

Work engagement pada karyawan: Bagaimana peran persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional?

Sukma Megawati¹, Eben Ezer Nainggolan^{2*}, Etik Darul Muslikah³,

^{1,2,3} Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Surabaya, Indonesia

*E-mail: ebenezer@untag-sby.ac.id

Published:
1 Februari
2024

Abstract

The purpose of this study was to determine the relationship between perception of transactional leadership style and work engagement among employees in Surabaya. This type of research that will be used is a quantitative approach with techniques of simple random sampling. The study sample consisted of 181 employees working in Surabaya. The scale used in this study is an adaptation of the scale that was created before, Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli and Bakker (2004) and scales Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) arranged by Bass (1985). The analysis technique used is the Parametric Test. Based on the results of data analysis using the Simple Linear Regression Test a correlation value or relationship is obtained, so it means that there is a positive relationship between perceptions of transactional leadership style with work involvement in employees in the city of Surabaya. The higher the level perception of the transactional leadership style, the higher the level of work engagement that employees have, conversely the lower the level perception of the transactional leadership style, the lower it is work engagement that employees have.

Keywords: Work engagement; Perception of Transactional Leadership Style; Employee.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan keterlibatan kerja atau work engagement pada karyawan di kota Surabaya. Jenis penelitian yang akan digunakan ini adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik simple random sampling. Sampel penelitian melibatkan 181 karyawan yang bekerja di Surabaya. Skala yang digunakan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari skala yang sudah tercipta sebelumnya, Utrecht Work engagement Scale (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) dan skala Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) disusun oleh Bass (1985). Teknik analisis yang digunakan adalah Uji Parametrik. Berdasarkan hasil uji analisis data menggunakan Uji Regresi Linear Sederhana diperoleh nilai korelasi atau hubungan, artinya terdapat hubungan yang positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan keterlibatan kerja pada karyawan di kota Surabaya. Semakin tinggi tingkat persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi pula tingkat work engagement yang dimiliki karyawan, sebaliknya semakin rendah tingkat persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional maka semakin rendah pula work engagement yang dimiliki karyawan.

Kata Kunci: Work engagement; Persepsi Gaya Kepemimpinan Transaksional; Karyawan.

Copyright © 2024 Sukma Megawati, dkk.

Pendahuluan

Pada era saat ini banyak ide yang muncul di lingkungan perusahaan, terutama dalam manajemen sumber daya manusia. Salah satu contohnya adalah dalam upaya meningkatkan perkembangan perusahaan, setiap perusahaan perlu memperhatikan peningkatan sumber daya manusia yang dimilikinya. Terdapat beragam ide yang muncul untuk mendukung pengembangan manajemen sumber daya manusia yang efisien, contohnya seperti peningkatan efisiensi kerja, manajemen karyawan, dan sistem pengembangan karyawan. Menurut Hasibuan (2019), karyawan adalah individu yang menjual tenaganya, baik secara fisik maupun intelektual, kepada perusahaan dengan imbalan balas jasa sesuai kesepakatan. Kehadiran karyawan sangat penting dalam kemajuan perusahaan karena karyawan bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas operasional dan strategi.

Setiap perusahaan memiliki karyawan yang terbagi ke dalam berbagai divisi dengan tugas, tanggung jawab, dan tuntutan atau target kerja yang harus dicapai. Pastinya, terdapat tekanan besar pada individu dan organisasi untuk meningkatkan kinerja dalam bisnis yang sangat kompetitif dan dinamis (Stander & Rothman, 2010). Dalam menghadapi lingkungan yang tidak stabil, diperlukan fleksibilitas, pengambilan resiko, pembelajaran, jaringan, visi, dan hasil yang dapat diukur. Perusahaan menyadari bahwa karyawan yang termotivasi dan setia sangat penting dalam mencapai hasil yang diinginkan, energi dan aktivasi untuk bekerja juga memiliki peranan penting. Praktisi manajemen dan akademisi tertarik untuk menemukan cara mencapai tujuan yang diinginkan, dengan fokus pada *work engagement* dan pemberdayaan karyawan

Work engagement adalah keadaan di mana karyawan merasa terikat pada pekerjaan. *Work engagement* adalah tingkat keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme karyawan dalam pekerjaan. Karyawan dengan tingkat *work engagement* tinggi biasanya memiliki motivasi internal yang kuat, fokus yang jelas, dan semangat penuh dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karyawan cenderung memiliki kinerja tinggi, loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Bakker, 2010). Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, kepuasan kerja yang tinggi, dan kebahagiaan dalam bekerja, bahkan dapat mengalami pertumbuhan serta pengembangan karir yang lebih baik. Hal ini terlihat melalui rasa saling percaya antara pimpinan dan karyawan, gaya kepemimpinan yang diterapkan, hubungan dengan pekerjaan dan perusahaan, serta rasa bangga terhadap perusahaan. Seorang karyawan yang mendapat dukungan dan inspirasi dari pimpinannya akan merasa puas dan terlibat sepenuhnya dalam setiap urusan. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan seorang pemimpin dengan kepemimpinan dan strategi yang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan bergantung pada pengikut yang menciptakan efek positif dan langsung pada kinerja organisasi (Coetsee, 2022).

Tingkat *work engagement* yang tinggi pada karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dan merasa lebih bahagia dalam bekerja. Bahkan dapat mengalami pertumbuhan dan pengembangan karir yang lebih baik. Dalam organisasi, *work engagement* karyawan berdampak positif terhadap produktivitas, kualitas pelayanan, retensi karyawan, dan kepuasan pelanggan. Karyawan yang terlibat secara emosional dengan pekerjaan cenderung berkontribusi lebih positif untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini menurut penelitian yang oleh Adisty Putri Maharani dan Endah Mujiasih (2020), yang mengatakan kondisi *work engagement* pegawai honorer

yang siap bekerja penuh walaupun pada malam hari, pegawai siap pulang terlambat apabila terjadi hujan, dan bersedia masuk kerja walaupun pada hari raya keagamaan. Selain itu, pegawai merasa bersemangat dalam bekerja agar nyaman dan senang dalam melakukan pekerjaannya. Praktisi manajemen dan akademisi tertarik untuk menemukan cara mencapai tujuan yang diinginkan, dengan fokus pada *work engagement* dan pemberdayaan karyawan

Mattayang & Besse (2019), menguraikan bahwa selain peran pemimpin, gaya kepemimpinan juga memiliki peran yang signifikan dalam mengarahkan, menginspirasi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan karakteristik karyawan dapat memanfaatkan potensi individu secara maksimal, membangun budaya organisasi yang positif, dan mencapai keunggulan kompetitif di pasar. Gaya kepemimpinan yang dipilih oleh pemimpin akan tercermin pada bawahannya, terutama jika gaya kepemimpinan tersebut diterima oleh karyawan sebagai penghayatan terhadap kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinannya. Oleh karena itu, pendekatan yang diambil oleh seorang pemimpin perlu dipahami sebagai informasi seperti keputusan dan perintah yang diberikan.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh peneliti (2022) ketika bekerja sebagai staff HR di sebuah perusahaan, ditemukan variasi persepsi gaya kepemimpinan dan tingkat *work engagement* di antara karyawan. Survei juga mengungkapkan adanya hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan dan tingkat *work engagement* karyawan. Dalam pengamatan peneliti, terlihat bahwa beberapa karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan cenderung antusias, energik, merasa dihargai, dan termotivasi oleh pemimpin. Karyawan memiliki komitmen dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya, serta memberikan kontribusi yang besar kepada organisasi. Di sisi lain, terdapat juga karyawan yang kurang memiliki persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan, sehingga karyawan merasa kurang termotivasi dalam tugas-tugas yang dilakukan.

Salah satu jenis gaya kepemimpinan yang banyak digunakan dalam konteks organisasi modern adalah gaya kepemimpinan transaksional. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional lebih fokus pada tujuan, memastikan kepatuhan terhadap aturan, dan prosedur yang telah ditetapkan. Pemimpin memberikan insentif, mengawasi, dan memantau kinerja perangkat untuk memastikan bahwa karyawan mencapai target yang telah ditetapkan. Pemimpin transaksional memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil mencapai target kinerja, seperti pujian, promosi, atau hadiah materi. Salah satu ciri utama dari gaya kepemimpinan transaksional adalah pemberian insentif, seperti bonus kinerja atau penghargaan lainnya yang dapat memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan. Selain itu, gaya kepemimpinan transaksional juga melibatkan pengawasan kinerja secara ketat dengan menetapkan standar kinerja yang jelas dan memantau perilaku karyawan. Hal ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Burhanudin dan Agus Kurniawan (2020), yang menyebutkan dalam gaya kepemimpinan transaksional, pemimpin menentukan tujuan, melakukan pengawasan terhadap kemajuan, pencapaian tujuan, memberikan penghargaan, dan memberikan hukuman kepada karyawan yang terkait dengan tingkat pencapaian tujuannya.

Meskipun telah banyak penelitian tentang gaya kepemimpinan dan keterlibatan kerja (*work engagement*), belum ada penelitian khusus yang mengungkap hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dan *work engagement* pada karyawan di Surabaya. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengembangkan fokus dalam literatur dan memberikan wawasan berharga bagi organisasi perusahaan dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan *work engagement* karyawan. Dalam

penelitian ini, penting untuk mengetahui bagaimana karyawan di berbagai perusahaan di Surabaya mempersepsikan gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh para pimpinan. Apakah karyawan melihat gaya kepemimpinan ini sebagai efektif dan memotivasi, atau justru sebaliknya, memakainya sebagai hambatan yang membatasi kreativitas dan motivasi intrinsik karyawan. Dengan memahami persepsi ini, organisasi dapat memperoleh wawasan berharga untuk mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih baik guna meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

Dengan memahami hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dan *work engagement*, perusahaan dapat mengidentifikasi praktik kepemimpinan yang efektif dan menerapkannya untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan. Penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi pada teori dan penelitian tentang kepemimpinan dan keterlibatan kerja, terutama dalam konteks organisasi. Penelitian ini penting karena karyawan merupakan faktor kunci dalam kemajuan perusahaan. Perusahaan memiliki standar kualitas untuk setiap karyawan dan setiap karyawan memiliki target serta tanggung jawab besar dalam pekerjaannya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan sangat mempengaruhi sifat dan perilaku kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan *work engagement* pada karyawan di Surabaya. Sesuai dengan rumusan masalah penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan *work engagement* pada karyawan di Surabaya.

Metode

Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian korelasional dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini memiliki dua variabel yang akan diteliti yaitu variabel dependen (Y) sebagai variabel yang akan dipengaruhi atau yang menjadi akibat adanya variabel bebas, dan variabel independen (X) sebagai variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional merupakan variabel bebas atau independen (X), dan *work engagement* menjadi variabel terikat atau dependen (Y).

Partisipan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan *work engagement* pada karyawan di Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah mencakup karyawan yang bekerja di Surabaya. Penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* di mana pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2018). Jumlah subjek dalam penelitian ini sebanyak 181 karyawan. Kriteria subjek adalah karyawan yang bekerja di kota Surabaya dengan minimal sudah bekerja 3 bulan.

Instrumen

Pada penelitian ini, instrumen pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti yakni kuesioner yang terdiri atas dua skala, yaitu skala variabel *work engagement* dan skala variabel persepsi gaya kepemimpinan transaksional.

Skala variabel *work engagement* diukur menggunakan skala *UWES (Utrecht Work engagement Scale)* yang dikembangkan oleh Schaufeli (2004). Skala ini terdiri dari 17 aitem yang mencakup tiga dimensi *work engagement* yaitu dimensi *vigor* (semangat) sebanyak 6 aitem pada nomor 1,4,7,10,13,16 contoh pernyataan seperti “saat bekerja, saya merasa kuat dan bersemangat”. Dimensi *dedication* (dedikasi) sebanyak 5 aitem pada nomor 2,5,8,11,14 contoh pernyataan seperti “saya paham bahwa pekerjaan yang saya lakukan penuh dengan makna dan tujuan”. Dan dimensi *absorption* (penyerapan) sebanyak 6 aitem pada nomor 3,6,9,12,15,17 contoh pernyataan seperti “ketika sudah bekerja, sulit bagi saya untuk berhenti”. Semua aitem pada instrumen skala ini adalah aitem – aitem *favorable* dan skala yang digunakan dengan skor item berkisar dari 0 hingga 6.

Variabel persepsi gaya kepemimpinan transaksional yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala modifikasi dari *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang dikembangkan oleh Bass pada tahun 1985. Digunakan 41 pertanyaan *subset* dari *MLQ Form 1* yang mencakup faktor transaksional dan transformasional dalam analisis eksplorasi pertama oleh Bass (1985). Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan aitem kuesioner yang terkait dengan kepemimpinan transaksional, yang terdiri dari 13 pertanyaan, yaitu 7 aitem untuk *Contingent Reward (CR)* pada nomor 1,3,5,7,9,11,13 contoh pernyataan seperti “atasan saya membuat kesepakatan tentang apa yang akan saya terima , apabila saya melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan” dan 6 aitem untuk *Management-by-Exception (ME)* pada nomor 2,4,6,8,10,12 contoh pernyataan seperti “atasan saya memberi tahu apa yang harus saya ketahui untuk melakukan pekerjaan”. Semua aitem pada instrumen skala ini merupakan aitem – aitem yang *favorable* dengan skala penilaian yang digunakan adalah 1 sampai 5.

Validitas skala *work engagement* didapatkan skor koefisien diskriminasi yang bergerak dari angka 0,357 hingga 0,687 serta didapatkan koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,892, artinya skala *work engagement* dapat dikatakan sebagai instrumen yang memiliki reliabilitas sangat tinggi. Hasil validitas skala persepsi gaya kepemimpinan transaksional didapatkan skor koefisien diskriminasi yang bergerak dari angka 0,374 hingga 0,717 serta diperoleh koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar 0,866, artinya skala persepsi gaya kepemimpinan transaksional dapat dikatakan sebagai instrumen yang memiliki reliabilitas sangat tinggi.

Teknik Analisis Data

Teknik uji analisis pada penelitian ini adalah Uji Parametrik, menggunakan uji *t-test* dan teknik analisis regresi linier sederhana. Analisis ini membantu menentukan arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat pada saat variabel bebas mengalami kenaikan atau penurunan. Analisis regresi linier sederhana ini diolah menggunakan program *Statistic Package for Social Science (SPSS)* versi 16 *for Windows*.

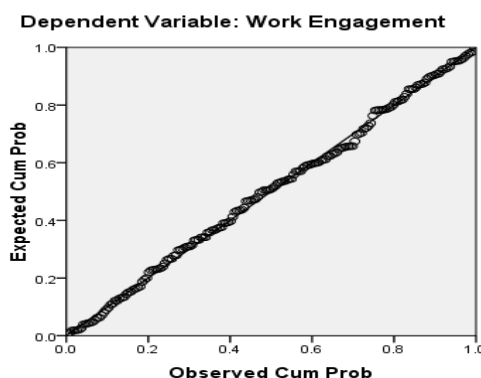
Hasil

Hasil uji normalitas menggunakan uji *P-Plot* didapatkan bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, dengan demikian maka model regresi memenuhi asumsi normalitas karena model penelitian ini berdistribusi normal. Hasil dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 1

Hasil Uji Normalitas P-Plot (Sumber: Output SPSS Statistics 16)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Cara lain pengujian normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Jika nilai $p > 0,05$, maka distribusi data dianggap normal, sedangkan jika nilai $p < 0,05$, maka distribusi data dianggap tidak normal. Dalam hasil uji normalitas, nilai signifikansi menggunakan uji satu sampel *Kolmogorov-Smirnov* adalah $p=0,880 > 0,05$, dengan nilai tabel *Kolmogorov-Smirnov* adalah 0,588. Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa pendistribusian data pada variabel persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan *work engagement* dapat dikatakan normal.

Tabel 1
Hasil Uji Normalitas

N	<i>kolmogrov-smirnov</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	Keterangan
181	0.588	0.880	Normal

Sumber: Output SPSS Statistics 16

Berdasarkan hasil uji linieritas yang dilakukan antara variabel persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan *work engagement* pada karyawan, diperoleh nilai signifikansi F atau nilai probabilitas sebesar 0,529. Nilai ini menunjukkan bahwa signifikansi nilai probabilitas lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linier antara variabel persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan *work engagement*. Hasil dapat dilihat pada tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2
Hasil Uji Linieritas

Hubungan	<i>F Deviation from linierity</i>	<i>p</i>	Keterangan
<i>Work engagement</i> - Persepsi Gaya Kepemimpinan Transaksional	0.967	0.529	Linier

Sumber: Output SPSS Statistics 16

Dalam Penelitian ini melibatkan dua variabel, yaitu persepsi gaya kepemimpinan transaksional dan *work engagement*. Untuk analisis data, digunakan teknik analisis regresi.

Analisis regresi yang digunakan adalah regresi linier sederhana, yang menghubungkan secara linear antara satu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y).

Tabel 3
Hasil Uji Analisis Regresi Linier Sederhana

<i>Model</i>	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Persepsi Gaya Kepemimpinan Transaksional - <i>Work engagement</i>	0.422	0.178	0.173	11.258

<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	F	<i>Sig.</i>
<i>Regression</i>	4903.555	1	4903.555	38.689	0.000
<i>Residual</i>	22686.776	179	126.742		
<i>Total</i>	27590.331	180			

Sumber: Output SPSS Statistics 16

Hasil analisis berdasarkan tabel diatas maka dapat diartikan uji korelasi antara persepsi gaya kepemimpinan transaksional (X) dengan *work engagement* (Y) diperoleh skor $F = 38,689$ dan skor $R = 0,422$ dengan signifikansi sebesar $0,000$ ($P < 0,05$). artinya secara simultan (bersama-sama) persepsi gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. Skor *R Square* sebesar 0.178 dapat diartikan persepsi gaya kepemimpinan transaksional secara simultan (bersama-sama) memiliki pengaruh sebesar $17,8\%$ terhadap *work engagement*. Adapun 83% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Menurut Bakker dan Demerouti (2008), terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement*, yaitu *Job Demands* (Tuntutan Kerja), *Job Resources* (Sumber Daya Pekerjaan), *Personal Resources* (Sumber Daya Pribadi), dan *Personality*.

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan terhadap 181 orang karyawan, terdapat beberapa kategori berdasarkan jumlah skor. Pada penelitian ini terdapat 66 orang atau 36.5% dari keseluruhan responden penelitian ini dengan rentang nilai 69 hingga 82. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi pada penelitian ini adalah sebanyak 57 orang atau 31.5% dari keseluruhan responden penelitian ini dengan rentang nilai 82 hingga 95. Karyawan dengan tingkat persepsi gaya kepemimpinan transaksional kategori yang rendah pada penelitian berjumlah 35 orang atau 19.3% dengan rentang nilai 57 sampai 69. Karyawan dengan tingkat persepsi gaya kepemimpinan transaksional kategori yang sangat rendah pada penelitian berjumlah 15 orang atau 8.3% dengan rentang nilai kurang dari 57. Karyawan dengan tingkat persepsi gaya kepemimpinan transaksional kategori yang sangat tinggi pada penelitian berjumlah 8 orang atau 4.4% dengan rentang nilai lebih dari 95. Dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4
Analisis Deskriptif Skala *Work engagement*

Kategori	Nilai	N	Persentase
Sangat Rendah	$X \leq 57$	15	8.3%
Rendah	$57 < X \leq 69$	35	19.3%
Sedang	$69 < X \leq 82$	66	36.5%
Tinggi	$82 < X \leq 95$	57	31.5%
Sangat Tinggi	$X > 95$	8	4.4%
Total		181	100%

Sumber: *Output SPSS Statistics 16*

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa karyawan dengan tingkat persepsi gaya kepemimpinan transaksional yang tinggi pada penelitian ini ialah berjumlah 73 orang atau 40.3% dari keseluruhan responden penelitian ini dengan rentang nilai 51 hingga 60. Karyawan dengan persepsi gaya kepemimpinan transaksional yang sedang pada penelitian ini adalah sebanyak 54 orang atau 29.8% dari keseluruhan responden penelitian ini dengan rentang nilai 42 hingga 51. Karyawan dengan tingkat persepsi gaya kepemimpinan transaksional kategori yang rendah pada penelitian berjumlah 39 orang atau 21.6% dengan rentang nilai 33 sampai 42. Karyawan dengan tingkat persepsi gaya kepemimpinan transaksional kategori yang sangat rendah pada penelitian berjumlah 15 orang atau 8.3% dengan rentang nilai kurang dari 33. Jelasnya pada tabel di bawah ini.

Tabel 5
Analisis Deskriptif Skala Persepsi Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kategori	Nilai	N	Persentase
Sangat Rendah	$X \leq 33$	15	8.3%
Rendah	$33 < X \leq 42$	39	21.6%
Sedang	$42 < X \leq 51$	54	29.8%
Tinggi	$51 < X \leq 60$	73	40.3%
Sangat Tinggi	$X > 60$	0	0%
Total		181	100%

Sumber: *Output SPSS Statistics 16*

Klasifikasi skor persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dan skor *work engagement*. Analisis deskriptif terhadap persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan *work engagement*. Perbedaan diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 6
Rerata Variabel

Variabel	Mean Empirik	Mean Teoritik
<i>Work engagement</i>	76.06	48
Persepsi Gaya	46.2	36

Kepemimpinan Transaksional

Sumber: *Output SPSS Statistics 16*

Tabel 7

One Sample t-test Variabel Y

	<i>Test Value = 0</i>			
	t	df	Sig. (2-tailed)	<i>Mean Difference</i>
<i>Work engagement</i>	82.653	180	.000	76.061

Sumber: *Output SPSS Statistics 16*

Tabel 8

One Sample t-test Variabel X

	<i>Test Value = 0</i>			
	t	df	Sig. (2-tailed)	<i>Mean Difference</i>
Persepsi Gaya Kepemimpinan Transaksional	69.196	180	.000	46.199

Sumber: *Output SPSS Statistics 16*

Analisis perbedaan *mean* empirik *work engagement* (76,06) dan *mean* teoritisnya (48) dengan statistik *one sample t-test*, diperoleh koefisien t sebesar 82,653 dan p sebesar 0,000 ($p < 0,01$). Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan ada perbedaan yang sangat signifikan data *mean* empirik *work engagement* dengan *mean* teoritisnya. Dalam hal ini, mengingat *mean* empirik *work engagement* lebih besar dibandingkan *mean* teoritisnya. Maka disimpulkan *mean* empirik *work engagement* terkategori tinggi.

Analisis perbedaan *mean* empirik persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional (46,2) dan *mean* teoritisnya (36) dengan statistik *one sample t-test*, diperoleh koefisien t sebesar 69,196 dan p sebesar 0,000 ($p < 0,01$). Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan ada perbedaan yang sangat signifikan data *mean* empirik persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan *mean* teoritisnya. Dalam hal ini, mengingat *mean* empirik persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional lebih besar dibandingkan *mean* teoritisnya. Maka disimpulkan *mean* empirik persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional terkategori tinggi.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 181 karyawan di kota Surabaya dengan menggunakan analisis uji regresi linear sederhana menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan *work engagement*. Sehingga menjawab hipotesis peneliti yaitu ada hubungan positif dan signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transaksional dengan *work engagement* pada karyawan maka hipotesis diterima. Artinya, semakin tinggi persepsi gaya kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi juga *work engagement* pada karyawan. Begitu pula sebaliknya, apabila semakin rendah persepsi gaya kepemimpinan transaksional maka semakin rendah juga *work engagement*.

Pengaruh variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan *work engagement* adalah sebesar 17,8% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa walaupun persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional memiliki dampak yang signifikan, namun hanya menjelaskan sebagian kecil dari variasi dalam *work engagement*. Terdapat faktor-faktor lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini yang juga memberikan kontribusi terhadap tingkat *work engagement* yang lebih tinggi. Ini menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang harus dipertimbangkan secara menyeluruh saat mempelajari *work engagement*. Beberapa faktor dari variabel lain yang dapat berperan meliputi budaya organisasi, kualitas hubungan kerja, kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta faktor-faktor personal seperti motivasi individu dan nilai-nilai yang dianut oleh individu. Maka dari itu, penting untuk melanjutkan penelitian dan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut guna mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang *work engagement* dan bagaimana variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional serta faktor-faktor lainnya dapat memberikan kontribusi terhadapnya.

Penelitian ini memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Burhanudin dan Agus Kurniawan (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana berdasarkan uji t nilai signifikansi sebesar $0.016 < 0.05$. *Work engagement* dalam perusahaan dapat dikatakan mampu untuk mengembalikan dan meningkatkan kinerja para karyawan. Kepemimpinan transaksional fokus pada menjelaskan partisipasi dan persyaratan bagi karyawan, serta memberikan penghargaan positif dan negatif yang bergantung pada kinerjanya. Dalam gaya kepemimpinan transaksional, pemimpin menentukan tujuan, melakukan pengawasan terhadap kemajuan, pencapaian tujuan, memberikan penghargaan, dan memberikan hukuman kepada karyawan yang terkait dengan tingkat pencapaian tujuannya.

Penelitian ini memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Berkah Nur Rakhma dan Unika Prihatsanti (2014) dengan menunjukkan koefisien korelasi $r_{xy}=0.374$ dengan $p=0.001$ ($p<0.05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan peneliti, yaitu terdapat hubungan positif antara persepsi terhadap kepemimpinan transaksional dengan semangat kerja. Semakin tinggi persepsi terhadap kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi semangat kerja. Semangat kerja (*vigor*) adalah salah satu aspek *work engagement* yang diteliti dalam penelitian ini. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) terdapat tiga dimensi atau aspek yang merupakan karakteristik dari *work engagement*, salah satunya semangat (*Vigor*), ditandai dengan tingkat energi yang tinggi, ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan.

Penelitian ini memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Luthfi Azis (2019) yang diketahui bahwa koefisien korelasi (r) gaya kepemimpinan transaksional sebesar 0,722 dengan signifikansi 0,000, signifikansi α 0.05 > 0,000 sehingga hipotesis diterima. Menurut Schaufali & Bakker (2010), Keterikatan kerja (*work engagement*) mengacu pada hubungan antara karyawan dengan pekerjaan, dan keterikatan karyawan (*employee engagement*) mengacu pada hubungan antar karyawan organisasi. *Employee engagement* maupun *work engagement* sama-sama memiliki aspek pembentuk dan karakteristik yang sama.

Penelitian ini memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adisty Putri Maharani dan Endah Mujiasih (2020) dengan hasil penelitian menunjukkan nilai

(r_{xy}) = 0.390 dengan $p = 0.001$ ($p < 0.05$), artinya terdapat hubungan positif antara variabel persepsi terhadap kompensasi gaji pokok dengan *work engagement*. Burns (1978) mendefinisikan gaya kepemimpinan transaksional sebagai model kepemimpinan yang didasarkan pada pertukaran antara pemimpin dan karyawan termasuk kompensasi gaji pokok. Dalam kepemimpinan transaksional, manajer memberikan penghargaan atau imbalan kepada karyawan yang mencapai atau melebihi target yang telah ditetapkan. Contohnya adalah ketika seorang guru memberikan nilai kepada siswa sebagai imbalan atas pekerjaan yang selesai. Dimensi kepemimpinan transaksional ini dapat diamati pada berbagai tingkatan dan jenis organisasi.

Berdasarkan hasil pembahasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan *work engagement* pada karyawan terdapat korelasi positif yang signifikan. Sehingga semakin tinggi persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional pada karyawan maka tingkat *work engagement* pada karyawan lebih tinggi, dan sebaliknya jika tingkat persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transaksional lebih rendah maka tingkat *work engagement* pada karyawan lebih rendah. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan, baik secara fisik maupun mental. Kualitas kehidupan kerja yang baik membuat karyawan merasa nyaman dan berdampak positif pada pemenuhan tugas mereka. Organisasi yang memperhatikan aspek ini akan menciptakan kepuasan di kalangan karyawan, yang mendorong karyawan untuk terlibat dan meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja. Kualitas kehidupan kerja yang baik juga meningkatkan motivasi internal karyawan untuk bertanggung jawab dan bekerja dengan sungguh-sungguh. Ketekunan dan kegigihan dalam menyelesaikan tugas menunjukkan adanya pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap *work engagement* karyawan. Semakin baik kualitas kehidupan kerja, semakin kuat *work engagement* karyawan terhadap pekerjaan.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data, disimpulkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan *work engagement* pada karyawan di Surabaya. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transaksional yang dipersepsikan karyawan maka semakin tinggi pula *work engagement* pada karyawan, dan sebaliknya. Dengan demikian hipotesis penelitian yang berbunyi “ada hubungan yang positif antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional dengan *work engagement* pada karyawan di Surabaya” diterima atau terbukti.

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa saran dapat diberikan. Pertama, bagi perusahaan atau organisasi diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai data dalam mempertahankan persepsi dari karyawan mengenai gaya kepemimpinan transaksional untuk meningkatkan *work engagement* di perusahaan. Kedua, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas wawasan pengetahuan tentang hubungan antara kedua variabel yang diteliti. Dengan demikian dapat dijadikan masukan untuk penelitian sejenis dengan memperluas lingkup penelitian, dan lebih menyempurnakan penelitian selanjutnya dengan menambahkan variabel lain seperti tuntutan pekerjaan, dukungan sosial, motivasi, kepuasan kerja, dan lain sebagainya.

Referensi

- Azis, Luthfi. (2019). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Employee Engagement pada Sales Honda CV. Milenium Putra Motor Depok. *Skripsi*. Jurusan Psikologi. Fakultas Ilmu Pendidikan. Universitas Negeri Semarang (UNNES). Semarang.
- Bakker, A.B., dan Demerouti, E. (2008). *Towards a Model of Work engagement. Career Development International*.
- Bass, B. (2010). Bass handbook of leadership: Teori, penelitian H, At manajerial applicatiHain. Baru York, NY: Saku di & SchuSter.
- Bass, B. M., (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*. The free Press, New York.
- Burns, J.M., 1978. *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Burhanudin, B., & Agus Kurniawan. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 7–18.
- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Maharani, A. P., & Mujiasih, E. (2020). Hubungan antara Persepsi terhadap Kompensasi Gaji Pokok dengan *Work engagement* pada Pegawai Honorar. *Jurnal EMPATI*, 7(2), 510-521.
- Mattayang, B. (2019). Tipe dan gaya kepemimpinan: suatu tinjauan teoritis. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 2(2), 45-52.
- Nguyen Hai Thanh., Nguyen Van Quang., & Nguyen Ngoc Anh. (2022). The relationship between leadership style and staff *work engagement*: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. *HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS*, 9-340.
- Rakhman, Berkah Nur. Prihatsanti, Unika. (2014). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transaksional Dengan Semangat Kerja Pada Karyawan PT. PANCA PUTRA MADANI BEKASI. *Jurnal EMPATI*. Fak. Psikologi. Vol 3, No 2.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Utrecht *Work engagement Scale (UWES)*. *Preliminary Manual*, version 1,1.
- Schaufeli, W.B., dan Bakker, A.B. (2004). *Job demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study*. *Journal of Organizational Behavior*.
- Stander MW & Rothman S. (2010). The relationship between leadership, job satisfaction and organisational commitment. *South African Journal of Human Resource Management*, 7(3):7-13.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta
- Venkat R. Krishnan., & Srinivas Ekkirala. (1998). Transactional and Transformational Leadership: An Examination Of Bass's (1985) Conceptualization In The Indian Context. Hong Kong.
- Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi Kelima)*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.