

HUBUNGAN ANTARA *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *WORK ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN DIVISI IT

Gelen Ananda Pratama¹, Zamralita², Meylisa Permata³

¹Program Studi Psikologi Jenjang Sarjana, Universitas Tarumanagara, Jakarta
Email: gelen.705190105@stu.untar.ac.id

²Program Studi Psikologi Jenjang Magister, Universitas Tarumanagara, Jakarta
Email: zamralita@fpsi.untar.ac.id

²Program Studi Psikologi Jenjang Magister, Universitas Tarumanagara, Jakarta
Email: meylita.sari@fpsi.untar.ac.id

Masuk: 11-01-2024, Revisi: 04-12-2023, Diterima untuk diterbitkan: 15-01-2024

ABSTRAK

Studi ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat hubungan *transformational leadership* dan *work engagement* pada karyawan divisi IT. *Transformational leadership* ialah perilaku kepemimpinan yang mengutamakan keinginan untuk menggapai pencapaian dan perkembangan diri para pengikutnya, selagi juga memamerkan perkembangan kelompok dan organisasi (Bass & Avolio, 1990). *Work engagement* adalah keadaan *well-being* kerja yang positif, afektif-kognitif yang dapat terlihat sebagai kebalikan dari *job burnout* dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2003). Penelitian ini melibatkan oleh 168 karyawan tetap atau karyawan kontrak, bekerja di divisi IT, dan masa kerja minimal satu tahun. Penelitian ini menggunakan alat ukur *Global Transformational Leadership* (Carless et al., 2000) dan *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2010). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif dengan *work engagement*, *transformational leadership* berhubungan positif dengan dimensi *work engagement* seperti dan *vigor* adalah dimensi yang paling tinggi hubungannya dengan *transformational leadership*. Hal ini mengimplikasikan bahwa *transformational leadership* dan *work engagement* memiliki hubungan yang positif.

Kata Kunci: *Transformational Leadership*, *Work Engagement*, Hubungan, IT

ABSTRACT

This study initially worked to see the relationship between *transformational leadership* and *work engagement* to IT division employees. *Transformational leadership* is leadership behavior that raises the will to reach achievements and self-development of their followers while promoting the development of the team and organization (Bass & Avolio, 1990). *Work engagement* is a positive, affective-motivational state of work well-being which can be seen as the antipode of *job burnout* along with the existence of *vigor*, *dedication*, and *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2003). This study is participated by 168 employees who are assigned as contract employees or full-time employees, work in the IT division, and have minimal working experience of one year. This study uses *Global Transformational Leadership* (Carless et al., 2000) and the *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2010). The result of this study shows that *transformational leadership* is positively related to *work engagement*. Additional analysis shows that *vigor* is the most positively related to *transformational leadership* compared to other *work engagement* dimensions. This implies that *transformational leadership* and *work engagement* have a positive relation.

Keywords: *Transformational Leadership*, *Work Engagement*, Relationship, IT

Industri IT berperan penting dalam ekonomi negara dengan menyediakan *job opportunities*, *employment opportunities*, *added value*, dan inovasi (Madanchian & Taherdoost, 2023; Madanchian & Taherdoost, 2019; Madanchian et al., 2017). Perkembangan teknologi informasi telah memberikan manfaat pada masyarakat manusia dalam bidang bisnis *e-commerce*, keamanan, dan kesehatan (Chang et al., 2023; Mgunda, 2019; Yeganeni et al., 2020). Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) (2021) menunjukkan adanya 46.084 perusahaan di DKI Jakarta di tahun 2020, 552 perusahaan di antaranya adalah perusahaan rintisan teknologi digital di Jabodetabek, dan ada 992 total perusahaan rintisan teknologi digital di Indonesia (Finaka, 2020) dan perusahaan rintisan teknologi digital industri IT dianggap sebagai alat penting di dalam perusahaan untuk menunjukkan kemampuan dan fleksibilitas mereka dalam menghadapi tantangan baru dan perubahan konstan dalam lingkungan dunia bisnis (Madanchian & Taherdoost, 2023).

Perubahan dan inovasi pada sektor IT berkembang pesat pada negara seperti Indonesia dan Belanda (Luijif & Klaver, 2019; Ramadhanti & Astuti, 2022). Perkembangan yang pesat ini mengakibatkan tingginya kebutuhan produk dan jasa yang disediakan oleh perusahaan konsultan IT (Luijif & Klaver, 2015). Permintaan karyawan IT dengan kemampuan yang memadai untuk memenuhi kebutuhan produk dan jasa IT ini tidak dapat disediakan secara penuh oleh institusi pendidikan tinggi (Brooks et al., 2018). Tingginya *job demand* dan sumber daya manusia yang sedikit mengakibatkan fluktuasi *work engagement* secara ekstrem dalam jangka pendek maupun panjang (Mauno et al., 2007). Perusahaan perlu mempertahankan *work engagement* untuk menghadapi perkembangan pesat industri IT. Menurut Yongxing et al. (2017), *work engagement* dapat memengaruhi kinerja perusahaan, sehingga kinerja perusahaan menurun dari segi penghasilan dan produktivitas bila pekerja tidak merasa terlibat dan tertarik dengan pekerjaan mereka. Yao et al. (2022) melakukan penelitian pada 399 pekerja IT menyatakan bahwa pekerja dengan *work engagement* tinggi memiliki kinerja dan performa yang tinggi, sebaliknya pekerja dengan *work engagement* rendah memiliki kinerja dan performa yang rendah juga.

Penelitian yang dilakukan Meng et al. (2022) menggunakan desain penelitian *cross-sectional* pada 261 aparat kepolisian lokal dari 32 kantor polisi menemukan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif dengan *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Gemeda dan Lee (2020) menggunakan desain penelitian *cross-national study* pada 291 orang dari Korea Selatan dan 147 orang dari Ethiopia menemukan bahwa *transformational* dan *transactional leadership* berhubungan positif dengan *work engagement* dan indikatornya dari kedua negara, dengan pengecualian dari hubungan antara *transactional leadership* dan *work engagement* di Ethiopia yang gagal mencapai signifikansi, hasil temuan ini mengindikasikan perbedaan budaya dapat menjadi beda gaya kepemimpinan juga. Hasil dari studi ini juga menyatakan *transformational leadership* sebagai esensi di perusahaan untuk memiliki tenaga IT yang memberikan performa pada peran mereka dan punya keinginan untuk mengambil keputusan dengan leluasa dalam situasi yang dihadapi (Gemeda & Lee, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Lopez-zafra et al. (2022) pada 215 pekerja yang bekerja di organisasi berbeda (67% karyawan swasta, 30.7% *public servant*, 2.3% lain-lain) menemukan bahwa *authentic leadership* dan *transformational leadership* berhubungan positif dengan *vigor* dan *engagement at work* dan dampak dari *transformational leadership* pada *vigor* lebih besar dibanding *authentic leadership*. Zaw dan Takahashi (2022) melakukan studi pada 282 responden di Amerika Serikat menemukan bahwa adanya hubungan positif antara *transformational leadership* dengan *work engagement*.

Penelitian sebelumnya menyatakan adanya hubungan positif antara *transformational leadership* dengan *work engagement*, namun terdapat perbedaan hasil penelitian dari penelitian yang dilakukan oleh Smit et al. (2021) di mana partisipannya adalah 609 pengrajin dari 152 perusahaan otomotif dari Afrika Selatan dengan teknik *non-probability sampling* menemukan adanya hubungan positif antara *talent management* dan *work engagement*, hubungan positif antara *talent management* dan *transformational leadership*, namun hubungan antara *transformational leadership* dan *work engagement* berhubungan negatif. Hal ini dapat terjadi akibat perbedaan dampak *transformational leadership* antara negara-negara

maju seperti di Amerika Utara dan Eropa Barat; dan negara-negara berkembang seperti di Benua Afrika, Timur Tengah, Asia Selatan, dan Amerika Latin (Crede et al., 2019). Crede et al. (2019) juga menjelaskan bahwa *transformational leadership* diprediksi untuk memiliki dampak paling kecil pada performa pengikut di negara maju dan memiliki dampak paling besar di negara berkembang. Selain itu *work engagement* memiliki hubungan negatif dengan jam kerja, korupsi dalam negara; dan berhubungan positif dengan dimensi *national culture* seperti *individualism*, *masculinity*, dan jarak kekuasaan (Schaufeli, 2018).

Ketertarikan utama pada studi kali ini adalah untuk memastikan apakah terdapat hubungan *transformational leadership* dengan *work engagement* untuk mengeksplorasi dan menelusuri permasalahan pada karyawan divisi IT. Secara teoritis, penelitian ini bisa memberikan manfaat bagi peneliti di bidang psikologi industri dan organisasi. Manfaat teoritis dapat didapatkan dengan mengetahui apa hubungan *transformational leadership* dan *work engagement* pada karyawan IT. Penelitian ini memastikan ulang hasil penelitian hubungan *transformational leadership* dan *work engagement* dari penelitian sebelumnya yang memiliki hasil yang berbeda. *Work engagement* juga termasuk topik yang sering dibahas, dan penulis punya harapan bahwa penelitian ini dapat memberi sumbangsih tori sebagai referensi dalam psikologi industri dan organisasi sampai digunakan untuk dijadikan dasar penelitian lanjutan. Secara praktis, penelitian ini bermanfaat untuk memberi masukan positif yang dapat dijadikan referensi bahan pertimbangan bagi para petinggi HRD di berbagai perusahaan yang ini membuat program *management trainee* di mana program ini membentuk lulusan baru untuk dijadikan pemegang posisi tinggi pada perusahaannya sendiri dan membutuhkan banyak materi khususnya untuk materi kepemimpinan di divisi IT. Karyawan IT yang memegang posisi strategis dan sedang bekerja dapat menjadikan penelitian ini untuk dijadikan bahan evaluasi diri dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin serta dapat menjadikan penelitian ini sebagai informasi untuk pendekatan yang cocok dalam memimpin.

Transformational Leadership

Transformational Leadership ialah perilaku kepemimpinan yang meninggikan keinginan untuk menggapai pencapaian dan perkembangan diri para pengikutnya, dengan saat yang bersamaan mempromosikan perkembangan kelompok dan organisasi (Bass & Avolio, 1990). *Transformational leaders* akan membangkitkan kesadaran tinggi dalam individu untuk menyelesaikan masalah pada kelompok dan organisasi, selagi meningkatkan kepercayaan diri pengikutnya, dan secara bertahap menggerakkan mereka dari kegelisahan eksistensial menjadi keinginan untuk mendapatkan pencapaian, pertumbuhan, dan perkembangan pengikutnya (Bass & Avolio, 1990). Pemimpin seperti ini mempromosikan *idealized influence (charisma)*, *individualized consideration*, *intellectual stimulation*, dan *inspirational motivation*; keempat faktor ini merepresentasikan empat komponen dasar dari *transformational leadership* (Bass & Avolio, 1990).

Idealised Influence adalah komponen *transformational leadership* di mana seorang pemimpin yang dapat memperoleh upaya tambahan yang dibutuhkan dari pengikutnya untuk mencapai tingkat perkembangan dan performa yang optimal (Bass & Avolio, 1990). Hal ini cukup kuat di antara pemimpin yang memiliki visi dan perasaan akan tugas; mereka yang memperoleh kehormatan, keyakinan, dan kepercayaan diri; dan mereka yang mendapatkan identifikasi yang kuat dari pengikutnya (Bass & Avolio, 1990). *Individually Considerate* adalah komponen *transformational leadership* di mana seorang pemimpin mengonsentrasikan pada penentuan kebutuhan dan kemampuan pengikutnya (Bass & Avolio, 1990). Mereka menentukan kebutuhan pengikutnya dan memenuhi pada mereka secara individual (Bass & Avolio, 1990). Mereka juga mendelegasi, melatih, memberi saran, dan menyediakan tanggapan untuk digunakan dalam perkembangan pribadi pengikutnya (Bass & Avolio, 1990). Mereka meninggikan tingkat kebutuhan dan kepercayaan diri pengikutnya untuk menerima tingkat tanggung jawab yang lebih besar lagi (Bass & Avolio, 1990). *Intellectually stimulating* adalah komponen *transformational leadership* di mana pemimpin secara aktif mendorong untuk melihat metode atau permasalahan yang lama dengan cara yang baru (Bass

& Avolio, 1990). Mereka memelihara kreativitas untuk memikirkan ulang dan memeriksa ulang asumsi yang ditujukan pada permasalahan-permasalahan (Bass & Avolio, 1990). Mereka menggunakan intuisi sama seperti mereka menggunakan logika formal untuk menyelesaikan masalah (Bass & Avolio, 1990). Mereka mengembangkan pengikut untuk menangkai masalah menggunakan perspektif unik dan inovatif mereka sendiri (Bass & Avolio, 1990). *Inspirational Motivation* adalah komponen *transformational leadership* di mana pemimpin memberikan pembicaraan semangat, meningkatkan optimisme dan antusiasme, dan mengkomunikasikan pandangan yang dapat dicapai dengan kefasihan dan kepercayaan diri (Bass & Avolio, 1990). Mereka menyediakan pandangan yang menstimulasi energi untuk mencapai tingkat performa dan perkembangan yang lebih tinggi (Bass & Avolio, 1990).

Sun et al. (2017) menunjukkan adanya tiga jenis faktor yang memengaruhi *transformational leadership*, seperti: (a) *leader's qualities* (*self-efficacy, values, traits, emotional intelligence*); (b) *organizational features* (*organization fairness*); (c) *the leader's colleagues characteristics* (*follower's initial developmental level*). *Transformational leadership* dapat dipengaruhi oleh *leader's self-efficacy* (Sun et al., 2017). *Self-efficacy* adalah kepercayaan individu pada kemampuan dirinya sendiri untuk mengerjakan tugas atau mencapai tujuan kerja (Leithwood & Jantzi, 2008). Sun et al. (2017) menyatakan bahwa *transformational leadership* dapat dipengaruhi oleh *value*. Begley (2001) mendefinisikan *value* sebagai keinginan akan sesuatu dengan dorongan motivasi. *Transformational leadership* dapat dipengaruhi oleh *emotional intelligence* (Sun et al., 2017). Brown dan Moshavi (2005) mendefinisikan *emotional intelligence* sebagai kemampuan untuk berpikir dengan emosi. *Traits* dapat memengaruhi *transformational leadership* (Sun et al., 2017). *Traits* dianggap dapat membuat pola konsisten dari performa kepemimpinan sepanjang situasi kelompok atau organisasi (Sun et al., 2017). Demir (2008) menunjukkan bahwa perilaku *transformational leadership* kepala sekolah memiliki hubungan positif dengan budaya kolaboratif sekolah. Faktor ketiga yang dapat memengaruhi *transformational leadership* adalah karakteristik pengikut (Sun et al., 2017). Dvir dan Shamir (2003) mendefinisikan *follower's initial developmental level* adalah tingkat awal kebutuhan *self-actualization, internalization* dari nilai moral perusahaan, orientasi kolektif, pendekatan *critical-independent*, keaktifan *engagement* dalam bertugas dan *self-efficacy*.

Transformational leadership memiliki pengaruh pada *organizational* dan *personal outcomes* (Givens, 2008). *Organizational outcomes* terdiri atas *organizational citizenship behavior/performance, culture*, dan *vision*; dan *personal outcomes* terdiri atas *empowerment, job satisfaction, motivation* (Givens, 2008). *Organizational citizenship behavior* didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang bukan bagian dari *job description* seorang individu, namun bermanfaat bagi performa organisasi (Appelbaum et al., 2004). *Organizational culture* didefinisikan oleh Jones et al. (2007) sebagai budaya dalam perusahaan yang berisikan karakteristik unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. *Idealized influence* dan *inspirational motivation* memiliki hubungan dengan kemampuan pemimpin untuk merancang dan mengartikulasi *vision* yang sama (Bass & Avolio, 1990). *Vision* dikarakteristikan dengan sudut pandang pengikut pada masa depan dan inspirasi pengikut untuk mencapai potensi dalam konteks pekerjaan yang harus diselesaikan (Givens, 2008). Bass & Avolio (1990) menyatakan bahwa *transformational leaders* memberi kekuasaan lebih untuk berpikir secara independen pada pengikutnya. Zimmerman (2000, dalam Llorente-Alonso et al., 2023) menyatakan bahwa *empowerment* adalah mekanisme komunitas atau individu dan proses untuk memiliki kuasa atas hidup individu di dalam suatu organisasi. *Transformational leadership* dapat memengaruhi *job satisfaction* (Givens, 2008). *Job satisfaction* didefinisikan sebagai keadaan positif emosional yang diakibatkan oleh performa dan pengalaman seorang karyawan (Locke, 1976, dalam Givens, 2008). *Motivation* dapat dipengaruhi oleh *transformational leadership* (Givens, 2008). Motivasi adalah keyakinan, persepsi, *values*, ketertarikan, dan aksi yang mengakibatkan *willingness* dan *volition* (Lai, 2011).

Work Engagement

Work engagement adalah keadaan kerja yang positif, afektif-kognitif yang dapat terlihat sebagai antipoda dari *job burnout* dan ditandai dengan adanya dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2003). Hewitt menjelaskan bahwa karyawan yang *engaged* secara konsisten akan mendemonstrasikan tiga perilaku inti, yaitu: (a) *say*, secara konsisten akan berbicara secara positif tentang organisasi pada rekan kerja, potensial karyawan, dan pelanggan; (b) *stay*, memiliki keinginan intens untuk menjadi anggota dari organisasi walaupun punya banyak kesempatan untuk bekerja di tempat lain; (c) *strive*, menghabiskan waktu lebih, upaya, dan inisiatif untuk berkontribusi pada kesuksesan bisnis (Schaufeli & Bakker, 2010).

Engagement dikarakteristikan dengan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). *Vigor* dikarakteristikan dengan tingginya tingkat energi dan resiliensi mental ketika bekerja, keinginan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seorang individu, dan ketekunan walau dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli et al., 2002). *Dedication* dikarakteristikan oleh rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan (Schaufeli et al., 2002); biasa didefinisikan dalam istilah *psychological identification* dengan pekerjaan seorang individu (Kanungo, 1982, Lawler & Hall, 1970, dalam Schaufeli et al., 2002). Dimensi terakhir dari *engagement* yaitu *absorption*, dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan keasyikan mendalam di dalam pekerjaan seorang individu, selagi waktu terus berjalan dengan cepat dan seorang individu memiliki kesulitan memisahkan diri mereka dari pekerjaan (Schaufeli et al., 2002).

Work engagement memiliki beberapa faktor yang dapat memengaruhinya. Studi sebelumnya secara konsisten menunjukkan bahwa *job resources* dan *personal resources* berhubungan positif dengan *work engagement* (Christian et al., 2011; Halbesleben, 2010; Mauno et al., 2010). *Job resources* mengacu pada aspek pekerjaan fisik, sosial, atau organisasi yang dapat mengurangi *job demand*, berfungsi dalam mencapai *work goals*, dan menstimulasi perkembangan dan pembelajaran diri (Bakker & Demerouti, 2008). *Job resource* yang memprediksi *work engagement* dapat menerima pengaruh secara berbeda pada setiap perusahaan (Schaufeli, 2012). *Personal resources* adalah evaluasi diri yang positif yang terhubung pada *resiliency* dan dapat diartikan juga sebagai kemampuan individu untuk mengatur dan memberikan dampak pada lingkungannya secara berhasil (Hobfoll et al., 2003). *Personal resources* seperti *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, *organizational-based self-esteem*, dan kemampuan untuk memersepsikan dan meregulasi emosi adalah faktor pengaruh pada *work engagement* (Schaufeli, 2012).

Konsekuensi dari *work engagement* adalah etika, *well-being*, *extra-role behavior* yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif; dan *job performance* (Salanova & Schaufeli, 2008; Christian et al., 2011; Halbesleben, 2010). *Work ethics* dapat didefinisikan sebagai norma budaya yang mendorong individu untuk menerima tanggung jawab pada pekerjaan yang dilakukan yang didasari oleh keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki *intrinsic value* (Bataineh, 2020). *Work-related well-being* adalah *well-being* dikaitkan pada pekerjaan dan lingkungan kerja (Ray, 2021). Hobfoll (2002) menyatakan bahwa *extra-role behavior* adalah gabungan dari perilaku *creativity*, *proactivity*, dan *knowledge sharing* yang diakibatkan oleh meningkatnya *work engagement* (Hobfoll, 2002). *Job performance* adalah tingkat produktivitas karyawan dalam hubungannya dengan perilaku atau harapan yang berhubungan dengan pekerjaan (Babin & Boles, 1998). Bila dibandingkan dengan yang tidak dalam keadaan *work engagement*, mereka yang merasakan *work engagement* mengalami emosi yang positif, menikmati kesehatan mental dan psikosomatik (Schaufeli, 2012). Karyawan yang merasakan *work engagement* memberikan *performance* yang lebih baik, kesalahan yang lebih sedikit, dan jarang terlibat dalam kecelakaan atau cedera pada saat bekerja (Rich et al., 2010; Halbesleben, 2010). Sebuah studi *meta-analysis* yang melibatkan 8000 unit bisnis dari 36 perusahaan menyatakan bahwa tingkat *work engagement* secara positif berhubungan dengan performa (Harter et al., 2002).

Hubungan *Transformational Leadership* Dengan *Work Engagement*

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) yang dicetuskan oleh Graen dan Cashman (1975, dalam Soane 2014) menyatakan bahwa interaksi antara pemimpin dan anggota dapat memengaruhi perkembangan hubungan kedua pihak, dan kualitas hubungan antara pemimpin dan seorang anggota dapat berbeda dengan anggota lain. Relasi dengan kualitas tinggi dipengaruhi oleh *liking*, *trust*, dan *mutual respect* (Soane, 2014). Pengikut akan merasa lebih diberdayakan di bawah kepemimpinan yang kuat dan hal ini membangun rasa berkewajiban pada pengikut sehingga pengikut membalas perlakuan pemimpinnya dengan berupa menggapai pencapaian yang tinggi (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Teori LMX sudah diuji pada studi empiris sebelumnya dan ada hubungan positif antara LMX dan *beneficial outcomes* (Liden et al., 1997). Sebuah studi menyatakan bahwa LMX adalah hal yang penting bagi *work engagement* dalam kegiatan pelatihan di saat pemimpin memberikan tujuan yang jelas dan menantang (Bezuijen et al., 2010). Berdasarkan landasan teoritis dan penelitian empiris sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa dengan pengembangan relasi LMX pada kualitas yang tinggi dapat menghasilkan *work engagement* (Soane, 2014). *Transformational leaders* dapat menginspirasi dan memotivasi pengikutnya melalui gaya kepemimpinannya dan hal ini dapat memengaruhi *work engagement* (Soane, 2014). *Idealized influence* yang mendapatkan identifikasi kuat dari pengikutnya (Bass & Avolio, 1990), dapat meningkatkan *work engagement* melalui *charisma* (Soane, 2014). *Inspirational motivation* adalah saat di mana pemimpin memberikan motivasi pada pengikutnya dengan berbicara secara optimis dan antusias tentang masa depan (Soane, 2014), sementara *work engagement* dapat diaktifkan dengan meningkatnya *job motivation* (Warr & Inceoglu, 2012). Berdasarkan landasan teori tersebut, *transformational leadership* memiliki hubungan dengan *work engagement*.

H₁: Terdapat hubungan antara *Transformational Leadership* dengan *Work Engagement*

METODE

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non-probability sampling*, dengan cara *convenience sampling*. *Convenience sampling* menggunakan aksesibilitas peneliti untuk memilih partisipan secara selektif dari populasi yang didapatkan peneliti sebagai populasi yang dengan mudah diakses dan dijangkau. Pada penelitian ini, metode pengambilan data dilaksanakan dengan menyebarkan kuesioner di *google form* kepada karyawan IT. Penelitian ini menggunakan *quantitative non-experimental survey* dengan data yang diambil satu kali pada setiap peserta. Penelitian ini juga merupakan *cross-sectional study* yang berarti data diambil dalam satu kali waktu pada waktu tertentu pula untuk bisa memberi analisis suatu situasi yang ingin diteliti (Djamba & Neuman, 2002). Penelitian ini dilakukan secara daring dengan menggunakan kuesioner yang dibuat di *google form* yang diisi langsung oleh partisipan penelitian. Penelitian hubungan *transformational leadership* dengan *work engagement* dilaksanakan setelah adanya uji translasi pada alat ukur *Global Transformational Leadership*. Kuesioner ini dibagikan pada karyawan IT yang bekerja di DKI Jakarta dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan.

Partisipan

Karakteristik partisipan di penelitian ini penulis meneliti karyawan yang harus sudah terdaftar sebagai karyawan tetap ataupun karyawan kontrak di perusahaan tempatnya bekerja dan memiliki posisi yang jelas di divisi IT seperti manajer, *supervisor*, staf; masa kerja minimal satu tahun. Penelitian ini membatasi usia partisipan dari usia 18 tahun – usia 58 tahun. Karakteristik partisipan tidak membatasi suku, ras, agama, jenis kelamin, posisi karyawan.

Berdasarkan data yang didapat, total jumlah partisipan adalah 168 orang yang terdiri atas 117 pria (69.6%) dan 51 wanita (30.4%). Sementara kelompok usia didominasi oleh kelompok usia 21-30 tahun di

angka 110 orang (65.4%) dan paling sedikit diisi oleh kelompok usia 41-50 tahun di angka 18 orang (10.8%). Pada pendidikan terakhir, diketahui terdapat 1 orang bekerja dengan ijazah SMA/SMK/Sederajat (0.6%) dan 149 orang yang bekerja dengan gelar sarjana (88.7%). 105 orang bekerja dengan jenis kontrak PKWT (62.5%) dan 63 orang bekerja dengan jenis kontrak PKWTT (37.5). 104 orang bekerja selama 1 tahun – 2 tahun (62%), 38 orang bekerja selama 2 tahun – 3 tahun (22.6%) dan 26 orang bekerja selama lebih dari 3 tahun (15.5%). Dengan level jabatan terbanyak diisi oleh karyawan di level *staff* di angka 80 orang (47.5%) dan paling sedikit diisi oleh karyawan di level *BOD* di angka 1 orang (0.6%). Terakhir untuk level jabatan atasan dengan sampel terbanyak diisi oleh karyawan dengan atasan di level *supervisor* di angka 74 orang (44%) dan terendah diisi oleh level jabatan atasan *senior staff* di angka 8 orang (4.8%).

Pengukuran (Panduan Wawancara/Observasi)

Alat ukur yang digunakan dalam variabel *transformational leadership* adalah *Global Transformational Leadership (GTL) Scale* (Carless et al., 2000). Ada tujuh butir dalam alat ukur ini dan menggunakan 5 poin Skala Likert dari skala satu (tidak pernah) hingga skala lima (sangat sering atau selalu). Salah satu contoh butir dari alat ukur ini adalah “Pemimpin tim saya bisa mengkomunikasikan visi secara jelas dan positif terhadap masa depan.”. Alat ukur GTL dapat dikatakan sebagai alat ukur yang reliabel untuk mengukur *Transformational Leadership* dengan nilai reliabilitas internal *Cronbach alpha* = 0.947.

Berdasarkan definisi dari *work engagement* yang meliputi *vigor*, *dedication*, *absorption*, kuesioner tiga dimensional telah dikembangkan alat ukur *The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* (Schaufeli & Bakker, 2003, Schaufeli et al, 2002, dalam Schaufeli & Bakker, 2010) menjadi 17 item (Schaufeli et al, 2006, dalam Schaufeli & Bakker, 2010). Item dari alat ukur ini diskor dalam 7 poin skala frekuensi berjarak dari 0 (tidak pernah) sampai 6 (selalu) (Schaufeli & Bakker, 2010). Salah satu contoh butir alat ukur ini adalah “saat bekerja, saya merasa penuh dengan energi.”. Alat ukur ini cukup reliabel dengan nilai korelasi antara tiga faktor yang sudah diobservasi di angka 0.65 (Schaufeli et al., 2002, 2008, Schaufeli & Bakker, 2004, Hallberg & Schaufeli, 2006, Seppala et al., 2009, dalam Schaufeli & Bakker, 2010). Schaufeli (2006; dalam Schaufeli & Bakker, 2010) mengatakan total skor pada UWES sebagai indikator dari *work engagement*. Berdasarkan uji reliabilitas internal, alat ukur *The Utrecht Work Engagement Scale* untuk variabel *work engagement* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.979, dimensi *vigor* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.954, dimensi *dedication* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.930, dimensi *absorption* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.935.

Prosedur

Pada Awal tahap penelitian ini peneliti mencari, membaca, dan memilih jurnal untuk di replikasi. Penelitian ini juga mendapat acuan dari jurnal utama. Selain mencari jurnal utama untuk dijadikan acuan, peneliti juga mencari fenomena yang terjadi di lingkungan pekerjaan Indonesia, mencari urgensi sebagai alasan mengapa penelitian ini dilakukan, dan mencari celah atau kekosongan yang sebelumnya belum terisi oleh penelitian sebelumnya. Selanjutnya peneliti menyusun teori-teori yang berkaitan dengan dua variabel penelitian hingga nantinya kumpulan teori yang sudah didapat bisa mendukung penelitian ini, seperti definisi dan dimensi dari variabel *transformational leadership* dan *work engagement*. Lalu peneliti menentukan karakteristik partisipan, metode penelitian, alat ukur, dan prosedur penelitian. Untuk alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian, peneliti mengirimkan permintaan izin untuk pembuat alat ukur yang digunakan, dan peneliti melakukan uji translasi bersama dua orang dosen yang ahli dalam bahasa asing khususnya Bahasa Inggris dari Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara dengan maksud meninjau ulang kualitas dan terjemahan yang sudah dilakukan peneliti sebelumnya. Setelah uji translasi, peneliti menyebarkan kuesioner penelitian dalam bentuk *google form* kepada 20 partisipan terpilih untuk melakukan uji keterbacaan mengenai kuesioner tersebut sebelum dibagikan ke seluruh subjek.

Penelitian ini dilaksanakan diawali dengan pembagian kuesioner pada subjek-subjek penelitian sesuai dengan metode penelitian. Pembagian kuesioner ini dibagikan dari tanggal 16 September – 15 Oktober. Pada halaman pertama kuesioner, partisipan diminta untuk mengisi *informed consent* yang menandakan ketersediaan diri untuk turut berpartisipasi dalam penelitian dan disampaikan juga di halaman pertama bahwa data yang diberikan adalah rahasia dan hanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan penelitian. Setelahnya di halaman kedua, partisipan diminta untuk mengisi nama/inisial, jenis kelamin, usia, nomor *handphone* aktif, e-mail, pendidikan formal terakhir, jabatan dan tingkat jabatan (*staff/supervisor/manager/general manager*), lama waktu bekerja di perusahaan yang sama dan lama waktu bekerja di posisi yang sama, serta posisi atau jabatan atasan saat ini. Halaman ketiga dan seterusnya, partisipan diminta untuk mengisi 24 pertanyaan yang merupakan butir-butir dari tiga alat ukur.

HASIL

Uji Normalitas

Untuk mengetahui data sampel dalam penelitian ini sudah terdistribusi secara normal atau sebaliknya, dalam penelitian ini perlu dilakukan uji normalitas. *The Shapiro-Wilk test* dilakukan untuk mengakses normalitas data. Distribusi data secara signifikan *non-normal* untuk variabel *transformational leadership* ($W = 0.958, p < .001$), *work engagement* ($W = 0.951, p < .001$); *vigor* ($W = 0.971, p < 0.002$), *dedication* ($W = 0.955, p < .001$), *absorption* ($W = 0.955, p < .001$) menurut *Shapiro-Wilk test*.

Uji Linearitas

Uji asumsi kedua adalah uji linearitas dengan tujuan untuk mengetahui hubungan linear antara variabel *transformational leadership* dan *work engagement*. Hasil uji regresi linear mengindikasikan adanya hubungan antara *transformational leadership* dan *work engagement*, ($F(1,166) = 113, p < .001$, nilai $R^2 = (0.405)$), mengindikasikan bahwa *transformational leadership* menjelaskan 40.5% varian dalam *work engagement*. Berdasarkan data yang sudah didapat, dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan linear antara *transformational leadership* dan *work engagement*.

Uji Korelasi

Hasil Penelitian ini berhipotesis bahwa adanya hubungan positif *Transformational Leadership* dan *Work Engagement*. Untuk membuktikan hipotesis tersebut, penulis perlu melakukan uji korelasi variabel dengan *Correlation Matrix* menggunakan *Spearman r*, dikarenakan hasil tidak menunjukkan indikasi persebaran data yang normal dari uji normalitas, untuk memastikan bagaimana hubungan statistik antara dua variabel dalam penelitian ini. Berdasarkan Tabel 4.4, ditemukan bahwa *TFL* dan *WE* memiliki korelasi positif, $r(166) = 0.689, p < .001$. *TFL* dan *vigor* memiliki korelasi positif, $r(166) = 0.693, p < .001$. *TFL* dan *dedication* memiliki korelasi positif, $r(166) = 0.671, p < .001$. *TFL* dan *absorption* memiliki korelasi positif $r(166) = 0.664, p < .001$.

DISKUSI

Hasil dari uji korelasi menggunakan *correlation matrix* dengan nilai r dari *Spearman*, ditemukan bahwa *transformational leadership* berhubungan secara positif dengan *work engagement* pada karyawan divisi IT. Penemuan ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang juga menyatakan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif dengan *work engagement* (Gemeda & Lee, 2020; Lopez-Zafra et al., 2022; Meng et al., 2022; Nurtjahjani et al., 2021; Zaw & Takahashi, 2022) dan sejalan dengan landasan teori LMX yang menyatakan bahwa pemimpin dan anggota dapat memengaruhi perkembangan hubungan kedua pihak, dan kualitas hubungan antara pemimpin dan seorang anggota dapat berbeda dengan anggota lainnya

(Graen & Cashman, 1975, dalam Soane, 2014) yang dapat menghasilkan *work engagement* bila LMX dikembangkan pada kualitas yang tinggi (Soane, 2014), Peneliti juga melakukan uji korelasi variabel *transformational leadership* dengan dimensi dari *work engagement* dan menemukan bahwa *transformational leadership* paling berpengaruh secara positif dengan dimensi *vigor*. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lopez-zafra et al. (2022) yang menyatakan bahwa *vigor* adalah dimensi dari *work engagement* yang paling berhubungan positif dengan *transformational leadership*. Temuan peneliti berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Smit et al. (2021) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berhubungan secara negatif dengan *work engagement*.

Penelitian yang dilakukan Gameda dan Lee (2020) menunjukkan adanya perbedaan hasil korelasi *transactional leadership* dan *work engagement* di mana partisipan dari Korea menunjukkan hasil korelasi yang positif, sementara partisipan dari Ethiopia menunjukkan hasil korelasi yang negatif. Penelitian dari Smit et al. (2021) menunjukkan hasil korelasi yang negatif antara variabel *transformational leadership* dan *work engagement*. Penelitian yang dilakukan penulis menunjukkan korelasi yang positif antara *transformational leadership* dan *work engagement*. Perbedaan hasil ini dapat terjadi akibat perbedaan dampak *transformational leadership* pada negara maju dan berkembang (Crede et al., 2019). Negara yang maju mendapat dampak terendah dari *transformational leadership*, sementara negara yang berkembang mendapat dampak tertinggi *transformational leadership* (Crede et al., 2019).

Berdasarkan hasil penelitian di atas, penulis memberikan untuk penelitian selanjutnya agar dapat mencari partisipan pada satu perusahaan saja agar penilaian terhadap atasan lebih objektif bila sebagai contoh penilaian akan seorang manajer akan lebih objektif lagi bila dinilai oleh lima orang staf bawahan dibanding satu orang staf. Dalam penelitian selanjutnya lebih baik bila dilakukan penelitian longitudinal di mana partisipan akan dinilai secara berkelanjutan dari awal bekerja hingga ia memiliki pengalaman dengan atasan yang sama selama waktu tertentu untuk melihat bagaimana *transformational leadership* dapat mempengaruhi *work engagement* selama waktu berjalan. Untuk peneliti yang ingin melanjutkan penelitian ini, untuk memasukkan variabel lain untuk dijadikan moderator dari hubungan *transformational leadership* dan *work engagement*.

Peneliti memiliki beberapa saran praktis yang bisa jadi membantu perusahaan, terutama perusahaan konsultasi IT, seperti mengevaluasi pemimpin agar menjadi *transformational leaders* bila anggota tim merasakan *work engagement* yang rendah. Peneliti menyarankan juga bagi pemimpin dalam divisi IT yang sudah merasa melakukan perilaku *transformational leadership* untuk mempertahankan gaya kepemimpinan tersebut untuk menjaga keadaan *work engagement* pengikutnya sebagai karyawan IT.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan dari data-data yang didapat, dapat dikatakan bahwa ditemukannya hubungan positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *work engagement* pada karyawan divisi IT. Hal ini menunjukkan bahwa bila semakin tinggi nilai *transformational leadership*, semakin tinggi pula nilai *work engagement*. Sebaliknya, semakin rendah nilai *transformational leadership*, semakin rendah pula nilai *work engagement*.

REFERENSI

- Appelbaum, A., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., Girard, C., & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership, and trust. *Management Decision*, 42(1), 13-40. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740410504412>
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1998). Employee behavior on a service environment: A model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62(2), 77-91.
- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2023, Mei 02). *Jumlah perusahaan menurut provinsi 2013-2021*. <https://www.bps.go.id/publication/2022/12/16/80de7c6bad09911ba3c56f19/profil-perdagangan-indonesia-2021.html>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27. <http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bataineh, M. T. (2020). The effect of work ethics on job performance in international SME in Al-Hassan industrial estate. *International Review of Management and Marketing*, 10(5), 154-158. <https://doi.org/10.32479/irmm.10364>
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership Education*, 4, 353-365.
- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T. & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 673-93.
- Brooks, N. G., Greer, T. H., & Morris, S. A. (2018). Information systems security job advertisement analysis: Skills review and implications for information systems curriculum. *Journal of Education for Business*, 93(5), 213-221. <https://doi.org/10.1080/08832323.2018>
- Brown, E. W., & Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 867-871.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389- 405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Chang, H., Choi, J. Y., Shim, J., Kim, M., & Choi, M. (2023). Benefits of information technology in healthcare: Artificial intelligence, internet of things, and personal health records. *Healthcare Informatics Research*, 29(4), 323-333. <https://doi.org/10.4258/hir.2023.29.4.323>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Crede, M., Jong, J., & Harms, P. (2019). The generalizability of transformational leadership across cultures: a meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 34(3), 139-155. DOI 10.1108/JMP-11-2018-0506
- Demir, K. (2008). Transformational leadership and collective efficacy: The moderating roles of collaborative culture and teacher's self-efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research*, 33, 93-112.
- Djamba, Y. K., & Neuman, W. L. (2002). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches. *In Teaching Sociology*, 30(3), 380-381. <https://doi.org/10.2307/3211488>.
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *Leadership Quality*, 14, 327-344.
- Finaka, A. W. (2020). *Persebaran industri startup di Indonesia*. Indonesia Baik. <https://indonesiabaik.id/infografis/persebaran-industri-startup-di-indonesia#:~:text=Berdasarkan%20hasil%20laporan%20Digital%20Creative,di%20Indonesia%20mencapai%20992%20startup.>

- 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>.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-47.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter, (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). Psychology Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Review*, 32(1), 137-155.
- Lai, E. R. (2011). Motivation: A literature review. *Person Research's Report*, 6, 40-41.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quality*, 44, 496-528.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Lie, D., Saraswati, K. D. H., & Lie, D. S. (2023). Work engagement influences affective commitment: Psychological capital and perceived organization support as moderators. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 38(2), 119-132.
- Llorente-Alonso, M., Garcia-Ael, C., & Topa, G. (2023). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 1-26. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Lopez-zafra, E., Pulido-martos, M., & Cortes-denia, D. (2022). Vigor at work mediates the effect of transformational and authentic leadership on engagement. *Scientific Reports*, 12, 17127. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-20742-2>.
- Luijif, E., & Klaver, M. (2015). Governing critical ICT: Elements that require attention. *European Journal of Risk Regulation*, 6(2), 263-270. <http://dx.doi.org/10.1017/S1867299X00004566>
- Luijif, E., & Klaver, M. (2019). Resilience approach to critical information infrastructures. In D. Gritzalis, M. Theocharidou, G. Stergiopoulos. *Critical Infrastructure Security and Resilience*, (pp. 3-16). Cham: Springer.
- Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2019). Assessment of leadership effectiveness dimension in small & medium enterprises. *Procedia Manufacturing*, 32(3), 1035-1042. <http://dx.doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.318>
- Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2023). The impact of leadership on the growth of ICT companies. *Journal of Sustainable Business and Economics*, 6(4), 20-27. <http://dx.doi.org/10.30564/jsbe.v6i4.5874>

- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership effectiveness measurement and its effect on organization outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043-1048. <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.505>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Mauno, S., Kinnunen, U., Makikangas, A. & Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and directions for future research. In S. L. Albrecht (Ed.). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research, and practice* (pp. 111-128). Northampton, MA: Edwin Elgar.
- Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R. (2022). Linkages between transformational leadership, work meaningfulness, and work engagement: a multilevel cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 367-380. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S344624>.
- Mgunda, M. I. (2019). The impacts information technology on business. *Journal of International Conference Proceedings*, 2(3), 149-156. <http://dx.doi.org/10.32535/jicp.v2i3.656>
- Nurtjahjani, F., Batilmurik, R. W., Puspita, A. F., & Fanggidae, J. P. (2021). The relationship between transformational leadership and work engagement: Moderated mediation roles of psychological ownership and belief in just world. *Organization Management Journal*. 1541-6518. <http://dx.doi.org/10.1108/OMJ-03-2021-1169>.
- Ramadhanti, H. D., & Astuti, E. T. (2020). Digital divide and a spatial investigation of convergence in ICT development across provinces in Indonesia. *Jurnal Aplikasi Statistika & Komputasi Statistik*, 12(3), 69-84.
- Ray, T. K. (2021). Work related well-being is associated with individual subjective well-being. *Industrial Health*, 60(3), 2-6. DOI: 10.2486/indhealth.2021-0122
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131. DOI: 10.1080/09585190701763982
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). Burnout en bevlogenheid. In W. Schaufeli, A. Bakker, & J. de Jonge, *De psychologie van arbeid en gezondheid* (295-310). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance, and culture. *Organizational Dynamics*, 47, 99-106.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker, M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. (pp. 10-25). Psychology Press.
- Smit, P. K., Schultz, C. M., & Van-Hoek, C. E. (2021). The relationship between talent management, transformational leadership, and work engagement: An automotive artisan perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 19(0), a1578. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1578>.
- Soane, E. (2014). Leadership and employee engagement. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane. *Employee Engagement: In Theory and Practice*. (pp. 15-36). Routledge.

- Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership. *Education Sciences*, 7, 15. doi:10.3390/educsci7010015
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138. <https://doi.org/10.1037/a0026859>
- Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X., & Li, Y. (2022). The relationship between work engagement and job performance: Psychological capital as a moderating factor. *Frontiers in Psychology*, 13, 729131. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.729131>
- Yeganeni, K., Arbabi, Z., & Hussein, A. I. (2020). The role of information technology in national security. *Journal of Physics: Conference Series*, 1530(012112). 10.1088/1742-6596/1530/1/012112
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: The moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicologia*, 33(3), 708. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.2385>
- Zaw, P. P., & Takahashi, Y. (2022). Effect of transformational leadership on contextual performance mediated by work engagement and moderated by mindful awareness. *Merits*, 2, 241-257. <https://doi.org/10.3390/merits2040017>.
- Zulhasmi, F. R., Zamralita, Z., & Saraswati, K. D. H. (2021). The influences of psychological capital and job resources towards work engagement. *Atlantis Press SARL*, 570, 1154-1159.