

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI DAN WORK ENGAGEMENT TERHADAP JOB CRAFTING PADA KARYAWAN BANK JATENG KCPS KUDUS

Sri Haryanti¹, Siti Puryandani²

¹STIE BANK BPD JATENG
email: sirharyanti78@gmail.com

²STIE BANK BPD JATENG
email: sitipuryandani@gmail.com

ABSTRACT

The research objectives are to (1) Know and analyze the influence of the Transformational Leadership Style on Work Engagement; (2) Knowing and analyzing the influence of Organizational Climate on Work Engagement; (3) Knowing and analyzing the effect of Work Engagement on Job Crafting. The study population was all employees of Central Java Bank KCPS Kudus as many as 30 people with saturated or census sampling techniques. This study uses SPSS software analysis tool version 25 windows and the type of data used is qualitative data derived from the results of a questionnaire which then answers respondents given a score (value) so that it becomes quantitative data, observations in the field using multiple linear regression analysis, where the regression analysis is $Y = 10,782 - 0,294 X1 + 0,467 X2 + 0,782 X3$, The results showed that the transformational leadership style affected work engagement, organizational climate affected work engagement and work engagement significantly influenced job crafting by 49.9% while the remaining 50.1% influenced by other variables not examined in this study. Based on these results, Bank Leaders should further enhance their adoption of transformational leadership style by being open (transparent), being able to receive constructive input and criticism from subordinates, appearing as a role model for employees, attention to problems faced related to change and encouraging employees to creating creative and innovative ideas as symbols of success

Keywords: Transformational Leadership Style, Organizational Climate, Work Engagement, Job Crafting

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk (1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Work Engagement*; (2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Work Engagement*; (3) Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Crafting*. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Bank Jateng KCPS Kudus sebanyak 30 orang dengan teknik sampling jenuh atau sensus. Penelitian ini menggunakan alat analisis software SPSS versi 25 windows dan jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang berasal dari hasil kuesioner yang selanjutnya jawaban responden diberi skor (nilai) sehingga menjadi data kuantitatif, observasi dilapangan menggunakan analisis regresi linear berganda, dimana analisis regresinya adalah $Y = 10.782 - 0,294 X1 + 0,467 X2 + 0,782 X3$, Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *work engagement*, iklim organisasi berpengaruh terhadap *work engagement* dan *work engagement* berpengaruh terhadap *job crafting* secara signifikan sebesar 49,9% sedangkan sisanya 50,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil tersebut, Pimpinan Bank hendaknya lebih meningkatkan lagi dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan bersikap terbuka (transparan), dapat menerima masukan dan kritik yang membangun dari bawahan, tampil sebagai panutan bagi karyawan, perhatian terhadap masalah yang dihadapi terkait dengan perubahan serta mendorong karyawan untuk menciptakan gagasan yang kreatif dan inovatif sebagai simbol kesuksesan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Work Engagement, Job Crafting

1. PENDAHULUAN

Perbankan yaitu instansi yang strategis dan menarik bagi berbagai pihak. Industri perbankan berkembang dengan cepat termasuk di Indonesia. Data yang dipublikasikan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2017 di Indonesia berjumlah 116 bank, dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Artinya perbankan merupakan industri yang kompetitif, untuk itulah mereka harus mampu untuk menyesuaikan diri terus melakukan perubahan. Tentu perubahan diperlukan untuk dapat terus bersaing atau bahkan hanya untuk *survive* di tengah industri perbankan yang sudah penuh. Bukan hal mudah untuk melakukan perubahan. Di dalam proses perubahan, akan menimbulkan sikap dan reaksi tertentu dari setiap individu yang terlibat didalamnya, yakni proses perubahan sikap dan reaksi yang terbagi menjadi dua sikap, yaitu sikap efektif (menerima) dan sikap tidak efektif (Maulina, 2018). Pegawai digunakan untuk tujuan yang ada pada setiap perubahan karyawan. Suatu perubahan dapat berhasil bukan hanya difokuskan pada karyawan sebagai objek perubahan, tetapi juga terjadinya hubungan efektif antara atasan dan bawahan. Gaya pemimpin dalam menggerakkan karyawannya pada proses perubahan akan memberikan dampak terhadap kesiapan perubahan (Paren, 2010).

Fenomena yang terjadi pada Bank Jateng KCPS Kudus, mampu menghasilkan kinerja keuangan yang memuaskan. Meskipun baru mulai beroperasi pada 12 Mei 2015, namun hasil pencapaian kinerja sangat baik. dilihat pencapaian kinerja Bank Jateng KCPS Kudus bahwa pertumbuhan dana pihak ketiga mengalami peningkatan tiap tahunnya, meskipun terdapat beberapa target yang tidak begitu signifikan pertumbuhannya, yang disebabkan peraturan perundang-undangan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa unit pembiayaan dan dana bekerja secara optimal sehingga target yang ditetapkan Bank Jateng KCPS Kudus dapat tercapai. Pencapaian tersebut tentunya tidak bisa dilepaskan dari peran pemimpin yang mampu mengoptimalkan potensi yang dimilikinya. Sistem kepemimpinan Bank Jateng KCPS Kudus yang digunakan untuk

mengoptimalkan sebuah individu kelompok. Gaya kepemimpinan menjadikan pegawai melakukan *job crafting* dan menciptakan sistem yang baik.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan dengan kepribadian *proaktif* dalam hal ini *job crafting* sebagai hasil dari kepribadian *proaktif* (Kooij, Kanfer, & Tims, 2015). Disebutkan pula oleh Demerouti & Bakker, (2015) bahwa *job crafting* sebagai hasil dari kepribadian *proaktif* dilakukan ketika berada pada lingkungan di bawah pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki kecenderungan untuk membangun relasi yang baik dengan pegawai dan selalu memberdayakan pegawai melalui pemberian kesempatan dan motivasi kerja. Sejalan dengan (Riet, 2015), bahwa gaya serta pengaruh-kepemimpinan menjadi modal yang penting untuk para pekerja melakukan *job crafting*. Menyelaraskan peran dari kepemimpinan dalam memotivasi dan memfasilitasi seorang pekerja, dapat di terapkan dalam model kepemimpinan transformasional.

Sejalan dengan kajian (Riet, 2015), bahwa gaya dan pengaruh kepemimpinan melakukan *job crafting*. Peran kepemimpinan memberikan sebuah motivasi serta memfasilitasi karyawan, bisa dilakukan dengan kepemimpinan transformasional. *Job crafting* adalah perilaku karyawan mengubah dukungan atau tantangan agar dapat sesuai dengan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan. Perubahan yang dimaksud adalah hubungan dengan karyawan lain di tempat kerja, serta persepsi mengenai pekerjaan dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sebagai pendukung kerja (Kim, Im, & Qu, 2018).

Setiawan (2015) mengatakan bahwa iklim organisasi menjadi suatu penentu dan karakteristik antara satu organisasi dengan organisasi lainnya serta mempengaruhi perilaku karyawan yang ada. Anggota organisasi yang merasa nyaman akan cenderung memunculkan perilaku yang positif seperti kinerja yang semakin baik, semangat penuh dalam bekerja. Agar

terwujud visi dan misinya secara utuh dan sempurna, maka dibutuhkan karyawan yang handal sebagai pengendali organisasi. Dengan terciptanya iklim organisasi yang baik serta punya *work engagement* yang tinggi karyawan dapat bekerja secara optimal dan menciptakan iklim yang baik serta memberikan efek positif yaitu kualitas kerja tetap terus dipertahankan dan mereka memiliki prestasi kerja yang lebih baik. Menurut (Schaufeli & Bakker, 2003) *work engagement* didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif, penuh dan terhubung dengan pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

Paparan singkat di atas menguatkan asumsi dalam penelitian ini bahwa *job crafting* pada karyawan, berkaitan dengan bagaimana kepemimpinan, iklim organisasi serta *work engagement* yang melingkupi karyawan. Berdasarkan kajian teori dan pendapat dari beberapa para ahli di atas, peneliti tertarik untuk meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan *Work Engagement* terhadap *Job Crafting* pada Karyawan Bank Jateng KCPS Kudus sehingga didapatkan gambaran hubungan gaya kepemimpinan transformasional, Iklim Organisasi dan *Work Engagement* terhadap *Job crafting* di Bank Jateng KCPS Kudus

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional masuk dalam teori situasional, kepemimpinan yang mempunyai visi kedepan dan bisa mengidentifikasi perubahan organisasi dan mampu melakukan perubahan lebih baik dan sebagai pelopor perubahan yang memberikan motivasi dan masukan pada individu karyawannya lebih kreatif dan inovatif sehingga ada perubahan pada kinerja dan berani bertanggung jawab dalam mengendalikan organisasi. Menurut Oleh (Usman, 2012) perilaku kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang bisa mengendalikan emosionalnya sendiri,

punya kesadaran sosial dan hubungan manajemen yang baik, pola perilaku yang seperti ini diharapkan bisa membawa aura positif terhadap bawahannya dalam bentuk nilai-nilai dan keyakinan untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Bass dalam (Khoirusmadi & Darmastuti, 2011), sebagai kemampuan seorang pemimpin yang bisa dipercaya untuk mempengaruhi bawahannya

Gaya Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memahami serta-setuju dengan apa yang sewajarnya dilakukan dengan efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010).

Kepemimpinan transformasional terdiri kepemimpinan (*leadership*) serta transformasional (*transformasional*). Kepemimpinan yang telah dijelaskan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan mengarahkan serta mempengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan. Istilah transformasi berasal dari kata *to transform* artinya mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi yang berbeda dengan mentransformasikan visi menjadi kenyataan (Usman, 2012).

Indikator gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini, menurut Bass et al (2003) dijabarkan dalam empat karakteristik, yaitu: Karisma, Pertimbangan Individual, Stimulasi Intelektual dan Inspirasional. Dan Menurut Luthans dalam (Safaria, 2004) mengemukakan aspek yang efektif dari pemimpin transformasional adalah: Perubahan yang dibuat bisa mengidentifikasi dirinya, Resiko yang dibuat harus berani diambil sesuai tindakan, Orang yang dipercaya oleh pemimpin, Nilai yang menjadi sebuah dasar seorang pemimpin, Pembelajaran merupakan seorang pemimpin, Ketidakpastian bisa diatasi dengan baik, Visioner sifat yang dimiliki pemimpin.

Iklim Organisasi

Menurut (Simamora, 2014) bahwa iklim organisasi merupakan resolusi masalah-masalah ini menetapkan landasan bagi

penelitian iklim untuk beberapa dekade ke depan. Sebagian besar penelitian iklim kontemporer membahas iklim organisasi, melihat iklim sebagai properti unit yang jelas berbeda dari persepsi individu. Menurut Stringer dalam (Wirawan, 2015) menyatakan bahwa karakteristik atau dimensi iklim-organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu dan ada enam aspek didalamnya, yaitu (1) Struktur (2) Standar-standar (3) Tanggung jawab (4) Pengakuan (5) Dukungan (6) Komitmen.

Kemudian tempat kerja memiliki pengaruh yang kuat dalam karyawannya, apabila karyawan memiliki tempat yang nyaman pegawai pun akan merasa nyaman. Iklim organisasi memiliki indikator (Lussier, 2016) :

1. *Structure*: Struktur organisasi merupakan dasar hubungan kerja antar atasan dan bawahan.
2. *Responsibility*: Karakteristik penting kedua dari partisipasi adalah siapa yang menerima tanggung jawab
3. *Reward*: Sistem penghargaan dan hukuman juga merupakan komponen penting dari iklim organisasi jika sistem penghargaan berhubungan langsung dengan kinerja dan produktivitas, akan ada suasana kompetisi di antara karyawan.
4. *Warmth*: Fitur dasar dari sistem partisipatif adalah bahwa harus ada keterlibatan mental dan emosional karyawan dalam administrasi organisasi.
5. *Support*: Partisipasi memotivasi orang untuk berkontribusi pada situasi. Mereka diberi kesempatan untuk menggunakan inisiatif dan kreativitas mereka menuju tujuan organisasi.
6. *Organizational identity and loyalty* : hubungan interpersonal dalam organisasi tercermin dalam cara kelompok informal dibentuk dan dioperasikan.
7. *Risk*: Bagaimana anggota menanggapi risiko dan yang bantuannya dicari dalam

situasi yang melibatkan risiko adalah penting dalam organisasi mana pun.

Work Engagement

Menurut (Schaufeli & Bakker, 2004) *work engagement* merupakan positivitas, pemenuhan kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikkan, *Work engagement* sebuah motivasi dan selalu berpikiran positif yang terkait dengan pekerjaan bercirikan: *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Jadi seseorang yang bercirikan hal tersebut tersebut merupakan orang yang memiliki *engaged* dalam bekerja. Menurut (Bakker & Demerouti, 2017) menyebutkan bahwa terdapat 3 faktor yang menjadi penyebab utama *work engagement*, yaitu: (1). *Job Resources* (2). *Saliency of Job Resources* (3). *Personal Resources*. Sedangkan indikatornya menurut (Schaufeli & Bakker, 2004) *work engagement* memiliki karakteristik yaitu:

1. *Vigor* (semangat) diartikan sebagai level energi dan *resiliensi* yang tinggi, terdapat keinginan menginvestasikan pada pekerjaan, *mem-presistensi* dan tidak mudah lelah.
2. *Dedication* diartikan sebagai keikut-sertaan perasaan seorang yang ditandai dengan bekerja tanpa banyak bicara hal ini menjadi inspirasi yang lain.
3. *Absorption* Diartikan penghayatan dari seorang karyawan bekerja secara totalitas sehingga sulit memisahkan dari kerjanya

Job Crafting

Job crafting sebagai pengubah batas atas kondisi dari tugas pekerjaan terkait hubungan kerja dan makna pekerjaan itu sendiri. Sehingga karyawan dapat mengganti sistem kerja yang dikonsep dan dilakukan, seberapa sering dan dengan siapa mereka berinteraksi di lingkungan kerja. Klasifikasikan istilah *job crafting* oleh Wrzesniewski dan Dutton (2011) ada tiga aspek yaitu:

1. "*Task crafting*, melibatkan perubahan isi dari pekerjaan"

2. “*Relational crafting*, melibatkan perubahan dalam kualitas dan jumlah interaksi dengan orang lain”
3. “*Cognitive crafting*, melibatkan perubahan persepsi pekerjaan”.

Empat indikator *job crafting* (Tims, 2012):

1. Sumber pekerja struktural harus ditingkatkan
2. Sumber daya sosial harus ditingkatkan
3. Adanya peningkatan dari tuntutan pekerjaan
4. Menghalangi sebuah penurunan dari tuntutan pekerjaan

Hipotesis Penelitian

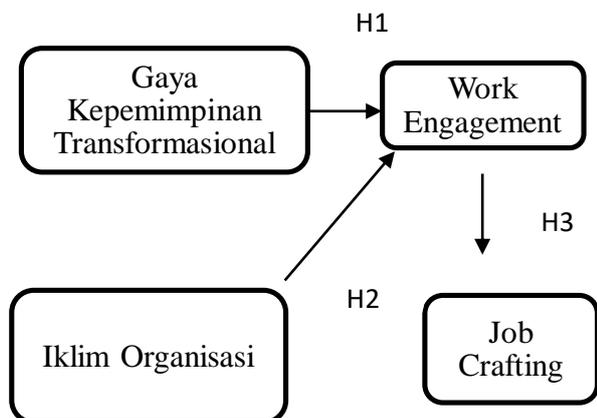
H1: Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap work engagement

H2: Diduga iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap work engagement

H3: Diduga work engagement berpengaruh signifikan terhadap job crafting

3. MODEL PENELITIAN

Model penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1 Model Penelitian

4. Metode Penelitian

Metode yang digunakan penulis adalah menggunakan jenis pendekatan kualitatif, yaitu perolehan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Jateng KCPS Kudus sebanyak 30 orang. Mengingat Bank Jateng KCPS Kudus adalah salah satu badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dan meyalurkan kembali pada masyarakat dalam bentuk kredit di Kudus. Melibatkan tenaga unit pembiayaan dan dana. Penelitian ini ditargetkan dapat menjangkau keseluruhan karyawan yang ada di KCPS Kudus.

Alat Ukur

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala (angket). Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan 8 aitem pertanyaan, Iklim Organisasi sebanyak 7 aitem pertanyaan, *Work Engagement* sebanyak 6 aitem pertanyaan dan 8 aitem pertanyaan untuk *Job Crafting*. Dengan menggunakan sampel sebanyak 30 orang. Gaya Kepemimpinan Transformasional nilai validitas (α) = 0,935, Iklim Organisasi (α) = 0,900, *Work Engagement* (α) = 0,930 dan *Job Crafting* (α) = 0,860 .

Setelah dilakukan analisis per aitem menggunakan SPSS pada item Iklim Organisasi ada satu yang dieliminasi dari 7 aitem sehingga yang digunakan hanya 6 item saja.

5. Hasil dan Pembahasan

Uji instrumen yang digunakan pada penelitian adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas menggunakan korelasi *pearson correlation*. Hasil uji validitas pada Tabel 1, menunjukkan bahwa item-item instrumen setiap variabel penelitian ini memiliki skor total diatas 0,30. Hasil uji validitas dari 29 variabel yang diteliti menghasilkan nilai korelasi terkecil adalah 0,596 dan nilai korelasi terbesar adalah 0,940. Dengan demikian, seluruh item intsrumen kuisisioner dalam penelitian ini adalah valid.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Jml Pertanyaan	Nilai Korelasi	Ket
----	----------	----------------	----------------	-----

1	GKT (X1)	8	0,740-0,937	valid
2	IO (X2)	7	0,746-0,940	valid
3	WE (X3)	6	0,771-0,913	valid
4	JC (Y)	8	0,596-0,808	valid

Sumber:Data Diolah,2020

Uji reliabilitas variabel menggunakan *Cronbach's Alpha*. Hasil uji realibilitas pada Tabel 2, menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap variabel lebih besar dari 0,7. Hal ini berarti bahwa seluruh instrumen variabel penelitian adalah reliabel (handal)

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	α	Cut-off	Kriteria
1	GKT (X1)	0,935	0,7	Reliabel
2	IO (X2)	0,900	0,7	Reliabel
3	WE (X3)	0,930	0,7	Reliabel
4	JC (Y)	0,860	0,7	Reliabel

Sumber:Data Diolah,2020

Model persamaan regresi dengan 3 prediktor yakni gaya kepemimpinan transformasional (X1), Iklim Organisasi (X2), Work Engagement (X3) memunculkan persamaan regresi berupa:

Ringkasan Analisis Regresi
Tabel 3. Ringkasan Analisis Regresi

Variabel	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
(Constant)	10.782	5.803	1.858	.075
X1	-.294	.233	-1.262	.218
X2	.467	.271	1.714	.098
X3	.782	.241	3.245	.003

Sumber: data sekunder diolah, 2020

$$Y = 10.782 - 0,294 X_1 + 0,467 X_2 + 0,782 X_3$$

1.Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) sebesar -0,294 bernilai negatif dan signifikan, hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik penerapan Gaya

Kepemimpinan Transformasional maka akan menurunkan Job Crafting sebanyak 0,294 Job Crafting

- 2.Nilai koefisien regresi variabel Iklim Organisasi (X2) sebesar 0,467 bernilai positif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin baik Iklim Organisasi maka akan semakin baik Job Crafting
- 3.Nilai koefisien regresi variabel Work Engagement (X3) sebesar 0,782 yang bernilai positif. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin baik Work Engagement maka akan semakin baik Job Crafting.
- 4.Konstanta sebesar 10,782, artinya apabila Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Work Engagement tidak ada atau nilainya adalah 0,maka pengaruhnya ke Job Crafting sebesar 10,782

Dari Tabel di atas dapat dilihat bahwa:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional,diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel} = 2,052 > 2,467$ Dengan demikian maka dapat diperoleh hasil bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Work Engagement* karyawan Bank Jateng KCPS Kudus. Iklim Organisasi,diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel} = 2,052 > 1,172$. Dengan demikian maka dapat diperoleh hasil bahwa Iklim Organisasi berpengaruh terhadap *Work Engagement* karyawan Bank Jateng KCPS Kudus.
2. Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap *Work Engagement* karyawan Bank Jateng KCPS Kudus dapat diterima (H1 diterima) dan Iklim Organisasi berpengaruh terhadap *Work Engagement* Bank Jateng KCPS Kudus dapat diterima (H2 diterima)
3. Work Engagement,diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel} = 3,245 > 2,045$. Dengan demikian dapat diperoleh hasil bahwa *Work Engagement* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Job Crafting* .(H3 diterima)

Secara garis besar hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis yang dimaksud adalah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan *Work Engagement* Terhadap *Job Crafting*. Berikut pembahasan dari hipotesis tersebut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Work Engagement*

Gaya kepemimpinan transformasional dari para responden yang diperoleh melalui hasil kuesioner, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada kategori sangat baik (skor tinggi). Dari rumusan masalah yang telah diungkapkan pada bab sebelumnya, bahwa dari hasil uji hipotesis dengan melakukan uji-t, ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* karyawan Bank Jateng KCPS Kudus. Hal ini dapat terlihat pada hasil uji-t diperoleh t_{hitung} sebesar 2,052 dengan tingkat probabilitas (sig) adalah 0,020, Jika dibandingkan pada t_{tabel} pada $\alpha = 0,05$, berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $sig < 0,05$ ($2,052 > 2,467$ dan $0,020 < 0,05$) Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama yang diajukan oleh penulis **diterima** yaitu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *Work Engagement* (X3) karyawan Bank Jateng KCPS Kudus.

Semakin transformasional gaya kepemimpinan pemimpin Bank Jateng KCPS Kudus maka akan semakin baik pula *work engagement* karyawan terhadap organisasi. Hal ini akan lebih memudahkan bagi pemimpin dalam menggerakkan dan meningkatkan *work engagement*.

Hasil penelitian ini sejalan dan terdapat pada penelitian-penelitian sebelumnya dengan variabel yang sama maupun adanya tambahan variabel. Pada penelitian (Dewi & Ariati, 2014) dengan hasil hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*, dengan

mengekspresikan dirinya secara total melalui *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Sejalan dengan penelitian (Garvin & Winata, 2017) dengan hasil hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *work engagement*, dengan pemberian rangsangan hadiah untuk menjadikan keterikatan kerja penuh semangat dan dedikasi. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Luthans dalam (Safaria, 2004)

2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Work Engagement*

Dari hasil olah data pada hasil jawaban responden, ditemukan bahwa Iklim Organisasi karyawan KCPS pada kategori sangat baik (skor tinggi). Hipotesis kedua yang diajukan oleh penulis bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap *work engagement* **diterima**. Hal ini dibuktikan dari hasil uji-t. Hasil t_{hitung} diperoleh sebesar 2,052 dengan probabilitas (sig) 0,000, dibandingkan dengan t_{tabel} pada $\alpha 0,05$ diperoleh t_{tabel} 1,172. Hal ini berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $sig < 0,05$ ($2,052 > 1,172$, dan $0,251 < 0,05$). Hasil uji-t tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Iklim Organisasi (X2) terhadap *Work Engagement* (X3) karyawan KCPS Kudus.

Sehubungan dengan hal tersebut karyawan harus mempunyai sikap yang baik pada diri pribadi rekan kerja, sikap tentang organisasi, teman sejawat dan terhadap tugas dan kewajibannya, jika hal ini mempunyai sikap yang positif, akan memunculkan kesadaran diri akan tugas dan tanggungjawabnya dalam menjalankan profesionalitas seorang karyawan Bank terutama dalam proses memberikan jasa layanan kepada nasabah terbaik sesuai atauran yang sudah ada

. Hasil pengujian ini mendukung penelitian oleh (Noerant, O, 2018) dengan hasil hubungan positif karena Iklim organisasi dapat menjadi faktor terciptanya keterikatan kerja. Hasil pengujian ini tidak konsisten penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Fitri *et*

al, 2016) mengatakan bahwa terdapat pengaruh negative dari variabel iklim organisasi tidak signifikan dalam memprediksi *work engagement*. Hal ini menunjukkan ada faktor lain yang turut mempengaruhi hubungan iklim organisasi terhadap *work engagement*.

3. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Crafting*

Dari hasil olah data pada hasil jawaban responden, ditemukan bahwa *Work Engagement* karyawan Bank Jateng KCPS Kudus pada kategori sangat baik (skor tinggi). Hipotesis ketigayang diajukan oleh penulis bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Work Engagement* terhadap *Job Crafting* **diterima**. Hal ini dibuktikan dari hasil uji-t.

Hasil yang diperoleh dari t_{hitung} antara *Work Engagement* terhadap *Job Crafting* diperoleh sebesar 3,245 dengan sig 0,003. Jika dikonsultasikan pada t_{tabel} α 0,05 diperoleh t_{tabel} 2,045. Hal ini berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan sig $< 0,05$ ($3,245 > 2,045$) dan sig $0,003 < 0,05$. Maka hipotesis ketiga yang diajukan oleh penulis **diterima**

Work engagement memberikan dampak positif pada karyawan Bank Jateng KCPS Kudus dengan *Job Crafting*-nya mereka mengubah pekerjaan sedemikian rupa sesuai dengan preferensi, ketrampilan dan kemampuannya untuk menyesuaikan jenis pekerjaan atas kebutuhan karyawan itu sendiri. Hal ini dikarenakan karyawan Bank Jateng KCPS Kudus mempunyai *work engagement* yang baik sehingga membuat tugas pekerjaan menjadi lebih menantang, berani mengambil tanggung jawab tambahan, menunjukkan minat dalam perkembangan pekerjaan baru serta memiliki kreativitas dan inisiatif terkait dengan tugasnya.

Hasil penelitian ini sejalan dan terdapat pada penelitian-penelitian sebelumnya dengan variabel yang sama maupun adanya tambahan variabel. Pada penelitian (Azizah, R 2018) dengan hasil hubungan positif antara *work engagement*

dengan *job crafting*, dengan menyelesaikan pekerjaan dengan mendedikasikan diri. Sejalan dengan penelitian (Noviyana, 2018) dengan hasil hubungan positif antara *job crafting* dengan *work engagement*, dengan kesesuaian kerja dan ketrampilan maka karyawan akan membuat terikat

6. Kesimpulan

Berdasarkan paparan diatas, dapat disimpulkan :

1. Dari hasil hipotesis yang telah diuji, disimpulkan bahwa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap *work engagement* (X3) karyawan Bank Jateng KCPS Kudus mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini berarti semakin transformasional gaya pemimpin maka akan semakin tinggi pula *work engagement* karyawan Bank Jateng KCPS Kudus. Dari hasil temuan penelitian, gaya kepemimpinan transformasional yang diperoleh dari para responden berada pada tingkatan **skor tinggi**. Dengan gaya kepemimpinan transformasional yang selalu mengutamakan kepentingan dan tujuan organisasi, bersikap terbuka (transparan), dapat menerima masukan dan kritik yang membangun dari bawahan, tampil sebagai panutan bagi karyawan, perhatian terhadap masalah yang dihadapi terkait dengan perubahan.
2. Dari hasil hipotesis yang telah diuji, disimpulkan bahwa Pengaruh antara Iklim Organisasi (X2) terhadap *Work Engagement* (X3) karyawan Bank Jateng KCPS Kudus mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin baik Iklim Organisasi akan *Work Engagement* karyawan Bank Jateng KCPS Kudus. Hal ini berarti karyawan mempunyai sikap dan tingkah laku secara positif terhadap Iklim Organisasi atas keterikatan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Dari hasil hipotesis yang telah diuji, disimpulkan bahwa Pengaruh antara *Work Engagement* (X3) terhadap *Job Crafting* (Y) karyawan Bank Jateng

KCPS Kudus mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin baik Work Engagement maka akan semakin tinggi Job Crafting karyawan Bank Jateng KCPS Kudus. Hal ini dapat memberikan suatu keuntungan bagi Bank Jateng KCPS Kudus untuk berprestasi dalam capaian kinerja perusahaan dengan secara menjalankan tugas pekerjaan, tanggung jawabnya dan kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas pekerjaan..

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bass, B. M & Riggio, E. R. (2003). *Transformasional Leadership*. Mahwah, New Jersey: Leurence Erbaum Associates.
- Demerouti, E., & Bakker, A. (2015). Job Crafting. In An Introduction to Contemporary Work Psychology. *John Wiley & Sons, Ltd*.
- 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*.
- Fitri, N., Astika, L., & Saptoto, R. (2016). Peran Resiliensi dan Iklim Organisasi terhadap Work Engagement. *Gadjah Mada Journal Of Psychology*.
- Garvin, G., & Winata, W. B. (2017). Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Keterikatan Kerja (Studi Pada Karyawan Universitas X). *Psibernetika*. <https://doi.org/10.30813/psibernetika.v9i1.476>
- Hubungan Antara Job Crafting Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Generasi Y Di Kantor Pusat Pt. Bank Bukopin, Tbk Jakarta. (2018). *Empati*.
- Khoirusmadi, ahmad sofian, & Darmastuti, I. (2011). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening. *Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Performance*.
- Kim, H., Im, J., & Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18–26.
- Kooij, D., Kanfer, R., & Tims, M. (2015). Successful aging at work: the role of job crafting. *Springer International Publishing Switzerland*.
- Lussier, R. N. (2016). Leadership: Theory, Application, & Skill Development, 6th Edition. In [VitalSource]. Retrieved from <https://online.vitalsource.com/#/books/9781305890237>.
- Maulina, R. (2018). Pengaruh pelatihan job crafting untuk menurunkan tingkat kebosanan kerja karyawan di perusahaan X Yogyakarta. *Tesis. Fakultas Psikologi Dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia Yogyakarta*.
- Noviyana, F. A. (2018). Pengaruh Kesesuaian Kerja terhadap Keterampilan Kerja dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*. <https://doi.org/10.26740/bisma.v8n1.p32-42>
- Paren, J. (2010). Resistance to Change. *Journal of Economics*, 1, 1–10.
- Riet, J. (2015). Leadership and job crafting: relationship with employability and creativity. *Eindhoven University of Technology*.
- Safaria, T. (2004). *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Setiawan. (2015). *Peluang Usaha Budidaya Jahe*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Simamora, H. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi 2*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Usman, H. (2012). Manajemen teori, praktik dan riset pendidikan. In *PT. Remaja Rosdakarya*.
- Wirawan. (2015). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wrzesniewski, A. dan Dutton, J. . (2011). Crafting a job : Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
- Yukl, G. (2010). Leadership in Organisations 7th ed. In *Organisation*.