

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KINERJA PEGAWAI DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Risa Sofiati¹, Ruswan², Fatah Syukur³

^{1,2,3} UIN Walisongo Semarang, Indonesia

Email: 25031380020@student.walisongo.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v11i3.2394>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 March 2026

Final Revised: 11 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 19 June 2026

Keywords:

Transformational Leadership

Work Engagement

Employee Performance

Educational Leadership



ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of transformational leadership in fostering work engagement and improving employee performance in educational institutions. The phenomena examined stem from low employee work engagement, weak organizational communication, and suboptimal leadership in enhancing employee productivity and work effectiveness. This study employs a qualitative approach using a case study design to deeply understand the experiences, interactions, and meanings that emerge within the educational organizational environment. The research subjects include the head of the institution, teachers, administrative staff, and employees. Data collection techniques include interviews, observations, and documentation. Data validity was achieved through triangulation of sources and methods, while data analysis utilized the Miles and Huberman interactive model, which includes data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of this study indicate that transformational leadership plays a crucial role in fostering employee work engagement through inspirational communication, work motivation, exemplary behavior, and a humanistic interpersonal approach. Employee work engagement is reflected in increased loyalty, discipline, responsibility, cooperation, and work productivity within the organization. Furthermore, a supportive organizational culture and harmonious social relationships between leaders and employees are key factors in enhancing the effectiveness of educational institutions.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi transformational leadership dalam membangun work engagement dan meningkatkan kinerja pegawai pada lembaga pendidikan. Fenomena yang dikaji berangkat dari rendahnya keterlibatan kerja pegawai, lemahnya komunikasi organisasi, serta belum optimalnya kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus untuk memahami secara mendalam pengalaman, interaksi, dan makna yang terbentuk dalam lingkungan organisasi pendidikan. Subjek penelitian terdiri atas kepala lembaga, guru, staf administrasi, dan pegawai. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Validitas data diperoleh melalui triangulasi sumber dan metode, sedangkan analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership berperan penting dalam membangun work engagement pegawai melalui komunikasi yang inspiratif, motivasi kerja, keteladanan, dan pendekatan interpersonal yang humanis. Keterlibatan kerja pegawai tercermin melalui meningkatnya loyalitas, disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan produktivitas kerja dalam organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang suportif dan hubungan sosial yang harmonis antara pemimpin dan pegawai menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan.

Kata kunci: Transformational Leadership, Work Engagement, Kinerja Pegawai, Kepemimpinan Pendidikan

PENDAHULUAN

Perkembangan organisasi pendidikan pada era modern menuntut adanya kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan, meningkatkan keterlibatan kerja pegawai, serta mendorong terciptanya kinerja organisasi yang efektif dan berkelanjutan. Transformasi dunia kerja yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, perubahan budaya organisasi, dan meningkatnya tuntutan profesionalisme menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai salah satu pendekatan yang paling relevan dalam manajemen sumber daya manusia (Imron, 2025). Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam membangun motivasi, inspirasi, dan keterikatan emosional pegawai terhadap pekerjaan yang dijalankan. Fenomena ini menjadi perhatian penting karena kualitas kepemimpinan memiliki hubungan erat dengan tingkat produktivitas dan performa pegawai di berbagai sektor, termasuk lembaga pendidikan. Penelitian yang dilakukan oleh Farida (2022) menunjukkan bahwa transformational leadership mampu meningkatkan work engagement yang berdampak pada peningkatan job performance pegawai secara signifikan. Selain itu, Daulay (2025) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun komitmen organisasi dan keterlibatan pegawai melalui hubungan interpersonal yang positif dan inspiratif.

Dalam persoalan terkait rendahnya kualitas kinerja pegawai dan lemahnya keterlibatan kerja dalam menjalankan tugas organisasi. Berbagai institusi pendidikan masih memperlihatkan gejala rendahnya disiplin kerja, kurangnya inovasi pegawai, lemahnya komunikasi organisasi, serta menurunnya semangat kerja akibat pola kepemimpinan yang cenderung administratif dan belum sepenuhnya partisipatif (Parwaatmya, 2026). Kondisi tersebut juga ditemukan dalam berbagai observasi lapangan pada institusi pendidikan, di mana pegawai lebih banyak bekerja secara formalitas dibandingkan menunjukkan keterlibatan emosional terhadap pekerjaan. Dalam dokumen mengenai kepemimpinan berorientasi kinerja pegawai dijelaskan bahwa faktor kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan kemampuan pemimpin dalam mengendalikan bawahan menjadi faktor utama yang memengaruhi kualitas kinerja pegawai. Selain itu, ditemukan bahwa motivasi pegawai sangat dipengaruhi oleh keterampilan pemimpin dalam memberikan arahan, penghargaan, serta kesempatan pengembangan diri kepada bawahan. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Sabila (2025) yang menjelaskan bahwa work engagement memiliki hubungan langsung terhadap peningkatan *employee performance*, terutama ketika organisasi mampu menciptakan kepemimpinan yang suportif dan partisipatif.

Permasalahan tersebut menjadi penting untuk diteliti karena rendahnya *work engagement* pegawai dapat berdampak langsung terhadap efektivitas pelayanan pendidikan, kualitas administrasi organisasi, dan pencapaian tujuan institusi. Keterlibatan kerja pegawai mencerminkan tingkat komitmen, loyalitas, dan tanggung jawab individu terhadap organisasi (Raharjo, 2023). Pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, disiplin, kreativitas, dan kemampuan kolaborasi yang lebih baik dibandingkan pegawai yang bekerja hanya berdasarkan kewajiban formal. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi penting karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih humanis, komunikatif, dan partisipatif. Penelitian Rahmadhan (2024) menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki pengaruh kuat terhadap employee engagement dan organizational performance pada institusi pendidikan tinggi. Sementara itu, Indayati (2012) menemukan bahwa keterlibatan kerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam organisasi.

Meskipun penelitian tentang transformational *leadership* dan *employee performance* telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian sebelumnya masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengujian hubungan statistik antarvariabel. Penelitian terdahulu cenderung menitikberatkan pada aspek pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja tanpa menggali secara mendalam pengalaman subjektif pegawai dalam memaknai kepemimpinan transformasional di lingkungan kerja mereka (Putri, 2025). Makna, pengalaman, interaksi sosial, dan proses pembentukan keterikatan kerja menjadi aspek penting yang dapat memberikan pemahaman lebih komprehensif mengenai dinamika organisasi pendidikan. Selain itu, masih sedikit penelitian yang secara spesifik mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional membangun *work engagement* pegawai dalam konteks budaya organisasi pendidikan di Indonesia. Dengan demikian, terdapat *research gap* berupa keterbatasan kajian mendalam mengenai proses sosial dan pengalaman pegawai dalam merasakan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja dan kinerja mereka.

Penelitian ini didasarkan pada teori Transformational *Leadership* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirational motivation, *idealized influence*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* kepada bawahan (Harsoyo, 2022). Teori tersebut relevan untuk memahami bagaimana interaksi kepemimpinan membentuk motivasi intrinsik, loyalitas, dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Selain itu, konsep *work engagement* yang dikembangkan oleh Schaufeli menjelaskan bahwa keterikatan kerja tercermin melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption* pegawai dalam melaksanakan pekerjaan (Utamingtyas, 2026). Melalui penelitian ini berupaya menggali pengalaman, persepsi, dan makna yang dirasakan pegawai terhadap praktik kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan transformasional membentuk *work engagement* dan memengaruhi kinerja pegawai pada lembaga pendidikan. Fokus penelitian diarahkan pada pengalaman pegawai dalam memaknai gaya kepemimpinan pemimpin, bentuk keterlibatan kerja yang muncul dalam aktivitas organisasi, serta proses sosial yang memengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian kepemimpinan transformasional berbasis pendekatan kualitatif, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi lembaga pendidikan dalam membangun strategi kepemimpinan yang lebih efektif, humanis, dan berorientasi pada peningkatan kualitas kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan studi kasus dipilih karena penelitian berfokus untuk memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan transformasional dalam membangun *work engagement* dan meningkatkan kinerja pegawai pada lembaga pendidikan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengeksplorasi pengalaman, interaksi sosial, serta makna subjektif yang dirasakan oleh partisipan dalam konteks organisasi secara alamiah. Menurut Sari (2024), penelitian kualitatif bertujuan memahami makna sosial melalui eksplorasi mendalam terhadap pengalaman manusia dalam konteks tertentu. Selain itu, studi kasus dianggap relevan karena mampu menggambarkan dinamika kepemimpinan dan keterlibatan kerja secara komprehensif dalam situasi nyata organisasi pendidikan. Penelitian dilaksanakan SD Hj. Isriati Baiturrahman pada selama periode 20 April 2026 – 10 Mei 2026. Pemilihan lokasi dilakukan secara *purposive* dengan pertimbangan bahwa lembaga tersebut menerapkan pola

kepemimpinan berbasis pengembangan kinerja pegawai dan memiliki karakteristik organisasi yang sesuai dengan fokus penelitian.

Subjek penelitian terdiri atas kepala lembaga, staf administrasi, guru, dan pegawai yang terlibat langsung dalam aktivitas organisasi pendidikan. Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria informan yang memiliki pengalaman, keterlibatan aktif, serta pemahaman terhadap praktik kepemimpinan dalam organisasi. Teknik purposive dipilih karena penelitian kualitatif menekankan kedalaman informasi dibandingkan jumlah partisipan. Dalam proses pengumpulan data, peneliti menggunakan teknik wawancara untuk memperoleh data mengenai pengalaman, persepsi, dan makna yang dirasakan pegawai terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Wawancara dilakukan secara fleksibel namun tetap mengacu pada pedoman penelitian sehingga memungkinkan peneliti menggali data secara mendalam. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi terhadap aktivitas organisasi, pola komunikasi pemimpin, interaksi kerja pegawai, dan budaya kerja di lingkungan lembaga pendidikan. Dokumentasi berupa arsip kegiatan, laporan organisasi, foto kegiatan, serta dokumen penilaian kinerja pegawai juga digunakan untuk memperkuat data penelitian. Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data tersebut bertujuan menciptakan triangulasi metode sehingga meningkatkan validitas data penelitian (Muin, 2026).

Validitas data dalam penelitian ini dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara dari berbagai informan, seperti kepala lembaga, pegawai, dan staf administrasi, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih objektif mengenai fenomena yang diteliti. Sementara itu, triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi agar data yang diperoleh memiliki tingkat konsistensi yang tinggi. Selain itu, peneliti juga menerapkan member checking dengan cara mengonfirmasi kembali hasil wawancara kepada informan untuk memastikan kesesuaian makna dan interpretasi data. Teknik ini penting dalam penelitian kualitatif karena dapat meminimalkan bias interpretasi peneliti serta meningkatkan kredibilitas penelitian. Menurut Stahl dan King (2020), validasi data dalam penelitian kualitatif sangat penting untuk menjaga trustworthiness melalui proses konfirmasi, refleksi, dan pemeriksaan data secara berulang.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang terdiri atas tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan (Qomaruddin, 2024). Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan proses seleksi, pemusatan perhatian, penyederhanaan, dan kategorisasi data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sesuai fokus penelitian. Tahap berikutnya adalah penyajian data, yaitu menyusun data dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, dan pengelompokan tema sehingga memudahkan peneliti memahami hubungan antar kategori. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan melalui interpretasi data secara mendalam untuk menemukan pola, makna, dan hubungan mengenai kepemimpinan transformasional, work engagement, dan kinerja pegawai. Proses analisis dilakukan secara terus-menerus sejak awal penelitian hingga diperoleh data yang dianggap jenuh. Pendekatan Miles dan Huberman dipilih karena mampu memberikan kerangka analisis yang sistematis dan fleksibel dalam penelitian kualitatif, terutama dalam mengkaji fenomena sosial dan organisasi secara mendalam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi Transformational Leadership dalam Membangun Work Engagement Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membangun *work engagement* pegawai di lembaga pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan bahwa pemimpin berupaya menciptakan lingkungan kerja yang komunikatif, partisipatif, dan suportif sehingga pegawai merasa lebih dihargai serta memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi. Pemimpin tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memberikan motivasi, arahan, serta perhatian personal kepada pegawai dalam menjalankan tugas organisasi. Bentuk kepemimpinan tersebut tercermin melalui komunikasi yang terbuka, pemberian kesempatan pegawai untuk menyampaikan pendapat, serta keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara, salah satu informan menyampaikan "*Pimpinan di sini bukan hanya memberi tugas, tetapi juga sering memberikan motivasi dan mendengarkan kendala yang kami hadapi. Jadi kami merasa lebih dihargai dan semangat bekerja meningkat.*" Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang positif antara pemimpin dan pegawai mampu menciptakan rasa nyaman dan keterikatan kerja yang lebih kuat. Selain itu, hasil observasi menunjukkan bahwa pemimpin secara aktif melakukan pendekatan interpersonal melalui diskusi informal, evaluasi bersama, serta pemberian apresiasi terhadap hasil kerja pegawai. Pegawai yang memperoleh perhatian dan penghargaan dari pimpinan cenderung menunjukkan loyalitas, disiplin, dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi *transformational leadership* terlihat melalui penerapan *inspirational motivation* dan *individualized consideration*. Pemimpin memberikan arahan yang jelas mengenai tujuan organisasi sekaligus mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuan diri sesuai potensi yang dimiliki. Dalam dokumen penelitian dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bekerja sama secara produktif demi mencapai tujuan organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan pemimpin mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai karena pegawai merasa dilibatkan dalam proses organisasi. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa *work engagement* terbentuk tidak hanya karena tuntutan pekerjaan, tetapi juga karena adanya hubungan sosial yang harmonis antara pemimpin dan pegawai.

Dalam perspektif teori *transformational leadership* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin berhasil menjalankan fungsi kepemimpinan melalui pemberian inspirasi, perhatian individual, serta dorongan motivasional kepada pegawai (Sukatini, 2024). Temuan ini sejalan dengan penelitian Bismoko (2023) yang menjelaskan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan *work engagement* dan *employee performance* melalui hubungan interpersonal yang positif antara pemimpin dan bawahan. Selain itu, penelitian Wang et al. (2022) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keterikatan kerja pegawai melalui komunikasi yang suportif dan pemberian penghargaan terhadap kontribusi pegawai dalam organisasi (Swetha, 2025).

Namun demikian, penelitian ini menemukan perspektif yang lebih kontekstual dalam lingkungan lembaga pendidikan, yaitu bahwa keterikatan kerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor motivasi formal, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang menekankan nilai kekeluargaan, kebersamaan, dan komunikasi interpersonal. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya dipandang sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai figur sosial yang mampu menciptakan rasa aman dan nyaman dalam lingkungan kerja. Hal tersebut menjadi temuan penting karena memperlihatkan bahwa keberhasilan

transformational leadership dalam membangun *work engagement* sangat dipengaruhi oleh konteks sosial dan budaya organisasi pendidikan.

Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan perlu mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih humanis, partisipatif, dan komunikatif guna meningkatkan keterlibatan kerja pegawai. Pemimpin tidak cukup hanya berorientasi pada target organisasi, tetapi juga perlu memperhatikan kebutuhan emosional, psikologis, dan pengembangan potensi pegawai. Penelitian ini juga memperkuat pandangan bahwa *work engagement* dalam organisasi pendidikan terbentuk melalui interaksi sosial yang intensif antara pemimpin dan pegawai. Oleh karena itu, penelitian lain membahas bahwa memperluas kajian mengenai transformational leadership dengan mengaitkannya pada budaya organisasi, *organizational commitment*, atau *employee well-being* agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kepemimpinan dalam lembaga Pendidikan (Harahap, 2025).

B. Faktor Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan menjadi unsur dominan dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai pada lembaga pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan bahwa kepemimpinan yang komunikatif, motivatif, dan memberikan keteladanan positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kondusif. Pegawai mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang terbuka dan partisipatif membuat mereka merasa dihargai sehingga berdampak pada meningkatnya tanggung jawab serta semangat kerja dalam menjalankan tugas organisasi. Dalam praktik organisasi, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pembimbing yang aktif memberikan arahan dan solusi terhadap berbagai permasalahan kerja yang dihadapi pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara, salah satu informan menyatakan "*Ketika pimpinan memberikan contoh disiplin dan ikut terlibat dalam pekerjaan, kami jadi merasa malu kalau bekerja tidak maksimal. Itu membuat kami lebih bertanggung jawab.*" Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin memiliki pengaruh kuat terhadap pembentukan perilaku kerja pegawai. Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa pemimpin secara rutin melakukan evaluasi kerja, memberikan motivasi secara langsung, dan membangun komunikasi interpersonal yang positif dengan pegawai. Selain itu, pemberian penghargaan terhadap pegawai yang menunjukkan kinerja baik menjadi salah satu strategi pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja. Pegawai yang mendapatkan apresiasi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang tidak memperoleh penguatan positif dari organisasi.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi yang jelas dan terbuka. Dalam dokumen penelitian dijelaskan bahwa faktor kepemimpinan meliputi gaya kepemimpinan, kemampuan mengarahkan, motivasi dari pemimpin, komunikasi efektif, pengambilan keputusan, dan keteladanan. Faktor-faktor tersebut terbukti memengaruhi kualitas hubungan kerja antara pemimpin dan pegawai sehingga menciptakan suasana organisasi yang lebih harmonis dan kolaboratif. Selain itu, indikator kinerja pegawai seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, efektivitas, dan kerja sama juga mengalami peningkatan ketika pemimpin mampu menciptakan budaya kerja yang humanis dan partisipatif. Dengan demikian, transformational leadership tidak hanya memengaruhi aspek psikologis pegawai, tetapi juga berdampak langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam perspektif teori transformational leadership, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

pemimpin berhasil menjalankan fungsi *inspirational motivation* dan *idealized influence* melalui pemberian motivasi, keteladanan, serta komunikasi interpersonal yang efektif kepada pegawai (Lubis, 2024). Temuan ini sejalan dengan penelitian Elicia (2026) yang menjelaskan bahwa *transformational leadership* mampu meningkatkan *employee performance* melalui penguatan motivasi kerja dan hubungan sosial yang positif dalam organisasi. Penelitian Praditya (2025) juga menemukan bahwa pemimpin yang mampu memberikan dukungan emosional dan penghargaan terhadap pegawai cenderung berhasil meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai secara signifikan.

Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa dalam konteks lembaga pendidikan, keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajerial pemimpin, tetapi juga dipengaruhi oleh pendekatan sosial dan budaya organisasi yang diterapkan. Budaya kekeluargaan, komunikasi informal, dan kedekatan emosional antara pemimpin dan pegawai menjadi faktor penting yang memperkuat loyalitas dan semangat kerja pegawai. Temuan ini memberikan perspektif baru bahwa *transformational leadership* dalam lembaga pendidikan memiliki dimensi sosial yang lebih kuat dibandingkan organisasi formal lainnya. Pemimpin tidak hanya dipandang sebagai atasan struktural, tetapi juga sebagai figur yang mampu membangun rasa aman, solidaritas, dan kebersamaan dalam organisasi.

Implikasi praktis penelitian ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan perlu mengembangkan model kepemimpinan yang lebih kolaboratif, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Pemimpin perlu memberikan perhatian tidak hanya pada pencapaian target kerja, tetapi juga pada kebutuhan psikologis dan sosial pegawai agar tercipta lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat konsep *transformational leadership* sebagai pendekatan kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui hubungan interpersonal yang positif. Penelitian didukung oleh penelitian dapat mengembangkan kajian mengenai pengaruh budaya organisasi, *employee well-being*, dan *organizational commitment* terhadap efektivitas *transformational leadership* dalam berbagai konteks lembaga pendidikan maupun organisasi lainnya (Mursidi, 2025)

C. Dinamika Work Engagement terhadap Produktivitas dan Efektivitas Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* yang terbentuk melalui kepemimpinan transformasional memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi menunjukkan semangat kerja, loyalitas, tanggung jawab, dan komitmen yang lebih besar dalam menjalankan tugas organisasi. Pegawai tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga menunjukkan kepedulian terhadap kualitas pelayanan dan pencapaian tujuan organisasi. Kondisi tersebut terlihat dari meningkatnya kerja sama antarpegawai, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, serta adanya inisiatif pegawai untuk membantu rekan kerja tanpa harus menunggu instruksi dari pimpinan.

Salah satu informan menyampaikan "*Kalau suasana kerja nyaman dan pimpinan menghargai kerja kami, biasanya kami bekerja lebih semangat. Bahkan kalau ada pekerjaan tambahan, kami saling membantu supaya cepat selesai.*" Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa *work engagement* tidak hanya muncul dari faktor individu, tetapi juga dipengaruhi oleh iklim organisasi yang mendukung hubungan sosial yang positif. Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa pegawai yang merasa dihargai oleh organisasi cenderung lebih aktif dalam berdiskusi, bekerja sama, dan menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan lembaga. Dalam berbagai kegiatan organisasi, pegawai tampak memiliki partisipasi yang tinggi dan

menunjukkan keterlibatan emosional terhadap tugas yang dijalankan.

Selain itu, hasil dokumentasi menunjukkan adanya peningkatan efektivitas kerja yang ditandai dengan kedisiplinan pegawai, peningkatan kualitas pelayanan administrasi, serta terciptanya koordinasi kerja yang lebih baik antaranggota organisasi. Dalam dokumen penelitian dijelaskan bahwa indikator kinerja pegawai meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa faktor tim seperti kerja sama, komunikasi antaranggota, dan dukungan antarpegawai menjadi penentu penting dalam menciptakan produktivitas organisasi yang optimal. Dengan demikian, *work engagement* dalam organisasi pendidikan tidak hanya berkaitan dengan keterlibatan individu terhadap pekerjaan, tetapi juga berkaitan dengan terbentuknya budaya kerja kolektif yang mendukung keberlanjutan organisasi.

Dalam perspektif teori *work engagement* yang dikembangkan oleh Schaufeli, keterikatan kerja tercermin melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption* pegawai dalam menjalankan pekerjaan (Affia, 2024). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki *vigor* cenderung menunjukkan energi dan semangat kerja yang tinggi, sedangkan *dedication* terlihat melalui loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Selain itu, *absorption* tampak pada kesungguhan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara fokus dan bertanggung jawab. Temuan ini sejalan dengan penelitian Djafar (2025) yang menjelaskan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance* melalui peningkatan motivasi, kolaborasi, dan efektivitas kerja pegawai. Penelitian Kadir (2026) juga menemukan bahwa lingkungan kerja yang suportif dan kepemimpinan transformasional menjadi faktor utama yang memperkuat keterikatan kerja pegawai.

Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa dinamika *work engagement* dalam lembaga pendidikan memiliki karakteristik yang dipengaruhi oleh budaya sosial organisasi. Keterlibatan kerja pegawai tidak hanya didorong oleh sistem formal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh hubungan kekeluargaan, solidaritas sosial, dan rasa kebersamaan antarpegawai. Dalam konteks lembaga pendidikan, budaya kolektif tersebut menjadi faktor penting yang memperkuat efektivitas organisasi karena pegawai merasa menjadi bagian dari komunitas kerja yang saling mendukung. Temuan ini memberikan perspektif baru bahwa *work engagement* dalam organisasi pendidikan memiliki dimensi sosial dan emosional yang lebih kuat dibandingkan organisasi yang berorientasi profit.

Implikasi praktis penelitian ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu membangun rasa aman, penghargaan, dan solidaritas antarpegawai untuk meningkatkan *work engagement* secara berkelanjutan. Pemimpin organisasi perlu memperkuat komunikasi interpersonal, budaya kerja kolaboratif, serta sistem penghargaan yang mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat konsep bahwa *work engagement* merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui hubungan sosial yang positif dan budaya kerja yang suportif. Penelitian ini didukung oleh yang mengembangkan kajian mengenai hubungan antara *work engagement*, *organizational culture*, dan *employee well-being* dalam konteks lembaga pendidikan maupun organisasi sosial lainnya agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika keterlibatan kerja pegawai (Aidah, 2024).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki peran yang signifikan dalam membangun *work engagement* dan meningkatkan kinerja pegawai pada lembaga pendidikan. Kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, inspiratif, dan humanis mampu menciptakan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi sehingga

berdampak pada meningkatnya semangat kerja, loyalitas, disiplin, tanggung jawab, dan produktivitas kerja pegawai. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa work engagement tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga terbentuk melalui hubungan interpersonal yang positif antara pemimpin dan pegawai, budaya kerja kolaboratif, serta lingkungan organisasi yang suportif.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa keberhasilan transformational leadership dalam meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi, keteladanan, komunikasi efektif, dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai. Keterlibatan kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, aktif dalam kerja sama tim, serta memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, work engagement menjadi elemen penting yang menghubungkan praktik kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kualitas kinerja organisasi pendidikan.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian transformational leadership dan work engagement dalam perspektif kualitatif, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan. Penelitian ini memperkuat pandangan bahwa keterikatan kerja pegawai terbentuk melalui proses sosial, emosional, dan budaya organisasi yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif semata. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi lembaga pendidikan untuk mengembangkan model kepemimpinan yang lebih humanis, partisipatif, dan berorientasi pada penguatan hubungan interpersonal dalam organisasi. Selain itu, penelitian ini juga memberikan implikasi kebijakan bahwa pengembangan kualitas kepemimpinan perlu menjadi prioritas dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan dan kualitas sumber daya manusia.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas kajian mengenai transformational leadership dengan mengaitkannya pada variabel lain seperti organizational culture, employee well-being, organizational commitment, atau digital leadership dalam berbagai konteks organisasi pendidikan maupun nonpendidikan. Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan mixed methods agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika kepemimpinan dan keterikatan kerja pegawai dalam organisasi modern.

REFERENSI

- Affia, K., & Mulyana, O. P. 2024. "Hubungan Antara Perceived Organizational Support Dengan Work Engagement Pada Prajurit TNI-AD." *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 11(3), 1432-1452.
- Aidah, A., & Nugraha, M. S. 2024. "Penerapan Psikologi Organisasi Dalam Meningkatkan Efektivitas Manajemen Di Lembaga Pendidikan." *Jurnal Tahsinia*, 5(4), 568-582.
- Bismoko, A. B., Suwandi, J. C., & Hellyani, C. A. 2023. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Work Engagement Pada Organisasi Perusahaan." *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 1(3), 191-205.
- Daulay, D. E., Jhosua, M., & Harahap, R. A. 2025. "Daulay, D. E., Jhosua, M., & Harahap, R. A. (2025). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi: Penelitian." *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(2), 14138-14142.
- Djafar, S. A., Ibrahim, M. B. H., Mustajab, D., Irawan, A., & Akbar, M. A. 2025. "Pengaruh Motivasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi." *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 664-680.
- Elicia, E., & Hafidz, G. P. 2026. "Hubungan Organizational Culture, Transformational

- Leadership Terhadap Job Performance Karyawan Melalui Job Satisfaction Pada PT X." *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 6(1), 331-338.
- Farida, F. A. 2022. "Farida, F. A. (2022). Peran Mediasi Meaning in Work Dan Personal Resources Pada Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement." *Among Makarti Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 15(2), 150-166.
- Harahap, R., El Irsyad, T. E., & Zahidah, A. S. A. 2025. "Vision For A Better Future." *Greenbook Publisher*.
- Harsoyo, R. 2022. "Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass Dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247-262.
- Imron, A., Sugiarti, E., & Rusilowati, U. 2025. "Peran Kepemimpinan Berbasis Kinerja Terhadap Pengembangan Kompetensi Dan Produktivitas Sumber Daya Mamanusia." *Jurnal Akademi Akuntansi Indonesia Padang*, 5(1), 92-103.
- Indayati, N. 2012. "Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Universitas Brawijaya)." *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 344-356.
- Kadir, A. F. A., Aminda, R. S., & Firdaus, M. A. 2026. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi." *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 9(2), 2214-2218.
- Lubis, I. F. 2024. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi, Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening." (*Doctoral Dissertation, UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan*).
- Muin, S. A., Mahmud, R., Suhartawan, B., Fernandes, I., & Arkwright, D. 2026. "Metode Penelitian Kualitatif: Konsep Dan Aplikasi." *CV GET PRESS INDONESIA*.
- Mursidi, M., & Sarjito, A. 2025. "The Impact of Transformational Leadership and Management Support on Employee Performance through Organizational Commitment in Shipping Companies." *Jurnal Aplikasi Pelayaran Dan Kepelabuhanan*, 16(1), 86-104.
- Parwaatmya, A. A. 2026. "Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Dinas Kepemudaan, Olahraga Dan Pariwisata Kota Tegal Sebagai Variabel Mediasi." (*Doctoral Dissertation, Universitas Pancasakti Tegal*).
- Praditya, R. A., Prayuda, R. Z., & PURWANTO, A. 2025. "Korelasi Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di UKM." *International Journal of Social, Policy and Law*, 6(4), 1-14.
- Putri, N. A. 2025. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Yayasan Pendidikan Al-Azhar Surabaya." (*Doctoral Dissertation, Universitas Hayam Wuruk Perbanas*).
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. 2024. "Kajian Teoritis Tentang Teknik Analisis Data Dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles Dan Huberman." *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77-84.
- Raharjo, S. B., Masahere, U., & Widodo, W. 2023. "Komitmen Organisasi Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Dan Loyalitas Karyawan: Studi Tinjauan Literatur." *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 143-156.
- Rahmadhani, K. A. D., & Ahmadi, M. A. 2024. "Pengaruh Transformational Leadership Style, Organizational Commitment, Dan Employee Engagement Terhadap Employee Performance." *Jurnal Riset Manajemen*, 2(4), 327-344.
- Sabila, S., & Izzati, U. A. 2025. "Work Engagement Pada Karyawan: Systematic Literature

- Review." *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 9(3), 1187-1195.
- Sari, M. N., Abdillah, L. A., Asmarany, A. I., Rakhmawati, I., Pattiasina, P. J., Kusnadi, I. H., ... & Hadikusumo, R. A. 2024. "Metode Penelitian Kualitatif (Konsep & Aplikasi)." *Mega Press Nusantara*.
- Sukatin, S. P. I., Al-Faruqi, M. S. S., Pd, M., Amrizal, S. P. I., Hawasyi, L. H., Nurlaili, S., & Arifa, S. M. 2024. "Kepemimpinan Transformasional Seorang Pemimpin:(Teori Supportive Leadership, Motivasional Behavior, Motivasi Inspirasi Dan Stimulasi Intelektual)." *Deepublish*.
- Swetha, I. W. W., & Muslim, M. A. 2025. "Swetha, I. W. W., & Muslim, M. A. (2025). Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Anggota Polda Kalimantan Tengah: Peran Mediasi Motivasi Kerja." *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 11(1), 207-231.
- Utamingtyas, R., & Dewi, R. S. 2026. "Penilaian Tingkat Employee Engagement Pada Tenaga Kerja Generasi Z Di Industri Kesehatan Indonesia." *J@ Ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 21(1), 58-65.