

Pengaruh *Transformational Leadership*, *Reward* Dan *Work Engagement* Terhadap Perilaku Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI

M. Sidik Sisdiyanto

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka, Jakarta

Email: sidik_sisdiyanto@kemenag.go.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh antara *transformational leadership*, dan *work engagement* terhadap perilaku kerja sebagai tujuan umum. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan tes kepada 165 responden yang merupakan pegawai Ditjen Pendis Kemenag RI menggunakan teknik *proportional random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh langsung positif terhadap perilaku kerja dengan $t_{hitung} = 2.401$ dan $t_{tabel} = 1.97$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$. Hal ini menunjukkan bahwa model *transformational leadership* diterapkan dalam kepemimpinan di Ditjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI dalam berbagai tingkatan. Selain itu, dalam perspektif pegawai Ditjen Pendidikan Islam, indikator keteladanan pimpinan dengan bobot skor rata-rata 4.131 serta moral dan etika pimpinan yang mendapatkan bobot skor rata-rata 4.000, dapat menjadi tolok ukur kepemimpinan yang mampu melakukan perubahan, termasuk dalam konteks penelitian ini adalah perilaku kerja pegawai. Oleh sebab itu, untuk dapat mewujudkan perilaku kerja Pegawai Ditjen Pendis yang positif, maka terlebih dahulu strategi *Reward* sebagai strategi bisnis Ditjen Pendis harus mampu meningkatkan terlebih *engaged* dari Pegawai Ditjen Pendidikan Islam.

Kata Kunci : *transformational leadership*, *reward*, *work engagement*, *perilaku kerja pegawai*

PENDAHULUAN

Dalam konteks pengukuran kualitas pelayanan, parameter yang sering digunakan adalah kepuasan pihak yang dilayani. Sehingga, seringkali dalam melakukan pengukuran, instrumen yang digunakan berupa kepuasan pelanggan baik pada tingkat lembaga maupun individu. Disamping itu, penting untuk mengamati peran Sumber Daya Manusia (SDM) pada aparatur sebagai bentuk evaluasi terhadap perilaku pegawai. Kompleksitas pemahaman terhadap konsep perilaku kerja menjadi semakin rumit, ketika lingkungan kerja sebagai suatu lingkungan sosial menjadi variabel yang memberikan pengaruh, tidak semata-mata sebagai *situation*. Salah satu lembaga pemerintahan yang dilakukan analisis adalah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia (Ditjen Pendis). Berdasarkan hasil penelitian Dewi dan Ariati (2014) terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan *transformational* dengan *work engagement* pada pegawai pelaksana di Perum Perhutani. Menurut Angelia dan Astiti (2020) peran pegawai sangat besar dalam pencapaian dari kinerja yang optimal di sebuah perusahaan.

Secara umum, pegawai yang menunjukkan perilaku kerja negatif memang tidak seluruhnya bertujuan untuk keluar dari organisasi (Oyerinde, 2020). Namun demikian, sebagai

konsekuensi untuk mempertahankan kinerja organisasi secara keseluruhan, pegawai dengan perilaku kerja negatif pada akhirnya harus menerima konsekuensi untuk keluar dari organisasi (Handayani, 2017). Keluarnya seorang pegawai merupakan kehilangan sumber daya berharga bagi organisasi. Perilaku kerja merupakan gambaran perilaku seorang individu dalam bekerja yang ditunjukkan oleh berbagai atribut, baik yang berdimensi sosial, profesional, maupun personal (Bahadur, Aziz, & Zulfiqar, 2018). Sebagai domain psikologi, perilaku kerja dapat dimaknai sebagai bentuk respon atau reaksi terhadap stimulus atau rangsangan dari luar organisasi ketika bekerja. Pemberian respon sebagai bentuk perilaku sangat tergantung pada karakteristik atau faktor-faktor lain dari orang yang bersangkutan. Ini berarti, kendatipun stimulusnya sama, misalnya ketika menangani suatu pekerjaan, namun respon yang diberikan oleh masing-masing individu pasti berbeda terhadap pekerjaan tersebut (Basnayake & Hassan, 2015).

Dengan demikian, pengamatan dan analisa terhadap perilaku kerja menjadi penting untuk diteliti karena perilaku kerja pegawai dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja sekaligus pembentukan *brand image* organisasi Ditjen Pendis. Mengacu pada penelitian Wijaya (2013), diperoleh pemahaman bahwa pembentukan *brand image* berhubungan dengan lingkungan perusahaan, seperti produk, pelayanan dan *brand* dari perusahaan tersebut. Dalam kesimpulannya dinyatakan bahwa *brand image* sangat penting dan dapat dibentuk melalui pelayanan (*service*) yang notabene berkaitan dengan perilaku kerja. Oleh sebab itu, perilaku kerja pegawai berhubungan dengan kesediaan seorang pegawai untuk bertahan di dalam organisasi atau keluar dari organisasi. Disisi lain, dalam perilaku kerja juga berhubungan dengan konsep *retention*. Konsep tersebut memiliki kaitan erat dengan konsep *engagement*. *Engagement* adalah kondisi keterlibatan seorang pegawai dalam bekerja sehingga kemudian dikenal sebagai *work engagement* (Simbula & Guglielmi, 2013). *Work engagement* adalah kondisi keterlibatan atau kesungguh-sungguhan seseorang dalam bekerja dengan ditunjukkan oleh semangat kerja yang tinggi, senantiasa bertenaga dalam bekerja, penuh dedikasi dalam bekerja, serta menghayati pekerjaan tersebut (Ariyani & Hidayati, 2018). Kondisi ideal ini selaras dengan perintah Allah SWT dalam Surat At-Taubah ayat 105 seperti yang telah dituangkan di atas, yakni bekerja dengan penuh kesungguhan.

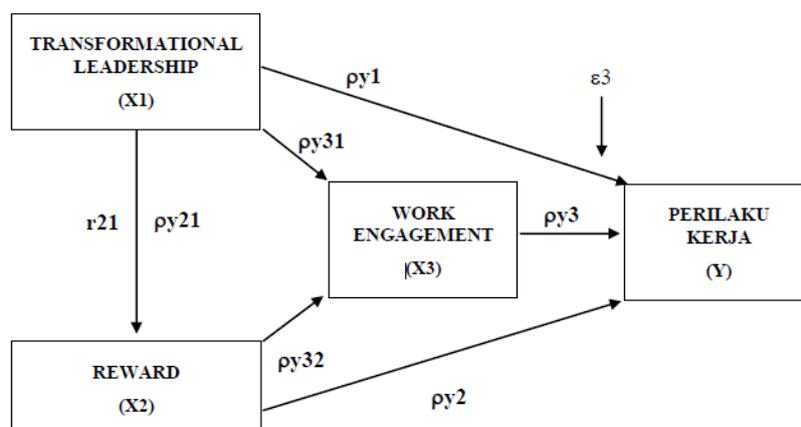
Mengacu pada batasan perilaku kerja di atas, maka dimungkinkan bahwa perilaku kerja pegawai Ditjen Pendis dalam bekerjapun bervariasi. Untuk itu, pimpinan Ditjen Pendis menetapkan adanya standarisasi dalam bekerja yang tertuang dalam nilai (*value*), budaya, maupun peraturan kerja. Ditinjau dari jumlah dan komposisi pegawai, pegawai Ditjen Pendis berjumlah 379 orang dan didominasi oleh pegawai dengan Golongan Pangkat III sebanyak 279 orang. Pegawai dengan golongan III merupakan golongan pelaksana yang bertugas melayani baik pelayanan ke dalam maupun ke luar organisasi sehingga kegiatan operasional organisasi akan sangat tergantung dari pegawai pada golongan III ini. Merujuk pada komposisi pegawai Ditjen Pendis di atas, maka perbaikan perilaku kerja dapat dimulai dari pimpinan di setiap jenjangnya, baik pada tingkat Seksi, Sub Bagian, atau Bagian.

Analisis keterkaitan ini dapat digunakan untuk meningkatkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan mencapai prestasi yang optimal melalui perilaku kerja pegawainya. Untuk itu perlu adanya penataan dan pengelolaan yang baik terhadap apa yang timbul dari adanya interaksi sosial di lingkungan organisasi. Adanya kesadaran dan kemauan yang tinggi dari pegawai itu sendiri adalah faktor utama yang akan mendorong dan membangun rasa kepuasannya tersebut dengan memberdayakan dirinya sehingga menjadi suatu kekuatan untuk berbuat dan bertindak secara lebih maksimal dalam rangka mewujudkan perilaku kerja yang optimal. Apabila pencapaian perilaku kerja pegawai Ditjen Pendis rendah berlangsung berulang kali maka dapat dipastikan manajemen organisasi akan menjadi menurun atau ketinggalan jauh.

Untuk itu, selain *transformational leadership* konsep *total reward* penting dianalisis sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku kerja pegawai Ditjen Pendis. *Reward* dalam penelitian ini dimaknai sebagai keseluruhan penghargaan atau imbalan yang diterima seorang pegawai yang menunjukkan prestasi kerja sebagai perilaku kerja tertentu (Sulistiyani, Udin, & Rahardja, 2018). Mengacu pada berbagai fenomena dan nilai kebaruan penelitian (*novelty*) di atas, penelitian ini berupaya mengeksplorasi hubungan faktual antar variabel pada institusi Ditjen Pendis Kemenag RI dengan tujuan untuk memperbaiki manajemen dan administrasi pelayanan publik, terutama terkait dengan peningkatan kualitas pelayanan internal melalui perwujudan perilaku kerja pegawai yang baik (*citizenship behavior*).

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*) (Streiner, 2005). Cara untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner dan tes yang telah disusun terlebih dahulu. Penelitian ini mengkaji keterkaitan antar variabel penelitian, serta mengukur pengaruh variabel yang satu dengan variabel lainnya. Data dikumpulkan dengan metode survey lapangan dengan mendatangi Ditjen Pendidikan Islam untuk mengumpulkan data primer penelitian. Analisis pengaruh variabel penelitian dilakukan dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Variabel dalam penelitian ini terdiri dari (1) variabel endogen, yaitu: Perilaku Kerja, (2) variabel eksogen yaitu: *Transformational Leadership* dan *Reward*, dan (3) variabel antara (*intervening*) yaitu *Work Engagement* yang digambarkan dalam konstelasi jalur pengaruh antar variabel penelitian sebagai berikut



Gambar 1. Konstruksi pengaruh variabel penelitian

Berdasarkan populasi penelitian tersebut, penelitian ini menentukan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin (Rafiola, Setyosari, Radjah, & Ramli, 2020). Dengan menggunakan rumus tersebut, maka secara matematis, perhitungan sampel penelitian ini adalah sebanyak 164,36 dan dibulatkan menjadi 165 orang yang diambil dengan menggunakan teknik *proportional random sampling* (Sugiyono, 2015). Alat pengumpul data utama adalah angket (kuesioner). Kuesioner disebar dalam bentuk *hard copy*. Pengembangan instrument untuk setiap variabel diuraikan mulai dari definisi konseptual, definisi operasional, kisi-kisi instrument, jenis instrument serta pengujian validitas dan perhitungan reliabilitas instrument. Berikut ini indikator dari instrumen setiap variabel:

Tabel 1. Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator
1	Perilaku Kerja	<i>Social Relationship</i>
		<i>Vocational Skill</i>
		<i>Work Motivation</i>
		<i>Work Quality</i>
		<i>Work Habits</i>
		<i>Initiative Confidence</i>
		<i>Personal Presentation</i>
2	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Idealized Influence</i>
		<i>Inspirational Motivation</i>
		<i>Intellectual Stimulation</i>
		<i>Individual Consideration</i>
3	<i>Reward</i>	<i>Transactional Reward</i>
		<i>Relational Reward</i>
4	<i>Work Engagement</i>	<i>Vigor</i>
		<i>Dedication</i>
		<i>Absorption</i>

Sumber: (Mc Shane & Glinow, 2008; Bass & Riggio, 2006; Sanneh & A.Taj, 2015)

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan analisis meliputi uji normalitas galat taksiran regresi, uji signifikansi, dan linearitas model regresi. Uji normalitas galat taksiran regresi dilakukan dengan teknik *Lilliefors*, serta uji signifikansi dan linearitas model regresi menggunakan Anava. Uji normalitas galat taksiran regresi dilakukan untuk mengetahui bahwa distribusi galat sampel yang diteliti berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai L_0 atau L_{hitung} . Jika $L_{hitung} < L_{tabel}$ pada taraf signifikansi $\alpha=0.05$, maka data galat berdistribusi normal, sebaliknya jika $L_{hitung} > L_{tabel}$ pada taraf $\alpha=0.05$, maka data galat berdistribusi tidak normal. Uji signifikansi dan linearitas model regresi menggunakan uji F. Regresi dinyatakan signifikan jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada taraf signifikansi $\alpha=0.05$, sebaliknya regresi dinyatakan tidak signifikan jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada taraf signifikansi $\alpha=0.05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Langsung *Transformational Leadership* terhadap Perilaku Kerja

Berdasarkan hasil pengujian statistik verifikatif bahwa *Transformational Leadership* berkontribusi terhadap Perilaku Kerja. Dari statistik diketahui bahwa $t_{hitung} = 2.401$ dan $t_{tabel} = 1.97$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan dapat dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan. *Transformational Leadership* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Pegawai Ditjen Pendis dikarenakan seluruh indikator berkontribusi besar. Dari ketiga dimensi yang dituangkan dalam tujuh indikator *Transformational Leadership*, seluruhnya memberikan kontribusi antara 3.788 - 4.131, sehingga nilai rata-rata kontribusi setiap indikator berada di angka 3.929. Dalam perspektif Pegawai Ditjen Pendis, indikator keteladanan pimpinan dengan bobot skor rata-rata 4.131 serta moral dan etika Pimpinan yang mendapatkan bobot skor rata-rata 4.000, dapat menjadi tolok ukur kepemimpinan yang mampu melakukan perubahan, termasuk dalam konteks penelitian ini adalah perilaku kerja pegawai.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan memang menjadi hal yang krusial dan contoh kepemimpinan terbaik dalam Islam adalah Rasulullah Muhammad SAW. Dengan mengacu pada model kepemimpinan yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW, terdapat 3 (tiga) nilai moral yang wajib diteladani seorang pemimpin, yakni: *azizin alaihi ma anittum* atau merasakan benar-benar penderitaan orang lain yang dipimpinnya. Nilai ini sepadan dengan *emphaty* atau bila kaumnya sedang menghadapi kondisi yang berat seperti menghadapi Wabah Covid-19 seperti saat ini, maka seorang pemimpin harus memiliki *sense of crisis* yang tinggi. Nilai kedua, *harishun alaikum*, atau berkeinginan kuat orang yang dipimpinnya aman, sentosa, dan pada akhirnya sejahtera. Nilai ini dalam kaidah modern setara dengan istilah memiliki karakter *sense of achievement*. Dan ketiga, nilai moral *raufun rahim*, memiliki karakter pengasih dan penyayang. Melalui kepemilikan 3 (tiga) nilai moral inilah seorang Pemimpin mampu memberikan pengaruh terhadap perubahan perilaku kerja pegawai ke arah yang lebih baik.

Kemampuan Pemimpin dalam memberikan pengaruh terhadap perubahan perilaku kerja pegawai yang dapat berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi Ditjen Pendis, selaras dengan pernyataan dari Schein (2004) dalam (Vermeeren, Kuipers, & Steijn, 2014) menyatakan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Menurut hasil penelitian ini, *transformational leadership* akan dapat memberikan peran lebih besar terhadap penciptaan perilaku kerja Pegawai Ditjen Pendis yang positif atau bahkan mengarah pada *Citizenship Work Behavior* menurut konsep MARS Model McShane(2008), melalui pemberian keteladanan serta etika dan moral tinggi oleh pimpinan di berbagai levelnya, karena melalui keteladanan serta etika dan moral tinggi inilah mampu menjembatani adanya hubungan sosial harmonis, mampu memberikan motivasi kerja, peningkatan kualitas kerja, peningkatan profesionalitas kerja, pembentukan kebiasaan kerja yang baik, serta keberanian melakukan inisiatif dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh langsung positif *transformational leadership* terhadap perilaku kerja, serta mendukung atau menguatkan beberapa penelitian sebelumnya.

Pengaruh Langsung *Reward* terhadap Perilaku Kerja

Berdasarkan hasil penelitian statistik verifikatif bahwa *Reward* berkontribusi terhadap Perilaku Kerja. Dari statistik diketahui bahwa $t_{hitung} = 2.333$ dan $t_{tabel} = 1.97$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan. Seluruh indikator dari variabel *Reward*, baik yang tercakup dalam dimensi *Transactional Reward* maupun *Relational Reward*, dapat memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja, karena secara umum setiap indikator menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi. Indikator *Learning and Development* memiliki nilai rata-rata 4.050, Upah/Gaji memiliki nilai rata-rata 4.048, *Benefits* memiliki nilai rata-rata 3.923, dan *Work Environment* memiliki nilai rata-rata 3.687. *Reward* akan memberikan kontribusi lebih besar terhadap Perilaku Kerja positif, bilamana Pegawai diberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri, menerima upah/gaji secara berkeadilan, memiliki hak-hak perlindungan atau asuransi, serta memiliki lingkungan kerja yang kondusif. Berdasarkan pembuktian empirik, penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* merupakan salah satu variabel yang berpengaruh langsung positif terhadap perilaku kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* menunjukkan pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang disampaikan oleh Armstrong dalam (Suak, Adolfina, & Uhing, 2017) *reward* di Ditjen Pendis dapat dimulai sebagai strategi bisnis Ditjen Pendis yang dirumuskan tidak saja mengacu pada kebijakan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Keuangan RI, tetapi perlu dikombinasikan dengan strategi pencapaian tujuan organisasi Ditjen Pendis saat ini maupun pada masa yang akan datang. Dengan demikian, hasil

penelitian ini berhasil membuktikan adanya hubungan positif langsung antara *Reward* terhadap Perilaku Kerja Pegawai serta menguatkan dan mendukung temuan-temuan penelitian sebelumnya.

Pengaruh Langsung *Work Engagement* terhadap Perilaku Kerja

Berdasarkan hasil penelitian statistik verifikatif bahwa *Work Engagement* berkontribusi terhadap Perilaku Kerja. Dari statistik diketahui bahwa $t_{hitung} = 2.867$ dan $t_{tabel} = 1.97$, menunjukkan adanya korelasi sangat signifikan, karena korelasi positif langsung dan $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan. *Work Engagement* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja dikarenakan seluruh indikator berkontribusi besar. Seluruh skor rata-rata dalam 10 indikator dari 3 dimensi *Work Engagement* memperoleh nilai tinggi. Secara berurutan nilai rata-rata indikator tersebut adalah: 1) indikator semangat kerja pada dimensi *vigor* memperoleh nilai rata-rata 4.236, 2) indikator kebanggaan terhadap pekerjaan pada dimensi *dedication* memperoleh nilai rata-rata 4.127, 3) indikator keinginan kuat dalam bekerja pada dimensi *vigor* dan merasa bermanfaat bagi orang lain pada dimensi *dedication* memperoleh nilai rata-rata 4.055, 4) indikator tantangan pekerjaan pada dimensi *dedication* dan indikator konsentrasi dalam bekerja pada dimensi *absorption* memperoleh nilai rata-rata 4.048, 5) indikator tanggung jawab terhadap pekerjaan pada dimensi *dedication* dan indikator menikmati waktu dan suasana bekerja pada dimensi *absorption* memperoleh nilai rata-rata 4.024, 6) indikator sulit melepaskan diri pada dimensi *absorption* mendapatkan nilai rata-rata 4.018, serta 7) indikator keuletan dalam bekerja pada dimensi *vigor* memperoleh nilai rata-rata 3.970. Dari nilai rata-rata setiap indikator ini dapat dilihat bahwa indikator *Work Engagement* mencapai nilai rata-rata 4.061.

Work Engagement akan berkontribusi lebih besar terhadap penciptaan perilaku kerja positif Pegawai Ditjen Pendis melalui pemeliharaan semangat kerja yang tinggi, menumbuhkan kebanggaan sebagai bagian dari organisasi, memelihara keinginan kuat dalam bekerja, dan memelihara kesediaan untuk memberikan manfaat bagi orang lain melalui pemberian layanan yang berkualitas. Sedangkan aspek yang perlu ditingkatkan dalam variabel *work engagement* dalam kontribusinya dalam penciptaan perilaku kerja yang positif terutama terletak pada keuletan dalam bekerja. Korelasi *work engagement* terhadap pembentukan perilaku kerja pegawai yang positif secara teoretik-konseptual dapat mengacu pada kombinasi konsep *engagement* menurut konsep Hewitt dalam (Gemed & Lee, 2020).

Work engagement akan memberikan kontribusi lebih besar terhadap penciptaan perilaku kerja Pegawai Ditjen Pendis melalui pemeliharaan beberapa aspek terkait *engagement*, yakni: semangat kerja, kebanggaan terhadap pekerjaan, keinginan kuat dalam bekerja, merasa bermanfaat bagi orang lain, adanya tantangan pekerjaan, dan konsentrasi dalam bekerja. Sedangkan beberapa aspek lagi perlu ditingkatkan, yakni: menikmati waktu bekerja, sulit melepaskan diri, dan terutama keuletan dalam bekerja. Pemeliharaan dan peningkatan aspek-aspek dalam *work engagement* ini pada masa yang akan datang oleh organisasi Ditjen Pendis dapat berdampak pada pembentukan perilaku kerja Pegawai Ditjen Pendis yang positif.

Pengaruh Langsung *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian statistik verifikatif bahwa *Transformational Leadership* berkontribusi terhadap *Work Engagement*. Dari statistik diketahui bahwa $t_{hitung} = 2.486$ dan $t_{tabel} = 1.97$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan. *Transformational Leadership* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* dikarenakan seluruh dimensi dan indikator berkontribusi besar, baik dari dimensi *idealized influenced*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*, dengan nilai rata-rata mencapai 3.929. Indikator dari dimensi *idealized*

influenced memberikan kontribusi paling besar, yakni keteladanan pimpinan (4.131) serta moral dan etika pimpinan (4.000). Kemudian, dari indikator variabel *Work Engagement*, seluruh dimensi dan indikator pun memiliki nilai rata-rata yang tinggi pula, baik dari dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, dengan nilai rata-rata mencapai 4.0606. Indikator dari dimensi *vigor* dan *dedication* memberikan kontribusi paling besar, yakni semangat kerja (4.236) dan indikator kebanggaan terhadap pekerjaan (4.127). Tingginya nilai rata-rata dari kedua variabel ini menunjukkan adanya hubungan kausalitas antara *Transformational Leadership* dengan *Work Engagement*.

Transformational Leadership akan memberikan kontribusi lebih besar terhadap *Work Engagement* melalui keteladanan pimpinan serta etika moral pimpinan yang berintegritas, sehingga membuat pegawai bawahan merasa *engaged* dalam bekerja serta memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini selaras dengan pernyataan dari McBain dalam (Park & Gursoy, 2012), yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement* adalah faktor kepemimpinan, karena kepemimpinan merupakan proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan pengaruh melalui *transformational leadership* oleh Pimpinan di Ditjen Pendis, memiliki pengaruh terhadap *work engagement*. Dengan demikian, secara teoretik-konseptual dengan mengacu pada perlunya seorang pemimpin memiliki 3 (tiga) nilai dasar moral kepemimpinan seperti yang dicontohkan Rasulullah Muhammad SAW, terkait dengan *emphaty*, *sense of achievement*, dan memimpin dengan penuh kasih sayang mendapatkan penguatan bukti rujukan yang kredibel dalam implementasi kepemimpinan di Ditjen Pendis, karena secara nyata Pimpinan yang menerapkan nilai-nilai dasar tersebut dapat berdampak pada *engagement* pegawai. Dengan demikian, berdasarkan perbandingan koefisien korelasi antara *transformational leadership* dengan *work engagement* dengan koefisien sebesar 0.157, penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada Pegawai di Ditjen Pendis.

Pengaruh Langsung Reward terhadap Work Engagement

Berdasarkan hasil penelitian statistik verifikatif bahwa *Reward* berkontribusi terhadap *Work Engagegemt*. Dari statistik diketahui bahwa $t_{hitung} = 2.192$ dan $t_{tabel} = 1.97$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan *Reward* terhadap *Work Engagement*. *Reward* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* dapat ditelusuri dari kontribusi yang besar setiap indikator *Reward*. Seluruh indikator dalam variabel *Reward* memiliki nilai rata-rata tinggi. Indikator *Learning and Development* memiliki nilai rata-rata 4.050, indikator Gaji/Upah memiliki nilai rata-rata 4.048, indikator *Benefits* memiliki nilai rata-rata 3.923, serta indikator *Work Environment* dengan nilai rata-rata 3.687. Mengacu hasil penelitian di atas, *Reward* akan dapat lebih besar berkontribusi terhadap penciptaan *Work Engagement* Pegawai Ditjen Pendis bilamana indikator-indikator yang tercakup dalam variabel *reward* terus dipelihara dan ditingkatkan, baik dalam dimensi *transactional* maupun *relational*. Aspek yang harus dipelihara adalah *learning and development* serta gaji/upah, sedangkan aspek yang harus ditingkatkan adalah *benefits* dan *work environment*. Kondisi ini terlihat secara empirik pada organisasi Ditjen Pendis, yang mana responden Pegawai secara umum mengharapkan adanya peningkatan *reward* tidak saja dalam bentuk *competitive pay* (upah/gaji), tetapi juga *reward* dalam bentuk lain, terutama kesempatan belajar dan pengembangan diri. Mengacu pada uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan secara empirik adanya pengaruh langsung positif *reward* terhadap *work engagement*.

Pengaruh Langsung *Transformational Leadership* terhadap *Reward*

Berdasarkan hasil penelitian statistik verifikatif bahwa *Transformational Leadership* berkontribusi terhadap *Reward*. Dari statistik diketahui bahwa $t_{hitung} = 14.082$ dan $t_{tabel} = 1.97$, maka $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan *Transformational Leadership* terhadap *Reward*. Koefisien korelasi dan signifikansi pengaruh variabel *Transformational Leadership* terhadap *Reward* merupakan tertinggi dari hubungan kausalitas yang diteliti dalam penelitian ini. *Transformational Leadership* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *Reward* dikarenakan terdapat indikator yang berkontribusi besar. Dari seluruh indikator *Transformational Leadership* memberikan kontribusi tinggi, dengan nilai rata-rata mencapai 3.929. *Transformational Leadership* akan dapat lebih besar berkontribusi terhadap *reward* di Ditjen Pendis melalui penciptaan berbagai indikator *transformational leadership*, terutama aspek keteladanan serta moral dan etika. Sedangkan beberapa aspek yang perlu ditingkatkan adalah *inspirational motivation*, memberikan arahan, pendelagasian wewenang, personalisasi hubungan serta pemberian perhatian dan bimbingan.

Pemeliharaan dan peningkatan aspek-aspek *transformational leadership* dalam kepemimpinan di Ditjen Pendis dapat mendorong terciptanya *learning and development*, perwujudan upah/gaji yang berkeadilan, kemampuan memberikan *benefits*, serta penciptaan *work environment* yang mampu memberikan penghargaan terhadap pegawai. Hal ini selaras dengan uraian sebelumnya yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin perlu memiliki 3 (tiga) nilai dasar, yakni *emphaty* dan *sense of achievement* yang berfungsi untuk mendorong pemberian kesempatan belajar dan pengembangan diri, perwujudan upah/gaji yang berkeadilan, serta terwujudnya *benefits*, dan nilai moral memimpin dengan *raufun rahim* untuk mewujudkan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Mengacu pada hasil pengujian hipotesis hubungan langsung positif di atas, dengan memperhatikan besarnya koefisien jalur dan nilai t_{hitung} , maka hubungan pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Reward* dengan koefisien dan nilai t_{hitung} paling besar, yakni $r_{21} = 0.741$ dan $t_{hitung} = 14.082$, dapat menjadi temuan penting penelitian bahwa model Kepemimpinan Transformasional di Ditjen Pendis ternyata dapat mendorong terwujudnya keadilan *Reward* yang dirasakan oleh Pegawai Ditjen Pendis.

Pengaruh Tidak Langsung *Transformational Leadership* terhadap Perilaku Kerja melalui *Reward*

Berdasarkan hasil perhitungan statistik verifikatif dapat dibuktikan bahwa *Transformational Leadership* berkontribusi terhadap Perilaku Kerja, karena dari statistik diketahui bahwa $t_{hitung} = 2.478$ (dalam koefisien jalur) dan $t_{tabel} = 1.97$, serta $t_{hitung} = 2.401$ (dalam koefisien pengaruh langsung) dan $t_{tabel} = 1.97$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$. Dengan demikian, dapat dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan. Namun demikian, mengacu pada hasil penelitian statistik verifikatif yang menggambarkan pengaruh tidak langsung antara *Transformational Leadership* terhadap Perilaku Kerja melalui *Reward* tidak dapat dibuktikan, karena berdasarkan perhitungan statistik diketahui bahwa $Z_{hitung} = 1.076$ lebih kecil dari $Z_{standar} = \pm 1.96$, yang merupakan standar nilai kritis dari rasio uji yang berisi 95% dari pusat distribusi normal. Karena $Z_{hitung} = 1.076$ berada di dalam batas rasio, maka dapat dinyatakan tidak terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan berdasarkan hasil perhitungan uji *Sobel Test*. Atau, dapat disimpulkan bahwa *Reward* (M) tidak dapat memediasi hubungan *Transformational Leadership* terhadap Perilaku Kerja.

Kendatipun *Reward* tidak dapat memediasi pengaruh tidak langsung antara *Transformational Leadership* terhadap Perilaku Kerja, dalam implementasinya Pimpinan di Ditjen Pendis tidak dapat mengabaikan faktor *Reward* untuk menciptakan perilaku kerja

pegawai yang positif, karena dalam konteks hubungan tidak langsung dengan mengacu pada perhitungan uji Sobel Test, nilai kontribusi *Reward* tidak sama dengan nol ($\neq 0$). Artinya, masih terdapat peran *Reward* dalam pengaruh tidak langsung antara *Transformational Leadership* terhadap Perilaku Kerja namun tidak signifikan. Untuk itu, Pimpinan di Ditjen Pendis tetap perlu memperhatikan beberapa aspek peningkatan dalam *Reward* untuk mewujudkan tercapainya Perilaku Kerja Pegawai positif, seperti yang digambarkan dalam hubungan langsung, terutama terkait dengan *learning and development*.

Pengaruh tidak langsung *Transformational Leadership* terhadap Perilaku Kerja melalui *Work Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian statistik verifikatif dapat dibuktikan bahwa *Transformational Leadership* berkontribusi terhadap Perilaku Kerja, karena dari statistik diketahui bahwa $t_{hitung} = 3.491$ (dalam koefisien jalur) dan $t_{tabel} = 1.97$, serta $t_{hitung} = 2.401$ (dalam koefisien hubungan langsung) dan $t_{tabel} = 1.97$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$. Dengan demikian, dapat dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan. Hal ini juga dihasilkan dari hasil penelitian statistik verifikatif bahwa *Transformational Leadership* berkontribusi terhadap *Work Engagement*, karena t_{hitung} sebesar $2.486 > t_{tabel} 1.97$. Selanjutnya, dari hasil penelitian statistik verifikatif bahwa *Transformational Leadership* berkontribusi terhadap Perilaku Kerja melalui *Work Engagement* dapat dibuktikan melalui perhitungan statistik yang memperoleh $Z_{hitung} = 2.282$ dan $Z = \pm 1.96$, adalah nilai kritis dari rasio uji yang berisi 95% dari pusat distribusi normal, karena $Z_{hitung} = 3.230$ di luar batas rasio, maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan berdasarkan hasil perhitungan uji *Sobel Test*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Work Engagement* (M) dapat memediasi hubungan *Transformational Leadership* terhadap Perilaku Kerja. Untuk dapat meningkatkan kualitas Perilaku Kerja Pegawai Ditjen Pendis, maka Pimpinan Ditjen Pendis yang menerapkan *transformational leadership* harus mampu menciptakan *work engagement* terlebih dahulu.

Pengaruh tidak langsung positif *Transformational Leadership* terhadap Perilaku Kerja melalui *Work Engagement* dikatakan *signifikan* dan akan menjadi *lebih signifikan* dengan lebih meningkatkan implementasi nilai-nilai *Transformational Leadership* di berbagai level pada organisasi Ditjen Pendis, serta mampu mewujudkan pegawai yang *engaged* terlebih dahulu di organisasi Ditjen Pendis. Dengan begitu, Kepemimpinan Transformasional dalam meningkatkan Perilaku Kerja Pegawai, terlebih dahulu harus meningkatkan *engagement* pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa aspek yang harus ditingkatkan pada variabel *engagement* adalah: keuletan dalam bekerja, kondisi psikologis untuk senantiasa *enjoy* dalam bekerja sehingga sulit melepaskan diri dan mampu menikmati waktu dan suasana bekerja melalui praktek-praktek keteladanan dan integritas kepemimpinan di Ditjen Pendis. Dari hasil peningkatan kepemimpinan transformasional terhadap aspek-aspek yang tercakup dalam *work engagement* ini, selanjutnya dapat meningkatkan kualitas perilaku kerja Pegawai Ditjen Pendis.

Pengaruh tidak langsung *Reward* terhadap Perilaku Kerja melalui *Work Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian statistik verifikatif dapat dibuktikan bahwa *Reward* berkontribusi terhadap Perilaku Kerja, karena dari statistik diketahui bahwa $t_{hitung} = 3.463$ (dalam koefisien jalur) dan $t_{tabel} = 1.97$, serta $t_{hitung} = 2.333$ (dalam koefisien hubungan langsung) dan $t_{tabel} = 1.97$, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$. Dengan demikian, dapat dinyatakan terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan. Hal ini juga dihasilkan dari hasil penelitian statistik verifikatif bahwa *Reward* berkontribusi terhadap *Work Engagement*, karena t_{hitung} sebesar $2.192 > t_{tabel} 1.97$. Selanjutnya, dari hasil penelitian statistik verifikatif bahwa *Reward* berkontribusi terhadap Perilaku Kerja melalui *Work Engagement* dapat dibuktikan melalui perhitungan

statistik yang memperoleh $Z_{hitung} = 2.225$ dan $Z_{\pm} = 1.96$, adalah nilai kritis dari rasio uji yang berisi 95% dari pusat distribusi normal, karena $Z_{hitung} = 2.225$ di luar batas rasio, maka dapat dinyatakan terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan berdasarkan hasil perhitungan *Sobel Test*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Work Engagement* (M) dapat memediasi hubungan *Reward* terhadap Perilaku Kerja. Untuk dapat mewujudkan Perilaku Kerja Pegawai Ditjen Pendis yang positif, maka *Reward* harus mampu menciptakan *Work Engagement* terlebih dahulu.

Pengaruh tidak langsung positif *Reward* terhadap Perilaku Kerja melalui *Work Engagement* dikatakan signifikan dan akan menjadi lebih signifikan dengan terlebih dahulu memenuhi kebutuhan *reward* para Pegawai Ditjen Pendis, yang menurut hasil penelitian ini terletak pada *Work Environment* dan *Benefits* untuk mewujudkan Pegawai yang *engaged*. Atau dengan kata lain, untuk memperoleh Perilaku Kerja Pegawai Ditjen Pendis yang positif melalui strategi *Reward*, terlebih dahulu Ditjen Pendis harus meningkatkan ke-*engaged*-an Pegawai. Dengan begitu, mengacu pada hasil penelitian ini, terdapat saling keterkaitan antara mewujudkan ke-*engaged*-an Pegawai, strategi *reward*, dan perilaku kerja Pegawai Ditjen Pendis yang positif.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa pimpinan Ditjen Pendis perlu terus menanamkan dan mencontohkan implementasi kepemimpinan transformasional dengan mengambil contoh keteladanan dari kepemimpinan Rasulullah Muhammad SAW dalam bekerja sehingga mampu mempengaruhi kesungguh-sungguhan pegawai sebagai bawahan, sehingga terbentuk Perilaku Kerja Pegawai positif atau *Citizenship Work Behavior*. Disamping itu, Ditjen Pendis perlu merumuskan kebijakan dan strategi yang mampu memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk belajar dan mengembangkan diri. Secara organisatoris, Pimpinan Ditjen Pendis perlu untuk merumuskan strategi pembiayaan internal yang mampu mencukupi kebutuhan pegawai dalam belajar dan mengembangkan diri, misalnya dengan beasiswa internal untuk Pegawai Teladan Tahunan. Strategi ini diyakini selain dapat membentuk pegawai yang *engaged*, dapat pula berdampak pada pembentukan Perilaku Kerja Pegawai Ditjen Pendis yang positif. Disisi lain, pimpinan Ditjen Pendis perlu untuk terus menerus memantau, menjaga, dan meningkatkan kualitas ke-*engaged*-an dan perilaku kerja pegawai, misalnya melalui survey tahunan (*annual worker survey*), sehingga Pimpinan senantiasa memiliki data aktual terkait dengan pegawainya sebagai dasar pengambilan kebijakan pengembangan SDM ataupun organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional : Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 1(3), 187–195.
- Ariyani, N., & Hidayati, S. (2018). Influence of Transformational Leadership and Work Engagement On Innovative Behavior. *Etikonomi*, 17(2), 275–284. <https://doi.org/10.15408/etk.v17i2.7427>
- Bahadur, W., Aziz, S., & Zulfiqar, S. (2018). Effect of employee empathy on customer satisfaction and loyalty during employee–customer interactions: The mediating role of customer affective commitment and perceived service quality. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1491780>
- Basnayake, R., & Hassan, Z. (2015). Employees Ethical Behaviour and its Effect on Customer Satisfaction and Retention: An Empirical Study on Multinational Fast Food Restaurants in Malaysia. *International Journal of Accounting and Business Management*, 4(2), 1–15.

- <https://doi.org/10.24924/ijabm/2015.04/v3.iss1/1.15>
- Bass, B., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership Second Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dewi, W. L., & Ariati, J. (2014). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Work Engagement Pada Pegawai Pelaksana Perum Perhutani Kbm Sar Wil li Cepu. *Empati*, 3(4), 619–628.
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Handayani, N. P. (2017). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Engagement: Telaah Pada Organisasi Non Profit Area Pulau Jawa, Sumatera, Sulawesi dan Bali. *Jurnal Manajemen*, 9(1), 39–54. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v9i1.596>
- Mc Shane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2008). *Organization Behaviour*. New York: McGraw-Hill International.
- Oyerinde, O. F. (2020). Leadership Style, Work Environment, Organizational Silence and Institutional Effectiveness of Polytechnic Libraries, South-West Nigeria. *International Information and Library Review*, 52(2), 79–94. <https://doi.org/10.1080/10572317.2019.1673642>
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Rafiola, R. H., Setyosari, P., Radjah, C. L., & Ramli, M. (2020). The Effect of Learning Motivation, Self-Efficacy, and Blended Learning on Students' Achievement in The Industrial Revolution 4.0. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 15(8), 71. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i08.12525>
- Sanneh, L., & A.Taj, S. (2015). Employee Engagement in the Public Sector: A Case Study of Western Africa. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), 70. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v5i3.8088>
- Simbula, S., & Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences. *Revista de Psicologia Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 29(3), 117–125. <https://doi.org/10.5093/tr2013a17>
- Streiner, D. L. (2005). Finding our way: An introduction to path analysis. *Canadian Journal of Psychiatry*, 50(2), 115–122. <https://doi.org/10.1177/070674370505000207>
- Suak, R., Adolfini, & Uhing, Y. (2017). The Effect of Reward and Punishment on Employees Performance of Sutanraja Hotel Amurang. *Emba*, 5(2), 1050–1059.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian & Pengembangan (Research and Development)*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, E., Udin, & Rahardja, E. (2018). Examining the effect of transformational leadership, extrinsic reward, and knowledge sharing on creative performance of Indonesian SMEs. *Quality - Access to Success*, 19(167), 63–67.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174–195. <https://doi.org/10.1177/0734371X13510853>
- Wijaya, I. M. (2013). The influence brand image, brand personality and brand awareness on consumer purchase intention of apple smartphone. *Jurnal EMBA*, 1(4), 1562–1570. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsames.2011.03.003> <https://doi.org/10.1016/j.gr.2017.08.001> <http://dx.doi.org/10.1016/j.precamres.2014.12.018> <http://dx.doi.org/10.1016/j.precamres.2011.08.005> <http://dx.doi.org/10.1080/00206814.2014.902757> <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsames.2011.03.003>