

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) pada Guru dan Karyawan di Sekolah Menengah Atas

Adelia Navy Setyo Andini^{1*}, Ellyana Ilsan Eka Putri²

¹Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

²Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

*Penulis Korespondensi: adelia.22309@mhs.unesa.ac.id

Abstract. *Work Engagement refers to the extent to which individuals feel psychologically connected to their work. In organizational settings, transformational leadership is considered one of the factors that may influence this condition through inspiration, role modeling, and individual development. This study aimed to examine the relationship between transformational leadership and Work Engagement using a quantitative correlational approach involving 110 respondents. The instruments used were a transformational leadership scale (16 items) and a Work Engagement scale (9 items), both of which demonstrated satisfactory validity and reliability. Linear regression analysis revealed a significant positive relationship between transformational leadership and Work Engagement ($p = 0.031$), with a contribution of 4.3%. These findings indicate that better transformational leadership is associated with higher levels of Work Engagement, although other factors also play a role. Overall, this study emphasizes the importance of leadership in fostering Work Engagement within organizational contexts.*

Keywords: *industrial and organizational psychology; organizational leadership; transformational leadership; Work Engagement.*

Abstrak. Keterikatan kerja mencerminkan seberapa jauh individu merasa terhubung secara psikologis dengan pekerjaannya. Dalam dinamika organisasi, kualitas kepemimpinan sering dipandang sebagai salah satu faktor yang membentuk hubungan tersebut. Kepemimpinan transformasional, yang menekankan inspirasi, keteladanan, dan perhatian pada pengembangan individu, menjadi pendekatan yang relevan untuk dikaji. Penelitian ini mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *Work Engagement* menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional terhadap 110 responden. Instrumen penelitian terdiri atas skala kepemimpinan transformasional (16 item) dan skala *Work Engagement* (9 item) yang telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, dengan nilai Cronbach's Alpha masing-masing sebesar 0.955 dan 0.878. Hasil analisis regresi linear menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan secara signifikan dengan *Work Engagement* ($p = 0.031$) dengan arah hubungan positif. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan transformasional, semakin tinggi keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Nilai koefisien determinasi sebesar 4.3% mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi nyata, meskipun *Work Engagement* juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan dalam membangun keterikatan kerja, sekaligus membuka ruang bagi kajian lanjutan mengenai faktor-faktor lain yang turut membentuk *Work Engagement* dalam konteks organisasi.

Kata kunci: kepemimpinan organisasi; kepemimpinan transformasional; psikologi industri dan organisasi; *Work Engagement*

LATAR BELAKANG

Pendidikan menengah atas memegang peran strategis dalam membentuk kesiapan akademik, psikologis, dan sosial peserta didik sebelum memasuki pendidikan tinggi maupun dunia kerja. Pada jenjang ini, guru dan tenaga kependidikan tidak hanya berperan sebagai pelaksana kurikulum, tetapi juga sebagai aktor utama yang membentuk iklim

pembelajaran, budaya sekolah, serta kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, kualitas kinerja guru dan tenaga kependidikan menjadi faktor kunci dalam menentukan mutu pendidikan menengah.

Kualitas kinerja tersebut tidak dapat dilepaskan dari kondisi psikologis individu dalam bekerja. Salah satu konstruk psikologis yang banyak mendapat perhatian dalam kajian psikologi organisasi adalah *Work Engagement* atau keterikatan kerja. *Work Engagement* didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) dalam pekerjaan (Schaufeli dkk., 2002). Individu dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan energi kerja yang kuat, komitmen terhadap tugas, serta keterlibatan kognitif dan emosional yang mendalam dalam menjalankan peran profesionalnya.

Meskipun demikian, berbagai laporan menunjukkan bahwa keterikatan kerja masih menjadi tantangan global. Laporan *State of the Global Workplace* yang dirilis oleh Gallup (2024) mengungkapkan bahwa hanya sebagian kecil pekerja di dunia yang benar-benar terikat secara psikologis dengan pekerjaannya, sementara sebagian besar lainnya berada pada kategori bekerja secara minimal atau bahkan mengalami keterlepasan emosional. Kondisi ini mengindikasikan bahwa banyak organisasi belum mampu menciptakan lingkungan kerja yang memberikan makna, dukungan psikologis, dan rasa keterhubungan yang memadai bagi para pekerjanya.

Fenomena serupa juga tercermin di Indonesia. Survei *Indonesian Employee Engagement Index* yang dilakukan oleh SWA dan Management Institute (2023) menunjukkan bahwa proporsi karyawan dengan tingkat keterikatan kerja tinggi masih relatif terbatas. Dalam sektor pendidikan, isu keterikatan kerja menjadi semakin krusial karena guru dan tenaga kependidikan memiliki tanggung jawab strategis dalam membentuk kualitas sumber daya manusia masa depan. Laporan Institute for Demographic and Poverty Studies (IDEAS) bekerja sama dengan Dompet Dhuafa (2024) menunjukkan bahwa sebagian guru di Indonesia menjalani pekerjaan tambahan di luar tugas utamanya sebagai pendidik. Temuan ini tidak hanya merefleksikan tantangan ekonomi, tetapi juga mengindikasikan adanya tekanan kerja dan potensi kerentanan terhadap keterikatan profesional yang optimal.

Dalam konteks pendidikan menengah, khususnya sekolah menengah atas, keterikatan kerja guru dan tenaga kependidikan memiliki implikasi langsung terhadap

kualitas proses pembelajaran dan iklim sekolah. Penelitian menunjukkan bahwa guru dengan tingkat keterikatan kerja tinggi cenderung lebih kreatif dalam mengelola pembelajaran, menunjukkan komitmen profesional yang kuat, serta memiliki kepuasan kerja yang lebih baik (Agustina, 2025; Siliyah & Hadi, 2021). Dengan demikian, *Work Engagement* tidak hanya merupakan isu individual, tetapi juga menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan mutu organisasi pendidikan.

Salah satu faktor organisasi yang secara konsisten dikaitkan dengan keterikatan kerja adalah gaya kepemimpinan. Dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah memegang peran sentral dalam membangun budaya kerja, menciptakan iklim psikologis yang aman, serta memengaruhi motivasi dan komitmen guru maupun tenaga kependidikan. Gaya kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan visi, keteladanan, stimulasi intelektual, serta perhatian individual kepada bawahan. Kepemimpinan ini diyakini mampu mendorong individu untuk bekerja melampaui tuntutan formal dan menumbuhkan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Secara teoretis, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja dapat dijelaskan melalui *Self-Determination Theory* yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (2000). Teori ini menyatakan bahwa individu akan menunjukkan motivasi dan keterlibatan optimal ketika kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, terpenuhi. Pemimpin transformasional berperan penting dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut melalui pemberian kepercayaan, dukungan, serta pengakuan terhadap kontribusi individu, sehingga mendorong munculnya keterikatan kerja yang lebih tinggi.

Namun demikian, praktik kepemimpinan di lingkungan pendidikan tidak selalu berjalan ideal. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang bersifat administratif dan transaksional masih cukup dominan, dengan penekanan pada kepatuhan terhadap aturan dan pemenuhan target formal (Wijaya, Prasetyo, & Lestari, 2022). Pendekatan tersebut berpotensi membatasi ruang partisipasi, inovasi, serta keterlibatan psikologis guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya.

Kondisi tersebut relevan dengan konteks SMA Negeri 3 Sidoarjo, salah satu sekolah menengah atas negeri berakreditasi A di Kabupaten Sidoarjo. Sekolah ini dituntut untuk mempertahankan mutu pendidikan di tengah dinamika perubahan kurikulum,

peningkatan tuntutan profesionalisme guru, serta beban administratif yang semakin kompleks. Berdasarkan wawancara pendahuluan dengan salah satu guru SMA Negeri 3 Sidoarjo (2025), diperoleh gambaran bahwa secara umum guru dan tenaga kependidikan menunjukkan komitmen profesional yang cukup baik, bahkan tetap menjalankan tugas pembelajaran dalam kondisi keterbatasan tertentu. Namun demikian, informan juga mengungkapkan adanya tantangan berupa beban administratif, pengelolaan waktu, serta tuntutan peran guru yang semakin luas, tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai motivator dan pendamping psikososial peserta didik.

Selain itu, dinamika sumber daya manusia di SMA Negeri 3 Sidoarjo juga ditandai oleh keberagaman generasi, khususnya generasi milenial dan generasi Z. Perbedaan karakteristik, pola komunikasi, dan ekspektasi kerja antar generasi menuntut gaya kepemimpinan yang adaptif dan inklusif agar keterikatan kerja dapat terjaga secara merata. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dipandang relevan karena menekankan aspek inspirasi, keterbukaan, serta pengembangan potensi individu.

Penelitian terdahulu mendukung pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan keterikatan kerja di lingkungan pendidikan. Nurrisayani dkk. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja guru. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Mahmood dkk. (2022) dan Hakanen dkk. (2022) yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang inspiratif berperan sebagai *job resource* penting dalam meningkatkan keterikatan kerja dan kesejahteraan guru. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan di luar konteks sekolah negeri tingkat SMA di wilayah Sidoarjo.

Berdasarkan uraian teoritis, temuan empiris, serta fakta lapangan yang diperoleh melalui wawancara pendahuluan, penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan kerja guru dan tenaga kependidikan di SMA Negeri 3 Sidoarjo menjadi relevan untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan, sekaligus menjadi dasar rekomendasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan sekolah.

KAJIAN TEORITIS

A. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi,

mengarahkan, dan memotivasi orang lain agar mau bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2022). Dalam konteks organisasi pendidikan, kepemimpinan menjadi elemen vital yang menentukan arah kebijakan, iklim kerja, hingga semangat guru dan karyawan dalam bekerja.

Konsep kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass (1985). Burns memandang kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling menaikkan level moralitas dan motivasi satu sama lain. Bass (1990) kemudian menegaskan bahwa pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan potensi bawahan, memberikan inspirasi, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap visi organisasi.

Adapun menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama yang disebut “*Four I’s*”, yakni:

Tabel 1. Dimensi Kepemimpinan

No	Dimensi	Deskripsi
1	<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal)	Pemimpin menjadi teladan moral dan etika bagi bawahannya.
2	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspiratif)	Pemimpin mampu mengkomunikasikan visi yang jelas dan menggugah semangat pengikut.
3	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi bawahan dengan cara berpikir kritis.
4	<i>Individualized Consideration</i> (Perhatian Individual)	Pemimpin memperhatikan kebutuhan dan perkembangan pribadi setiap anggota.

Keempat dimensi tersebut menjadi pondasi dalam membangun hubungan yang bermakna antara kepala sekolah dengan guru maupun karyawan.

Adapun fungsi dari kepemimpinan transformasional dalam organisasi pendidikan tidak hanya sebatas memimpin, melainkan membentuk budaya kerja yang sehat dan visioner. Menurut Nguyen dkk. (2023), gaya kepemimpinan transformasional berfungsi untuk: 1) Meningkatkan kepercayaan antaranggota tim; 2) Menumbuhkan loyalitas dan komitmen organisasi; 3) Menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan terbuka terhadap inovasi; dan 4) Meningkatkan keterikatan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Manfaatnya dalam konteks sekolah adalah meningkatnya semangat kerja guru, kolaborasi antartim, dan efisiensi kinerja yang lebih tinggi. Penelitian Tahir & Emeto (2022) juga membuktikan bahwa kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan

transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik guru hingga 32% dibandingkan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transaksional.

Adapun prosedur penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan melibatkan beberapa langkah strategis. Menurut Hallinger (2021), kepala sekolah perlu menetapkan visi sekolah yang jelas dan disepakati bersama, menginspirasi staf melalui komunikasi yang visioner dan empatik, memberikan kesempatan guru untuk berinovasi dalam metode pembelajaran, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan penting sekolah, dan memberikan penghargaan dan umpan balik positif secara konsisten.

B. *Work Engagement* (Y)

Adapun keterikatan kerja atau *Work Engagement* didefinisikan sebagai keadaan positif, memuaskan, dan penuh semangat yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004). Konsep ini menggambarkan seberapa besar seseorang merasa “hidup” dalam pekerjaannya bukan sekadar hadir secara fisik, tetapi juga terlibat secara emosional dan kognitif. Penelitian terbaru dari Bakker & Demerouti (A. B. Bakker & Demerouti, 2023) menegaskan bahwa keterikatan kerja menjadi faktor utama yang menentukan produktivitas dan retensi tenaga kerja. Dalam dunia pendidikan, tingkat *Work Engagement* guru berpengaruh langsung terhadap efektivitas proses belajar mengajar.

Menurut Schaufeli & Bakker (2004), terdapat tiga dimensi utama *Work Engagement*:

Tabel 2. Dimensi *Work Engagement*

No	Dimensi	Penjelasan
1	Vigor	Energi tinggi dan ketahanan mental saat bekerja.
2	Dedication	Keterlibatan emosional terhadap pekerjaan disertai rasa bangga dan antusiasme.
3	Absorption	Kondisi ketika seseorang sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaannya.

Adapun tahapan keterikatan kerja dimulai dari rasa tanggung jawab terhadap tugas, keterlibatan dalam pencapaian visi organisasi, hingga munculnya rasa makna dan kebanggaan terhadap profesinya.

Menurut Bakker (2017) dan Hakanen dkk. (2022), keterikatan kerja dipengaruhi oleh dua aspek besar yaitu *Job Resources* (Sumber Daya Pekerjaan) yang meliputi dukungan rekan kerja, supervisi yang baik, dan kesempatan berkembang, serta *Personal Resources* (Sumber Daya Pribadi), seperti efikasi diri, optimisme, dan resiliensi individu.

Kepemimpinan transformasional termasuk dalam kategori *job resources* yang sangat berpengaruh terhadap keterikatan kerja. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan pengakuan akan meningkatkan semangat serta loyalitas karyawan (Breevaart & Bakker, 2018).

C. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja

Adapun hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja telah menjadi perhatian utama dalam studi perilaku organisasi modern. Pemimpin transformasional tidak hanya menuntun bawahannya untuk mencapai target kerja, tetapi juga menanamkan nilai, inspirasi, serta semangat untuk berkontribusi lebih dari sekadar tanggung jawab formal.

Menurut Breevaart dan Bakker (2018), gaya kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif dengan keterikatan kerja karena pemimpin tersebut mampu menumbuhkan rasa makna dan keberhargaan dalam diri karyawan. Melalui komunikasi yang inspiratif dan empatik, pemimpin mendorong individu untuk merasa pekerjaan mereka bermakna, sekaligus menumbuhkan rasa kebanggaan terhadap organisasi.

Selain itu, teori *Job Demands–Resources Model (JD–R)* oleh Bakker & Demerouti (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai sumber daya organisasi (*job resource*) yang memperkuat keterikatan kerja. Pemimpin yang mendukung akan mengurangi stres kerja, meningkatkan energi, dan menumbuhkan komitmen emosional terhadap pekerjaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun prosedur penelitian yang digunakan ialah penelitian kausal-komparatif (*explanatory research*). Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 3 Sidoarjo pada bulan Oktober sampai Desember 2025. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru dan karyawan di SMA Negeri 3 Sidoarjo, dengan jumlah total 110 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 110 responden dengan menggunakan teknik sampling jenuh (total sampling).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi lapangan, wawancara informal, dan kuesioner. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment, dengan bantuan program SPSS versi 25. Uji reliabilitas juga dilakukan dengan bantuan SPSS, untuk memastikan konsistensi antar item dalam setiap variabel. Proses analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu

uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, dan analisis regresi linear sederhana.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Gambaran Umum Subjek Penelitian

Penelitian ini melibatkan sebanyak 110 responden yang merupakan guru dan karyawan di SMA Negeri 3 Sidoarjo. Seluruh responden memenuhi kriteria penelitian, yaitu memiliki atasan langsung dan terlibat aktif dalam aktivitas kerja organisasi. Jumlah responden tersebut dinilai telah memenuhi syarat minimal analisis regresi linear sederhana, sebagaimana disarankan oleh Hair dkk. (2019), yang menyatakan bahwa analisis regresi membutuhkan ukuran sampel yang memadai agar estimasi parameter stabil dan dapat diinterpretasikan secara ilmiah.

Identitas dan Karakteristik Responden adalah berstatus sebagai guru atau karyawan aktif, memiliki masa kerja minimal satu tahun, dan bersedia menjadi responden penelitian dan mengisi kuesioner secara lengkap. Karakteristik responden dalam penelitian ini tidak dipaparkan secara rinci berdasarkan aspek demografis tertentu, karena fokus utama penelitian diarahkan pada pengujian hubungan antarvariabel psikologis, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan *Work Engagement*.

Distribusi Usia Responden

Sebaran usia responden dapat dilihat pada diagram berikut.

Tabel 3. Distribusi Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
18–26	8	7.3%
27–35	52	47.3%
36–44	26	23.6%
45–53	24	21.8%
Total	110	100%

Berdasarkan data tersebut, mayoritas responden berada pada rentang usia 27–35 tahun dengan persentase sebesar 47.3%. Rentang usia ini merupakan fase produktif dalam perkembangan karier individu. Individu pada tahap ini cenderung memiliki motivasi kerja tinggi dan berusaha mencapai stabilitas profesional dalam pekerjaannya.

Menurut penelitian Bakker dan Demerouti (2017), individu pada usia produktif cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi apabila didukung oleh lingkungan kerja yang positif serta gaya kepemimpinan yang inspiratif.

Distribusi Jenis Kelamin

Tabel 4. Distribusi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	37	33.6%
Perempuan	73	66.4%
Total	110	100%

Berdasarkan tabel tersebut, responden perempuan memiliki jumlah yang lebih dominan yaitu 66.4%, sedangkan responden laki-laki sebesar 33.6%.

Dominasi responden perempuan dalam penelitian ini sejalan dengan karakteristik tenaga pendidik di sektor pendidikan, di mana profesi guru banyak diisi oleh perempuan. Penelitian menunjukkan bahwa perempuan dalam sektor pendidikan cenderung menunjukkan tingkat dedikasi dan keterikatan kerja yang tinggi ketika mendapatkan dukungan kepemimpinan yang baik (Saks, 2019).

Distribusi Pekerjaan Responden

Tabel 5. Distribusi Jenis Pekerjaan

Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Guru	78	70.9%
Karyawan	32	29.1%
Total	110	100%

Mayoritas responden dalam penelitian ini merupakan guru, yaitu sebesar 70.9%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar data yang diperoleh menggambarkan kondisi keterikatan kerja tenaga pendidik. Menurut Leithwood dan Sun (2019), kepemimpinan dalam organisasi pendidikan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru karena pemimpin berperan dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung profesionalisme tenaga pendidik.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data penelitian. Analisis ini meliputi nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata (mean), serta standar deviasi dari masing-masing variabel penelitian.

Tabel 6. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan Transformatif	110	47	64	57.15	6.27
Work Engagement	110	26	36	33.92	2.83

Berdasarkan Tabel tersebut dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan

transformasional memiliki nilai rata-rata sebesar 57.15 dengan nilai minimum 47 dan nilai maksimum 64. Standar deviasi sebesar 6.27 menunjukkan bahwa sebaran data relatif moderat dan tidak menunjukkan penyimpangan yang ekstrem.

Sementara itu variabel *Work Engagement* memiliki nilai rata-rata sebesar 33.92 dengan nilai minimum 26 dan maksimum 36, serta standar deviasi 2.83. Nilai rata-rata yang relatif tinggi menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat keterikatan kerja yang baik.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun motivasi intrinsik karyawan melalui pemberian visi, inspirasi, serta dukungan emosional. Menurut teori yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, pemimpin transformasional mampu meningkatkan komitmen dan keterlibatan bawahan melalui empat dimensi utama yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Temuan deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional berada pada kategori yang relatif baik, yang secara teoritis dapat mendukung peningkatan tingkat *Work Engagement*.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu menghasilkan data yang konsisten. Instrumen dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0.70 (Hair et al., 2019).

Tabel 7. Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

Cronbach's Alpha	N of Items
0.955	16

Berdasarkan Tabel tersebut diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah 0.955. Nilai tersebut berada jauh di atas batas minimum reliabilitas yaitu 0.70, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik.

Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuesioner mampu secara konsisten merepresentasikan konstruk kepemimpinan transformasional.

Tabel 8. Reliabilitas Variabel Work Engagement

Cronbach's Alpha	N of Items
0.878	9

Berdasarkan Tabel tersebut diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk variabel *Work Engagement* sebesar 0.878. Nilai tersebut juga berada di atas batas minimum reliabilitas yang disarankan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur *Work Engagement* memiliki tingkat reliabilitas yang baik, sehingga layak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

Uji Normalitas Residual

Uji normalitas residual dilakukan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi berdistribusi normal. Pengujian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov.

Tabel 9. Uji Normalitas Residual

Kolmogorov-Smirnov Sig
0.000

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel tersebut diperoleh nilai signifikansi sebesar **0.000**, yang secara statistik menunjukkan bahwa data residual tidak berdistribusi normal.

Namun demikian, model regresi tetap dapat digunakan karena jumlah sampel penelitian relatif besar yaitu lebih dari 100 responden. Dalam kondisi tersebut, distribusi sampling cenderung mendekati normal berdasarkan prinsip *Central Limit Theorem* (Field, 2018). Oleh karena itu analisis regresi linear sederhana masih dapat dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel kepemimpinan transformatif dan *Work Engagement*.

Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap *Work Engagement*.

Tabel 10. Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std Error
0.206	0.043	0.034	2.781

Berdasarkan Tabel di atas diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.206. Nilai tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformatif dan *Work Engagement*, meskipun hubungan tersebut tergolong lemah.

Nilai R Square sebesar 0.043 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memberikan kontribusi sebesar 4.3% terhadap variasi *Work Engagement*. Sementara itu sisanya sebesar 95.7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dalam literatur organisasi modern, *Work Engagement* memang dipahami sebagai konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti beban kerja, dukungan organisasi, serta karakteristik individu (Arnold B. Bakker & Demerouti, 2017).

Tabel 11. ANOVA Regresi

F	Sig
4.805	0.031

Berdasarkan hasil uji ANOVA pada Tabel tersebut diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.031, yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini secara statistik signifikan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformatif secara simultan memiliki pengaruh terhadap *Work Engagement*.

Tabel 12. Koefisien Regresi

Variabel	B	Beta	t	Sig
Konstanta	28.589	–	11.689	0.000
Kepemimpinan Transformatif	0.093	0.206	2.192	0.031

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: $Y = 28.589 + 0.093X$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan transformatif akan meningkatkan *Work Engagement* sebesar 0.093. Nilai signifikansi sebesar 0.031 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat signifikan secara statistik. Dengan demikian hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap *Work Engagement* dapat diterima. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif mampu meningkatkan keterikatan kerja melalui pemberian inspirasi, motivasi, serta dukungan psikologis kepada anggota organisasi.

B. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformatif oleh pimpinan, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja individu dalam organisasi. Kepemimpinan transformatif menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan bawahan sehingga mampu mendorong individu untuk terlibat secara lebih aktif dalam pekerjaan (B. M. Bass & Riggio, 2006).

Temuan ini juga sejalan dengan teori *Job Demands–Resources* yang menjelaskan bahwa dukungan dari pemimpin merupakan salah satu sumber daya pekerjaan yang dapat meningkatkan keterikatan kerja individu (Arnold B. Bakker & Demerouti, 2017). Dalam konteks organisasi pendidikan, dukungan dari pemimpin dapat membantu guru merasa lebih dihargai, termotivasi, serta memiliki makna dalam pekerjaan yang mereka jalankan.

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan hasil yang serupa. Mahmood, Nawaz, dan Ahmad (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan keterikatan kerja guru karena pemimpin mampu meningkatkan motivasi psikologis dan rasa percaya diri dalam bekerja. Selain itu, penelitian Nguyen, Pham, dan Tran (2023) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterikatan kerja melalui peningkatan kepercayaan terhadap pemimpin.

Namun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* tidak sepenuhnya berada pada kategori yang sangat tinggi pada seluruh responden. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja, masih terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi tingkat keterlibatan individu dalam pekerjaan. Dalam teori *Job Demands–Resources* dijelaskan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh berbagai sumber daya pekerjaan seperti dukungan organisasi, kondisi kerja, serta hubungan interpersonal di lingkungan kerja (Arnold B. Bakker & Demerouti, 2017).

Dalam konteks penelitian ini, kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan *work engagement* dapat dijelaskan melalui kemampuan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, arahan yang jelas, serta perhatian terhadap kebutuhan bawahan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi individu dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, apabila aspek-aspek tersebut belum sepenuhnya dirasakan oleh seluruh anggota organisasi, maka tingkat keterikatan kerja juga dapat bervariasi.

Selain itu, hasil penelitian juga dapat dikaitkan dengan karakteristik demografis responden. Berdasarkan data demografis, responden dalam penelitian ini memiliki variasi usia, jenis kelamin, dan latar belakang pekerjaan. Variasi karakteristik tersebut dapat memengaruhi bagaimana individu memandang kepemimpinan serta bagaimana mereka terlibat dalam pekerjaan.

Individu dengan pengalaman kerja yang lebih lama, misalnya, cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih stabil karena telah memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai peran dan tanggung jawab pekerjaan. Penelitian Hakanen, Bakker, dan Schaufeli (2022) menunjukkan bahwa pengalaman kerja dapat meningkatkan keterikatan kerja karena individu telah mengembangkan strategi adaptasi terhadap tuntutan pekerjaan.

Sementara itu, perbedaan karakteristik individu juga dapat memengaruhi persepsi terhadap kepemimpinan. Beberapa individu mungkin lebih responsif terhadap pendekatan kepemimpinan yang inspiratif dan suportif, sementara individu lainnya lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti kondisi kerja atau hubungan sosial di lingkungan kerja. Oleh karena itu, variasi karakteristik responden menjadi salah satu faktor yang dapat menjelaskan perbedaan tingkat keterikatan kerja dalam penelitian ini.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan *work engagement*. Kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta dukungan kepada anggota organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif sehingga individu merasa lebih terlibat dalam pekerjaan yang mereka lakukan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* guru dan karyawan di SMA Negeri 3 Sidoarjo. Hasil analisis regresi menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.031, yang berarti hipotesis penelitian diterima. Dengan demikian, semakin baik kualitas kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan sekolah, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja guru dan karyawan.

Meskipun demikian, kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap *Work Engagement* dalam penelitian ini tergolong relatif kecil, yaitu sebesar 4.3%. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi juga oleh berbagai faktor lain yang bersifat organisasi maupun individual. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tetap memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan kerja individu.

DAFTAR REFERENSI

- Agustina, R. (2025). Work engagement guru dan implikasinya terhadap kualitas pembelajaran di sekolah menengah. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 14(1), 45–58.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). *Job Demands–Resources theory*. Oxford University Press.
- Bakker, Arnold B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, Arnold B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, Bernard M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily transformational leadership and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 481–504. <https://doi.org/10.1111/joop.12205>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Gallup. (2024). *State of the global workplace 2024 report*. Gallup Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2022). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 89, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2021.11.001>

- Hallinger, P. (2021). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 165–183. <https://doi.org/10.1177/1741143220937752>
- Institute for Demographic and Poverty Studies (IDEAS), & Dompot Dhuafa. (2024). *Potret kesejahteraan guru di Indonesia*. IDEAS Publishing.
- Mahmood, A., Nawaz, A., & Ahmad, S. (2022). Transformational leadership and teachers' work engagement: The mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.823456>
- Nguyen, T. T., Pham, T. H., & Tran, Q. H. (2023). Transformational leadership and employee engagement: The mediating role of trust in leadership. *Journal of Management Development*, 42(4), 321–336. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2022-0148>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. Sage Publications.
- Nurizayani, A., Setiawan, R., & Pratama, Y. (2024). Kepemimpinan transformatif kepala sekolah dan keterikatan kerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 23–35.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht University.
- Schaufeli, Wilmar 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(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Siliyah, N., & Hadi, S. (2021). Keterikatan kerja guru dan hubungannya dengan kepuasan kerja. *Jurnal Psikologi*, 18(2), 134–146.
- SWA, & Management Institute. (2023). *Indonesian employee engagement index 2023*. SWA Media Group.
- Tahir, L. M., & Emeto, T. I. (2022). Transformational leadership and intrinsic motivation among teachers. *International Journal of Educational Management*, 36(5), 789–803. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2021-0342>
- Wijaya, A., Prasetyo, B., & Lestari, D. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dan implikasinya terhadap kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(2), 98–110.