



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP ENGAGEMENT DENGAN LMX SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA RSIA SAYANG IBU BATUSANGKAR

Syafira Meilinda^{1*}, M. Rasyid Abdillah², & Dini Onasis³

^{*1-3} Universitas Lancang Kuning

^{*}e-Mail: Syafirameilinda255@gmail.com

Submit Tgl: 10-Juli-2026

Diterima Tgl: 14-Juli-2026

Diterbitkan Tgl: 16-Juli-2026

Abstract: *Employee engagement is a critical factor in improving hospital service quality and is influenced by leadership practices and the quality of leader-member relationships. This study aimed to examine the effect of transactional leadership on employee engagement with Leader Member Exchange (LMX) as an intervening variable at RSIA Sayang Ibu Batusangkar. A quantitative approach with a causal comparative design was employed. The study involved all 85 hospital employees using a total sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using SmartPLS, including outer model, inner model, coefficient of determination, and bootstrapping analyses. The findings revealed that transactional leadership did not have a significant direct effect on employee engagement but had a positive and significant effect on LMX. Furthermore, LMX positively and significantly influenced employee engagement, while its mediating effect on the relationship between transactional leadership and employee engagement was not significant. The study concludes that improving employee engagement requires not only effective transactional leadership and high-quality leader-member relationships but also broader organizational factors that support employees' psychological attachment and work involvement.*

Keywords: *Employee Engagement, Leader Member Exchange, Organizational Behavior, Transactional Leadership, Work Engagement*

Abstrak: *Employee engagement merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit, namun keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek, termasuk gaya kepemimpinan dan kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap employee engagement dengan Leader Member Exchange (LMX) sebagai variabel intervening pada RSIA Sayang Ibu Batusangkar. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode kausal komparatif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan RSIA Sayang Ibu Batusangkar sebanyak 85 orang yang seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik *total sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SmartPLS melalui pengujian *outer model*, *inner model*, koefisien determinasi, serta bootstrapping. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX. Selain itu, LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transaksional terhadap *employee engagement* melalui LMX tidak signifikan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan *employee engagement* tidak cukup dicapai melalui kepemimpinan transaksional dan kualitas hubungan atasan-bawahan saja, tetapi memerlukan dukungan faktor organisasi lainnya.*

Kata Kunci: Engagement Karyawan, Hubungan Atasan-Bawahan (*Leader-Member Exchange*), Kepemimpinan Transaksional, Keterikatan Kerja, Perilaku Organisasi

Cara mengutip Meilinda, S., Abdillah, M. R., & Onasis, D. (2026). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Engagement dengan LMX Sebagai Variabel Intervening pada RSIA Sayang Ibu Batusangkar. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 609–623. <https://doi.org/10.71456/sur.v5i1.2279>

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan bagian dari sistem pelayanan kesehatan yang dituntut memberikan pelayanan yang aman, bermutu, dan efektif sesuai dengan UU No. 44 Tahun 2009. Keberhasilan pelayanan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, sehingga kepemimpinan menjadi faktor penting dalam mengarahkan perilaku kerja karyawan. Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak diterapkan adalah kepemimpinan transaksional yang menekankan pemberian penghargaan dan sanksi untuk menjaga kedisiplinan serta kepatuhan terhadap prosedur kerja (Bass & Avolio, 2019; Bass & Avolio, 2021).

RSIA Sayang Ibu Batusangkar menghadapi tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Laporan internal RS Sayang Ibu (2023) menunjukkan tingkat turnover karyawan mencapai 15-20% per tahun, lebih tinggi dibandingkan rata-rata nasional sektor kesehatan sebesar 12% (Badan Pusat Statistik, 2022). Selain itu, data absensi pegawai tahun 2023 juga menunjukkan fluktuasi yang cukup tinggi sehingga mengindikasikan belum optimalnya keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Permasalahan tersebut berkaitan dengan kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan atau *Leader Member Exchange* (LMX). Menurut Graen dan Uhl-Bien (2020), LMX yang berkualitas ditandai dengan adanya kepercayaan, penghargaan, dan komunikasi yang baik, sedangkan hubungan yang rendah hanya berorientasi pada pemenuhan tugas. Utama dan Gunawan (2017) menyatakan bahwa kualitas hubungan tersebut berperan dalam meningkatkan kinerja dan kontribusi pegawai terhadap organisasi.

Selain LMX, *employee engagement* juga menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja rumah sakit. *Employee engagement* mencerminkan keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional karyawan dalam bekerja (Kahn, 2019) serta keterikatan terhadap organisasi (Saks, 2021). Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional efektif dalam meningkatkan kepatuhan, tetapi kurang mampu membangun keterikatan emosional apabila tidak diimbangi hubungan kerja yang baik. Penelitian Breevaart dan Bakker (2019) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap LMX dan *employee engagement*.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap *employee engagement* dengan *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai variabel intervening pada RSIA Sayang Ibu Batusangkar. Penelitian ini penting untuk menjelaskan mekanisme hubungan antara kepemimpinan, kualitas hubungan kerja, dan keterlibatan karyawan. Kebaruan penelitian terletak pada pengujian peran LMX sebagai variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan *employee engagement* pada konteks rumah sakit.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode kausal komparatif untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap employee engagement dengan *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai variabel intervening. Pendekatan ini digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui pengujian hipotesis secara objektif (Sugiyono, 2022). Penelitian dilaksanakan di RSIA Sayang Ibu Batusangkar pada periode Desember 2025 hingga Mei 2026.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan RSIA Sayang Ibu Batusangkar. Sampel ditentukan menggunakan teknik total sampling, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian karena jumlah populasi relatif kecil (Sugiyono, 2022). Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder (Sugiyono, 2020).

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang mengacu pada indikator gaya kepemimpinan transaksional (Bass, 2019), *Leader Member Exchange* (Liden & Maslyn, 2019), dan employee engagement (Schaufeli et al., 2002). Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS melalui pengujian *outer model*, *inner model*, nilai R-Square (R^2), serta uji hipotesis menggunakan bootstrapping (Sunyoto, 2020; Jogiyanto, 2020; Jogiyanto, 2021).

Prosedur penelitian diawali dengan penyusunan instrumen, dilanjutkan dengan pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden, kemudian pengolahan dan analisis data menggunakan SmartPLS. Tahap akhir penelitian adalah penyusunan laporan berdasarkan hasil analisis yang diperoleh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa Deskripsi

Tabel 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		jenis kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki laki	23	27.1	27.1	27.1
	perempuan	62	72.9	72.9	100.0
Total		85	100.0	100.0	

Dari tabel 1 di atas menunjukkan bahwa dari 85 responden yang diambil sebagai sampel penelitian terhadap laki-laki sebanyak 23 orang (27,1%) dan perempuan sebanyak 62 orang (72,9 %). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jenis kelamin pegawai pada RSIA Sayang Ibu Batusangkar adalah perempuan.

Tabel 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

		usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-30	38	44.7	44.7	44.7
	31-35	24	28.2	28.2	72.9
	36-40	12	14.1	14.1	87.1
	41-45	5	5.9	5.9	92.9
	46-50	2	2.4	2.4	95.3
	51-55	4	4.7	4.7	100.0
Total		85	100.0	100.0	

Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden penelitian berusia 25–30 tahun, yaitu sebanyak 38 orang (44,7%), diikuti usia 31–35 tahun sebanyak 24 orang (28,2%). Sementara

itu, responden pada kelompok usia lainnya berjumlah relatif lebih sedikit, sehingga menunjukkan bahwa pegawai RSIA Sayang Ibu Batusangkar didominasi oleh usia produktif 25–30 tahun.

Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

		pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	13	15.3	15.3	15.3
	D3	42	49.4	49.4	64.7
	S1	30	35.3	35.3	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Berdasarkan Tabel 3, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Diploma III (D3), yaitu sebanyak 42 orang (49,4%), diikuti Strata Satu (S1) sebanyak 30 orang (35,3%) dan SLTA sebanyak 13 orang (15,3%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai RSIA Sayang Ibu Batusangkar berpendidikan Diploma III (D3).

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

		lama bekerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1 tahun	2	2.4	2.4	2.4
	1-3 tahun	41	48.2	48.2	50.6
	4-6 tahun	13	15.3	15.3	65.9
	7-10 tahun	16	18.8	18.8	84.7
	>10 tahun	13	15.3	15.3	100.0
	Total	85	100.0	100.0	

Berdasarkan tabel tersebut, mayoritas responden memiliki lama bekerja 1–3 tahun, yaitu sebanyak 41 orang (48,2%). Sementara itu, responden dengan masa kerja 7–10 tahun berjumlah 16 orang (18,8%), masa kerja 4–6 tahun dan lebih dari 10 tahun masing-masing sebanyak 13 orang (15,3%), serta kurang dari 1 tahun sebanyak 2 orang (2,4%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai RSIA Sayang Ibu Batusangkar memiliki masa kerja 1–3 tahun.

Distribusi Frekuensi Instrumen Pernyataan

Tabel 5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Instrumen Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional

No.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	Total
		1	2	3	4	5	
1.	Atasan memberikan imbalan/pujian ketika target atau tugas tercapai.	5	6	6	42	26	85
2.	Atasan menjelaskan dengan jelas apa yang harus dilakukan untuk memperoleh penghargaan.	4	2	8	49	22	85
3.	Atasan memberikan umpan balik yang jelas tentang kinerja saya.	2	3	7	51	22	85
4.	Atasan mengoreksi atau memperingatkan ketika terjadi kesalahan yang nyata.	-	2	4	55	24	85
5.	Atasan menegakkan peraturan dan prosedur secara konsisten.	2	2	8	46	27	85

6.	Atasan hanya campur tangan apabila kinerja menyimpang dari standar.	6	7	18	39	15	85
7.	Atasan memberi penghargaan yang adil sesuai kontribusi kerja.	5	3	15	40	22	85
8.	Atasan menetapkan tujuan kerja yang terukur dan spesifik.	2	2	11	50	20	85
Total		26	29	80	376	183	680

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden terdapat pernyataan variabel gaya kepemimpinan transaksional terlihat bahwa mayoritas dari 85 responden memberikan jawaban dengan kategori “Setuju” sebesar 376. Berarti variabel kinerja pegawai berpengaruh “baik” pada RSIA Sayang Ibu Batusangkar.

Tabel 6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Instrumen Pernyataan Variabel Engagement

No.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	Total
		1	2	3	4	5	
1.	Saya merasa penuh energi ketika sedang bekerja.	-	-	3	56	26	85
2.	Saya merasa bersemangat saat memikirkan pekerjaan saya.	-	-	10	48	27	85
3.	Saya tahan menghadapi tekanan pekerjaan yang panjang.	6	10	39	24	6	85
4.	Pekerjaan membuat saya merasa bangga.	1	2	5	49	28	85
5.	Saya merasa pekerjaan saya bermakna.	-	-	1	45	39	85
6.	Saya antusias terhadap tugas-tugas kerja saya.	-	-	6	51	28	85
7.	Saya tenggelam dalam pekerjaan sehingga waktu terasa cepat berlalu.	-	8	21	39	17	85
8.	Saat bekerja, saya kehilangan rasa waktu karena fokus penuh.	-	8	26	35	16	85
9.	Saya merasa sangat terlibat secara emosional dalam pekerjaan saya.	2	5	16	49	13	85
Total		9	33	130	400	205	765

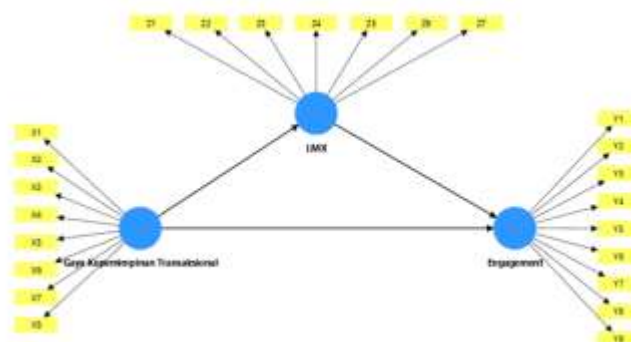
Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden terdapat pernyataan variabel engagement terlihat bahwa mayoritas dari 85 responden memberikan jawaban dengan kategori “Setuju” sebesar 400. Berarti variabel kinerja pegawai berpengaruh “baik” pada RSIA Sayang Ibu Batusangkar.

Tabel 7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Instrumen Pernyataan Variabel LMX

No.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	Total
		1	2	3	4	5	
1.	Hubungan kerja saya dengan atasan bersifat saling menghormati.	1	2	6	47	29	85
2.	Saya dan atasan saling memahami satu sama lain pada pekerjaan.	1	6	14	50	14	85
3.	Saya memiliki kepercayaan tinggi terhadap atasan.	2	3	13	51	16	85
4.	Saya menerima dukungan dari atasan ketika menghadapi masalah pekerjaan.	5	2	17	52	9	85
5.	Secara umum, saya puas dengan kualitas hubungan kerja yang saya miliki dengan atasan.	5	9	30	29	12	85
6.	Saya merasa menjadi bagian dari kelompok dekat atasan (in-group)..	11	8	28	30	8	85
7.	Saya mendapat perhatian khusus dari atasan terkait perkembangan pekerjaan saya.	3	2	15	52	13	85
Total		29	34	126	315	106	595

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden terdapat pernyataan variabel LMX terlihat bahwa mayoritas dari 85 responden memberikan jawaban dengan kategori “Setuju” sebesar 315. Berarti variabel kinerja pegawai berpengaruh “baik” pada RSIA Sayang Ibu Batusangkar.

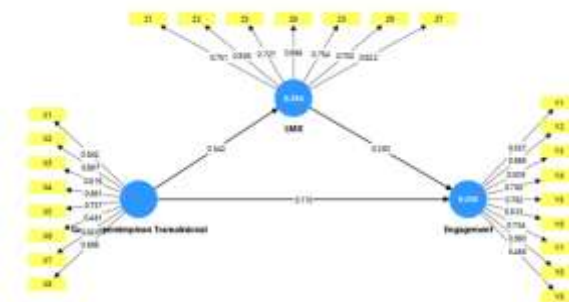
Measurement Models/ Outer Mode

**Gambar 1 Diagram Sebelum Outer Loading**

Tabel 8 Outer Loading

Outer loadings - Matrix		
	Engagement	Gaya Kepemimpinan Trans.
X1		0.843
X2		0.887
X3		0.818
X4		0.697
X5		0.797
X6		0.481
X7		0.800
X8		0.888
Y1	0.659	
Y2	0.609	
Y3	0.309	
Y4	0.780	
Y5	0.790	
Y6	0.803	
Y7	0.754	
Y8	0.680	
Y9	0.480	
Z1		0.797
Z2		0.880
Z3		0.737
Z4		0.894
Z5		0.764
Z6		0.702
Z7		0.802

Evaluasi model pengukuran (outer model) pada PLS-SEM dilakukan untuk menguji reliabilitas konstruk, validitas konvergen, validitas diskriminan, dan nilai outer loading (Hair, Joseph F. et al., 2021). Suatu indikator dinyatakan memenuhi kriteria apabila memiliki nilai outer loading minimal 0,50 sehingga mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator. Hasil pengolahan data mengenai nilai outer loading disajikan pada tabel berikut.

**Gambar 2 Diagram Sesudah Outer Loading**

Berdasarkan hasil pengujian outer loading, tidak seluruh indikator memenuhi kriteria convergent validity dengan nilai di atas 0,70. Indikator X4, X6, Y1, Y2, Y3, Y8, dan Y9 memiliki nilai outer loading di bawah 0,70 sehingga dinyatakan lemah, sedangkan indikator lainnya telah memenuhi kriteria dan layak digunakan pada pengujian selanjutnya.

Selanjutnya, convergent validity dievaluasi menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE yang memenuhi kriteria adalah minimal 0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan sedikitnya 50% varians indikatornya (Hair, Joseph F. et al., 2021). Hasil pengujian AVE disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 9 Average Variance Extracted (AVE) dan Reliability

Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_...	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...
Engagement	0.856	0.953	0.872	0.447
Gaya Kepemimpinan Trans...	0.912	0.951	0.930	0.632
LMX	0.899	0.919	0.920	0.625

Berdasarkan nilai Average Variance Extracted (AVE), variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional dan LMX telah memenuhi validitas konvergen karena memiliki nilai AVE di atas 0,50. Sebaliknya, variabel Engagement belum memenuhi kriteria karena nilai AVE sebesar 0,447 ($< 0,50$), sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap indikator yang memiliki outer loading rendah. Selanjutnya, validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dengan konstruk lainnya dalam model (Hair, Joseph F. et al., 2021).

Tabel 20 Discriminant Validity

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTM)			
	Engagement	Gaya Kepemimpinan Tran...	LMX
Engagement			
Gaya Kepemimpinan Trans...	0.282		
LMX	0.365	0.552	

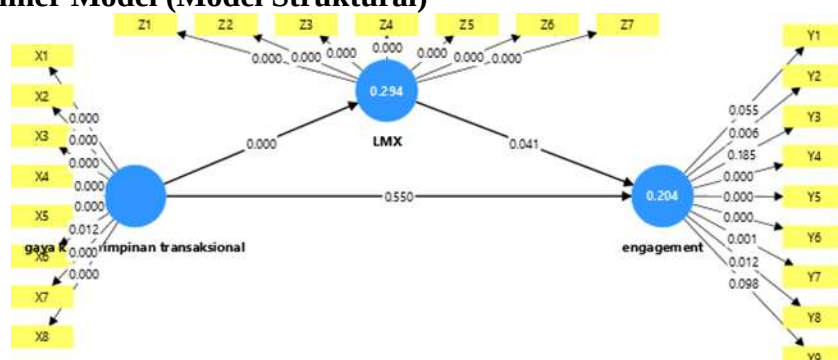
Berdasarkan Tabel 10, seluruh nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) berada di bawah 0,90, sehingga masing-masing variabel memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, model penelitian telah memenuhi kriteria discriminant validity.

Tabel 31 R Square

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Engagement	0.204	0.184
LMX	0.294	0.285

Berdasarkan Tabel 11, nilai R-square menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional mampu menjelaskan variasi LMX sebesar 29,4%, sedangkan 70,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan LMX secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi Engagement sebesar 20,4%, sedangkan 79,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Pengujian Inner Model (Model Struktural)



Gambar 3 Hasil *Boothstrapping*

Uji Hipotesis

Tabel 42 Path Coefficients

Path coefficients - Means, STDEV, T values, p values	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
Gaya Kepemimpinan Transaksional → Engagement	0.110	0.120	0.184	0.598	0.550
Gaya Kepemimpinan Transaksional → LMX	0.542	0.561	0.113	4.808	0.000
LMX → Engagement	0.383	0.423	0.188	2.040	0.041

Pengujian path coefficient (inner model) dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung antarvariabel berdasarkan nilai t-statistics dan p-value. Hubungan dinyatakan signifikan apabila t-statistics > 1,96 dan p-value < 0,05, sedangkan arah pengaruh ditentukan berdasarkan nilai koefisien jalur.

Berdasarkan Tabel 4.12, Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Engagement ($\beta = 0,110$; $t = 0,598$; $p = 0,550$). Sebaliknya, Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX ($\beta = 0,542$; $t = 4,808$; $p = 0,000$), serta LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Engagement ($\beta = 0,383$; $t = 2,040$; $p = 0,041$).

Tabel 53 Indirect Effect

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O /STDEV)	Nilai P (P values)
gaya kepemimpinan transaksional → LMX → engagement	0.207	0.239	0.128	1.616	0.106

Tabel 64 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Nilai Probability	Taraf Signifikasi	Hasil
H1	Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif tetapi berpengaruh lemah terhadap Engagement Pada RSIA Sayang Ibu Batusangkar.	0,071	0,05	Ditolak

H2	Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX Pada RSIA Sayang Ibu Batusangkar.	0,000	0,05	Diterima
H3	LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Engagement Pada RSIA Sayang Ibu Batusangkar.	0,041	0,05	Diterima
H4	Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Engagement melalui LMX Pada RSIA Sayang Ibu Batusangkar.	106	0,05	Ditolak

Pembahasan

1. Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Engagement

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,318, nilai t-statistic sebesar 1,809, dan p-value sebesar 0,071. Karena nilai t-statistic lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh lemah terhadap Engagement. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) ditolak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transaksional di RSIA Sayang Ibu Batusangkar belum mampu meningkatkan tingkat engagement karyawan secara signifikan. Meskipun pemimpin telah menerapkan sistem pemberian penghargaan (contingent reward) maupun pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan, hal tersebut belum cukup untuk membangun keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan cenderung melaksanakan pekerjaan karena kewajiban dan tanggung jawab yang melekat pada pekerjaannya, bukan karena adanya ikatan psikologis yang kuat dengan organisasi.

Menurut **(Bass dan Avolio, 2020)**, kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan melalui pemberian penghargaan atas pencapaian kinerja dan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Gaya kepemimpinan ini lebih efektif dalam mendorong pencapaian target kerja dibandingkan membangun keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian **(Suhendra, 2021)** yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Perbedaan hasil penelitian ini diduga dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik responden, budaya organisasi, serta kondisi lingkungan kerja pada objek penelitian. Pada lingkungan rumah sakit, engagement kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis, beban kerja, dan dukungan organisasi dibandingkan penerapan kepemimpinan transaksional.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan engagement karyawan di RSIA Sayang Ibu Batusangkar tidak dapat hanya mengandalkan penerapan gaya kepemimpinan transaksional. Organisasi juga perlu memperhatikan faktor-faktor lain yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi sehingga engagement dapat terbentuk lebih optimal.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap LMX

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0,542, nilai t-statistic sebesar 4,808, dan nilai p-value sebesar 0,000. Karena nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMX. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transaksional, maka semakin baik pula hubungan antara atasan dan bawahan. Kejelasan pembagian tugas, pemberian penghargaan atas kinerja, serta evaluasi yang konsisten mampu meningkatkan rasa percaya dan komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan.

Menurut teori Leader-Member Exchange (LMX) yang dikemukakan oleh Graen dan Uhl-Bien, hubungan kerja yang berkualitas tinggi ditandai dengan adanya kepercayaan, rasa saling menghargai, dan dukungan antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional dapat memperkuat hubungan tersebut karena karyawan memahami dengan jelas harapan organisasi serta memperoleh penghargaan atas pencapaian kinerjanya.

Koefisien jalur sebesar 0,542 menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap LMX tergolong cukup kuat. Artinya, setiap peningkatan kualitas penerapan kepemimpinan transaksional akan diikuti oleh peningkatan kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem penghargaan, evaluasi kinerja, dan kejelasan pembagian tugas telah mampu membangun interaksi kerja yang positif di lingkungan RSIA Sayang Ibu Batusangkar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (**Haeruddin et al., 2021**) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan Leader-Member Exchange (LMX), dimana pemberian penghargaan dan kejelasan tugas dari pimpinan dapat meningkatkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan demikian, semakin konsisten pimpinan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transaksional secara adil dan transparan, maka kualitas hubungan kerja dengan karyawan juga akan semakin baik.

3. Pengaruh LMX terhadap Engagement

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,383, nilai t-statistic sebesar 2,040, dan p-value sebesar 0,041. Karena nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Engagement. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, maka semakin tinggi pula engagement karyawan. Hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan, komunikasi yang baik, serta dukungan dari pimpinan dapat meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut **(Graen dan Uhl-Bien, 2021)**, hubungan LMX yang berkualitas memberikan manfaat berupa meningkatnya kepercayaan, loyalitas, dan dukungan dari pimpinan sehingga mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen terhadap organisasi. Kondisi ini berkontribusi pada meningkatnya engagement karyawan. Dalam lingkungan rumah sakit, hubungan yang baik antara pimpinan dengan tenaga kesehatan sangat diperlukan mengingat tingginya tuntutan pekerjaan, tekanan emosional, dan kebutuhan koordinasi antarprofesi. Dukungan pimpinan akan meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam melaksanakan tugas sehingga mereka lebih antusias, berdedikasi, dan mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian **(Mao dan Tian, 2022)** yang menemukan bahwa Leader-Member Exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kualitas hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan mampu meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi yang pada akhirnya memperkuat engagement karyawan.

Oleh karena itu, organisasi perlu terus membangun hubungan kerja yang harmonis melalui komunikasi yang terbuka, pemberian dukungan, penghargaan terhadap kontribusi karyawan, serta kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan aspirasi dan memperoleh umpan balik dari pimpinan.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Engagement melalui LMX

Berdasarkan hasil pengujian indirect effect, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,207, nilai t-statistic sebesar 1,616, dan p-value sebesar 0,106. Karena nilai t-statistic lebih kecil dari 1,96 dan p-value lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa LMX tidak mampu memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Engagement. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) ditolak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transaksional terbukti mampu meningkatkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan (LMX), peningkatan kualitas hubungan tersebut belum cukup kuat untuk meningkatkan engagement karyawan secara signifikan. Dengan kata lain, hubungan kerja yang baik belum tentu membuat karyawan memiliki keterikatan emosional yang tinggi terhadap pekerjaan maupun organisasi.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa engagement merupakan variabel yang dipengaruhi oleh banyak faktor (multidimensional). Dalam konteks rumah sakit, keterikatan kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas hubungan dengan pimpinan, tetapi juga oleh beban kerja, sistem kompensasi, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, budaya organisasi, peluang pengembangan karier, keseimbangan kehidupan kerja, dukungan rekan kerja, serta penghargaan atas kontribusi yang diberikan. Apabila faktor-faktor tersebut belum optimal, maka hubungan baik dengan pimpinan saja belum cukup untuk meningkatkan engagement secara signifikan.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian **(Du et al., 2022)** yang menemukan bahwa Leader-Member Exchange mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan work engagement. Perbedaan hasil penelitian tersebut kemungkinan dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik organisasi, budaya kerja, jumlah responden, karakteristik profesi, maupun kondisi operasional pada masing-masing institusi. Pada

RSIA Sayang Ibu Batusangkar, tuntutan pelayanan kesehatan yang tinggi membuat engagement karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar hubungan dengan pimpinan.

Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan transaksional efektif dalam menciptakan hubungan kerja yang baik, gaya kepemimpinan tersebut lebih berorientasi pada pencapaian target, kepatuhan terhadap aturan, dan sistem penghargaan. Sementara itu, engagement memerlukan pendekatan yang mampu membangun motivasi intrinsik, rasa memiliki terhadap organisasi, serta makna dalam pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi dapat mempertimbangkan penerapan gaya kepemimpinan yang lebih transformasional, memperkuat budaya organisasi yang suportif, meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta menyediakan kesempatan pengembangan kompetensi agar engagement dapat meningkat secara lebih optimal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan employee engagement di RSIA Sayang Ibu Batusangkar memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif. Organisasi tidak hanya perlu membangun hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan, tetapi juga memperkuat berbagai faktor organisasi lainnya yang terbukti berkontribusi terhadap terbentuknya keterikatan kerja karyawan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada RSIA Sayang Ibu Batusangkar, sehingga peningkatan keterlibatan karyawan belum dapat dicapai hanya melalui penerapan sistem penghargaan, pengawasan, dan kepatuhan terhadap aturan kerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Leader Member Exchange* (LMX), serta LMX juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Namun, LMX belum mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap *employee engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh hubungan antara pimpinan dan bawahan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan satu rumah sakit sebagai objek penelitian serta menggunakan variabel gaya kepemimpinan transaksional, LMX, dan employee engagement sehingga kemampuan model dalam menjelaskan variasi employee engagement masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan *employee engagement* agar memperoleh model yang lebih komprehensif. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen RSIA Sayang Ibu Batusangkar untuk mempertahankan praktik kepemimpinan yang mampu membangun hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan karyawan, sekaligus memperhatikan faktor lain yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan sehingga kualitas pelayanan rumah sakit dapat **terus ditingkatkan**.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2022). *Statistik Indonesia 2022*. Badan Pusat Statistik.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2019). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2021). *Multifactor Leadership Questionnaire manual*. Mind Garden.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2019). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(3), 338–349.
- Du, X., Zhang, Y., & Li, J. (2022). The mediating role of leader-member exchange in the relationship between leadership style and work engagement. *Frontiers in Psychology*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Haeruddin, M. I. M., et al. (2021). The effect of transactional leadership on leader-member exchange and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hutama, A., & Gunawan, I. (2017). Hubungan leader-member exchange dengan kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 95–104.
- Jogiyanto. (2020). *Konsep dan aplikasi PLS-SEM untuk penelitian empiris*. BPFE.
- Jogiyanto. (2021). *Partial least squares (PLS): Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Andi.
- Kahn, W. A. (2019). The essence of engagement. *Organizational Dynamics*, 48(2), 1–8.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Mao, Y., & Tian, X. (2022). Leader-member exchange and work engagement: The role of organizational support. *Frontiers in Psychology*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Saks, A. M. (2021). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.

Suhendra. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap employee engagement. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.

Sunyoto, D. (2020). *Analisis data penelitian menggunakan SmartPLS*. CAPS.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit.