

PENGARUH PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* KARYAWAN BANK BTN SYARIAH KANTOR CABANG JAKARTA PASAR MINGGU

Armin Abdurrohim¹, Sulis Mariyanti², Amalia Adhandayani³
Fakultas Psikologi Universitas Esa Unggul
Jalan Arjuna Utara No.9 Tol Tomang Kebon Jeruk, Jakarta Barat – 11510
armin.abdurrohim@gmail.com

Abstract

The failure to achieve a company's business targets indicates the ineffectiveness of employee working hours which is a manifestation of the impact of low work engagement. One of the factors that are thought to influence work engagement is the employee's perception of his superior's leadership style. Purpose: The purpose of this study was to determine the effect of the perception of transformational and transactional leadership styles on the work engagement of employees of Bank BTN Syariah KC Jakarta Pasar Minggu. Methods: This research method is a comparative causal quantitative. The research sample in this study amounted to 78 employees, so this study used a saturated sampling technique. The measurement tool for the perception of transformational and transactional leadership styles along with work engagement is arranged on a Likert scale. In measuring the perception of transformational and transactional leadership styles, there are 51 valid items that have a reliability value (α) of 0.980, while the work engagement measurement tool has 46 valid items and has a reliability value (α) of 0.969. Results: By using multiple regression analysis, it was found that there was no effect of perceptions transformational leadership style on employee's work engagement with a Sig (p) value of $0.240 > 0.05$ and there was also no effect of perceptions transactional leadership style on employee's work engagement with a Sig (p) value of $0.611 > 0.05$. Based on the results of additional analysis on the categorization of work engagement, it was found that the majority of employees had low work engagement, which was 53.8%.

Keywords: Perceptions of leadership style, Transformasional, Transaksional, Work engagement

Abstrak

Ketidaktercapaiannya target bisnis perusahaan menandakan adanya ketidakefektifan jam kerja karyawan dimana hal tersebut merupakan perwujudan dari dampak *work engagement* yang rendah. Salah satu faktor yang diduga dapat mempengaruhi *work engagement* adalah persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan atasannya. **Tujuan:** Tujuan penelitian ini ingin mengetahui pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *work engagement* karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu. **Metode:** Rancangan penelitian ini merupakan kuantitatif kausal komparatif. Sampel penelitian pada penelitian ini berjumlah 78 karyawan, sehingga penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Alat ukur persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional beserta *work engagement* disusun dalam skala likert. Pada alat ukur persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terdapat 51 aitem yang valid memiliki nilai reliabilitas (α) 0,980, sedangkan pada alat ukur *work engagement* terdapat 46 aitem yang valid dan memiliki nilai reliabilitas (α) 0,969. **Hasil:** Dengan menggunakan analisis regresi berganda diperoleh bahwa tidak ada pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* karyawan dengan nilai Sig (p) $0,240 > 0,05$ dan juga tidak ada pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transaksional terhadap *work engagement* karyawan dengan nilai Sig (p) $0,611 > 0,05$. Berdasarkan hasil analisa tambahan pada kategorisasi *work engagement* didapatkan hasil bahwa mayoritas karyawan memiliki *work engagement* yang rendah yaitu sebesar 53,8%.

Kata kunci: Persepsi gaya kepemimpinan, Transformasional, Transaksional, *Work engagement*

Pendahuluan

Pada masa sekarang ini perusahaan yang bergerak dalam jasa keuangan sudah sangat berkembang di Indonesia, khususnya sektor perbankan. Menurut Badan Pusat Statistik pada tahun 2019 jumlah kantor Bank di Indonesia sudah

mencapai 31.127 outlet yang terdiri dari Bank Konvensional maupun Bank Syariah yang tersebar di penjuru Indonesia. Komposisinya jumlah kantor seluruh Bank Konvensional 29.222 sedangkan untuk jumlah kantor seluruh Bank Syariah 1.905, dan

kondisi itu membuka peluang kompetisi antar bank untuk mendapatkan kepercayaan dari para nasabah.

Perkembangan tersebut juga dirasakan oleh Bank BTN Syariah dimana hingga saat ini BTN Syariah memiliki 65 outlet di seluruh Indonesia. BTN Syariah merupakan sebuah anak perusahaan yang menginduk pada Bank BTN yang bergerak pada jasa perbankan yang pelaksanaannya berdasarkan hukum syariah. BTN Syariah mulai beroperasi pada tanggal 14 Februari 2005. Berdasarkan web resmi Bank BTN Visi dan misi BTN Syariah menginduk dengan Bank BTN yaitu dengan visinya menjadi *the best mortgage bank* di Asia Tenggara pada tahun 2025 yang secara aktif mendukung pemerintah dalam memajukan kesejahteraan masyarakat Indonesia melalui kepemilikan rumah, mewujudkan kehidupan yang diimpikan jutaan rakyat Indonesia melalui penyediaan rumah yang layak, menjadi *home of Indonesia's best talent*, meningkatkan *shareholder value* dengan berfokus pada pertumbuhan profitabilitas yang berkelanjutan, Bank BTN juga menjadi perusahaan *blue chip* dengan prinsip manajemen risiko yang kokoh, dan menjadi mitra keuangan bagi para pemangku kepentingan dalam ekosistem perumahan dengan menyediakan solusi menyeluruh dan layanan terbaik melalui inovasi digital.

BTN Syariah meraih penghargaan kinerja terbaik pada Anugerah Syariah Republika (ASR) tahun 2017. Perkembangan tersebut tidak luput dari adanya kinerja karyawan yang menopangnya hingga dapat berkembang sampai saat ini, seperti yang dijelaskan oleh Suntoro (dalam Indrasari, 2017), bahwa kinerja seseorang atau kelompok dapat berdampak pada tercapainya tujuan suatu perusahaan, dan sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam tercapainya tujuan sebuah perusahaan.

Pencapaian Target merupakan harapan setiap perusahaan termasuk Bank BTN Syariah khususnya di Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu. Berdasarkan data dari staff akunting pada tahun 2020 kinerja yang diberikan oleh BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu belum begitu optimal dimana, Kantor Cabang tersebut mendapatkan nilai B. Terdapat beberapa target yang sudah tercapai yaitu, pencapaian laba dengan perolehan 170,35%, kemudian target pendapatan dengan perolehan 103,84%, lalu target pembiayaan komersial dengan perolehan 123,25%. Namun demikian ada target yang belum tercapai yaitu, target pencapaian pembiayaan consumer dengan perolehan 98,72%, begitu juga dengan target dana yang hanya tercapai 98,40%, kemudian pada target pencapaian CASA (*Current Account and Saving* JCA Psikologi Volume 2 Nomor 4 Oktober - Desember 2021

Account) yang hanya tercapai 51,23% , dan pada target delta dana hanya tercapai 71,41%.

Tidak tercapainya target kinerja ini merupakan salah satu indikasi adanya ketidakefektifan penggunaan jam kerja karyawan. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, ada beberapa karyawan yang datang tergesa-gesa karena waktu yang hampir mendekati batas jam kedatangan dan ada juga yang datang terlambat. Bahkan ada karyawan yang diberikan surat teguran karena terlambat datang melebihi batas yang ditentukan yaitu 12 kali dalam satu tahun. Pada saat mulai jam kerja pun masih ada karyawan yang baru sarapan pagi, ada karyawati yang baru merias wajahnya, ada karyawan yang bermain *handphonenya* untuk mengecek *instagram* mereka dan sekedar melihat diskon pada aplikasi belanja online. Berdasarkan data dari staff HC (*Human Capital*) dari cabang Jakarta Pasar Minggu dalam rentang waktu 01 januari 2020 sampai dengan 31 maret 2021 terdapat 239 kali keterlambatan kedatangan karyawan.

Selain itu, Menurut staff HC (*Human Capital*) terdapat jumlah lemburan karyawan dimana rata-rata perbulan terdapat 25 karyawan dari 78 karyawan kantor cabang tersebut yang kerja hingga lembur, total lemburan perbulan dari 25 karyawan tersebut hingga mencapai batas maksimum jam yang dibayar yakni 40 jam dalam sebulan, yang seharusnya pekerjaan itu bisa dikerjakan tepat waktu pada setiap harinya sehingga tidak ada lembur yang melewati batas yang ditentukan. Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan masih ada beberapa karyawan berperilaku kerja santai tanpa perencanaan, "asal kerja", tidak memiliki dedikasi terhadap perusahaan, memiliki kontribusi yang minim terhadap perusahaan dan keterlibatan untuk mensukseskan target perusahaan sangat terbatas, atau dengan kata lain ada beberapa karyawan yang memiliki *work engagement* yang rendah.

Schaufeli (2012), mendefinisikan *work engagement* adalah sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan karyawan dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan. *Vigor* dicirikan dengan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan. *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan seseorang, dan mengalami rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. *Absorption* ditandai dengan terkonsentrasi sepenuhnya dan asyik dengan pekerjaan, dan merasa waktu terasa berlalu dengan

cepat dan kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan. Karyawan yang memiliki *vigor* yang tinggi akan melakukan pekerjaannya dengan semangat serta selalu berusaha dan fokus untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga tugas pekerjaan pada hari itu dapat diselesaikan tepat waktu, kemudian karyawan yang memiliki *dedication* yang tinggi akan menggunakan tenaganya untuk bekerja secara maksimal meskipun harus menghabiskan waktunya demi perusahaan, dan karyawan yang memiliki *absorption* yang tinggi cenderung akan merasa lupa dengan waktu karena semangat dan fokus dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Salanova *et al.* (2008) karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan menunjukkan perilaku yang berorientasi pada tujuan, tekun dalam mencapai tujuan bersama dengan tingkat keaktifan yang tinggi serta perasaan antusias, dan bangga dengan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *work-engagement* yang tinggi maka karyawan tersebut akan memfokuskan pikiran dan tenaganya dalam bekerja, bersemangat dalam melakukan pekerjaan, menunjukkan dedikasi tinggi pada perusahaan yang akan berdampak pada kinerja yang baik. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Qodariah (2019) menyatakan bahwa semakin tinggi *work engagement* maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sebaliknya jika karyawan memiliki *work engagement* yang rendah maka usaha yang ditunjukkan dalam melakukan pekerjaan tidak optimal, kerja seenaknya, kurang bersemangat, dan tidak produktif sehingga dapat berdampak pada kinerja yang tidak optimal.

Berdasarkan hasil wawancara dapat dikatakan terdapat karyawan yang memiliki *work engagement* yang rendah dimana ia tidak ingin melakukan usaha yang lebih untuk kemajuan perusahaan, tidak bersemangat dan yang penting kerja, serta menunjukkan dedikasi yang rendah, dan juga terdapat karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi dimana karyawan ini sangat nyaman, sangat menikmati pekerjaannya dan semangat dengan pekerjaan yang diberikan, hingga lupa waktu ketika sedang marketing ke *developer*.

Menurut data dari staff HC (*Human Capital*) pemberian *reward* dan *punishment* akan ditentukan oleh setiap manajemen Kantor Cabang tidak terkecuali Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu. Pemberian *reward* akan diberikan kepada semua karyawan yang dapat memberi kontribusi pada pencapaian target berbentuk bonus (jasa produksi) yang pegkaliannya sesuai dengan penilaian kinerja yang didapat setiap karyawan hingga kenaikan gaji di setiap tahunnya. Tidak hanya *reward* namun, *punishment* juga akan diberlakukan kepada

karyawan yang memiliki kinerja tidak baik dan melanggar aturan seperti pemberian bonus yang hanya pengkaliannya 0,8 dikali gaji 1 bulan, tidak bisa diberikan promosi jabatan selama berapa tahun hingga yang terburuk ialah pemecatan. *Reward* dan *punishment* diberikan untuk memacu karyawan agar termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin agar perusahaan dapat mencapai target yang maksimal. Sebelum memberikan *reward* dan *punishment* masing-masing atasan dari setiap unit akan memberikan penilaian terlebih dahulu kepada karyawannya berdasarkan kinerja yang diberikan.

Menurut Schaufeli (2012) Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* adalah *job resources* (sumber daya) pekerjaan. Salah satu sumber daya kerja tersebut adalah kepemimpinan. Menurut House (dalam Haryono, 2015) kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi. Keberhasilan tujuan organisasi atau perusahaan ada di diri pemimpin yang berperan dalam hal tersebut karena pengaruhnya yang akan berdampak pada karyawan apakah akan termotivasi atau terdemotivasi oleh pengaruh pemimpinnya.

Bass dan Riggio (2006) mengidentifikasi dua tipe gaya kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan, serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi serta inspirasi kepada karyawan untuk kreatif dan inovatif, membangun kerja tim yang solid; membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin serta mengendalikan organisasi. Sedangkan Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara para pemimpin, rekan kerja, dan pengikut. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan orang lain apa yang diperlukan dan menentukan kondisi dan penghargaan yang akan diterima orang lain jika mereka dapat memenuhi persyaratan (Bass & Riggio, 2006).

Apabila bawahan mempersepsikan atasannya sebagai figur yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional maka atasannya dinilai sebagai figur yang dapat membawa perubahan positif dimana bawahan atau karyawan merasa dilibatkan, dimotivasi, disupport dan dihargai yang pada akhirnya membuat bawahan atau karyawan merasa dihargai, merasa dilibatkan sehingga mereka akan bersemangat dalam bekerja, mau berkontribusi untuk perusahaan, dan akan selalu

berpartisipasi dalam kemajuan perusahaan atau dengan kata lain memiliki *work engagement* yang tinggi. Sedangkan bawahan yang mempersepsikan atasannya sebagai figur yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional maka akan menilai atasannya sebagai figur yang hanya fokus pada penyelesaian tugas, jika bawahan atau karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik maka mereka akan diberi *reward* namun, jika tidak dapat menyelesaikan tugasnya maka akan diberikan *punishment* atau dengan kata lain bawahan merasa hanya ditarget dan dituntut sehingga akan berpengaruh pada sikap kerja bawahan yang akan cenderung hanya fokus pada hasil, yang penting selesai, yang pada akhirnya tidak ada keterlibatan dan dedikasinya untuk memajukan perusahaan atau dengan kata lain memiliki *work engagement* yang rendah.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Insan (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pradhana dan Hendra (2019) menunjukkan hasil ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Berdasarkan kedua penelitian tersebut suatu gaya kepemimpinan seorang pemimpin berperan penting terhadap *work engagement* karyawan.

Dari uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melihat pengaruh persepsi gaya kepemimpinan atasan terhadap *work engagement* karyawan pada Bank BTN Syariah KCS Jakarta Pasar Minggu. Tujuan dari penelitian ini yaitu mengetahui pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu dan mengetahui persepsi gaya kepemimpinan transaksional terhadap *work engagement* karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu. Berdasarkan landasan teori yang dikemukakan oleh para ahli dan maksud dari penelitian maka peneliti menduga ada pengaruh persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu dan ada pengaruh persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional secara signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu.

Metode Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian yang digunakan ialah kausal komparatif. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan sebab akibat antara variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *work engagement* pada karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu.

Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu yang berjumlah 78 orang. Karena keterbatasan jumlah populasi maka seluruh populasi digunakan sebagai sampel pada penelitian ini yaitu 78 orang.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini ialah *nonprobability* dengan teknik sampling jenuh. Oleh sebab itu, dikarenakan keterbatasan jumlah subjek maka seluruh populasi penelitian ini menjadi sampel penelitian yakni berjumlah 78 orang karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu.

Instrumen Penelitian

Metode pengumpulan data yang digunakan berbentuk kuesioner. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan nilai $r = 0,980$ dan kuesioner *work engagement* dengan nilai $r = 0,969$ dengan skala Likert.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa bekerja responden terdapat paling banyak 31 responden (40%) yang masa kerjanya satu sampai lima tahun, kemudian masa kerja enam sampai sepuluh tahun dengan 28 responden (36%), lalu 18 responden (23%) yang memiliki masa kerja lebih dari sepuluh tahun, dan 1 responden (1%) yang memiliki masa kerja kurang dari satu tahun.

Tabel 1

Gambaran Umum Masa Bekerja Responden

Masa Bekerja	Frekuensi	Persentase
1 sampai 5 tahun	31	40%
6 sampai 10 tahun	28	36%
Lebih dari 10 tahun	18	23%
Kurang 1 tahun	1	1%
Total	78	100%

Demi mengetahui pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *work engagement* karyawan maka menggunakan uji statistik analisis regresi linier berganda. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka disimpulkan tidak terdapat pengaruh antara variabel independent independent terhadap variabel dependent, begitu pula sebaliknya apabila nilai signifikansi $< 0,05$ dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent (Basuki, 2015). Adapun hasil statistiknya sebagai berikut :

Tabel 2
Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regresi	8719,806	2	4359,903	16,371	0,000 ^b
Residual	19974,348	75	266,325		
Total	28694,154	77			

Berdasarkan hasil tersebut diketahui nilai signifikansi pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan terhadap *work engagement* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai F hitung $16,371 > F$ tabel sebesar 3,96. Sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang simultan artinya persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional mempengaruhi secara bersamaan *work engagement* karyawan Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu.

Tabel 3
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,551 ^a	0,304	0,285	16,319

Berdasarkan hasil data pada tabel 4.3 pada R square diperoleh data sebesar 0,304 (30,4%) artinya variasi dari kedua variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi gaya kepemimpinan transaksional hanya memiliki pengaruh sebesar 30,4% terhadap *work engagement* karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu. Sedangkan sisanya 69,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Tabel 4
Koefisien Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients			t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	67,253	12,308		5,464	0,000
Transformasional	0,602	0,508	0,389	1,185	0,240
Transaksional	0,293	0,574	0,168	0,510	0,611

Berdasarkan hasil data yang diperoleh pada tabel 4 nilai signifikansi dari variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap *work engagement* (Y) lebih besar dari alfa yaitu $0,240 > 0,05$ dan pada t hitungnya juga kurang dari t tabel yaitu $1,185 < 1,992$ dan pada persepsi gaya transaksional (X2) terhadap *work enagegement* (Y) juga didapati lebih besar nilainya dari alfa yaitu $0,611 > 0,05$ pada t hitungnya juga kurang dari t tabel yaitu $0,510 < 1,995$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 dan 2 tidak terbukti yang artinya persepsi gaya kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi *work engagement* karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu, dan persepsi gaya kepemimpinan transaksional tidak mempengaruhi *work engagement* karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu.

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda didapatkan hasil bahwa nilai signifikansi pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan terhadap *work engagement* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai F hitung $16,371 > F$ tabel sebesar 3,96. Sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang bersamaan persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *work engagement* karyawan Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu, yang artinya karyawan mempersepsikan atasannya memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dimana disatu sisi karyawan melihat atasannya ini menjadi motivator, namun di satu sisi juga aktif memantau karyawannya dalam bekerja pada kantor Bank BTN Syariah KC Jakarta Pasar Minggu sehingga memiliki pengaruhnya terhadap *work engagement*. Dan juga pada R square diperoleh data sebesar 0,304 (30,4%) artinya variasi dari kedua variabel persepsi gaya kepemimpinan

transformasional dan persepsi gaya kepemimpinan transaksional hanya memiliki pengaruh sebesar 30,4% saja terhadap *work engagement* karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu, sedangkan sisanya 69,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Namun, ketika diteliti secara parsial hasil menunjukkan menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh dari persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *work engagement*. Berdasarkan hasil data yang diperoleh pada nilai signifikansi dari variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional, terhadap *work enagement* lebih besar dari alfa yaitu $0,240 > 0,05$ dan pada t hitungnya juga kurang dari t tabel yaitu $1,185 < 1,992$ dan pada persepsi gaya transaksional terhadap *work enagement* juga lebih besar nilainya dari alfa yaitu $0,611 > 0,05$ pada t hitungnya juga kurang dari t tabel yaitu $0,510 < 1,995$. Hal tersebut menunjukkan bahwa kedua tipe gaya kepemimpinan ini tidak bisa diteliti secara terpisah karena dari hasil penelitian persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ternyata secara bersama-sama mampu mempengaruhi *work engagement* dan juga kedua variabel ini memiliki kontribusi kepada *work engagement*. Namun, ketika diteliti secara parsial atau terpisah dilihat pada koefisiennya tidak signifikan artinya tidak bisa memprediksi secara bersama-sama persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *work engagement* yang artinya tidak membuktikan kedua hipotesis pada penelitian ini. Kondisi yang terjadi pada sampel penelitian ini bertolakbelakang dengan teori yang dikemukakan Bass dan Riggio (2006) yang menjelaskan bahwa transformasional dan transaksional merupakan dua tipe gaya kepemimpinan yang berbeda. Peneliti menduga persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan tipe gaya kepemimpinan yang dapat berdiri sendiri-sendiri. Namun, ketika dilakukan uji pengaruh atau regresi kepada sampel peneliti memperoleh hasil bahwa dari persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak memiliki pengaruh terhadap *work engagement* karyawan artinya kedua gaya kepemimpinan ini bukan menjadi tipe namun, menjadi dimensi yang berdiri didalam gaya kepemimpinan sehingga tidak dapat terlihat pengaruhnya ketika diteliti secara terpisah.

Kondisi tersebut di atas terjadi karena dapat di duga ada faktor lain yang lebih besar pengaruhnya terhadap *work engagement* karyawan di Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu, yaitu penerapan kondisi sistem penilaian kerja yang sangat menentukan besarnya kompensasi yang didapatkan karyawan dan iklim organisasi. Menurut

penelitian yang dilakukan oleh Bakker, Albrecht, dan Leiter (2011) menemukan bahwa dukungan dari atasan, inovasi, penghargaan dan iklim organisasi merupakan bagian dari job resources yang paling berkontribusi dalam *work engagement*.

Pertama, kompensasi yang diterima karyawan Bank BTN Syariah KC Jakarta Pasar Minggu berdasarkan penilaian kerja. Hal tersebut didukung oleh studi awal yang dilakukan dengan metode interview terhadap dari staff HC (*Human Capital*) dimana terdapat gap yang sangat signifikan jika karyawan mendapatkan penilaian kerja yang kurang baik maka akan jumlah besarnya 0,8 dikali gaji 1 bulan berbeda dengan yang memiliki kinerja yang baik dimana pengkalian bonusnya 3 kali dari gaji 1 bulan, kemudian berpengaruh juga terhadap kenaikan gaji yang juga pengkaliannya lebih kecil dibandingkan karyawan yang mendapatkan nilai baik. Penilaian kinerja karyawan diperoleh berdasarkan penilaian dari masing-masing kepala unit yang berdasarkan indikator (KPI) namun, keputusan akhir ada dipihak kepala cabang. Sehingga muncul perasaan tidak adil pada karyawan. Pemberian nilai yang bukan berdasarkan indikatornya akan berdampak pada *work engagement* karyawan dimana karyawan merasa tidak dihargai, disepelakan, dan merasa tidak menjadi bagian dari perusahaan sehingga karyawan menjadi tidak ingin berpartisipasi lebih terhadap perusahaan dengan kata lain tidak memiliki dedikasi terhadap perusahaan. Menurut Pranazira dan Sukmawati (2017) kompensasi yang terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial baik berupa gaji, insentif, THR dan pujian dari atasan yang diterima karyawan menjadi salah satu cara untuk meningkatkan *work engagement* karyawan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa ketidakadilan pemberian kompensasi akan mempengaruhi *work engagement* karyawan.

Selain itu, penilaian kerja yang tidak berdasarkan indikator yang ditentukan akan mempengaruhi *work engagement* karyawan dimana karyawan yang sudah bekerja keras untuk perusahaan akan merasa pesimis karena khawatir tidak menerima penilaian yang tidak seimbang, sehingga karyawan akan cenderung melakukan apa yang disenangi oleh atasan tertentu agar dapat diberikan nilai baik. Hal tersebut mempengaruhi karyawan yang sudah bekerja keras menjadi tidak semangat lagi dalam bekerja dan memilih untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan sewajarnya saja. Menurut Priyatama (2013) menyatakan bahwa karyawan cenderung fokus pada membuat hati atasan senang sehingga menyebabkan karyawan merasa dengan membuat atasan senang akan membuat karyawan menjadi bagian yang

berharga di perusahaan, karyawan akan cenderung lebih dihargai, serta menjadikan kondisi status dan keuangan mereka terjaga. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tidak menjamin dapat mempengaruhi *work engagement* karyawan.

Kedua, berdasarkan perspektif lain sebagai peneliti yang merupakan karyawan bank, *work engagement* yang rendah didasari oleh adanya berbagai kelonggaran penerapan SOP yang harusnya dijalani oleh setiap karyawan, dimana kelonggaran SOP ini akan mempengaruhi laporan yang seharusnya dapat dikumpulkan sebelum jam kerja usai menjadi tertunda sehingga karyawan harus lembur untuk menyelesaikan laporan tersebut. Hal tersebut membuat para karyawan ketika mulai bekerja menjadi tidak semangat dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Ulfa (2020) menyatakan bahwa iklim organisasi yang nyaman akan meningkatkan keterikatan kerja, begitu juga sebaliknya jika iklim organisasi dirasakan tidak nyaman akan mempengaruhi keterikatan kerja yang rendah. Sehingga berdasarkan hal tersebut karena tidak terpenuhinya iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka menyebabkan *work engagement* yang rendah.

Kategorisasi persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional menunjukkan hasil secara sama rata karyawan mempersepsikan atasannya memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dimana 39 karyawan (50%) mempersepsikan atasannya memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan 39 karyawan (50%) mempersepsikan atasannya memiliki gaya kepemimpinan transaksional. Sebanyak 39 Karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu menyenangi figur atasan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dimana atasan ini dapat memberikan semangat dan membantu karyawan ketika sedang menghadapi masalah.. Sedangkan 39 Karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu yang lain menyenangi figur atasan yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional dimana atasan ini aktif memantau karyawan.

Hasil kategorisasi *work engagement* menunjukkan bahwa karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu lebih banyak yang memiliki *work engagement* yang rendah yaitu sebesar 53,8% dan yang memiliki *work engagement* yang tinggi sebanyak 46,2%. Hal ini juga didukung dengan data dari staff HC (*Human Capital*) dari cabang Jakarta Pasar Minggu dalam rentang waktu 01 Januari 2020 sampai dengan 31 maret 2021 terdapat 239 kali keterlambatan kedatangan karyawan. Selain itu,

Menurut staff HC (*Human Capital*) terdapat juga jumlah lemburan karyawan dimana rata-rata perbulan terdapat 25 karyawan dari 78 karyawan kantor cabang tersebut yang kerja hingga lembur, total lemburan perbulan dari 25 karyawan tersebut hingga mencapai batas maksimum jam yang dibayar yakni 40 jam dalam sebulan, yang seharusnya pekerjaan itu bisa dikerjakan tepat waktu pada setiap harinya sehingga tidak ada lembur yang melewati batas yang ditentukan. Schaufeli dan Bakker (2003) menjelaskan orang yang tidak memiliki *work engagement* digambarkan hanya memiliki sedikit tenaga, kesenangan dan stamina dalam hal berkaitan dengan pekerjaan, tidak merasa pekerjaannya bermakna atau menantang, tidak menghayati pekerjaan, dan tidak mengalami kesulitan untuk lepas dari pekerjaannya tersebut.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis serta tujuan penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut: Pertama, dari hasil uji analisis regresi linear berganda, diperoleh signifikansi pengaruh persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan terhadap *work engagement* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai F hitung $16,371 > F$ tabel sebesar 3,96. Sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang simultan dari persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *work engagement* karyawan Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu.

Kedua, dari hasil uji analisis regresi linear berganda, diperoleh skor R square sebesar 0,304 (30,4%) artinya variasi dari kedua variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan persepsi gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh sebesar 30,4% terhadap *work engagement* karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Jakarta Pasar Minggu. Sedangkan sisanya 69,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Ketiga, dari hasil data yang diperoleh pada nilai signifikansi dari variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap *work enagement* (Y) lebih besar dari alfa yaitu $0,240 > 0,05$ dan pada t hitungnya juga kurang dari t tabel yaitu $1,185 < 1,992$ dan pada persepsi gaya transaksional terhadap *work enagement* juga lebih besar nilainya dari alfa yaitu $0,611 > 0,05$ pada t hitungnya juga kurang dari t tabel yaitu $0,510 < 1,995$, artinya ketika diteliti secara parsial atau terpisah dilihat pada koefisiennya tidak signifikan yang mana tidak bisa memprediksi secara bersama-sama persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap *work engagement*

sehingga dapat disimpulkan tidak membuktikan kedua hipotesis pada penelitian ini.

Keempat, berdasarkan kategorisasi persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional menunjukkan hasil secara sama rata karyawan mempersepsikan atasannya memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dimana 39 karyawan (50%) mempersepsikan atasannya memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan 39 karyawan (50%) mempersepsikan atasannya memiliki gaya kepemimpinan transaksional.

Kelima, berdasarkan hasil kategorisasi *work engagement*, didapatkan hasil bahwa mayoritas karyawan memiliki *work engagement* yang rendah sebanyak 42 karyawan (53,8%) dan 36 karyawan (46,2%) memiliki *work engagement* yang tinggi.

Daftar Pustaka

- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (Second)*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Basuki, A. T. (2015). *Penggunaan SPSS Dalam Statistik*. Sleman: Penerbit Danisa Media.
- Haryono, S. (2015). *Intisari Teori Kepemimpinan*. Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Sidoarjo: Indonesia Pustaka.
- Insan, A. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Motivasi Intrinsik, Work Engagement dan Kinerja Karyawan. *Journal of Business Studies*, 2(1), 1-18.
- Pradhana, I. P. D., & Hendra, P. N. K. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, kepercayaan Kepada Pemimpin Terhadap Keterikatan Kerja Karyawan Pada PT. Bali Bijaksana Nusa Dua-Bali. *Media Bina Ilmiah*, 14(4), 2455-2464.
- Pranazhira, G. R., & Sukmawati, A. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Work Engagement Karyawan UKM Susu Kambing Kabupaten Bogor. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(1), 60-74.
- Priyatama, A. N. (2013). Manajemen Budaya Kerja Indonesia. *Wacana*, 5(2).
- Ulfa, C. S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Dan Iklim Organisasi Pada Keterikatan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemeditasi (Studi Pada Dosen STIE Aprin Palembang). *Majalah Ilmiah Manajemen*, 9(01), 178-187.
- Qodariah, Q. (2019). Analisis Deskripsi Pengaruh Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan : Ability (A), Effort (E), Support (S) PT Surveyor Indonesia. *Stability: Journal of Management and Business*, 2(1).
- Salanova, M., Martinez, I. M., Schaufeli, W., & Lorente Prieto, L. (2008). Estension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20(3), 354-360.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES, Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Yuningsih, A., & Mariyanti, S. (2014). Hubungan Ketertarikan Interpersonal Dengan Work Engagement Pegawai PT. Salindo Berlian Motor Jakarta. *Jurnal Psikologi Esa Unggul*, 13(01), 126725.