kerja tanpa memberi kabar, kurang antusias karyawan dalam menyelesaikan jahitan, kurang terlibat secara intensif diluar pekerjaannya. Perilaku ini sering terjadi pada karyawan terutama di perusahaan. Karyawan yang seharusnya memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas perusahaan akan memberikan dampak negatif (kerugian) bagi perusahaan, baik dari segi waktu, tenaga, dan biaya jika tidak segera diantisipasi.

*Work Engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah dengan peran atau hubungan pemimpin dengan karyawannya. Keterlambatan, ketidakhadiran, kesalahan dalam bekerja, tidak memanfaatkan waktu luang dengan sebaik baiknya, perilaku membantah, dan kurangnya inisiatif pada karyawan yang banyak terjadi di CV BM Yogyakarta tidak terlepas dari kontrol yang dilakukan oleh pimpinannya. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu factor yang dianggap penting yang mempengaruhi *work engagement* karyawan adalah kepemimpinan (Mowday et al., dalam Bass & Avolio, 2003).

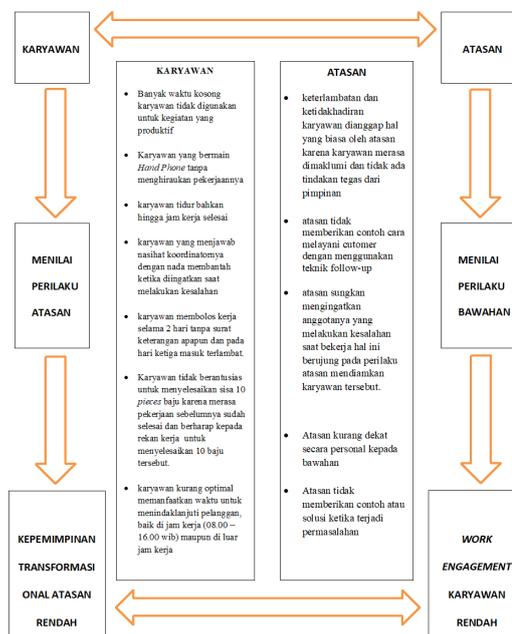
Seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Munandar (2001) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang berusaha untuk mengubah perilaku bawahan agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu untuk mencapai tujuan bersama. Upaya pemimpin transformasional dalam mempengaruhi bawahan melalui tiga cara, (1) mendorong bawahan lebih sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong bawahan untuk lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan

individual, (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi (Bass, 1985; Keller, 1992; Yukl, 2010).

Kendati demikian kepemimpinan yang berjalan di CV. BM Sentolo Yogyakarta selama ini belum efektif, seperti tidak mampu mengkomunikasikan harapan pimpinan yang tinggi kepada karyawan, pemimpin belum dapat memberikan umpan balik atas kinerja karyawan dengan baik, kurang mampu memberikan contoh tentang cara kerja yang efektif, tidak mendorong bawahan untuk mengungkapkan gagasan dan pendapatnya sehingga karyawan merasa sungkan, kurang memberikan perhatian secara personal kepada bawahan, kurang mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerja melebihi harapan karyawan sendiri, dan pimpinan kurang mampu memberikan taulan atau contoh positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya. Berdasarkan hal tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa permasalahan yang terjadi di perusahaan CV. BM Sentolo Yogyakarta berkaitan dengan kurangnya peran pemimpin yang transformasional.

Kesalahan berikutnya terjadi pada divisi marketing *Customer Service Officer*. Berdasarkan hasil wawancara oleh manajer marketing pada tanggal 11 September 2018 diketahui bahwa di dalam anggota. *Customer Service Officer* yang berjumlah total 20 karyawan terjadi pengkubuan. Menurut pengakuan manajer marketing karyawan terbagi menjadi 2 kubu dan hal ini dibenarkan oleh beberapa karyawan yang dianggap netral. Efek dari pengkubuan ini adalah karyawan menjadi kurang peduli terhadap rekan kerjanya saat membutuhkan bantuan dan lebih jauh lagi efektivitas kelompok menjadi kurang produktif. Berdasarkan hasil wawancara di atas, situasi permasalahan yang terjadi pada CV BM Sentolo Yogyakarta dapat digambarkan pada bagan di bawah ini.



Gambar 1. Dinamika Alur Permasalahan

Dengan melihat banyaknya gambaran permasalahan yang terjadi di CV. BM Sentolo Yogyakarta, maka dibutuhkan suatu perencanaan strategis dengan maksud meningkatkan *skill* pemimpin dalam hal ini koordinator. Rancangan intervensi yang akan diajukan nantinya berupa pelatihan yang menghususkan pada tema peningkatan *skill* kepemimpinan. Menurut Komisi

Tenaga Kerja (Cushway, 2002). Penelitian ini fokus terhadap pelatihan kepemimpinan transformasional yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan koordinator dalam memimpin, sehingga pimpinan lebih mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk melakukan tanggung jawabnya lebih dari yang diharapkan. Dengan kemampuan mendefinisikan, mengkomunikasikan dan menjelaskan visi organisasi kepada bawahannya, diharapkan pimpinan (koordinator) dapat menunjang bawahan agar memiliki perilaku *engage*. Hal ini ditandai dengan kondisi mental yang positif dan memuaskan dalam bekerja, yang dapat dilihat dari adanya peningkatan semangat, dedikasi, pengabdian, dan penghayatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi *work engagement* karyawan secara positif dalam sebuah perusahaan. Melihat pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan *work engagement* pada karyawan, maka peneliti ingin mengetahui apakah pelatihan kepemimpinan (Leadership) itu dapat meningkatkan *work engagement* pada karyawan di CV BM Sentolo, Yogyakarta. Salah satu pelatihan yang diasumsikan dapat meningkatkan *work engagement* adalah melalui pelatihan kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki efek positif pada *engagement*, pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan *engagement* bawahannya secara langsung maupun tidak langsung.

## METODE

Terdapat dua variabel dalam penelitian ini yaitu variabel tergantung (*dependent variable*) dan variabel bebas (*independent variable*). Penjelasan dari variabel tersebut adalah sebagai berikut (1) Variabel tergantung (Y): *Work Engagement*; (2) Variabel bebas (X): Pelatihan Kepemimpinan *Transformational*.

Subjek penelitian adalah karyawan atau bawahan dari masing-masing koordinator yang diberikan intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional baik pada divisi produksi maupun marketing. Adapun macam-macam divisi yang ada di perusahaan ini antara lain *Cutting & Design, Sewing Assembling Operator, Finishing, Customer Service Officer, Finance, Ware House*. Subjek penelitian dipilih secara *purposive sampling*.

Berdasarkan hasil skala *Work Engagement* dari 32 orang karyawan yang mengisi skala terdapat 9 karyawan yang memiliki skor yang rendah, 18 karyawan yang memiliki skor sedang dan 5 karyawan yang memiliki skor tinggi. Sedangkan hasil dari skala persepsi kepemimpinan transformasional terdapat 3 karyawan yang memiliki skor yang rendah, 28 karyawan yang memiliki skor sedang, dan 1 karyawan yang memiliki skor tinggi.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian eksperimen Rancangan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan desain *one grup pretest and posttest design* (Shadis, Cook & Campbell, 2002). Metode pengumpulan data dengan menggunakan Skala *work engagement* Skala *work engagement* mengacu pada *Utrecht Work Engagement Scale* yang disusun oleh Schaufeli dan Bakker (2003). Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach* melalui SPSS 22.00, dengan hasil  $\alpha = 0,926$ , menunjukkan bahwa Skala *Work Engagement* yang disusun peneliti sangat reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini, skala Kepemimpinan Transformasional Skala ini terdiri atas 40 aitem dan disusun oleh Syafiq & Ancok (2012) berdasarkan teori Bass (dalam Yukl, 2010) yang meliputi empat karakteristik yang mencirikan gaya kepemimpinan tersebut, yaitu (1) Pengaruh Ideal, (2) perhatian Individual, (3) Stimulasi Intelektual (4) Motivasi Inspirasi. Hasil uji reliabilitas

dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach* melalui SPSS 22.00, dengan hasil  $\alpha = 0,969$ . Observasi dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji statistik parametrik dengan menggunakan teknik analisis *paired sample t-test* yang bertujuan untuk menguji perbedaan di antara dua kelompok data yang berhubungan (berasal dari subjek yang sama).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan karakteristik partisipan penelitian diperoleh 9 karyawan yang menjadi partisipan dalam penelitian. 9 partisipan ini adalah kelompok eksperimen yang akan diukur perilakunya setelah para atasan mendapatkan perlakuan sebagai penerapan dari intervensi yang diberikan kepada atasan. Partisipan penelitian adalah karyawan yang telah diukur tingkat *work engagement* dan persepsi kepemimpinan transformasional pada kategori rendah.

Data yang digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis, yaitu data yang diperoleh dari hasil *pretest* dan *posttest* skala *Work Engagement* dan Skala Kepemimpinan Transformasional. Skor *Work Engagement* dan Skala Kepemimpinan Transformasional akan diklasifikasikan untuk mengetahui tinggi rendahnya skor subjek. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel. 1 Deskripsi Data Penelitian *Work Engagement* Prates dan Pascates

Inisial	Prates		Pascates	
	Skor	Kategori	Skor	Kategori
VI	31	Rendah	62	Sedang
FI	25	Rendah	58	Sedang
DI	27	Rendah	55	Sedang
AN	30	Rendah	55	Sedang
DW	24	Rendah	58	Sedang
RI	30	Rendah	63	Sedang
VT	27	Rendah	61	Sedang
DN	31	Rendah	60	Sedang
IM	28	Rendah	67	Tinggi

Selanjutnya pada pemberian pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan sebelum dan sesudah pelatihan terjadi peningkatan Persepsi Kepemimpinan Transformasional pada karyawan. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2. Deskripsi Data Penelitian Kepemimpinan Transformasional Prates, Pascates

Inisial	Prates		Pascates	
	Skor	Kategori	Skor	Kategori
VI	76	Sedang	108	Sedang
FI	75	Rendah	111	Sedang
DI	73	Rendah	117	Sedang
AN	76	Rendah	111	Sedang
DW	84	Sedang	122	Tinggi
RI	82	Sedang	105	Sedang
VT	76	Sedang	110	Sedang
DN	80	Sedang	111	Sedang
IM	76	Sedang	107	Sedang

Untuk mengetahui *work engagement* karyawan pada saat *pretest* dan *posttest* secara detil, maka ketiga aspek/komponen *work engagement* dibedakan. Berdasarkan hasil analisis yang

dilakukan, dapat diketahui nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi dari tiga aspek *work engagement* yaitu: aspek semangat, aspek penghayatan, aspek pengabdian, Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat *work engagement* saat *pretest* dan *posttest* mengalami peningkatan.

Berdasarkan kategorisasi skor *work engagement* dengan melihat dari masing-masing aspek (*vigor, dedication, absorption*) pada saat *pretest* dan *posttest*, dapat disimpulkan bahwa aspek atau komponen *work engagement* pada aspek Vigor mengalami peningkatan kategori karyawan yaitu seluruh karyawan berada pada kategori tinggi. Selanjutnya pada aspek Dedication terdapat 4 karyawan yang berada pada kategori sedang dan 5 orang pada kategori tinggi setelah diberikan pelatihan. Begitu juga pada aspek Absorption, 9 karyawan mengalami peningkatan pada kategori tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dari ketiga aspek *work engagement* (*vigor, dedication, absorption*) dapat dinyatakan bahwa pada aspek *dedication* tidak semua karyawan menunjukkan dedikasi yang tinggi.

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah ada perbedaan tingkat *work engagement* karyawan setelah adanya pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Paired Sample T Test* yaitu untuk menguji perbedaan diantara dua kelompok data yang berhubungan (berasal dari subjek yang sama). Hasil dari *Paired Sample T Test*, diperoleh nilai  $t = -23,332$  ( $p = 0.000 < 0.01$ ) yang berarti terdapat perbedaan skor *work engagement* antara *pretest* dan *posttest*, dengan skor *posttest* (*mean* pascates = 59,89) lebih besar daripada skor *pretest* (*mean* prates = 28,11). Dengan demikian *work engagement* pada karyawan setelah pimpinannya mendapat pelatihan kepemimpinan transformasional lebih tinggi dari pada sebelum perlakuan (pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan pada atasan berpengaruh terhadap peningkatan *work engagement* karyawan di CV BM Yogyakarta.

Berdasarkan uji hipotesis di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan Kepemimpinan Transformasional pada Atasan dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional pada atasan yang kemudian berdampak pada peningkatan *Work Engagement* pada karyawan. Kepemimpinan Transformasional Atasan ini perlu diterapkan terus menerus oleh atasan untuk memperkuat *work engagement* karyawan sehingga dapat membentuk perilaku *work engagement* secara konsisten.

## DISKUSI

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Hipotesis penelitian yang diajukan yaitu: Ada perbedaan tingkat *work engagement* karyawan sebelum dan setelah pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan dengan nilai  $t = -23,332$  ( $p = 0.000 < 0.01$ ). *Work engagement* karyawan setelah atasannya mendapat pelatihan kepemimpinan transformasional lebih tinggi (*mean* pascates = 67,78) dari pada sebelum adanya pemberian intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional pada atasan (*mean* prates = 53,44). Dengan demikian terdapat peningkatan skor *work engagement* karyawan setelah atasan mereka diberikan pelatihan kepemimpinan transformasional. Peningkatan *work engagement* pada karyawan merupakan dampak dari peningkatan kepemimpinan transformasional pada atasan. Mean *posttest* persepsi kepemimpinan transformasional (111,3) dan mean *pretest* persepsi kepemimpinan transformasional (97,02). Selain itu, berdasarkan hasil wawancara kepada karyawan secara acak dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap kepemimpinan tranformasional atasan dianggap hal yang biasa dan dapat dimaklumi serta tidak adanya tindakan tegas dari

pimpinan pernyataan tersebut didukung juga oleh karyawan lainnya yang mengatakan bahwa tidak adanya pimpinan yang memberikan contoh bagaimana cara melayani customer dengan menggunakan teknik *follow-up*. Hal ini merupakan salah satu permasalahan kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi *work engagement* karyawan.

Kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan secara terus menerus dengan pengolahan aktivitas kerja yang memanfaatkan bakat, keahlian, kemampuan ide dan pengalaman sehingga karyawan merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Bass (1998) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai sebuah visi organisasi sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut (Su Fun Yu dalam Syafiq, 2003).

Intervensi pelatihan kepemimpinan transformasional yang diberikan kepada para atasan yaitu koordinator di tiap masing-masing divisi dengan tujuan agar para atasan/pimpinan dapat mengembangkan kompetensi kepemimpinan mereka melalui aspek-aspek kepemimpinan transformasional terbukti secara signifikan meningkatkan *work engagement* karyawan seiring dengan adanya praktek-praktek kepemimpinan transformasional yang diterapkan atasan di tempat kerja setelah adanya pelatihan kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil evaluasi pengetahuan terdapat peningkatan skor antara *pretest* dan *posttest* sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan pengetahuan dan pemahaman dari para peserta pelatihan terhadap materi kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa peserta sudah semakin mengetahui dan memahami bagaimana karakteristik atau indikator perilaku yang sesuai dengan aspek-aspek kepemimpinan transformasional sehingga dapat menjadi panduan bagi para peserta koordinator untuk melakukan praktek kepemimpinan transformasional dalam pekerjaannya sehari-hari.

Berdasarkan evaluasi perilaku yang dilakukan melalui pemberian *training assignment* selama 10 hari kerja, hasilnya menunjukkan bahwa para atasan mampu mengembangkan aspek kepemimpinan transformasional yang masih menjadi kelemahan mereka dengan cara mempraktekan aspek-aspek kepemimpinan transformasional, yaitu pada aspek *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individual Consideration*. Perilaku atasan secara kongkrit telah dilaksanakan dan dirasakan positif oleh bawahan secara langsung. Berdasarkan pengakuan bawahan dari masing-masing atasan, mereka menyatakan bahwa para atasan telah banyak berubah.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu bawahan dari masing-masing koordinator, dapat disimpulkan bahwa semua koordinator telah menunjukkan perubahan gaya kepemimpinan yang lebih baik dari sebelumnya. Bawahan merasakan perubahan yang positif dari perilaku atasan pada akhir-akhir ini walaupun bawahan tidak mengetahui jika atasan mereka diberi pelatihan kepemimpinan transformasional. Hubungan antara atasan dengan bawahan juga menjadi lebih akrab dan terbuka. Karyawan merasa lebih diperhatikan oleh atasan mereka, lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, lebih betah bekerja di kantor, dan merasa nyaman dengan atasan mereka sehingga karyawan akan lebih merasa terikat dan terlibat terhadap permasalahan organisasi dan hal tersebut berpengaruh terhadap peningkatan *work engagement*.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional selain memiliki efek positif pada *engagement*, pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan *engagement* bawahannya secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan

memperkuat pengaruh positif pada efektifitas kerja dan level *engagement*. Bakker dan Demerouti (2008) juga mengatakan bahwa lingkungan organisasi yang kondusif berhubungan dengan *work engagement*, dapat menunjukkan indikasi yang baik terhadap kondisi kerja, kesehatan psikis karyawan, *engagement* dan produktivitas karyawan.

Selain itu, hasil penelitian Giovani (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terciptanya *work engagement* karyawan. Kepemimpinan transformasional mampu memprediksi terbentuknya *work engagement*. Keadaan ini juga dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan yang semakin baik diterapkan akan semakin membentuk *work engagement* pada karyawan (Giovani, 2018)

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu dengan tidak adanya kelompok kontrol karena keterbatasan subjek penelitian sehingga efek dari pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* tidak ada kelompok pembandingnya. Adanya kelompok kontrol atau desain dua-kelompok, maka hasil yang diperoleh lebih meyakinkan bahwa hanya variabel bebas yang mempengaruhi variabel tergantung. Dengan kata lain, validitas internal desain dua-kelompok lebih kuat dibandingkan desain satu-kelompok. Diharapkan pada, peneliti selanjutnya untuk dapat melibatkan kelompok kontrol dalam penelitian yang sejenis dengan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Journal of Career Development International*, 13 (3), 209-223
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1998). *From transactional to transformational leadership. Learning to share the vision of organization dynamic*. New Jersey: Laurance Eribaum Inc.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J (2003). *Multifactor leadership questionnaire feedback report*. New York: Mind Garden Inc.
- Giovani, J. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan work engagement sebagai variable pemediasi (Studi eksplorasi pada karyawan usia muda di kota Pontianak). *Jurnal Integra*. 8 (1). 41-53
- Herway, J. & Dvorak, N. (2014). *What's more important: Talent or engagement?. A study with retailer ANN INC. seeks to find the essential ingredients to high-performing managers and employees*. Diunduh pada 17 Mei 2019 dari: <http://www.gallup.com/businessjournal/167708/important-talent-engagement.aspx>.
- ILO, (1991), *The Dilemma of the informal sector. Report of the Director General*.
- Munandar, A.S., (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press Part I, the 78th Session of the International Labour Conference, Geneva.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). *UWES - Utrecht Work Engagement Scalle: Test Manual*. Department of Psychology: Urecht University. halaman. 1-58.
- Segers, J., De Prins, P., Brouwers, S. (2010). Leadership and engagement: a brief review of the literature, a proposed model, and practical implications (pp. 149-158). In Albrecht, S.A. (Ed). *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research, and practices*. Edward Elgar Publishing, Inc.: Massachusets
- Syafiq, A. & Ancok, D. (2012). Pengaruh pelatihan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kualitas perilaku kepemimpinan transformasional berdasar persepsi karyawan. (*Tesis tidak dipublikasikan*). Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Ind