

HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* DENGAN *BASIC PSYCHOLOGICAL NEED* SEBAGAI MEDIATOR PADA MASA NEW NORMAL

Sulik Kusuma Putri

Andik Matulesy¹

Amanda Pasca Rini²

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Abstract: This study aims to determine the relationship between perceptions of transformational leadership with work engagement and basic psychological needs as a mediator for employees who are working in the new normal using 150 research samples. This study uses a moderated regression analysis (MRA) test to determine the relationship between perceptions of transformational leadership on work engagement with basic psychological needs as a mediator for employees who work during the new normal. the results of the moderate regression analysis (MRA) carried out, obtained a value of R Square = 0.765 with a significance of 0.000 ($p < 0.05$) which means, after the moderating variable (basic psychological needs) Based on the influence of the relationship between perceptions of transformational leadership and work interaction, it increases to 76.5%. Before the moderator variable, the results of the analysis showed that the R Square value of the influence of the relationship between perceptions of transformational leadership and work engagement was 0.443, which means only 44.3%. The results of the contribution of the second independent variable, namely the variable perception of transformational leadership and psychological needs on work engagement of employees who work in the new normal is 75.74% where the contribution of transformational leadership perception to work engagement is -4.99% and the contribution of basic psychological needs to work engagement by 80.73%.

Keywords: *Transformational Leadership, Work Engagement, Basic Psychological Needs, New Normal*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi transformasional leadership dengan work engagement dan kebutuhan psikologis dasar sebagai mediator pada karyawan yang sedang bekerja pada new normal yang menggunakan sebanyak 150 sampel penelitian. Penelitian menggunakan uji moderated regression analysis (MRA) untuk mengetahui hubungan antara persepsi kepemimpinan transformasional terhadap work engagement dengan kebutuhan psikologis dasar sebagai mediator pada karyawan yang bekerja pada saat new normal. hasil analisis analisis regresi moderat (MRA) yang dilakukan, diperoleh nilai R Square = 0,765 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) yang artinya, setelah adanya variabel moderasi (kebutuhan psikologis dasar) Berdasarkan pengaruh hubungan antara persepsi kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja meningkat menjadi 76,5%. Sebelum adanya variabel moderator hasil analisis menunjukkan nilai R Square dari pengaruh hubungan antara persepsi kepemimpinan transformasional dengan work engagement adalah 0,443 yang artinya hanya 44,3%. Hasil sumbangan efektif pada variabel kedua bebas yaitu variabel persepsi transformasional kepemimpinan dan kebutuhan psikologis dasar terhadap work engagement karyawan yang bekerja pada new normal adalah sebesar 75,74% dimana kontribusi dari persepsi transformasional leadership terhadap work engagement sebesar -4,99% dan kontribusi dari basic kebutuhan psikologis terhadap work engagement sebesar 80,73%.

Kata Kunci: *Persepsi Transformational Leadership, Work Engagement, Basic Psychological Needs, New Normal*

PENDAHULUAN

Saat ini kita sedang berada di masa pandemi *covid 19*, virus *covid 19* masuk ke Indonesia mulai awal Maret 2020 yang hingga sekarang masih menjadi perbincangan yang hangat, fenomena pandemi *covid 19* memang tidak bisa kita hindari. Pandemi *covid 19* mempengaruhi kelancaran sendi sendi aktivitas di Indonesia, dan sangat berpengaruh terhadap sendi perekonomian, saat ini adanya pembatasan mobilitas masyarakat dan penambahan *cluster covid 19* di area kerja atau perkantoran sehingga mengganggu jam oprasi. Beberapa perusahaan juga terpaksa melakukan efisiensi sehingga adanya pemutusan hubungan kerja karena dampak *covid 19*. Data dari Humas Kementerian Ketenagakerjaan yang di keluarkan pada tanggal 20 April 2020, menyatakan bahwa ada sebanyak 2.084.593 pekerja yang terdampak *Covid 19*. Sebaran pekerja yang terdampak ini berasal dari 116.370 perusahaan. jumlah pekerja yang terdampak sebanyak 2.084.593 orang yang berasal dari sektor formal maupun informal dari 116.370 perusahaan. Humas Kementerian Ketenagakerjaan juga menyebutkan ada 1.304.777 pekerja yang dirumahkan dan 241.431 pekerja yang terkena PHK.

Pada masa *new normal* banyak kantor yang tetap beroperasi dan menerapkan

sistem yang di sebut bekerja dari rumah atau (WFH). Kondisi pandemi ini memberikan kultur kerja baru, yang membuat pekerja perlu melakukan penyesuaian, sebelum diberlakukan *work from home* pada masa *new normal*, sebagian besar pekerjaan dilakukan menggunakan interaksi tatap muka, sedangkan pada masa diberlakukannya *work from home* pekerja berinteraksi dengan tim maupun rekan kerja dengan system dalam jaringan internet atau daring.

Menurut harian *kompas.com* (*kompas.com*, 2020) kondisi *work from home* pada saat *new normal* ini membuat dampak produktivitas pekerja menurun adanya kesulitan atasan menghubungi pekerjanya dan adanya ketidak disiplin mengisi presensi yang sudah disediakan. Pekerja juga mengalami kesulitan dalam membagi prioritas kerja dan pekerjaan rumah. Selain itu sebagian pekerja mengalami kesulitan ketika haru bekerja dari rumah karena haru menggunakan internet. Sedangkan koneksi internet dimana mereka tinggal tidak begitu bagus (*Mangarondang, et al., 2020*).

Survei yang dilakukan oleh *McKinsey* (*Afriyadi, 2020*) dan *YouGov & USA Today* (*Schrotenboer, 2020*) menjelaskan bahwa *work from home* dapat menurunkan produktivitas kerja para karyawan sebanyak 25 persen. Hal ini karena sistem kerja *work from home* membuat karyawan melakukan

pekerjaannya terus menerus tidak menengal waktu. Selanjutnya Larson (2020) menjelaskan bahwa *work form home* dapat menurunkan produktivitas pekerja. Hal ini terjadi karena beberapa faktor. Faktor yang pertama adalah kurangnya pengawasan dari atasan, sehingga para pekerja tidak memiliki motivasi dalam bekerja. Faktor yang kedua adalah, para karyawan kurang fokus dengan pekerjaannya. Hal ini karena adanya tuntutan pekerjaan dari kantor dan tuntutan pekerjaan di rumah. Selanjutnya faktor ketiga adalah, sering terjadi kesalahpahaman atau miskomunikasi antara atasan dan para pekerja. Karena tidak bertemu secara langsung seperti bekerja pada waktu normal. Sedangkan untuk faktor terakhir adalah masalah keamanan data pekerjaan.

Dari hasil survei dan kajian yang disampaikan sebelumnya bahwa *work from home* pada masa *new normal* berdampak pada menurunnya produktivitas kerja yang disebabkan adanya aspek aspek *work engagement* yang menurun pada pekerja, menjadi topik yang menarik untuk dikaji lebih jauh mengenai *work engagement* pekerja pada masa *new normal*.

Work engagement menurut Bakker & Damerouti (2007) dapat membuat karyawan menjadi lebih terbuka terhadap informasi baru, lebih produktif, serta lebih memiliki

keinginan untuk melakukan hal-hal lebih dari yang diharapkan. Sedangkan Gorgievski dan bakker (2010) menemukan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja seseorang, sehingga hal ini berpengaruh pada produktifitas individu dan organisasi. Schaufeli (2003) mengungkapkan *work Engagement* merupakan perasaan bangga dan karyawan sulit memisahkan diri dari pekerjaannya. Berdasarkan gambaran para ahli tersebut, sangat penting bagi organisasi untuk memperhatikan *work engagement* karyawan pada masa *new normal* yang terjadi saat ini.

Peran serta pimpinan berkontribusi besar dalam mempengaruhi *work Engagement* karyawan. *Support* pimpinan dapat mempengaruhi kondisi kenyamanan pada karyawan, di masa seperti ini tentunya diharapkan pemimpin yang dapat memberikan perhatian, pengarahan, serta karismatik yang bisa menimbulkan motivasi untuk karyawan tetap memiliki produktivitas yang baik dalam pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Pemimpin dapat meningkatkan kepercayaan, kenyamanan dan kepuasan kerja untuk bawahannya (Handoko, 1996). Dari hasil kajian dan survei yang menyatakan bahwa karyawan mengalami *penurunan work engagement* karena dampak WFH yang terjadi pada masa *new normal*,

maka peneliti memfokuskan kepemimpinan dengan model *Transformational Leadership*.

Menurut (Munandar, 2014) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kerja yang di tandai dengan adanya relasi atau keterhubungan antara pemimpin dan bawahannya. Hal ini akan meningkatkan motivasi dari para bawahannya. Ada 4 aspek dari gaya kepemimpinan transformasional yaitu; *attributed charismam, inspiration leadership, intellectual stimulation* dan *individualize* (Munandar, 2014).

Kepemimpinan *Transformational Leadership* mendukung munculnya perilaku *work Engagement*. Peneliti mempunyai pendapat bahwa ada aspek *Basic Psychological Need* yang perlu diperhatikan dalam mempengaruhi tinggi rendahnya *work Engagement* karyawan. Penulis menduga semakin terpenuhinya *basic psychological needs* akan berdampak signifikan pada semakin kuatnya *work Engagement* pada karyawan dan berlaku sebaliknya. *Basic psychological needs* adalah kebutuhan manusia yang perlu diperhatikan untuk pemenuhannya agar manusia dapat mencapai kesejahteraan hidupnya.

Ditinjau dari *Basic Psychological Needs*, karakteristik *Transformational Leadership* yang dipaparkan sebelumnya dapat memenuhi aspek aspek yang ada di *Basic Psychological Needs*, terdapat tiga kebutuhan dasar

psikologis (*basic psychological needs*) *Autonomy, competence* (kompeten) dan *relatedness* (keterhubungan) mengacu pada (Ryan & Deci, 2017)

Menurut Manullang (1994), semakin besar pemenuhan *basic psychological needs* karyawan, maka akan semakin besar pula semangat mereka dalam bekerja. Dalam organisasi, faktor internal dari seorang karyawan adalah *basic psychological needs* dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal yaitu *transformational leadership* sehingga karyawan merasakan adanya kenyamanan yang dapat meningkatkan *work engagement*. Dengan peningkatan *work Engagement* karyawan bisa lebih berkontribusi pada organisasi baik secara fisik maupun kognitif untuk mencapai visi misi organisasinya.

Kedua faktor yang telah dijelaskan diatas yaitu *Transformational Leadership* yang berasal dari faktor eksternal dan *Basic psychological needs* yang merupakan faktor internal menjadi hal penting sebagai variabel yang mempengaruhi *work Engagement* pada karyawan. Semakin karyawan memiliki *Transformational Leadership* terhadap pemimpinnya, akan semakin meningkat pemenuhan *Basic Psychological Needs* karyawan sehingga semakin kuat *work engagement* yang ada pada karyawan terhadap organisasinya. Dari penjelasan diatas, peneliti tertarik untuk lebih memfokuskan kembali

hubungan antara *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* dengan *Basic Psychological Needs* sebagai mediator pada masa *new normal*.

HIPOTESIS

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Adanya korelasi positif antara *Transformational Leadership* dengan *Work Engagement*. Semakin tinggi *Transformational Leadership* maka akan semakin tinggi *Work Engagement*
2. Adanya korelasi positif antara *Basic Psychological Needs* dengan *Work Engagement*. Semakin tinggi *Basic Psychological Needs* maka akan semakin tinggi *Work Engagement*
3. Adanya korelasi *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* dengan *Basic Psychological Needs* sebagai variabel mediator pada masa *new normal*

METODE

Penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling*. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 150 responden. Jumlah tersebut tersebut dipilih menggunakan teknik *simple random sampling* dimana sampel diperoleh melalui proses membagikan alamat atau *link google formulir* guna pengisian skala *Transformational*

leadership, *work Engagement* dan *basic psychological need* yang telah dibuat oleh peneliti. Dibutuhkan waktu sekitar 1 bulan untuk mengumpulkan seluruh *google formulir* yang telah diisi oleh seluruh responden penelitian.

Teknik analisis data yang di gunakan pada penelitian ini adalah analisis data menggunakan teknik analisis statistik nonparametrik. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *basic psychological needs* dengan *work engagement* pada karyawan yang bekerja pada saat *new normal* dan untuk mengetahui hubungan antara *transformasional leadership* dengan *work engagement* pada karyawan yang bekerja pada saat *new normal*. Selain itu akan dilakukan uji *moderated regression analysis* (MRA) untuk mengetahui hubungan antara *transformasional leadership* terhadap *work engagement* dengan *basic psychological needs* sebagai mediator pada karyawan yang bekerja pada saat *new normal*.

HASIL

1. Hasil analisis menunjukkan variabel *Transformational leadership* diperoleh koefisien $t = 10,858$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Artinya *Transformational leadership* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *work engagement*. Hasil tersebut membuktikan bahwa hipotesis

yang menyatakan ada hubungan positif antara *Transformational leadership* dengan *work engagement* karyawan yang bekerja pada saat *new normal*, terbukti. Maknanya, asumsi penelitian yang menyatakan bahwa semakin tinggi *Transformational leadership* maka akan semakin tinggi *work engagement* karyawan yang bekerja pada saat *new normal* adalah benar.

2. Hasil analisis menunjukkan variabel *basic psychological needs* diperoleh koefisien $t = 21,409$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Artinya *basic psychological needs* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *work engagement*. Hasil tersebut membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan *basic psychological needs* dengan *work engagement* karyawan yang bekerja pada saat *new normal*, terbukti. Maknanya, asumsi penelitian yang menyatakan bahwa semakin tinggi persepsi *basic psychological needs* maka akan semakin tinggi *work engagement* karyawan yang bekerja pada saat *new normal* adalah benar.
3. Berdasarkan hasil analisis *moderated regression analysis* (MRA) yang dilakukan, diperoleh nilai $R^2 = 0,765$ dengan signifikansi $0,000$ ($p < 0,05$) yang artinya, setelah adanya variabel

moderasi (*basic psychological needs*) hubungan antara *Transformational leadership* dengan *work engagement* pengaruh meningkat menjadi 76,5%. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis ketiga ada hubungan antara *transformational leadership* dengan *work engagement* dan *basic psychological needs* sebagai moderator pada karyawan yang sedang bekerja pada *new normal* di terima.

4. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa sumbangan efektif (SE) variabel *transformational leadership* (X1) terhadap *work engagement* (Y) adalah sebesar -4,99%. Sementara sumbangan efektif (SE) variabel *basic psychological needs* (X2) terhadap *work engagement* (Y) adalah sebesar 80,73%. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel X2 memiliki hubungan lebih dominan dengan variabel Y daripada variabel X1. Total SE adalah sebesar 75,74% atau hampir sama dengan koefisien determinasi (R^2) analisis regresi yakni 75,8%.

PEMBAHASAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *transformational leadership* dengan *work engagement* dan *basic psychological needs* sebagai mediator

pada karyawan yang sedang bekerja pada *new normal* yang menggunakan sebanyak 150 sampel penelitian. Penelitian ini berlangsung dari tanggal 22 Mei 2021 hingga 5 Juli 2021. Pengambilan data dilakukan dengan cara menyebarkan skala *transformasional leadership*, *basic psychological needs* dan *work engagement* melalui *link google form* kepada subjek yang sesuai dengan kriteria.

Pada tahap persiapan penelitian, peneliti menyiapkan alat ukur yang akan digunakan untuk penelitian ini. Alat ukur yang di gunakan adalah kuesioner yang terdiri dari *transformasional leadership*, *basic psychological needs* dan *work engagement*. Alat ukur di susun berdasarkan *blueprint* yang peneliti buat sebelumnya. Sebelum peneliti menyebarkan kuesioner pada subjek penelitian yang sebenarnya, peneliti terlebih dahulu melakukan uji coba skala alat ukur kepada 50 subjek penelitian karyawan yang sedang bekerja pada *new normal*. Partisipan tidak dibatasi secara jenis kelamin, domisili, dan sosio ekonomi. Uji coba penelitian dilakukan dengan menyebarkan *google form* kepada partisipan yang sesuai dengan kriteria penelitian.

Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner *google form* kepada karyawan

karyawan yang sedang bekerja pada *new normal* sebanyak 150 partisipan dari tanggal 22 Mei 2021 hingga 5 Juli 2021.

Setelah melakukan uji prasyarat penelitian, peneliti melakukan uji analisis data menggunakan teknik analisis statistik nonparametrik. Teknik data yang digunakan dalam mencari hubungan dan membuktikan hubungan mengenai hipotesis yang diajukan adalah menggunakan uji regresi linier sederhana dan MRA yang diolah dengan menggunakan *IBM SPSS versi 24 for Windows*. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *basic psycological needs* dengan *work engagement* pada karyawan yang bekerja pada saat *new normal* dan untuk mengetahui hubungan antara *transformasional leadership* dengan *work engagement* pada karyawan yang bekerja pada saat *new normal*. Selain itu akan dilakukan uji *moderated regression analysis* (MRA) untuk mengetahui hubungan antara *transformasional leadership* terhadap *work engagement* dengan *basic psycological needs* sebagai mediator pada karyawan yang bekerja pada saat *new normal*.

Hasil penelitian pertama menunjukkan *transformational leadership* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *work engagement*. Hasil tersebut membuktikan bahwa

hipotesis pertama yang menyatakan ada hubungan positif antara *Transformational leadership* dengan *work engagement* karyawan yang bekerja pada saat *new normal*, terbukti. Maknanya, asumsi penelitian yang menyatakan bahwa semakin tinggi *transformational leadership* maka akan semakin *work engagement* karyawan yang bekerja pada saat *new normal* adalah benar.

Kondisi *new normal* seperti saat ini merupakan tantangan tersendiri untuk para pekerja. Disatu sisi mereka harus menjaga kesehatannya, tapi disisi yang lain mereka harus menunaikan kewajibannya untuk tetap bekerja. Pada saat seperti ini adalah sangat penting untuk para pekerja memiliki rasa keterikatan dengan pekerjaannya. *Work engagement* mengacu pada keterlibatan, kepuasan dan antusiasme karyawan dalam bekerja. Menurut penelitian Towers & Perrins (2003), berpendapat untuk meningkatkan *work engagement* maka perusahaan harus mengubah gaya kepemimpinannya menggunakan gaya kepemimpinan *transformasional*, dengan begitu keterikatan kerja para pekerja akan meningkat. Karena, keterikatan kerja adalah sesuatu yang harus di bentuk dan di dorong. Disinilah, peran pemimpin transformasional menjadi krusial dalam upaya meningkatkan keterikatan kerja (Bakker, 2017).

Karakteristik *transformational leadership* ditandai oleh sikap pemimpin yang mendahulukan kepentingan organisasi dan orang lain dibandingkan kepentingan sendiri, mampu memberikan inspirasi pada bawahannya, mampu memberikan dorongan untuk mendapatkan cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, memberikan perhatian dengan mendengarkan pandangan bawahan dan keluh kesah yang dialami, serta mampu menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan untuk mencapai tujuan organisasi (Munandar, 2014). Kelima karakteristik tersebut tentunya dapat mempengaruhi peningkatan *work engagement*.

Hal ini di perkuat dengan pendapat Hay (2004) yang menjelaskan bawah mengemukakan bahwa pemimpin transformasional akan memdiring semangat kerja, minat para bawahannya untuk mencapai visi perusahaan.

Selain itu hasil temuan hipotesis pada penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Armstrong (2008) menjelaskan *work engagement* dipengaruhi dan di perkuat oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kesempatan untuk mengembangkan diri, dan pekerjaan itu sendiri. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional mampu memimpin dan memotivasi bawahannya untuk dapat meningkatkan *work engagement*.

Selanjutnya hasil penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menyatakan bahwa *transformational leadership* memberikan efek positif pada *work engagement*.

Hasil penelitian kedua menunjukkan *basic psychological needs* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *work engagement*. Hasil tersebut membuktikan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan ada hubungan *basic psychological needs* dengan *work engagement* karyawan yang bekerja pada saat *new normal*, terbukti. Maknanya, asumsi penelitian yang menyatakan bahwa semakin tinggi persepsi *basic psychological needs* maka akan semakin *work engagement* karyawan yang bekerja pada saat *new normal* adalah benar.

Diterimanya hipotesis kedua dalam penelitian ini penelitian yang dilakukan Meyer, Gagné, dan Parfyonova (2012), yang menyatakan kunci untuk menggerakkan karyawan untuk terikat dengan pekerjaan mereka adalah dengan pemenuhan kebutuhan psikologis dasar yang merujuk pada teori *self determination theory* (SDT). Hal ini di dasarkan pada, penelitian yang dilakukan oleh (Schaufeli, 2015) yang menunjukkan hubungan yang signifikan antara *transformational leadership* dan *work engagement* melalui *increasing job resources*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *increasing job resources* berperan

penting dalam hubungan *basic psychological needs* yang kemudian mendorong dengan *work engagement* (Deci et al., 2001).

Hasil penelitian ketiga menunjukkan berdasarkan hasil analisis *moderated regression analysis* (MRA) yang dilakukan, diperoleh nilai R Square = 0,765 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) yang artinya, setelah adanya variabel moderasi (*basic psychological needs*) hubungan antara *Transformational leadership* dengan *work engagement* pengaruh meningkat menjadi 76,5%. Pada awalnya sebelum di tambahkan variabel *basic psychological needs* nilai R Square = 0,443. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis keempat ada hubungan antara *transformational leadership* dengan *work engagement* dan *basic psychological needs* sebagai moderator pada karyawan yang sedang bekerja pada *new normal* di terima.

Di terimanya hipotesa pada penelitian ini ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmadani, Schaufeli, Ivanova, & Osin, (2019) yang berjudul "*Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross national study*" yang dilakukan lintas budaya antara pekerja Indonesia dan Rusia. Hasil penelitian menunjukkan awalnya pengaruh variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement*

adalah sebesar 52,2 %. Namun ketika variabel *basic psychological needs* menjadi mediator hubungan antara variabel *transformasional leadership* terhadap *work engagement* nilai pengaruhnya meningkat menjadi 63%.

Hasil sumbangan efektif pada kedua variabel bebas yaitu variabel *transformasional leadership* dan *basic psychological needs* terhadap *work engagement* karyawan yang bekerja pada *new normal* adalah sebesar 75,74% dimana kontribusi dari *transformasional leadership* terhadap *work engagement* sebesar – 4,99% dan kontribusi dari *basic psychological needs* terhadap *work engagement* sebesar 80,73% sedangkan 24,26% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diketahui dan tidak termasuk dalam analisis regresi dan MRA atau variabel diluar penelitian ini.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka saran yang dapat peneliti ajukan antara lain :

1. Bagi subjek penelitian
Disarankan untuk lebih memperhatikan *basic psychological needs* yang miliknya. Karena pada penelitian ini peran atau hubungan *transformasional leadership* terhadap *work engagement* pada

masa *new normal* ini tidak terlalu signifikan.

2. Bagi Pihak – pihak yang Berkepentingan
Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan informasi yang lebih terbaru mengenai *work engagement* pada masa *new normal*. Oleh karenanya peneliti menyarankan kepada pihak – pihak terkait untuk lebih memperhitungkan dan memperhatikan faktor – faktor lain yang dapat *work engagement* pada masa *new normal* salah satunya adalah *basic psychological needs*
3. Bagi peneliti selanjutnya :
 - a. Diharapkan penelitian selanjutnya bisa lebih memberi gambaran yang mendetail mengenai karakteristik dari subjek penelitian. Seperti memberikan gambaran mengenai posisi jabatan dari karyawan yang sedang bekerja pada masa *new normal*. Karena pada penelitian ini hanya menjelaskan karyawan yang sedang bekerja pada masa *new normal* secara umum (swasta dan non-swasta).

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*.

- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). *Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83-96.
- Handoko, H., & Tjiptono, F. (1996). Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 11(1).
- Hay, I. 2004. *Transformasional Leadership: Characteristic and Criticisms*, School of Geography, population and Environmental. Management Flinders University (Online). Available: www.weleadinlearning.com
- Kotler, dan Armstrong. (2008). Prinsip – Prinsip Pemasaran. Edisi 12, Jilid . Jakarta : Erlangga.
- Kompas (2020) diakses pada bulan juni <https://money.kompas.com/read/2020/06/05/133207026/survei-ppm-manajemen-80-persen-pekerja-mengalami-gejala-stres-karena-khawatir>
- Meyer, J. P., Gagné, M., & Parfyonova, N. M. (2012). *Toward an evidence-based model of engagement: What we can learn from motivation and commitment research*. In S. L. Albrecht (Ed.), *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 62–73). Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00011>
- Munandar, M. R. (2014). Pengaruh Keselamatan, Kesehatan Kerja (K3) Dan Insentif Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pekerja Bagian Produksi Pt. Sekawan Karyatama Mandiri Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1).
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). *Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging*

- leadership and work engagement: A cross national study. Human Resource Development Quarterly, 30(4), 453-471.*
- Ryan, R. M., & Deci L, E. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation. In Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness.*
- Schaufeli, W.B., Demerouti, E., Bakker, A.B., De Boer, E. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior, 62, 341-356.*
- Schaufeli, W. B. (2015). *Engaging leadership in the job demands-resources model. The Career Development International, 20, 446-463.*
<https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Segers, J., De Prins, P., Brouwers, S. (2010). Leadership And Engagement : A Brief Review Of The Literature, A Proposed Model, And Practical Implications (Pp. 149-158). In Albrech, S. A. (Ed.). *Handbook Of Work Engagement: Perspektif, Issues, Research, And Practices.* Cheltenham: MPG Books Group
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research, 62(2), 81.*