

Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan *Work Engagement*

Diva Angelia¹, Dewi Puri Astiti²

^{1,2}Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana
divaangelia1802@gmail.com

Abstrak

Eksistensi dan pencapaian kinerja yang optimal dalam perusahaan atau organisasi tidak terlepas dari peran karyawan di dalamnya. Sumber daya manusia menjadi elemen yang utama sebab manusia yang mengendalikan elemen lainnya. Permasalahan yang sering dihadapi perusahaan atau organisasi ialah mempertahankan karyawan dengan prestasi dan etos kerja tinggi. Banyak faktor yang memengaruhi keterlibatan aktif karyawan dalam keberhasilan perusahaan atau organisasi, salah satunya ialah work engagement. Work engagement mendorong keterlibatan karyawan secara aktif bagi kemajuan perusahaan atau organisasi yang ditunjukkan melalui semangat bekerja tinggi dan rasa memiliki terhadap perusahaan atau organisasi. Pemimpin memiliki andil dalam membentuk work engagement karyawan. Kesuksesan pemimpin dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang dapat digunakan untuk meningkatkan work engagement karyawan. Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk memberikan upaya terbaik bagi perusahaan atau organisasi dengan menyampingkan kepentingan pribadi dan secara sadar berusaha untuk mencapai keberhasilan perusahaan atau organisasi. Artikel ini akan membahas keterkaitan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan work engagement pada karyawan secara teoritis.

Kata kunci: *Gaya kepemimpinan transformasional, work engagement, psikologi industri dan organisasi*

Abstract

The existence and achievement of optimal performance in a company or organization could not be separated from the role of employees in it. Human resources become the main element because humans are controlling other elements. The problem often faced by companies or organizations is to retain employees with high performance and work ethic. Many factors affect the active involvement of employees in the success of a company or organization, one of which is work engagement. Work engagement encourages active employee involvement for the progress of the company or organization, which is demonstrated through a high enthusiasm for work and a sense of belonging to the company or organization. Leaders have a role in shaping employee engagement work. The success of a leader in directing employees and companies or organizations is influenced by the leadership style that is applied. Transformational leadership style is one of the leadership approaches that can be used to increase employee engagement. Transformational leaders inspire and motivate employees to provide the best efforts for the company or organization

by setting aside personal interests and consciously strive to achieve the success of the company or organization. This article will discuss the relationship between the application of transformational leadership styles in theoretically increasing employee engagement.

Keywords: *Transformational leadership, work engagement, industrial and organizational psychology*

Pendahuluan

Dewasa ini, sumber daya manusia menjadi aset yang paling penting dan menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia menjadi elemen yang utama dalam organisasi dibandingkan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Berkaitan dengan sumber daya manusia, perusahaan-perusahaan di Indonesia menghadapi masalah dalam mempertahankan karyawan yang memiliki prestasi tinggi, karyawan dengan keahlian khusus, dan karyawan berpotensi tinggi (Watt, 2007/2008; Wulandari dkk, 2013). Permasalahan tersebut apabila tidak ditangani secara benar akan merambat pada permasalahan lain seperti minimnya kinerja dari karyawan perusahaan, kegagalan dalam mencapai target perusahaan, hingga yang lebih fatal ialah perusahaan mengalami kerugian yang dapat berujung pada pailit.

Work engagement menjadi kontributor penting dalam suatu perusahaan. *Work engagement* timbul ketika karyawan memiliki komitmen untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin dan merasa terdorong untuk melakukan sesuatu melebihi dari tanggung jawab yang ditugaskan kepadanya. Pada perusahaan, penting halnya untuk mencapai kinerja yang optimal dan mencegah tingginya angka *turnover* karyawan terlebih karyawan yang memiliki performa baik dalam perusahaan. Pendapat ini diperkuat oleh beberapa studi yang mengkorelasikan antara tingginya *work engagement* dengan pencapaian target perusahaan, dan hasilnya sangat positif (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012). *Work engagement* yang tinggi dapat menjadikan seseorang merasa senang dalam melakukan pekerjaan dan tidak mudah tergiur dengan tawaran perusahaan lain. Hal tersebut berimbas pada peningkatan kinerja yang optimal dalam perusahaan.

Work engagement sendiri merupakan suatu keterlibatan, komitmen, kegiatan untuk berkontribusi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan (Shimazu et al., 2008, h. 511). Karyawan yang memiliki keterlibatan penuh dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang dapat disebut sebagai karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi. Menurut Kahn (dalam May dkk, 2004) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Di samping itu, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma dan Bakker (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli,

dkk, 2008). *Vigor*, *dedication*, dan *absorption* merupakan aspek-aspek yang terdapat dalam *engagement*. *Vigor* merupakan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun ketika menghadapi kesulitan kerja, serta memiliki kemauan untuk menginvestasikan segala upaya dalam suatu pekerjaan, dan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan. *Dedication* berarti merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan tantangan. Aspek terakhir yakni *absorption* yang berarti dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Federman (2009) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi memiliki ciri-ciri di antaranya fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya, merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri, merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan, serta bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa. Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi akan menumbuhkan rasa memiliki dan pada akhirnya karyawan akan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan di mana hal ini dapat meningkatkan profit perusahaan dan mengatasi masalah *turnover* karyawan. Selain itu, karyawan dengan tingkat *work engagement* tinggi lebih memikirkan detail dalam pekerjaan dan berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Terdapat empat alasan tentang karyawan dengan *work engagement* tinggi memiliki performa yang lebih baik daripada karyawan dengan tingkat *work engagement* yang rendah, alasan tersebut yakni *work engagement* dapat menimbulkan emosi positif, *work engagement* dapat mempengaruhi kesehatan menjadi lebih baik, *work engagement* dapat menciptakan energi atau sumber kekuatan dalam menyelesaikan pekerjaan dan *work engagement* dapat memengaruhi lingkungan kerja (Bakker & Demerouti; Wright, 2009). *Work engagement* berkembang dalam *setting* di mana terdapat hubungan kuat antara perusahaan dengan nilai yang dianut individu. Oleh karena itu, perusahaan perlu menetapkan strategi untuk meningkatkan profit serta mempertahankan anggota-anggota terbaiknya melalui peningkatan *work engagement*.

Pemimpin merupakan sosok yang berperan penting terkait dengan masa depan dari sebuah perusahaan. Seorang pemimpin dinyatakan berhasil dan memiliki kepemimpinan yang efektif jika perusahaan berhasil menjalankan tugas dan mencapai sasaran sesuai tujuan perusahaan. Setiap pemimpin memiliki berbagai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Hal tersebut tentunya berpengaruh terhadap performa karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan. Yukl (2010) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif yaitu di mana para manajer menerapkan tujuan dan pedoman umum bagi para bawahan, serta memberikan mereka beberapa otonomi dalam memutuskan cara melakukan pekerjaan serta cara menentukan kecepatan kerja mereka. Di dalam perusahaan, pemimpin yang memberikan motivasi dan mendorong karyawan

untuk berkarya, mewadahi kemampuan serta keinginan karyawan agar berkembang, dan juga membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan dalam bekerja. Hal tersebut menjadikan karyawan merasa beruntung dapat bekerja pada perusahaan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan ini memiliki ciri-ciri pendekatan gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional berkaitan dengan munculnya *work engagement* yang mengarah pada kepuasan dalam bekerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Agustian (2012) menunjukkan bahwa lebih dari 80% karyawan keluar dari perusahaan karena didorong oleh hal yang berkaitan dengan buruknya praktik manajemen atau racun budaya (budaya perusahaan yang lemah) termasuk di dalamnya ialah peran pemimpin dalam menanamkan nilai-nilai, norma, etika ke dalam perilaku kerja karyawan. Kemampuan memimpin dalam perusahaan merupakan faktor utama dalam membangun etos kerja.

Robbins (2006) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang dipilih pemimpin dengan menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi dan mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para karyawan. Sementara itu, gaya kepemimpinan transformasional menurut Gibson *et.al* (1996) merupakan kemampuan seorang pemimpin memberikan inspirasi dan motivasi pada bawahannya untuk mencapai hasil lebih baik dari yang direncanakan. Menurut Ordway Teod dalam bukunya "*The Art Of Leadership*" (Shalahuddin, 2015) gaya kepemimpinan transformasional merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Seorang pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional dengan mengukur pengaruh pemimpin terhadap bawahan. Upaya dalam memengaruhi bawahan yakni dengan mendorong bawahan lebih sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan, mendorong bawahan untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan individual, serta mengaktifkan kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi (Bass, 2001; Aprilinda N. & Aslamawati, 2018). Penerapan dari gaya kepemimpinan transformasional dipercaya dapat menciptakan atmosfer kepercayaan, perasaan dihargai, loyalitas, dan respek dari karyawan kepada pemimpinnya. Oleh sebab itu, aspek kepemimpinan gaya transformasional perlu ditinjau lebih lanjut untuk memahami keterkaitannya dalam hal meningkatkan *work engagement* karyawan.

Pembahasan

Work engagement tidak terbentuk secara alamiah melainkan melalui serangkaian proses yang dijalani dan pengalaman karyawan selama bekerja dalam perusahaan maupun organisasi. *Work engagement* yang tidak terbentuk dengan baik akan memengaruhi produktivitas, kepuasan pelanggan, dan meningkatkan *turnover* (Griffin dalam Permana, 2010). Kanexa menyebutkan terdapat empat prinsip dasar yang memengaruhi *engagement* yakni: a) pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa

depan, b) manajemen yang menghargai karyawan, 3) pekerjaan yang menyenangkan, dan 4) bagian *top management* yang memperlihatkan tanggung jawab nyata pada karyawan. Berdasarkan empat prinsip tersebut, gaya kepemimpinan yang diterapkan memengaruhi terbentuknya *engagement* pada karyawan.

Gaya kepemimpinan bergerak secara dinamis dan berubah-ubah mengikuti perkembangan zaman. Dalam mencapai *work engagement* yang tinggi pada sebuah organisasi maupun perusahaan, diperlukan peran kepemimpinan yang efektif untuk menggeser jarak yang ada pada kepemimpinan model tradisional (Perrin, 2003). Pada era modern, pergeseran makna gaya kepemimpinan meluas tidak hanya sekedar berbicara mengenai kemampuan memengaruhi anggota atau bawahan untuk melaksanakan suatu tugas melainkan juga kemampuan menumbuhkan inspirasi kepada anggota sehingga anggota merasa tergugah dan bersikap proaktif mengupayakan berbagai tindakan untuk mencapai keberhasilan dalam perusahaan atau organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional kemudian muncul akibat perkembangan tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional mendorong para karyawan untuk berpikir dan ikut andil dalam memberikan gagasan bagi kemajuan perusahaan atau organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, namun membuka ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapatnya. Mujiasih (2002) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi upaya ekstra karyawan dalam memunculkan ide-ide kreatif, mengembangkan kemampuan, dan meningkatkan pemberian pelayanan kesehatan.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat membuat karyawan memiliki rasa percaya diri yang lebih untuk melakukan sesuatu melebihi ekspektasi sebelumnya (Avolio, Dvir, Eden & Shamir, 2002). Rasa percaya diri tersebut mendukung karyawan untuk memberikan upaya yang lebih baik bagi perusahaan atau organisasi, sehingga karyawan akan tetap memilih berada di dalamnya. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional menciptakan ikatan emosional antara pemimpin dengan karyawan sehingga terbentuk atmosfer saling percaya dan perasaan dihargai. Perasaan tersebut menimbulkan komitmen afektif pada karyawan yang cenderung membuatnya tetap betah berada dalam perusahaan maupun organisasi tempatnya bekerja. Karyawan juga akan merasa bermakna dan hal tersebut akan menjadikannya semakin terikat dengan perusahaan atau organisasi. Perilaku afektif memiliki hubungan substansial pada *engagement* secara kognitif, kemudian memengaruhi *engagement* secara afektif dan berpengaruh terhadap intensi untuk bertahan di tempat kerja (De Lacy, 2009).

Pemimpin hendaknya memiliki keterampilan dan konsistensi dalam membina serta mengembangkan karyawan (Mujiasih, 2011). Keterampilan yang memadai dari pemimpin akan menciptakan *engagement* yang kuat pada karyawan. Kemudian, konsistensi diperlukan dalam proses pembentukan *engagement* sebab hal tersebut tidak dapat dibentuk dalam waktu yang singkat. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan jeli melihat kemampuan karyawan yang berguna bagi perusahaan atau organisasi. Bakker & Leiter (2010) mengungkapkan bahwa

pemimpin transformasional berusaha meyakinkan karyawan untuk bersama-sama menciptakan produktivitas tinggi, usaha keras, komitmen dan kapasitas yang tinggi. Karena itu, karyawan yang *engaged* merasa terdorong untuk berusaha maju menuju tujuan yang menantang, mereka menginginkan kesuksesan.

Ditinjau dari faktor kepuasan bekerja, empat aspek gaya kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 2002) yaitu *idealized leadership*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja yang dimiliki karyawan akan mendorong keterikatan secara berkelanjutan pada perusahaan atau organisasi, sebab karyawan merasa hak-hak dan kebutuhannya dipenuhi serta memperoleh kesejahteraan di tempat bekerja.

Pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional juga terlihat pada loyalitas karyawan. Loyalitas yang terbentuk pada karyawan menyebabkan mereka memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi karyawan di perusahaan atau organisasi tersebut meskipun ada kesempatan untuk bekerja di tempat lain (Lockwood, 2007). Loyalitas menciptakan keterikatan oleh karena karyawan tetap mempertahankan keberadaannya dalam perusahaan atau organisasi.

Beberapa penelitian menunjukkan korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan peningkatan *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Ariati (2014) pada pegawai pelaksana perum perhutani KBM SAR wilayah II Cepu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan *work engagement*. Hasil penelitian serupa juga ditunjukkan oleh Aprilinda N. & Aslamawati (2018) yang melakukan studi pada karyawan *freelance* PT X *Consultant* Bandung di mana gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap *work engagement*. Beberapa penelitian lain mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional juga terbukti dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan dalam bekerja (Trisyani, 2014). Selain itu, karyawan juga merasa dirinya bermakna dan senang dalam melakukan pekerjaan sehingga ke depannya dapat meminimalisir angka *turn over* karyawan. Hasil penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional selain memiliki efek positif pada *engagement*, pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan *engagement* bawahannya secara langsung maupun tidak langsung.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada perusahaan atau organisasi menyinggung peningkatan berbagai aspek yang saling berkaitan dalam terbentuknya *work engagement*. Keterkaitan yang terbentuk antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* di antaranya meningkatkan kinerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi *absenteeism & turnover* (Mujiasih, 2011). Sebagian besar dari peningkatan aspek tersebut melibatkan sisi afektif antar pemimpin dan karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk berjuang secara sadar atas dasar keinginan pribadi karyawan demi keberhasilan perusahaan atau organisasi.

Kesimpulan

Work engagement merupakan kontributor penting tercapainya keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi melalui keterlibatan karyawan dalam memberikan performa kerja yang baik. Tingginya tingkat *engagement* dari karyawan mendorong karyawan berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan atau organisasi. Karyawan merasa senang dalam melakukan pekerjaan dan tidak mudah tergiur untuk bekerja di tempat lain. *Work engagement* merupakan suatu bentuk keterlibatan dan komitmen serta rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan atau organisasi. Seorang karyawan dapat dikatakan memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi saat memiliki keterlibatan penuh dan semangat bekerja yang tinggi dalam pekerjaan maupun hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang. Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi bersikap fokus dalam menyelesaikan pekerjaan dan merasakan dirinya menjadi bagian dari tim. *Work engagement* yang tinggi menghasilkan kinerja yang optimal serta minimnya angka *turn over* karyawan. Dalam upaya mewujudkan *work engagement* yang tinggi, peran pemimpin memiliki andil yang besar. Pemimpin merupakan sosok penting dari masa depan perusahaan atau organisasi. Setiap pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan perusahaan atau organisasi dan juga memengaruhi tingkat *work engagement* karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang dianggap memiliki efektivitas dalam meningkatkan *work engagement* karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan atmosfir kepercayaan, perasaan dihargai, loyalitas, dan respek dari karyawan terhadap pemimpinnya. Selain itu, karyawan dengan pemimpin transformasional terdorong untuk bersikap proaktif dengan berkontribusi pada perusahaan tidak hanya memberikan kinerja yang terbaik namun juga mengungkapkan gagasan maupun pendapat untuk kemajuan perusahaan atau organisasi. Karyawan memiliki rasa percaya diri yang lebih, loyalitas yang tinggi, dan merasa diri bermakna bagi perusahaan atau organisasi. Karyawan merasa puas bekerja di perusahaan atau organisasi dan berusaha untuk mempertahankan keberadaannya. Gaya kepemimpinan transformasional menciptakan ikatan emosional antara pemimpin dengan karyawan sehingga tumbuh komitmen afektif yang berpengaruh dalam meningkatkan *work engagement* karyawan.

Referensi

Agustian. (2012, Maret). Employee Engagement Dalam budaya Perusahaan. Diunduh dari <http://aryginanjaresq.wordpress.com> tanggal 12 Maret 2020.

- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership* *Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Bakker, A.B & Leiter, M.P. (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Dewi, W.L., & Ariati, J. (2014). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement* pada pegawai pelaksana perum perhutani kbm sar wil ii cepu. *Empati*, 3(4).
- Federman, Bard. (2009). *employee engagement: a road for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M, and Donnelly, J.H, Jr. (1996). *Organizations* (Alih bahasa: Nunuk Adiarni). Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Lockwood, N. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage hr strategic role. *SHRM Research*.
- May, D., dkk. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1).
- Mujiasih, E. (2002). *Persepsi mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional serta pengaruhnya terhadap upaya ekstra (extra effort) pegawai dinas kesehatan kota (dkk) semarang, salatiga, dan kabupaten semarang di ungaran*. Tesis. Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Mujiasih, E & Ratnaningsih, Ika Z. (2011). Kepemimpinan transformasional dan employee engagement. *In Seminar Nasional Peran Psikologi Dalam Boundaryless Organization: Strategi Mempersiapkan SDM Bertalenta*.
- Mujiasih, E & Ratnaningsih, Ika Z. (2012). Meningkatkan work engagement melalui gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. *In Seminar Nasional Dan Call For Papers*. Fakultas Ekonomi Unisbank.
- Nugraha, Y.A., & Aslamawati, Y. (2018). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan work engagement studi pada karyawan freelance pt. x consultant bandung. *Prosiding Psikologi*, 4(1).
- Permana, N.I.K. (2010). *Talent management implementation: belajar dari perusahaan-perusahaan terkemuka*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Perrin, T. (2003). *Working today: understanding what drives employee engagement*. Diakses dari www.towersperrin.com tanggal 9 Juni 2020.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku organisasi edisi kesepuluh*. Jakarta: PT. Indeks.

- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2008). *Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well being?. Applied Psychology: An International Review*, 57(2).
- Segers, J., De Prins, P., Brouwers, S. (2010). Leadership and engagement: a brief review of the literature, a proposed model, and practical implications. In Albrecht, S. A. (Ed.). *Handbook of work engagement: perspective, issues, research, and practices*. Cheltenham: MPG Books Group.
- Shalahuddin. (2015). Karakteristik kepemimpinan transformasional. *Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin*, 6, 56599.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., et al. (2008). Work engagement in japan: validation of the japanese version of the utrecht work engagement scale. *Journal Compilation: Applied Psychology: An International Review*, 57(3).
- Trisyani, P.I. (2014). *Kepemimpinan transformasional dan efikasi diri sebagai prediktor work engagement karyawan* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Wright, J. (2009). *Role stressor, coworker, and work engagement: a longitudinal study. Master's Theses*. Retrieved from: SJSU Scholarworks: diunduh dari http://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/3344/.
- Wulandari, Setyowati. Nurtjahjanti, Harlina, Putra, & Nofiar A. (2013). Hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan work engagement pada karyawan pt. dua kelinci pati. *Empati*, 2(3).
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: PT Indeks.