



Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja

Fullchis Nurtjahjani, Ridolof Wenand Batilmurik, Masreviastuti

Politeknik Negeri Malang¹²³
Jl. Soekarno Hatta No.9, Jatimulyo, Malang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima:

1 September 2020

Disetujui:

30 September 2020

Keywords:

transformasional leadership, work engagement, job satisfaction, human resource

Abstract

The aim of this research was to analyze the effect of transformational leadership on work engagement is mediated by job satisfaction. The type of research is positivist research. The analytical method used is Partial Least Square Smart Program (PLS) Version 2.0 PLS based on the Variance Based Structural Equation Modeling (SEM) approach. This research was conducted at State Polytechnic of Malang. The population of this study uses a census (saturated sample, so that the number of samples is the same as the number of the population. The results show that transformational leadership has no significant effect on work engagement and job satisfaction mediate the effect of transformational leadership on work engagement.

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja dan pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Jenis penelitian ini adalah penelitian positivis. Alat analisis yang digunakan adalah Partial Least Square Program Smart (PLS) Versi 2.0.PLS, dengan berbasis pendekatan Variance Based Structural Equation Modelling (SEM). Penelitian ini dilakukan di Politeknik Negeri Malang. Populasi penelitian ini berjumlah 182 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sensus (sampel jenuh), sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah dari populasi. Hasil menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap keterlibatan kerja dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja secara signifikan.

Kata Kunci:

kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, SDM

✉ *Corresponding Author:*

Fullchis Nurtjahjani

E-mail:

fullchis@polinema.ac.id

ISSN (print): 1412-3126

ISSN (online): 2655-3066

PENDAHULUAN

Kemajuan suatu negara dapat diketahui dari perkembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada di Negara tersebut. Dosen merupakan pendidik profesional dan ilmuwan yang memiliki tugas utama, yaitu menyampaikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, hal tersebut terwujud dalam praktek keterlibatan kerja yang tinggi. Keterlibatan kerja merupakan suatu pekerjaan yang dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab, kerja keras, dan rasa senang (Schaufeli dan Bakker, 2001). Untuk meningkatkan keterlibatan kerja dan produktivitas seorang dosen diperlukan adanya peran dari pemimpin. Indonesia dinilai belum mampu untuk menciptakan SDM yang berkualitas, hal itu ditandai dengan permasalahan yang muncul tentang kepemimpinan.

Gozukara dan Simsek (2015); Raja (2012); Vincent, et al. (2012); Tims et al. (2011), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan dengan baik akan mampu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan di bidang perusahaan jasa dan pendidikan tinggi/universitas negeri maupun swasta. Gaya kepemimpinan transformasional telah memberi peluang besar kepada karyawan untuk memberikan sebuah solusi, pendapat, pendanaan, dan ruang yang dapat memberikan semangat kerja, sehingga akan terwujud keterlibatan kerja pada segala aktivitas kerja. Berbagai hasil penelitian tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja. Sebaliknya Evellyn dan Hazel (2015); Soleman dan Perry (2016); Evelyn dan Elegwa (2015); Stewart (2012), membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan belum mampu meningkatkan keterlibatan kerja.

Terdapat kesenjangan hasil penelitian dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja, oleh karena itu, hal tersebut akan diteliti lebih dalam lagi dengan mengisi kesenjangan tersebut dengan variabel

mediasi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Soleman dan Perry (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap keterlibatan kerja secara signifikan pada sektor perbankan di Bangladesh. Hasil dalam penelitian ini tidak selaras dengan penelitian Gozukara dan Simsek (2015); Raja (2012); Vincent, et al. (2012); Tims et al. (2011), hal ini disebabkan karena sektor perbankan Bangladesh belum mengikuti perkembangan zaman yang ada, dapat dikatakan masih terbelakang. Gozukara dan Simsek (2015), bahwa otonomi kerja sepenuhnya memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada keterlibatan kerja. Jaiswal, et al. (2017), menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja. Malhotra (2014), mengungkapkan bahwa faktor-faktor seperti pekerjaan, tunjangan, pengakuan, kerja sama, perlakuan adil, kebijakan perusahaan yang sehat, semangat tim, dan sistem manajemen kinerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang mengarah pada keterlibatan kerja karyawan. Ahmad et al. (2014), menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memengaruhi motivasi kerja karyawan telekomunikasi di negara Pakistan pada pusat layanan dan penjualan berbagai perusahaan telekomunikasi. Aunjum (2017), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan, positif, dan kuat pada motivasi karyawan di sektor perbankan Pakistan.

Politeknik Negeri Malang (Polinema) menggunakan sistem paket yang mewajibkan mahasiswa menempuh seluruh mata kuliah yang diprogramkan. Sistem paket pada pendidikan Politeknik Negeri Malang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Mahasiswa menempuh semua mata kuliah yang diprogramkan dan harus lulus pada setiap semester sesuai peraturan yang berlaku.
2. Keberhasilan studi mahasiswa ditentukan berdasarkan prestasi akademik, kehadiran mengikuti

perkuliahan, dan ketaatan mengikuti tata tertib.

3. Jumlah jam per minggu untuk tiap-tiap mata kuliah ditentukan atas dasar sasaran kemampuan dan keterampilan yang akan dicapai.

Mahasiswa diharapkan lulus tepat waktu untuk mahasiswa D3 dengan masa studi 3 tahun dan mahasiswa D4 dengan masa studi 4 tahun. Bahkan tidak jarang mahasiswa Polinema belum lulus sudah diminati dunia Industri. Dosen termotivasi untuk bekerja dengan maksimal, berkontribusi lebih dan penuh tanggung jawab dalam mengajar dan mendidik mahasiswa agar lulus tepat waktu dengan nilai memuaskan dan mendapatkan pekerjaan yang sesuai harapan. Lulusan Polinema harus menghasilkan produk inovatif yang efisien, murah, kuat dan aman serta siap masuk ke pasar. Selain itu lulusan Polinema juga harus bisa membuat, merekayasa, mengelola produk iptek, dan juga harus bisa mengembangkan secara kreatif, produk iptek menjadi lebih sempurna. Polinema sangat menonjol dibidang menghasilkan SDM yang kompeten. Polinema juga turut memberi kontribusi daerah dengan menyiapkan tenaga siap kerja. Terbukti, dari tahun 2017, keterserapan lulusan Polinema mencapai 51%. Hampir rata-rata per tahun sebanyak 1.200-1.400 lulusan Polinema siap kerja sebelum diwisuda. Sehingga dosen termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif baik dari dalam/ intrinsik maupun dari luar/ ekstrinsik baik secara individu maupun secara kelompok dari masing-masing dosen. Setiap aktifitas/ kegiatan dosen yang berkaitan dengan Tri Dharma mendapatkan point sehingga dosen termotivasi untuk baik dari dalam diri dosen maupun dari luar. Namun di Politeknik Negeri yang lain setiap dosen yang melaksanakan Tri Dharma tidak mendapatkan point tetapi mendapatkan penilaian dari atasan langsung yang diwujudkan dalam DP3 setiap tahun sekali, hal ini karena Politeknik Negeri lainnya belum BLU (Badan Layanan Umum) sehingga dosen kurang termotivasi secara intrinsik dan ekstrinsik. Hal tersebut berbeda dengan Polinema yang telah BLU (Badan Layanan

Umum) berdasarkan Peraturan Direktur Politeknik Negeri Malang Nomor 263 Tahun 2016 . Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja yang dimediasi oleh kepuasan kejadian remunerasi di Politeknik Negeri Malang (Polinema). Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gozukara dan Simsek (2015); Raja (2012); Vincent, et al. (2012); Tims et al. (2011 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterlibatan kerja, terdapat perbedaan hasil dengan penelitian yang dilakukan oleh Evellyn dan Hazel (2015); Soleman dan Perry (2016); Evelyn dan Elegwa (2015); Stewart (2012), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan belum mampu meningkatkan keterlibatan kerja. Untuk mengisi kesenjangan tersebut, penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja untuk memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Rafferty dan Griffin (2004), mengatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menyatukan dan mengubah sikap, keyakinan, dan tujuan pribadi seluruh bawahannya demi mencapai tujuan atau bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan. Robbins dan Judge (2008), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa dan dapat menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka. Bass (1990) menyatakan bahwa pemimpin transformasional dapat membuat bawahannya merasa percaya, loyal, kagum, bangga, dan respek terhadap atasan mereka, bahkan memotivasi mereka untuk mau mengerjakan suatu melebihi dari yang diharapkan. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki orientasi terhadap bawahan atau karyawan.

Keterlibatan Kerja

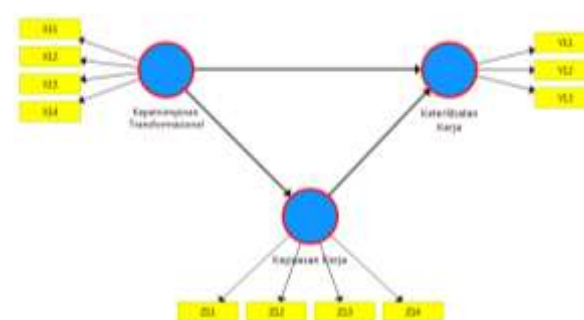
Schaufeli, et al. (2002) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja merupakan hubungan kerja untuk memenuhi kebutuhan hidup dalam melakukan sebuah pekerjaan yang ditekuni. Kahn (1990) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja maksudnya adalah memanfaatkan anggota organisasi untuk berperan pada pekerjaan mereka untuk organisasi. Kebijakan organisasi, praktik, dan struktur mempengaruhi potensi karyawan dalam keterlibatan kerja. Berdasarkan uraian-uraian tersebut, dapat dirumuskan suatu pengertian Keterlibatan kerja untuk penelitian ini, yaitu keterlibatan kerja karyawan adalah hubungan kerja untuk memenuhi kebutuhan hidup dalam melakukan sebuah pekerjaan yang ditekuni dengan indikator semangat, dedikasi dan penyerapan.

Kepuasan Kerja

Kreitner dan Kinicki (2005:270) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Selain itu, Robbins dan Judge (2008:107) mendefinisikan kepuasan kerja karyawan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Mathis dan Jackson (2011:158) mendefinisikan kepuasan kerja karyawan sebagai emosi positif yang muncul dari evaluasi salah satu pengalaman kerja. Kepuasan kerja mengacu pada sikap dan perasaan seseorang tentang pekerjaan sehingga sikap positif dan perasaan nyaman terhadap pekerjaan yang mengarah pada keterikatan akan menghasilkan kepuasan kerja, sedangkan sikap negatif dan tidak nyaman terhadap pekerjaan mengindikasikan ketidakpuasan (Armstrong, 2009:343).

Pengembangan Hipotesis

Berikut hipotesis dalam penelitian ini:



Gambar 1. Hipotesa Penelitian

Troena, et al. (2014); kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan terkait dengan keterlibatan kerja. Park, et al. (2016), melakukan penelitian kepada guru-guru di Korea dengan menggunakan unsur-unsur kepemimpinan transformasional dari Bass, et al. (1987), antara lain: 1) pengaruh ideal, 2) motivasi inspirasional, 3) stimulasi intelektual, dan, 4) pertimbangan individual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan guru akan lebih kuat ketika guru merasakan jarak kekuasaan, harmoni, dan ikatan sosial informal terjalin dengan baik. Henkel (2017); hubungan antara gaya kepemimpinan direktur akademik kampus dengan keterlibatan kerja fakultas. Hasil penelitian itu menunjukkan kelima atribut gaya kepemimpinan transformasional dari direktur akademik di universitas seluruh dunia di negara bagian timur menunjukkan hubungan yang positif.

H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Keterlibatan Kerja

Locke (1977) dan Spector (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Lopopolo (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan konstruk yang kompleks dan seringkali diukur sebagai sikap umum dari seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah

pendorong penting keterlibatan karyawan (Malholtra,2014). Kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh terhadap keterlibatan kerja jika pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan bersifat menarik, mendapatkan peluang untuk belajar, dan berkesempatan untuk menerima tanggung jawab. Selain itu, faktor lain yang berpengaruh ialah jumlah remunerasi keuangan yang diterima dan sejauh mana dipandang adil oleh orang lain dalam organisasi

H2: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Keterlibatan Kerja melalui kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Sampel Dan Prosedur Penelitian

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 182 dosen Politeknik Negeri Malang, teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus; dimana semua populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Responden penelitian adalah dosen dengan tingkat pendidikan Magister dan Doktor yang memiliki jabatan fungsional Lektor Kepala.

Demografi Sampel

- 1) Jenis kelamin : 76% laki-laki dan perempuan sebanyak 24%
- 2) Usia responden: 66% berusia 51 tahun - 60 tahun; 18% berusia 60 tahun; 15% berusia 30-50 tahun; 1% berusia 31-40 tahun
- 3) Tingkat pendidikan: 63% pendidikan Magister dan 37% berpendidikan Doktor
- 4) Lama kerja: 97,8% memiliki masa kerja > 12 tahun; 1,7% antara 9 sampai 11 tahun dan 1% ≤ 3 tahun.
- 5) Gaji: > 5 juta sebesar 74,5%; 4- 5 juta rupiah sebanyak 23,8%; 3-4 juta sebanyak 1,1% dan 2-3 juta sebanyak 0,6%.

Pengukuran Instrumen

Kepemimpinan Transformasional; menggunakan model Avolio dan Bass (1990) dengan indikator pengukuran antara lain; 1) pengaruh ideal, 2) inspirasional, 3) stimulasi intelektual, 4) pertimbangan individual.

Kepuasan Kerja; pengukuran kepuasan kerja menggunakan model Locke, 1976; Spector, 1977;Smith,1969; Luthans, 2011;, antara lain; 1) Pekerjaan itu sendiri 2) peluang promosi 3) dukungan atasan 4) hubungan dengan rekan kerja. **Keterlibatan kerja;** pengukuran keterlibatan kerja mengadopsi model Kahn (1990) terdiri atas; 1) semangat, 2) dedikasi dan 3) penyerapan.

Analisis Data

Data bersumber dari data primer (kuisisioner) yang dianalisis menggunakan statistic deskriptif atas rata-rata jawaban responden. Selanjutnya data diolah menggunakan model Structural Equation Modelling (SEM) menggunakan SmartPLS versi 2.0.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis

1) Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif atas setiap variabel penelitian menggunakan rata-rata jawaban atas setiap item penelitian yang ditunjukkan ada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Hasil Rata-rata Jawaban Responden Atas Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja

Variabel	Nomor Item	Rata-rata Skor Variabel	Kategori
K.Trans	1-11	3,92-3,98	Baik
Kep.Ker	12-18	3,87-4,30	Baik
Ket.Ker	19-25	4,09-4,19	Baik

Sumber: Data Primer, (Desember 2019).

Berdasarkan Tabel 1 di atas, hasil analisis deskriptif atas setiap variabel penelitian menunjukkan rata-rata skor variabel berada pada kategori baik dengan rata-rata skor berada pada 3,35-4,30. Dengan demikian disimpulkan bahwa setiap item pernyataan atas indikator-indikator yang menggambarkan variabel penelitian yang diteliti menurut persepsi responden termasuk pada kategori

baik sehingga menjelaskan permasalahan yang terjadi pada responden dosen Politeknik Negeri Malang.

2) Pengujian Instrument

Pengujian instrument menggunakan beberapa cara, diantaranya; diskriminan validity, composite realibility, convergent validity, pengukuran R-Square, dan indeks *goodness of fit (GoF)*,serta Loading Factor dan rata-rata skor tiap indikator. Adapun masing-masing tahapan-tahapan pengujian instrument, model SEM menggunakan SmartPLS versi 2.0 disajikan pada table 2 - 7 di bawah ini.

Tabel 2. Hasil Discriminat Validity

Variabel	K.Trans	Kep.Ker	Ket. Ker
K.Trans	0.910		
Kep.Ker	0.513	0.766	
Ket.Ker	0.427	0.582	0.886

Sumber: Hasil Pengolahan Data , (2019).

Konstruk kepemimpinan transformasional mempunyai nilai AVE sebesar 0,828 maka didapatkan akar AVE sebesar 0,910. Besar koefisien korelasi konstruk kepemimpinan transformasional dengan konstruk lainnya berkisar 0,427 - 0,513 sehingga analisis ini memberikan kesimpulan adanya *dicriminant validity* yang cukup baik.

Table 3. Hasil Composite Reliability

Variabel	Cron Alpha	Comp Rel	(AVE)	Hasil
K.Trans	0.931	0.950	0.828	Reliabel
Kep.Ker	0.766	0.849	0.587	Reliabel
Ket.Ker	0.863	0.916	0.785	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki koefisien *composite reliability* berkisar 0,849 - 0,950 (lebih dari 0,70) dan AVE berkisar 0.587 - 0.828 (lebih dari 0,50). Dengan demikian, hasil semua outer model yang digunakan dalam penelitian ini sudah mempunyai reliabilitas yang tinggi. Sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan memeriksa *goodness of fit model* dengan mengevaluasi *inner model*.

Tabel 4. Hasil Loading Factor Convergent Validity

Variabel	Label	Loading Factor
K.Trans	Pengaruh Ideal	0.925
	Motivasi Inspirasional	0.904
	Stimulasi Intelektual	0.901
Kep.Ker	Pertimbangan Individual	0.908
	Pekerjaan itu Sendiri	0.779
	Peluang Promosi	0.856
Ket.Ker	Dukungan Atasan	0.782
	Hubungan dengan Rekan Kerja	0.630
	Semangat	0.890
	Dedikasi	0.938
	Penyerapan	0.826

Sumber: Hasil Pengolahan Data, (2019)

Nilai R^2 untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,263. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 26,3%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Nilai R^2 untuk variabel keterlibatan kerja adalah 0,422. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kontribusi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja sebesar 42,2%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Tabel 5. Hasil Pengukuran R-Square

Variabel Dependen	R^2
Kepuasan Kerja	0,263
Keterlibatan kerja	0,422

Sumber: Data olahan peneliti, 2019

Tabel 6. Hasil Indeks Goodness of Fit (GoF)

Variabel	Communality	R^2
Kepemimpinan transformasional	0.828	-
Kepuasan kerja	0,587	0,238
Keterlibatan kerja	0.785	0,422
Jumlah	2.200	0.660
Rata-rata	0.733	0.330
Indeks (GoF)	0.492	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Tabel 7. Hasil Loading Factor dan Rata-rata Indikator

Variabel	Label	Loading Factor	Rata-rata
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh Ideal	0.925*)	3.92
	Motivasi Inspirasional	0.904	3.98*)
	Stimulasi Intelektual	0.901	3.83
	Pertimbangan Individual	0.908	3.77
Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu Sendiri	0.779	4.17
	Peluang Promosi	0.856*)	4.22
	Dukungan Atasan	0.782	3.87
	Hubungan dengan Rekan Kerja	0.630	4.30*)
Keterlibatan Kerja	Semangat	0.890	4.19*)
	Dedikasi	0.938*)	4.14
	Penyerapan	0.826	4.09

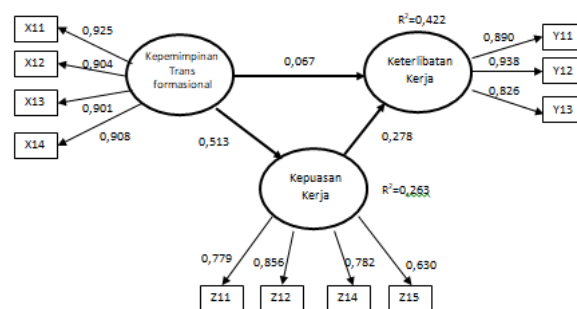
Keterangan : *) = nilai tertinggi
 Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Kepemimpinan transformasional mempunyai *loading factor* tertinggi (0,925) pada indikator pengaruh ideal dan rata-rata tertinggi (3,98) pada indikator motivasi inspirasional. Penerapan kepemimpinan transformasional bagi para dosen akan dirasakan tinggi dengan ciri utama kemampuan pemimpin memiliki visi ke depan, dapat dipercaya, mampu menghormati, berbagi resiko, pemimpin memiliki kemampuan untuk memajukan organisasi dan menjadi panutan. **Kepuasan kerja** terukur dari dua indikator, dimana peluang promosi mempunyai *loading factor* (0,856) dan rata-rata (4,30) pada hubungan dengan rekan kerja. **Keterlibatan kerja** memiliki *loading factor* paling tinggi pada indikator dedikasi (0,938).

3) Pengujian Inner Model

Model hipotesis dihitung menggunakan SmartPLS versi 3.2.7 untuk mengetahui signifikansi koefisien jalur path yang ada pada model atau signifikansi keterdukungan

hipotesis (Hartono dan Abdillah, 2009; Ghozali, 2008). Koefisien jalur adalah signifikan jika p kurang 0,05, ringkasan hasil inner model dijelaskan pada Gambar 1 dan Tabel 8 di bawah ini yang menggambarkan interpretasi dari hubungan antar variabel sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Uji Koefisien Jalur

Tabel 8. Hasil Pengujian Koefisien Jalur Pada Inner Model

Hubungan variabel	Koefisien jalur	Standar Error	Statistik t	P
Kepemimpinan Transformasional -> Keterlibatan Kerja	0.067	0.079	0.857	0.392
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan kerja	0.513	0.056	0.168	0.000
Kepuasan kerja -> Keterlibatan Kerja	0.278	0.087	2.833	0.005

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

1. Kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,067 dengan t-statistik sebesar 0,857 (p=0,392) memberikan keputusan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap keterlibatan kerja. Arah koefisien jalur baik positif maupun negatif yang teruji tidak signifikan tidak dapat dijadikan penegas arah pengaruh dari dua variabel yang sedang diuji. Sehingga

keterlibatan kerja yang tinggi bisa terjadi baik pada saat pemimpin sedang menerapkan kepemimpinan transformasional maupun tidak.

2. Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,513 dengan t-statistik sebesar 9,168 ($p=0,000$) memberikan keputusan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,278 dengan t-statistik sebesar 2,833 ($p=0,005$) memberikan keputusan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja.

4) Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada table Tabel 9 di bawah ini.

Tabel 9. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung

Koefisien pengaruh tidak langsung	Standar Error	Statistik t	P	
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan kerja -> Keterlibatan Kerja	0.143	0.048	2.964	0.003

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,202 ($p=0,000$) didapatkan dari hasil kali 0,143 ($p=0,003$) didapatkan dari hasil kali 0,513 x 0,278 teruji signifikan. Kontribusi pengaruh tidak langsung yang tinggi ini diinterpretasikan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi merupakan efek positif dari tingginya kepuasan kerja yang diakibatkan oleh penerapan kepemimpinan transformasional yang baik dari pemimpin organisasi

4) Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Analisis terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total pengaruh tersaji pada table 10 di bawah ini.

Tabel 10. Hasil Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Hubungan variabel	Langsung	Tidak Langsung	Total
Kepemimpinan Transformasional -> Keterlibatan Kerja	0.067	0.143	0.210
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan kerja	0.513	-	0.513
Kepuasan kerja -> Keterlibatan Kerja	0.278	-	0.278

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Terdapat tiga jalur terhadap keterlibatan kerja dan besaran total untuk masing-masing adalah: (1) kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja sebesar 0,210; dan (2) kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja sebesar 0.278. Total pengaruh terbesar terhadap keterlibatan kerja ada pada kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja yaitu pengaruh langsung sebesar 0,278.

6). Sifat Mediasi

Sifat mediasi dari variabel tersaji pada Tabel 11 di bawah ini.

Tabel 11. Sifat Mediasi

	VAF	Sifat
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan kerja -> Keterlibatan Kerja	68.1%	Partial mediation

Berdasarkan hasil perhitungan sifat mediasi dari kepuasan kerja bersifat partial mediation karena nilai VAF kurang dari 80%.

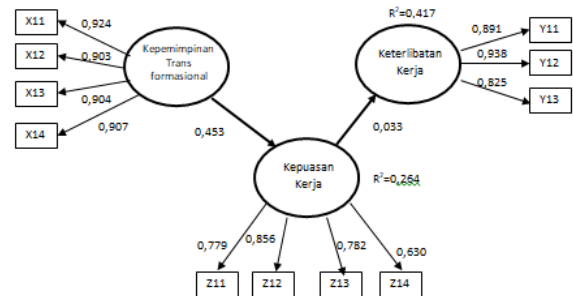
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis H1 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,067 (p=0,392) dari kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja memberikan keputusan adanya pengaruh tidak signifikan. Maka hasil uji ini menerangkan bahwa **H1 tidak terdukung**. Hipotesis H2 menyatakan bahwa kepuasan kerja pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja secara signifikan. Pada hipotesis ini akan berhubungan dengan hasil uji koefisien pengaruh tidak langsung

dari kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja melalui kepuasan kerja. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,143 (p=0,003) dari kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja melalui kepuasan kerja memberikan keputusan adanya pengaruh signifikan. Maka hasil uji ini menerangkan bahwa **H2 terdukung**.

7) Model Temuan

Model hipotesis penelitian ini ada satu koefisien teruji tidak signifikan. Sehingga akan ditampilkan satu model pembandingan dengan menghilangkan jalur tersebut. Nilai *loading factor* dari *outer model* evaluasi pada Gambar 2 tidak banyak mengalami perubahan jika dibandingkan dengan hasil *outer model* berdasarkan model hipotesis yang ada dalam Gambar 1. Hasil pemodelan menguatkan bahwa pada satu jalur yang dihilangkan ini memang tidak memiliki effect size yang tinggi.



Gambar 3. Outer Model Evaluasi

Hasil uji koefisien jalur pada model evaluasi seluruhnya teruji signifikan dengan arah positif. Penerapan kepemimpinan transformasional memiliki relevansi yang tinggi dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional tidak secara langsung bisa meningkatkan keterlibatan kerja, akan tetapi bisa menjadi faktor pendorong yang

bersifat tidak langsung dengan terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja

Koefisien jalur dari kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja yang teruji tidak signifikan ini tidak sejalan dengan pemikiran dari Downton (1973), Bass (1990) dan Robbins dan Judge (2008). Peran seorang pemimpin melalui kepemimpinan yang digunakan sangatlah penting dalam organisasi, karena memberikan pengaruh terhadap bawahannya (Bass, 1990). Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa (Robbins dan Judge, 2008).

Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional akan berpengaruh pada keterlibatan kerja (Raja, 2015; Gozukara dan Simsek, 2015; Tims, *et al.*, 2011; Vincent *et al.*, 2012; Troena, *et al.*, 2014; Chan, *et al.*, 2016; Henkel, 2017).

Penjelasan kemungkinan penyebab perbedaan hasil penelitian ditinjau dari metode penelitian yang digunakan yang pertama dari segi obyek penelitian untuk penelitian Raja (2012), Gozukara dan Simsek (2015), Vincent, *et al.*, (2012) menggunakan latar belakang perusahaan tentang hubungan manajer dengan karyawan. Rawung (2013) dengan obyek penelitian karyawan Universitas Negeri Manado Tondano, Sulawesi Utara Indonesia, dan Ali (2016) dengan obyek karyawan di Perguruan Tinggi Malaysia.

Kepemimpinan transformasional yang sering dirasakan oleh para dosen adalah dari sisi motivasi inspirasional yaitu pimpinan terus menumbuhkan semangat agar tetap kuat berkomitmen dengan Politeknik Negeri Malang sebagai organisasi tempat bekerja dan melakukan upaya berkomunikasi yang lebih baik. Efek dari kepemimpinan ini berdasarkan

hasil pemodelan akan bersifat tidak langsung terhadap keterlibatan kerja.

Gozukara dan Simsek (2015) dan Tims *et al.* (2011); kontribusi kepemimpinan transformasional perlu dimediasi oleh variabel lain untuk memiliki pengaruh terhadap keterlibatan kerja. Hanya saja variabel mediasi yang ada pada Gozukara dan Simsek (2015) menggunakan otonomi kerja pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja.

Keterlibatan kerja bagi para dosen baik secara langsung atau tidak langsung akan berkaitan dengan 4 hal diantaranya; 1) Pengajaran dan perkuliahan, 2) penelitian, 3) pengabdian pada masyarakat dan, 4) kegiatan penunjang. Ke 4 hal tersebut derajat keterlibatan kerja akan mencakup semangat, dedikasi dan penyerapan. Maka dalam hal kekuatan kontribusi secara langsung dari kepemimpinan transformasional akan lebih rendah jika dibandingkan dengan sejumlah variabel yang lain.

Kesimpulan yang disampaikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung menentukan tingkat keterlibatan kerja dosen melainkan melalui kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa para pimpinan di Polinema dibutuhkan untuk menerapkan kepemimpinan transformasional dengan ciri pengaruh ideal, motivasi inspirasional, simulasi intelektual dan pertimbangan individual. Prosesi pemilihan ketua jurusan harus mensyaratkan kriteria yang melekat unsur kepemimpinan transformasional.

Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja

Hasil penelitian membuktikan adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional secara langsung terhadap kepuasan kerja. Hasil uji lainnya menjelaskan adanya pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja. Hasil uji pada kedua hal ini terhubung oleh variabel kepuasan kerja yang dalam hal ini berkedudukan sebagai variabel mediasi. Hasil uji kedua koefisien jalur yang signifikan ini

dalam menghubungkan ketiga variabel memberikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja terbukti sebagai variabel mediasi yang berperan sebagai mediasi penuh (sempurna). Hal ini dapat diartikan bahwa tinggi rendahnya keterlibatan kerja dosen secara langsung berkaitan dengan kuat tidaknya kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen. Karakter pemimpin yang kuat akan semakin meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan keterlibatan kerja dosen.

Kepuasan kerja tinggi memiliki empat ciri dan yang utama ada pada indikator peluang promosi. Kepuasan kerja tinggi apabila dosen bisa merasakan seluruh proses peluang promosi yang dapat berjalan dengan baik, yaitu berkesempatan mendapatkan kenaikan jabatan bagi dosen sebagai imbalan dari prestasi kerja. Promosi didasarkan pada kompetensi, kecakapan, pengalaman, maupun pendidikan. Nilai rata-rata indikator peluang promosi (4,22) bukan yang tertinggi, tetapi berada di bawah indikator hubungan dengan rekan kerja (4,30) yang nilai *loading factor*-nya adalah paling rendah (0,630). Dengan demikian, dari hubungan *loading factor* dan rata-rata, indikator peluang promosi adalah pengukur utama pada kepuasan kerja dan tahapan proses promosi sudah dinilai baik.

Pengaruh tidak langsung yang melalui tiga variabel mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja termasuk variabel yang berkontribusi besar. Hubungan ini memberikan makna bahwa tingginya kepuasan kerja yang ditimbulkan akibat kepemimpinan transformasional akan menyebabkan keterlibatan dosen semakin tinggi. Tingginya kepuasan kerja dosen dijelaskan oleh tingginya kepuasan pada pekerjaan itu sendiri meliputi: dosen dalam bekerja memberi nilai tersendiri, merasa bangga menjadi bagian dari institusi, bertanggung jawab atas pekerjaannya, peluang promosi terdiri dari: memiliki kapabilitas yang memadai, cakap mengerjakan tugas, mempunyai pengalaman dalam menjalankan tugas, memiliki pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan, dukungan atasan yaitu memberi perhatian lebih kepada bawahan atas pencapaian tugas, memberi saran atas

peningkatan kinerja, bekerja secara kooperatif, dan hubungan dengan rekan kerja meliputi: terjalin hubungan baik dengan rekan kerja, adanya hubungan harmonis dengan karyawan, komunikasi yang cukup baik antara dosen dan karyawan. Profesi dosen adalah profesi yang memiliki peluang jenjang karier dengan tahapan-tahapan yang jelas. Setiap dosen mempunyai kesempatan untuk promosi karier. Namun, tidak semua dosen akan dapat mencapainya. Pada bagian inilah ada peranan pemimpin. Sebagaimana yang dikemukakan dalam Teori Jalur Sasaran atau *Path Goal Theory* bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikut-pengikutnya mencapai tujuan-tujuan mereka (Evans (1970); House (1974)). Di samping itu, pemimpin juga bertugas memberikan arahan dan dukungan yang dibutuhkan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan mereka selaras atau sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi tersebut

Kuatnya peranan langsung dari kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja karena dosen menyukai profesinya sebagai pendidik, dapat memanfaatkan peluang semua jenjang promosi yang sudah saatnya dicapai, merasakan adanya dukungan besar dari atasan, dan terjalinnya hubungan kerja dengan rekan kerja. Kepuasan kerja yang dijelaskan oleh peluang promosi ini telah dilakukan oleh sebagian besar dosen. Hal ini tampak dari bagian analisis deskriptif yang menjelaskan bahwa peluang promosi mempunyai nilai rata-rata terbesar kedua setelah hubungan dengan rekan kerja. Keinginan untuk meningkatkan karier melalui promosi ini tidaklah mudah dan pada saat ini persiapan melalui peningkatan jenjang pendidikan dari S-2 ke S-3 menjadi satu pilihan terbesar dibandingkan dengan meningkatkan kompetensi, kecakapan, dan pengalaman. Demikian pula dengan tuntutan profesi, bahwa seluruh dosen diharapkan segera bisa mencapai jenjang doktor karena akan memberikan dampak lain, misalnya sebagai syarat kenaikan pangkat dan jabatan fungsional.

Dosen Polinema memiliki kapabilitas yang memadai, cakap dalam mengerjakan tugas, mempunyai pengalaman untuk

melaksanakan tugas, memiliki pendidikan yang sesuai dengan tugas, serta memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan karyawan. Selain itu, dapat dijelaskan bahwa indikator peluang promosi memiliki nilai *loading factor* paling besar dari 3 indikator lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa peluang promosi meliputi mempunyai kompetensi, cakap, mempunyai pengalaman dan berpendidikan tinggi memberikan kontribusi terbesar. Dosen dalam menjalani profesinya mencapai kepuasan kerja tinggi jika ada perasaan senang atau emosi positif yang muncul dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman dalam bekerja. Rasa senang itu bisa timbul karena sejumlah situasi yang mendukung, seperti keadilan dalam peluang promosi atau mekanisme administrasi yang baik, misalnya dalam bentuk pemberitahuan atau pemberian informasi berkala yang berhubungan dengan kenaikan pangkat. Bagi sebagian besar dosen, kepuasan atas promosi ini merupakan hal penting karena besar imbalan yang akan diterima akan bertambah. Oleh karena itu, pada saat sejumlah prosedur pekerjaan yang berkaitan dengan organisasi dinilai rumit atau lemahnya peran pemimpin dalam melakukan koordinasi, dosen menjadi kurang bersemangat dengan pekerjaannya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap keterlibatan kerja. Namun, melalui kepuasan kerja, keterlibatan kerja dapat ditingkatkan. Dengan demikian, kepuasan kerja dosen lebih diperhatikan dan ditingkatkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap keterlibatan kerja. Tingginya keterlibatan kerja dosen bisa terjadi baik pada dosen di lingkungan kerja dengan pimpinan yang sering atau jarang menerapkan kepemimpinan transformasional. Dorongan keterlibatan kerja tinggi lebih banyak dijelaskan secara langsung

oleh penentu lain yang lebih besar kontribusinya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara nyata berperan sebagai mediasi penuh (sempurna) pada kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja. Kepuasan kerja sebagai mediasi menerangkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi dalam menentukan tingginya keterlibatan kerja dosen yang dipimpin oleh pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional secara baik

Saran

Para dosen Polinema saat ini mampu merasakan kepuasan atas berbagai perhatian yang diberikan oleh pimpinan melalui kebijakan-kebijakan yang dilaksanakan di Polinema saat ini. Untuk itu pimpinan diharapkan dapat terus mempertahankan dan meningkatkan dalam menciptakan lingkungan kerja atau membuat kebijakan agar kepuasan kerja dosen terus meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Farid, Tasawar Abbas, Shahid Latif, dan Abdul Rasheed. 2014. Impact Of Transformational Leadership On Employee Motivation In Telecommunication Sector. *Journal Of Management Policies And Practices*, Vol. 2, No. 2, Pp. 11-25.
- Ali, Siti Rapidah Omar. 2016. Transformational Leadership Style and Job Satisfaction at Higher Education Institution in Malaysia. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*
- Amstrong, Michael. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta: PT Transito Asri Media
- Aunjum, Adeel Hussain, Ghulam Abbas, dan Muhammad Sajid. 2017. Transformational Leadership and Employee Motivation in Banking Sector of Pakistan. *Advances in Economics and Business*. Vol. 5(9), pp. 487 - 494

- Bass, B., Waldman, D., Avolio, B., Bebb, M., 1987. Transformational leadership and falling dominoes effect, *Group and Organization Studies*, 12(1).
- Bass, Bernard M. 1990. From Transactional to Transformasional Leadership Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamic. Elsevier* Vol 3 No1
- Chan, S.H., Mai, X., Kuok, O.M., dan Kong, S.H. 2016. The Influence Of Satisfaction And Promotability On Promotion On The Relation Between Career Adaptability And Turnover Intention. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 167-175
- Dowton JV. 1973. Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. Macmillan Pub Co
- Evellyn dan Hazel. 2015. Effects Of Transformational Leadership On Employee Engagement: The Mediating Role Of Employee Engagement, *Journal Impact Factor: 7.9270*.
- Evelyn dan Elegwa. 2015. The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya, *Issues in Business Management and Economics* Vol.3 (2), pp. 9-16.
- Evans, Martin G. 1970. The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol 5: 277-298
- Ghozali, I dan Latan, H. 2008. *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gozukara, Izlem dan Simsek, Faruk, Omer.2015. Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 3 July 2015, Pages 963-971
- Hartono, J. dan Abdillah, W. 2009. *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian bisnis*. BPFE-Yogyakarta.
- Henkel, G. Thomas, 2017. The Relationship Between Transformational Leadership Styles and University Adjunct Faculty Work Engagement.
- House, R. J. 1974. Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97
- Jaiswal, Gaurav , Ravindra Pathak, dan Shib Kumari. 2017. *Impact Of Employee Engagement On Job Satisfaction And Motivation*.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi Buku Edisi Kelima*. Jakarta : Salemba Empat
- Locke, E.A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1.
- Lopopolo, R. B. 2002. The Relationship Of Role-Related Variables Of Job Satisfaction And Commitment To The Organization In A Restructured Hospital environment. *Physical Therapy*, 82 (10).
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach* (12.ed) Boston: McGraw-Hill
- Malhotra, Shweta, 2014. A Study Of Relationship Between Job Satisfaction And Employee Engagement. GGSIP University, Delhi.
- Mathis, L Robert dan Jackson, H John. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Park, Chan, Kyun. 2016. *Transformational Leadership and Teacher Engagement in an International Context*
- Raja, Waqas, M. 2012. Does Transformational Leadership Leads To Higher Employee Work Engagement. A Study of Pakistani Service Sector Firms, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, January 2012, No. 1 ISSN: 2222-6990.
- Rafferty, A. E., dan Griffin, M. A. 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3).
- Rawung. 2016 The Effect of Leadership on the Work Motivation of Higher Education Administration Employees (Study at

- Manado State University). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 15, Issue 1 (Nov. - Dec. 2013)*
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-roma, V., dan Bakker, A. B.2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confrimatory Factor Analytic Approach.*Journal of Happiness Studies*, 3(1).
- Schaufeli, W. B. dan A. B. Bakker: 2001. Work and well-being: Towards a positive Occupational Health Psychology. *Gedrag&Organisatie*, pp. 229–253.
- Smith, P.C., L.M Kendall., dan C.I Hulin . 1969. *The Measurement of Satisfaction in work and Retirement*. Chicago: Rand McNally
- Spector, P.1997.*Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes andConsequences*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.
- Soleman dan Perry. 2016.*Transformational Leadership And Employee Engagement In The Banking Sector In Bangladesh, The Journal of Developing Areas Special Issue on Dubai Conference Held in April 2016* Volume 50 No. 6.
- Stewart. 2012. A Study of the Leadership Code and Employee Engagement, *Dissertations*. 785.
- Tims, Maria, Arnold B. Bakker, and Despoina Xanthopoulou. 2011. Do transformational leader enhance their followers' daily work engagement, *The leadership Quartely* 22, 121-131.
- Troena, Eka, Afnan, Djumahir, Mintarti Rahayu . 2014.*Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance*
- Vincent, Sylvie, Hoper, and Clara Munser. 2012.*Transformational leadership, work engagement, and occupational success*, Career Development International, No. 7, 2012 pp. 663-682.