

# Pengaruh Transformational Leadership terhadap Work Engagement Karyawan yang Bekerja Secara Hybrid

Rahma Tiara \*, Lisa Widawati

Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

rarhere65@gmail.com, lisa.widawati@gmail.com

**Abstract.** Work engagement is a crucial aspect of human resource management that significantly impacts employee performance and overall organizational success. Transformational leadership is considered vital in enhancing employee engagement as it inspires and motivates employees to perform better. This study is based on the significant role of leadership in improving work engagement, particularly in the context of hybrid work, which has become increasingly common in the digital era. The hybrid work model allows employees to complete tasks from various locations using electronic media to interact with colleagues inside and outside the organization. While it offers flexibility and efficiency, challenges such as a lack of social interaction and potential miscommunication can reduce work engagement levels. This study aims to determine the influence of transformational leadership on work engagement among hybrid employees in Jakarta. It is a quantitative study using multiple linear regression analysis. Based on the Lemeshow formula, a sample of 125 employees was selected using convenience sampling. The transformational leadership instrument is the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) by Bass and Riggio (2006), while work engagement is measured using the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) by Schaufeli and Bakker (2004). Results show a positive and significant influence (57.5%) of transformational leadership on work engagement, emphasizing the importance of developing this leadership style within organizations

**Keywords:** *First Keyword, Second Keyword, Third Keyword.*

**Abstrak.** *Work engagement* adalah salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berdampak signifikan pada kinerja karyawan dan organisasi. *Transformational leadership* dianggap penting dalam meningkatkan *work engagement* karena mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Penelitian ini didasarkan pada peran penting kepemimpinan dalam meningkatkan *work engagement*, khususnya dalam konteks kerja *hybrid* yang semakin umum di era digital. Model kerja *hybrid* memungkinkan karyawan menyelesaikan tugas dari lokasi berbeda menggunakan media elektronik untuk berinteraksi dengan rekan kerja di dalam maupun luar organisasi. Meski menawarkan fleksibilitas dan efisiensi, terdapat tantangan seperti kurangnya interaksi sosial dan potensi miskomunikasi yang dapat menurunkan keterlibatan kerja. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan *hybrid* di Jakarta. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan uji regresi linier berganda. Berdasarkan rumus Lemeshow, diperoleh sampel 125 karyawan dengan convenience sampling. Instrumen transformational leadership menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dari Bass dan Riggio (2006), sedangkan keterlibatan kerja menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) dari Schaufeli dan Bakker (2004). Hasil menunjukkan pengaruh positif dan signifikan (57,5%) antara *transformational leadership* dan *work engagement*, menunjukkan pentingnya pengembangan gaya kepemimpinan ini dalam organisasi.

**Kata Kunci:** *Kata Kunci Pertama, Kata Kunci Kedua, Kata Kunci Ketiga.*

## A. Pendahuluan

*Trend* kerja telah mengalami perkembangan signifikan, dipicu oleh kemajuan teknologi, khususnya internet, yang memungkinkan efisiensi dalam adopsi praktik kerja. Faktor lain yang berkontribusi termasuk peningkatan kompleksitas pekerjaan dan dampak pandemi COVID-19 yang memaksa semua sektor, industri, organisasi, dan masyarakat yang terkena dampak dari berbagai pembatasan lingkungan yang diterapkan oleh badan pemerintahan (Weber et al., 2022). Pembatasan yang diterapkan memaksa berbagai organisasi untuk mengadopsi model kerja operasional mereka menjadi dalam lingkungan kerja secara jarak jauh ataupun secara langsung di kantor. Di satu sisi, para pemimpin harus mengadopsi gaya, perilaku, dan pandangan baru, dan pada sisi karyawan, harus belajar untuk bekerja dengan cara yang berbeda dari generasi sebelumnya (Kniffin et al., 2021).

Sejalan dengan penjelasan tersebut, hal ini didukung oleh kemajuan teknologi yang sedang berlangsung dan dampaknya terhadap sumber daya manusia perusahaan, atau karyawan. Organisasi membutuhkan karyawan yang energik dan berkomitmen, yaitu mereka yang mau berdedikasi pada pekerjaan mereka (Leiter & Bakker, 2010). Keterikatan psikologis antara karyawan dan pekerjaan serta perusahaan sangat krusial untuk keberhasilan sebuah organisasi. Keterikatan ini mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal demi mencapai tujuan bersama. Karyawan yang merasa terhubung dengan pekerjaannya biasanya memiliki tingkat energi yang tinggi, antusiasme yang besar terhadap pekerjaannya, dan tetap merasa terlibat bahkan di luar jam kerja (Bakker & Demerouti, 2008). Karyawan yang terlibat ini memiliki dampak besar terhadap kinerja yang dihasilkannya, keterlibatan karyawan pada pekerjaannya ini dikenal dalam istilah *work engagement*.

*Work engagement* adalah kondisi positif terkait pekerjaan yang ditandai dengan tingginya vigor, dedication, dan absorption. Vigor mencerminkan tingkat energi dan ketahanan yang tinggi saat bekerja, dedication mengacu pada rasa keterlibatan, antusiasme, dan kebanggaan yang kuat terhadap pekerjaan, sedangkan absorption berarti keterlibatan yang mendalam dan rasa terbenam sepenuhnya dalam tugas yang dikerjakan (Schaufeli et al., 2002). Pekerja yang memiliki *work engagement* terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional di tempat kerja akan percaya bahwa pekerjaan mereka penting, yang akan membuat mereka merasa termotivasi, berkomitmen untuk mencapai tujuan mereka, dan sering kali benar-benar tenggelam dengan pekerjaan mereka (Bakker & Demerouti, 2008).

Sebuah kerangka kerja untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* adalah model *Job Demands-Resources* (JD-R). Dua komponen utama di tempat kerja diidentifikasi oleh model JD-R : *Job demands* (tuntutan pekerjaan) terdiri dari aspek-aspek pekerjaan seperti beban kerja yang berat dan batasan waktu yang membutuhkan upaya fisik atau mental yang berkelanjutan. Sebaliknya, *job resources* (sumber daya pekerjaan) terdiri dari aspek-aspek pekerjaan, seperti dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik, yang membantu orang dalam mencapai tujuan profesional mereka, menurunkan tekanan pekerjaan, dan mendorong pertumbuhan pribadi.

Hubungan antara *job demands* dan *job resources* mempengaruhi *work engagement*. *Job demands* yang berlebihan di tempat kerja dapat menguras energi dan menurunkan *work engagement*. *Job resources* yang cukup dapat meningkatkan energi dan motivasi karyawan. Menurut penelitian, *work engagement* yang tinggi berkorelasi positif dengan kepuasan hidup, kesehatan mental, dan kinerja pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007).

Menurut Bakker dan Demerouti (dalam Wright, 2009), terdapat empat alasan mengapa karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung memiliki performa yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang kurang terlibat emosional dalam pekerjaan: *work engagement* dapat menghasilkan emosi positif, mempengaruhi peningkatan kesehatan, menciptakan energi dan sumber daya dalam menyelesaikan tugas, serta mempengaruhi atmosfer di lingkungan kerja. Dalam konteks ini, komunikasi efektif memainkan peran krusial. Komunikasi yang jelas dan terbuka membantu memastikan bahwa informasi, tujuan organisasi, dan harapan kerja disampaikan dengan baik kepada karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka secara keseluruhan dalam pekerjaan dan organisasinya (Choeriyah & Utami, 2023; Zahra Raudia Gozali, 2022).

Namun, dilihat dari data terbaru dari Gallup 2023, ditemukan bahwa hanya 23% dari karyawan di seluruh dunia yang merasa terlibat (*engaged*) dengan pekerjaan mereka, dan untuk di Indonesia ditemukan bahwa sebanyak 63% karyawan merasa tidak terlibat dengan pekerjaannya. Penelitian lain ditemukan mengenai *work engagement* di Industri e-sport Kota Bandung menunjukkan bahwa *work engagement* tergolong rendah yaitu sebesar 37% karena perilaku para pelaku bisnis di industri esport, mudah menyerah saat menghadapi kesulitan dalam bekerja dan juga kurang

bersemangat ketika bekerja (Novianty, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam mengembangkan keterlibatan mereka terhadap pekerjaan.

Menurut Waldman, Bass, & Einstein (1987) *transformational leadership* akan memberikan dampak yang lebih besar pada kinerja karyawan, yang berujung pada peningkatan engagement di tempat kerja. *Transformational leadership* mampu untuk memotivasi para karyawan untuk mencapai hasil yang optimal dengan memberi karyawannya tujuan, membantu karyawan untuk memahami dan bertumbuh dalam kepemimpinan dan kemampuan mereka (Bass dan Riggio, 2005). Sehingga salah satu faktor yang menarik perhatian dalam meningkatkan *work engagement* adalah *transformational leadership*. Mitchell & Brewer (2022) menyarankan agar para pemimpin sebagai langkah awal dalam memahami kebutuhan dan keinginan karyawan mereka untuk mencapai komunikasi yang efektif melalui pengaturan kerja. Dalam membentuk hubungan tersebut dapat menggunakan pendekatan *transformational leadership*, gaya kepemimpinan tersebut dapat membantu para karyawan dalam lingkungan kerja untuk mengalami rasa memiliki tujuan, komitmen, dan suasana seperti keluarga (Bass & Riggio, 2005).

Menurut Schaufeli (2015) pemimpin yang menerapkan gaya *transformational leadership* memiliki potensi yang besar untuk mengembangkan lingkungan yang mendorong partisipasi dalam engagement. Model kepemimpinan ini memiliki hubungan yang kuat dengan kondisi yang menyebabkan terjadinya *work engagement* (Kahn, 1990). Konsep perilaku dari *transformational leadership* terdiri dari 4 dimensi yaitu *idealized influence* (karisma) pemimpin dan karyawan memiliki rasa saling percaya; *inspirational motivation* (inspirasi motivasi) pemimpin dapat menginspirasi karyawan mereka dengan memberikan makna dan tujuan pada pekerjaan dan menawarkan tantangan; *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) pemimpin dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang lebih kreatif terhadap karyawannya; *individualized consideration* (pertimbangan individual) pemimpin mendukung terhadap kebutuhan spesifik para karyawan untuk mencapai prestasi dan perkembangan mereka (Bass, et al., 2003; Bass and Riggio, 2006; Bakker, 2009; Saks, 2006; ).

Meskipun *transformational leadership* dianggap efektif dalam meningkatkan *work engagement*, terdapat tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Misalnya, pemimpin harus melakukan adaptasi dengan teknologi dan lingkungan kerja yang berubah secara dinamis, serta mampu memahami kebutuhan dan keinginan karyawan mereka untuk mencapai komunikasi yang efektif (15). Pemimpin sering kali tidak memberikan umpan balik yang cukup, tidak mendefinisikan tugas secara jelas, dan tidak memberikan kepercayaan kepada karyawan mereka, yang dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan (Maduka et al., 2018).

Pada penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa 45% dari perawat di rumah sakit swasta di Indonesia menunjukkan niat untuk meninggalkan pekerjaan mereka, yang sebagian besar disebabkan oleh kurangnya dukungan dan kepemimpinan yang efektif dari atasan mereka (Harjanti, I. W, et al., 2017). Penelitian lainnya pada karyawan head office di PT. Blue Bird ditemukan bahwa kurangnya penerapan *transformational leadership* dari CEO PT. Blue Bird dalam hal memotivasi kerja sehingga membuat karyawan bermalas-malasan untuk bekerja dan lebih memilih untuk bersantai di kantin saat sedang jam kerja (Adiningsih, 2024). Menurut penelitian Siswanto dan Yuliana (2022), *Transformational leadership* memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan melalui pengaruh mediasi kepercayaan dan kohesivitas tim. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di Indonesia perlu fokus pada pengembangan hubungan yang lebih mendalam dengan tim mereka untuk meningkatkan efektivitas *transformational leadership*. Kondisi kerja yang kurang mendukung ini dapat mengakibatkan komitmen yang berkurang dan kurangnya motivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Pengaruh *transformational leadership* pada *work engagement* sebelum pandemi COVID-19 telah dilakukan penelitian pada karyawan lembaga konsultan. Hasilnya menunjukkan bahwa unsur Intellectual Stimulation dan Inspirational Motivation memiliki pengaruh paling signifikan terhadap *work engagement*. Ini menyebabkan pekerjaan menjadi lebih menantang, melibatkan, dan memuaskan, serta menghasilkan keterlibatan yang tinggi dalam tugas pekerjaan (Tims et al., 2011). Tasya (2022) melakukan penelitian lain pada karyawan industri manufaktur, menunjukkan hasil bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*, hasil penelitian tersebut menguatkan penelitian menurut Lai (2020) yang menerangkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement*. Penelitian

tentang pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Karawang dilakukan oleh Dayana (2023) yang menunjukkan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh *transformational leadership* Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Karawang sebesar 99%.

Prinsip *transformational leadership* memiliki potensi untuk meningkatkan dukungan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan. Karena karyawan yang setia, optimis, berdedikasi dan fokus pada pekerjaan mereka, individu dengan tingkat *work engagement* yang tinggi di dalam organisasi dapat meningkatkan performa kerja mereka. (Tims et al., 2011). Perusahaan yang menggunakan prinsip-prinsip *transformational leadership* dapat melihat peningkatan *work engagement* melalui peningkatan kinerja dan kontribusi, dorongan pekerja untuk membantu sesama karyawan, dan pengembangan hubungan positif dan keterlibatan langsung dengan perusahaan (Bakker et al., 2012). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pola hubungan yang telah teridentifikasi sebelumnya masih relevan dalam populasi karyawan *entry-level staff* yang bekerja secara *hybrid*, karena terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa lebih dari setengah (51%) karyawan memiliki pengaturan kerja *hybrid*, dan angka tersebut terus meningkat (Chartered Institute of Personnel Development, 2022). Masalah dalam menjaga produktivitas dan kolaborasi di tim yang bekerja dari lokasi berbeda sering menjadi isu dalam kerja *hybrid*. Kurangnya interaksi tatap muka dapat menghambat komunikasi dan kerjasama tim (Smith, 2021). Batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sering kali menjadi kabur dalam model kerja *hybrid*, yang dapat mengarah pada kelelahan dan stress (Jones & Brown, 2020). Pada hal tersebut juga ditemukan bahwa pada posisi karyawan *entry-level staff* yang bekerja secara *hybrid* memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang rendah, dan berdampak pada produktivitas kinerja mereka serta keseluruhan moral tim (White, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan tambahan tentang bagaimana *transformational leadership* mempengaruhi *work engagement* karyawan dalam konteks karyawan yang bekerja secara *hybrid*. Fokus penelitian akan ditekankan pada *transformational leadership* sebagai variabel independen dan *work engagement* sebagai variabel dependen pada karyawan yang bekerja secara *hybrid* di Kota Jakarta, yang merupakan kontribusi baru dalam literatur akademis.

Peneliti memilih Jakarta sebagai lokasi penelitian dengan menggunakan data yang dikutip dari Jobstreet.co.id (2024), karena pada bulan Juli 2024 terdapat 322 dari 459 lowongan pekerjaan yang diperbarui adalah lowongan pekerjaan *hybrid* di kota tersebut. Fakta ini menunjukkan bahwa Jakarta menjadi pusat potensial bagi pekerjaan *hybrid*, dan data ini memberikan wawasan yang berharga terkait tren pekerjaan dan adaptasi pekerja di wilayah tersebut. Tingginya jumlah lowongan pekerjaan *hybrid* juga dapat menjadi dasar untuk memahami lebih lanjut bagaimana dinamika pasar kerja berubah dan bagaimana masyarakat pekerja merespon perubahan tersebut di tengah pergeseran ke arah pekerjaan secara *hybrid*.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran *transformational leadership* pada karyawan yang bekerja secara *hybrid* di Kota Jakarta?
2. Bagaimana gambaran *work engagement* pada karyawan yang bekerja secara *hybrid* di Kota Jakarta?
3. Seberapa besar pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan yang bekerja secara *hybrid* di Kota Jakarta?
4. Pada dimensi *transformational leadership*, manakah yang memberikan pengaruh lebih signifikan terhadap *work engagement* karyawan yang bekerja secara *hybrid* di Kota Jakarta?

## B. Metode

Peneliti menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan metode kausalitas *non-eksperimen*. Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner melalui *google form* yang disebarluaskan secara *online*. Sampel penelitian terdiri dari 125 responden karyawan pada tingkat *entry-level staff* dengan teknik *Non Probability sampling* dengan menggunakan *convenience sampling*. Alat ukur *transformational leadership* menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) milik Bass dan Avolio (1995) dan telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia oleh Akbar (2011). Alat ukur *work engagement* menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale-17* (UWES-17), merupakan alat

ukur terjemahan asli dalam bahasa Indonesia yang telah dipublikasikan di situs resmi yang dikembangkan oleh Wilmar Schaufeli dan tersedia dalam berbagai bahasa (Schaufeli et al., 2002). Proses analisis data menggunakan teknik regresi linier berganda untuk mengukur pengaruh *transformational leadership* dan keempat dimensinya yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*. Jumlah pasti dari populasi yang akan diteliti tidak diketahui, maka peneliti menggunakan rumus Lemeshow untuk menentukan ukuran sampel yang diperlukan.

Dalam penentuan sampel jika populasinya besar dan jumlahnya tidak diketahui maka peneliti menggunakan rumus Lemeshow untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini (Ridwan dan Akdon, 2010).

$$n = \frac{Za^2 \times P \times Q}{L^2} \quad (1)$$

Keterangan:

n = Jumlah minimal sampel yang dibutuhkan

Za = Nilai standar dari distribusi nilai a = 5% = 1,96

P = Prevalensi outcome, menggunakan 50%

Q = 1 – P

L = Tingkat Ketelitian sebesar 10%

Berdasarkan hasil rumus Lemeshow, maka jumlah responden dalam penelitian data ini adalah minimal 100 responden.

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Tingginya *Transformational Leadership* (X) Pada Karyawan yang Bekerja Secara *Hybrid* di Kota Jakarta

**Tabel 1.** Distribusi Frekuensi *Transformational Leadership*

<b>Transformational Leadership</b>	<b>Tinggi</b>	<b>Rendah</b>	<b>Jumlah</b>
	81	44	125
	64.8%	35.2%	100%

Tabel diatas menunjukkan bahwa 125 sampel penelitian, terdapat 44 orang (35.2%) berada pada kategori *Transformational Leadership* rendah, dan terdapat 81 orang (64.8%) berada pada kategori *Transformational Leadership* yang tinggi.

#### Tingginya *Work Engagement* (Y) Pada Karyawan yang Bekerja Secara *Hybrid* di Kota Jakarta

**Tabel 2.** Distribusi Frekuensi *Work Engagement*

<b>Work Engagement</b>	<b>Tinggi</b>	<b>Rendah</b>	<b>Jumlah</b>
	95	30	125
	76.0%	24.0%	100%

Tabel di atas menunjukkan bahwa 125 sampel penelitian, terdapat 95 orang (76%) yang memiliki *work engagement* tinggi, sedangkan sisanya 30 orang (24%) memiliki *work engagement* rendah.

## Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement

**Tabel 3.** Pengaruh Parsial *Transformational Leadership* (X) Terhadap Work Engagement (Y) karyawan yang bekerja secara hybrid Di Kota Jakarta

Model Summary - <i>Work Engagement</i>			
Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>
H0	.000	.000	.000
H1	.767 <sup>a</sup>	.589	.575

Berdasarkan hasil koefisien determinasi, diketahui nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* adalah sebesar .575. Artinya adalah variabel Y dapat dijelaskan oleh X yaitu sebesar 57.5%. sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

**Tabel 4.** Pengaruh *Transformational Leadership* (X) Terhadap Work Engagement (Y) karyawan yang bekerja secara hybrid Di Kota Jakarta

Model		Unstandardized	t	Sig.
H0	(Intercept)	8.238	1.395	.165
H1	<i>Idealized Influence</i>	1.825	3.795	<.001
	<i>Inspirational Motivation</i>	2.312	4.548	<.001
	<i>Intellectual Stimulation</i>	1.340	2.712	.008
	<i>Individualized Consideration</i>	1.910	3.884	<.001

Berdasarkan hasil analisis regresi, konstanta yang diperoleh sebesar 8.238 memiliki arti bahwa apabila nilai dimensi *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration* diasumsikan bernilai 0, maka nilai work engagement akan tetap berada pada angka 8.238. Selain itu, nilai koefisien regresi untuk dimensi *Idealized Influence* menunjukkan angka positif sebesar 1.825, yang berarti setiap peningkatan 1% pada dimensi tersebut akan meningkatkan work engagement sebesar 1.825. Demikian pula, nilai koefisien regresi dimensi *Inspirational Motivation* yang bernilai positif sebesar 2.312 mengindikasikan bahwa peningkatan 1% dalam dimensi ini akan meningkatkan work engagement sebesar 2.312. Selanjutnya, dimensi *Intellectual Stimulation* memiliki koefisien regresi positif sebesar 1.340, yang berarti setiap peningkatan 1% akan meningkatkan work engagement sebesar 1.340. Terakhir, dimensi *Individualized Consideration* menunjukkan koefisien regresi positif sebesar 1.910, yang menunjukkan bahwa peningkatan 1% pada dimensi ini akan berkontribusi pada peningkatan work engagement sebesar 1.910.

## Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* pada Karyawan yang Bekerja Secara Hybrid di Kota Jakarta

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh *transformational leadership* secara simultan terhadap *work engagement* dengan nilai *Adjust R-Square* sebesar .575 Artinya bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* dengan besar pengaruh 57.5%. Sedangkan sisanya merupakan pengaruh dari variabel dan faktor lain yang tidak dibahas lebih lanjut dalam penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan yang bekerja secara *hybrid* di Kota Jakarta. Pengaruh yang ditemukan adalah signifikan, sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap *transformational leadership*, maka semakin tinggi pula *work engagement* karyawan.

Teori *transformational leadership* menyoroti bahwa pemimpin yang mampu mempengaruhi secara positif melalui inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individu, dapat membawa dampak yang signifikan terhadap performa individu dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Bass & Avolio, 1994). *Inspirational motivation*, sebagai salah satu dimensi utama dalam

*transformational leadership*, secara khusus menonjol dalam memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan mendorong kreativitas dalam lingkungan kerja (Avolio et al., 2004).

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa *Inspirational Motivation* memiliki peran yang dominan dalam mempengaruhi keterlibatan kerja. Sebagai contoh, Wong dan Laschinger (2013) menemukan bahwa kepemimpinan autentik, yang mencakup *Inspirational Motivation*, secara langsung meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja melalui pemberdayaan individu. Hal ini memperkuat argumen bahwa motivasi yang berasal dari inspirasi pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan berkomitmen tinggi terhadap tujuan organisasi (Judge & Piccolo, 2004). Dengan demikian, temuan ini tidak hanya mengkonfirmasi teori *transformational leadership*, tetapi juga memberikan bukti empiris yang kuat untuk menerapkan strategi *inspirational motivation* dalam meningkatkan *work engagement* di lingkungan kerja yang semakin kompleks dan dinamis seperti pada karyawan yang bekerja secara *hybrid* di Jakarta.

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa secara keseluruhan *transformational leadership* yang dirasakan oleh karyawan *entry-level* yang bekerja secara *hybrid* di Kota Jakarta tergolong tinggi dengan persentase 64,8%. Selain itu, karyawan *entry-level* yang bekerja secara *hybrid* di Kota Jakarta juga memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi, yaitu sebesar 76%. Secara parsial, gaya *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan *hybrid* di Kota Jakarta dengan persentase 57,5%. Karyawan merasa bahwa dimensi *inspirational motivation* dalam gaya *transformational leadership* lebih signifikan dalam memberikan pengaruh terhadap mereka. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi *work engagement* karyawan dalam konteks kerja *hybrid*, seperti dukungan organisasi, teknologi yang digunakan, atau budaya kerja.

#### Ucapan Terimakasih

Peneliti mengucapkan puji dan syukur kepada Allah SWT, dan mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Lisa Widawati, Dra., M.Si, Psikolog selaku dosen pembimbing peneliti, kedua orang tua yang selalu memberikan dukungan, teman-teman peneliti yang memberikan semangat, serta seluruh pihak yang telah berpartisipasi serta telah memberikan bantuan kepada peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.

#### Daftar Pustaka

- Adiningsing, Dhea Tri. (2024). *Pengaruh Transformational Leadership dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT Blue Bird, Tbk)*. Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Indonesia. *Journal of Young Entrepreneurs*, 3(2), 66-87. <https://ejournal.upnvj.ac.id/index.php/jye>
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (2004). Leading in the twenty-first century: An introduction. In B. J. Avolio, D. A. Waldman, & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 1-9). Amsterdam: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.02.004>
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. *Career Development International*, Vol. 13 No. 3, pp. 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483346501>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership, Second Edition*. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Choeriyah, A. N., & Utami, A. T. (2023). Pengaruh Work Life Balance terhadap Komitmen Organisasi pada Dosen Hybrid Working. *Jurnal Riset Psikologi*, 9–16. <https://doi.org/10.29313/jrp.v3i1.1800>
- Dayana, Nina. (2023). *Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement Di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Karawang*. <https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v1i4.1491>
- Gallup. (2023). State of the Global Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Hardjanti, I. W., Noermijati, N., & Dewanto, R. (2017). *Influence of quality of work life towards psychological well-being and turnover intention of nurses and midwives in hospital*. *Kesmas Natl Public Health J.*, 12(1), 7-14. <https://doi.org/10.21109/kesmas.v12i1.1144>
- Jones, L., & Brown, M. (2020). *Work-Life Balance Challenges in Hybrid Work Models*. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 1234-1250. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657164>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . Vugt, M. v. (2021). *COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action*. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kevin Kelloway, E., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatién, B. (2003). *Remote transformational leadership*. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 163–171. <https://doi.org/10.1108/01437730310469589>
- Lai, J., Ma, S., Wang, Y., et al. (2020). *Factors Associated with Mental Health Outcomes among Health Care Workers Exposed to Coronavirus Disease 2019*. *JAMA Network Open*, 3, e203976. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.3976>



- Leiter, M.P & Bakker, A.B (2010). *Work Engagement : Introduction. Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*. Edited by Arnold B. Bakker & Michael P. Lieter. New York :Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Maduka, N.S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. and Babatunde, S.O. (2018). *Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations*. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 696-712. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124>
- Mitchell, A., & Brewer, P. E. (2022). *Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds*. *Organizational Dynamics*, 51(3). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100866>
- Novianty, Rina. (2024). *Work Engagement di Industri E-Sport Kota Bandung Pengaruhnya Terhadap Komitmen Afektif*. *Journal Techno-Socio Ekonomika*. Volume 17(1). 51–60. <https://doi.org/10.32897/techno.2024.17.1.3201>
- Ridwan dan Akdon. (2010). *Rumus dan Data dalam Analisis Data Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Schaufeli, W. B. Salanova, M. González-romá, V. Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Schaufeli, W. B. (2015). *Engaging leadership in the job demands-resources model*. *The Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Siswanto, S., & Yuliana, I. (2022). *Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness*. *Journal of Management Development*, 41(2), 94-117. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2020-0293>
- Smith, J. (2021). *The Impact of Remote Work on Team Collaboration and Productivity*. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 456-478. <https://doi.org/10.1002/job.2568>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). *Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement?*. *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Tasya Rania Insyra. (2022). *Pengaruh Transformational Leadership terhadap Job Performance Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi*. Vol. 10 No. 2, 510-522. <https://doi.org/10.56858/jmpkn.v7i2.233>
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). *Leadership and outcomes of performance appraisal processes*. *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), 177–186. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00251.x>
- Weber, E., Krehl, E. H., & Buttgen, M. (2022). *The Digital Transformation Leadership Framework: Conceptual and Empirical Insights into Leadership Roles in Technology-Driven Business Environments*. *Journal of Leadership Studies*, 16, 6-22. <https://doi.org/10.1002/jls.21810>

- White, H. S. (2022). *Job satisfaction and motivation among entry-level employees: Factors and outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, 107(6), 876-892.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959. <https://doi.org/10.1111/jan.12011>
- Wright, Jerry. (2009). *Role stressors, coworker support, and work engagement : a longitudinal study*. Master's Theses. 3344. <https://doi.org/10.31979/etd.xhth-nd6c>
- Zahra Raudia Gozali. (2022). Pengaruh Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Perawat Unit Rawat Inap RSUD Sekarwangi. *Jurnal Riset Psikologi*, 27–32. <https://doi.org/10.29313/jrp.v2i1.677>