

**PENGARUH *WORK ENGAGEMENT* PADA KINERJA  
BENDAHARA PENGELUARAN DENGAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL SEBAGAI PEMODERASI**

**Ni Luh Putu Astuti<sup>1</sup>  
Ni Putu Sri Harta Mimba<sup>2</sup>  
Ni Made Dwi Ratnadi<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
Email: [putuastuti22@gmail.com](mailto:putuastuti22@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran dan untuk mengetahui kemampuan kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana. Populasi penelitian ini adalah bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana dengan responden penelitian ditentukan dengan teknik sampling jenuh dengan jumlah responden 112. Sumber datanya berupa data primer yang dikumpulkan dengan kuesioner yang sudah memenuhi syarat uji validitas dan reliabilitas. Data diproses setelah memenuhi syarat asumsi klasik. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian yaitu regresi linier sederhana dan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Model penelitian ini sudah memenuhi syarat uji kelayakan model dan uji koefisien determinasi (*adjusted R<sup>2</sup>*) sebesar 37,6 persen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana dan variabel kepemimpinan transformasional memperlemah pengaruh *work engagement* pada Kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana.

**Kata kunci** : *work engagement*, kepemimpinan transformasional, kinerja bendahara pengeluaran

**ABSTRACT**

Research was conducted to determine the effect on the performance of work engagement treasurer and to determine the ability of transformational leadership moderating influence on the performance of work engagement treasurer BLU Udayana University. The study population was treasurer BLU Udayana University with study respondents were determined by saturation sampling technique with the number of respondents 112. Data source is the primary collected by using a questionnaire that was eligible validity and reliability. Data is processed once eligible classical assumptions. Data analysis techniques used in the study is a simple linear regression and Moderated Regression Analysis (MRA). Research model is already qualified test the feasibility of the model and test the coefficient of determination (*adjusted R<sup>2</sup>*) of 37,6 percent. The analysis showed that work engagement positive effect on performance BLU treasurer Udayana University. While variable transformational leadership weaken the influence of work engagement on performance BLU treasurer Udayana University.

**Keywords**: work engagement, transformational leadership, performance, spending treasurers performance

## **PENDAHULUAN**

Kinerja bendahara erat kaitannya dengan kinerja suatu instansi atau lembaga pemerintah dalam hal penyerapan dan realisasi anggaran belanja. Realisasi anggaran belanja tersebut menunjukkan apa yang menjadi rencana satuan kerja/lembaga negara yang dituangkan dalam Rencana Kegiatan atau Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) tercapai. Bendahara pengeluaran selalu dituntut tanpa kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga dapat terhindar dari terjadinya kerugian negara, akibat tindakan-tindakan melanggar hukum atau kelalaian

Pada Badan Layanan Umum (BLU) Universitas Udayana tugas dan fungsi bendahara pengeluaran lebih kompleks, karena peruntukan masing- masing belanja memerlukan syarat yang berbeda, sedangkan tugas dan fungsi bendahara pengeluaran hanya mempertanggungjawabkan uang penerimaan dan tidak mencari sumber penerimaan sebab Universitas Udayana sumber penerimaan terbesarnya adalah uang kuliah mahasiswa dimana pembayarannya dilakukan setiap semester.

Bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana dalam melaksanakan tugas dan fungsinya berkoordinasi dengan Bendahara Pengeluaran Pembantu (BPP) kantor pusat, BPP fakultas dan BPP program pascasarjana. BPP fakultas dan program pascasarjana dibantu oleh beberapa pembantu BPP, yang ditunjuk melalui surat keputusan Rektor Universitas Udayana.

Tata kelola keuangan BLU Universitas Udayana belum optimal, yang terindikasi dengan adanya temuan dan rekomendasi Badan Pemeriksa Keuangan

(BPK) terkait kinerja bendahara pengeluaran. Bendahara pengeluaran semestinya tidak sampai melakukan kesalahan dalam penatausahaan dan pengelolaan kas sebagaimana yang telah menjadi temuan dan rekomendasi BPK. Mengingat bendahara pengeluaran BLU Universitas udayana dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sudah diberikan pelatihan, dilengkapi dengan panduan tata kelola keuangan dan sistem akuntansi keuangan yang memadai sehingga mempermudah tugas dan fungsi bendahara pengeluaran. Dari sisi pendidikan sebagian besar bendahara pengeluaran memiliki pendidikan setrata S1 dan S2 dan memiliki pengalaman lebih dari 3 tahun. Kinerja yang belum optimal tersebut kemungkinan disebabkan Kinerja bendahara pengeluaran yang belum optimal kemungkinan disebabkan oleh beberapa faktor seperti faktor psikologis atau mental dari bendahara pengeluaran.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor individu, faktor organisasi dan faktor psikologis (Gibson *et al.*, 1995). Konsep yang membahas sisi psikologis positif kaitannya manusia terhadap pekerjaannya, adalah *engagement* (Bakker *et al.*, 2006). Salah satu bentuk *engagement* adalah *work engagement* yang dimaknai sebagai keadaan mental yang positif, memuaskan dan berkaitan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan kekuatan, dedikasi dan pengabdian.

Bakker *et al.* (2006), pegawai yang memiliki *work engagement* yang lebih tinggi, akan cenderung lebih kreatif, lebih produktif dan mau untuk bekerja ekstra. Merujuk pada beberapa hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan salah satu aspek yang penting ada bagi setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan mereka yang diyakini mampu meningkatkan

kinerjanya. Pemilihan variabel *work engagement* dalam penelitian ini karena logikanya *work engagement* itu mesti ada pada setiap pegawai.

Secara empiris terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh *work engagement* pada kinerja. Govindarajan (1986) mengemukakan salah satu cara untuk menyelesaikan perbedaan pendapat tersebut, diperlukan suatu pendekatan kontinjensi. Penelitian ini mencoba menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel pemoderasi, karena kepemimpinan adalah faktor yang mempengaruhi kinerja dari sisi organisasi.

BLU Universitas Udayana sebagai organisasi sektor publik yang memberikan pelayanan publik dalam bidang pendidikan. Burns (1978) membedakan antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional lebih menekankan kepada pemberian *reward* dan *punishment*. Pemberian *reward* berupa bonus atau bertambahnya penghasilan tidak serta merta bisa diberikan oleh pimpinan sektor publik pada bawahnya yang telah melakukan tugas dengan baik. Begitu juga dalam hal pemberian *punishment*, keduanya tidak bisa diterapkan secara maksimal oleh pimpinan pada sektor publik mengingat adanya peraturan yang membatasi serta keputusan-keputusan yang terkait kebijakan maupun operasi harus didasarkan atas konsensus.

Jung & Avolio (2000) melakukan penelitian pada 194 orang mahasiswa yang sudah bekerja, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Hal serupa juga dipertegas oleh Lian & Tui (2012) bahwa kepemimpinan transformasional lebih

efektif dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan transformasional intinya memiliki kekhasan yaitu: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individu (Yukl, 2005). Kepemimpinan transformasional dipilih sebagai variabel moderasi mengingat kepemimpinan transaksional pada organisasi sektor publik tidak serta merta bisa diterapkan karena adanya peraturan-peraturan yang sudah mengatur dan pengambilan segala keputusan dan kebijakan berdasarkan konsensus. Masing-masing tipe dan gaya kepemimpinan mempunyai keunggulan dan kekurangan, sehingga tidak terdapat satupun jenis maupun gaya kepemimpinan yang paling berhasil untuk diterapkan disemua situasi dan keadaan. Namun logikanya, pimpinan yang tidak melakukan penekanan serta dapat merangkul dan memberikan motivasi yang tinggi terhadap bawahannya menjadikan bawahannya nyaman. Sehingga akan menumbuhkan perasaan dihargai, serta merasa apa yang mereka kerjakan merupakan hal yang penting dan bermanfaat bagi instansi dan dirinya.

Secara logika sebarangpun tinggi *work engagement* yang dimiliki pegawai jika pimpinan tidak pernah memberikan perhatian, tidak memberikan motivasi dan tidak memberikan contoh dan perilaku yang positif akan memungkinkan bisa menurunkan kinerja bendahara pengeluaran. Begitu juga sebaliknya pegawai yang memiliki *work engagement* yang tinggi, jika mendapat dukungan dari pimpinan yang selalu memberikan motivasi, memberikan perhatian dan selalu memberikan contoh dan perilaku yang positif akan mendukung bendahara pengeluaran mengoptimalkan kinerjanya.

Berdasarkan pertimbangan tersebut penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai alternatif dari tipe kepemimpinan, sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan untuk mendeteksi apakah faktor *work engagement* merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana dengan memasukkan kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasi. Nilai lebih dari penelitian ini adalah meneliti pengaruh *work engagement* pada kinerja sektor publik dengan menambahkan kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasi sehingga penelitian ini menjadi relatif baru.

Berdasarkan latar belakang dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: (1) Apakah *work engagement* berpengaruh pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana? (2) Apakah kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana?. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work engagement* pada Kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana dan untuk mengetahui kemampuan kepemimpinan transformasional dalam memoderasi pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana. Sesuai dengan teori *planned behavior* (TPB), hasil penelitian ini diharapkan mampu membuktikan bahwa kinerja bendahara yang optimal bisa direncanakan dengan memperhatikan *work engagement* dan kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian ini juga diharapkan bisa dipakai sebagai dasar pertimbangan dalam membuat sistem pengendalian manajemen sehingga personal atau anggota organisasi dapat

melaksanakan apa yang diharapkan organisasi dan pimpinan sehingga mampu mengoptimalkan kinerja.

Schaufeli dan Bakker (2003), mendefinisikan *work engagement* sebagai keadaan mental yang positif, memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan adanya kekuatan (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan pengabdian (*absorption*). Kahn 1990 dalam May *et al.*, 2004 *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Bakker *et al.* (2006) menyatakan bahwa seseorang yang mempunyai *work engagement* yang tinggi cenderung lebih kreatif, lebih produktif dan mau bekerja ekstra. *Work engagement* yang demikian itu sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja karyawan (Hochschild, 1983 dalam May *et al.*, 2004) sehingga berpengaruh positif pada kinerja. Imawati dan Amalia (2011), Suhardi (2013), Arifin *et al.* (2014) Jangkingthong & Rurkkhum (2012), hasil analisisnya menunjukkan bahwa *work engagement* secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga rumusan hipotesis adalah:

H<sub>1</sub> : *Work Engagement* berpengaruh positif pada Kinerja Bendahara Pengeluaran BLU Universitas Udayana.

Kepemimpinan transformasional adalah faktor kontigensi dalam penelitian ini. Kepercayaan diantara pimpinan dan bawahan mampu membuat untuk tampil dalam level yang tinggi dan bahkan mencapai tugas-tugas dan tujuan mereka (Kaskivitra, 2011). Robbins & Judge (2008) mendefinisikan pemimpin transformasional adalah pimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk

mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Karakter pemimpin transformasional adalah pengaruh yang ideal, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian pribadi.

Yukl (2005), menyatakan dengan kepemimpinan transformasional bawahan memiliki kepercayaan, kekaguman dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan mereka akan melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Apabila karyawan merasa bahwa mereka tidak dapat mengandalkan pimpinan mereka untuk memberikan penghargaan secara adil atas usaha mereka, maka kemungkinan mereka akan merasa tidak puas dan akibatnya dapat menunjukkan berkurangnya antusias, *engagement* dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, ketika karyawan yakin bahwa pimpinannya memperlakukan mereka secara adil, maka motivasi dan komitmen akan lebih mungkin untuk meningkat (May *et al.*, 2004).

Tucunan dkk. (2014), hasil reserturnya menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dengan kinerja karyawan. Sementara hasil resert Shadare dan Hammed (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat efektif dan berpengaruh positif terhadap produktifitas dan kinerja karyawan pada berbagai bidang industri di Nigeria. Dalam penelitian ini, diduga kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan *work engagement* pada kinerja, sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Kepemimpinan Transformasional memperkuat pengaruh *work engagement* pada Kinerja Bendahara Pengeluaran BLU Universitas Udayana.

*Theory of Planned Behavior* (TPB) menjelaskan tingkah laku manusia akan selalu sesuai dengan pertimbangan akal sehat, melalui tiga determinan dasar yaitu yang bersifat personal, sosial dan kontrol. Keyakinan individu bahwa perilaku akan membawa hasil yang positif atau negatif mempengaruhi niat individu untuk berperilaku atau tidak. Perilaku seseorang tergantung keinginan berperilaku yang terdiri atas tiga komponen dasar yaitu sikap, norma subjektif dan kontrol perilaku (Ajzen, 1988).

Berdasarkan uraian diatas pada penelitian ini TPB menjelaskan hubungan antar variabel yaitu: Keyakinan seseorang pada pekerjaannya dibentuk dari pandangan bahwa pekerjaannya penting untuk organisasi dan dirinya serta keyakinan bahwa kinerja yang lebih baik bisa rencanakan serta tercapai jika bekerja dengan keadaan mental yang positif menumbuhkan sikap kerja yang positif. Organisasi melalui pimpinan sebagai dimensi norma sosial memberikan motivasi, perhatian dan selalu mengharapkan kinerja pegawainya semakin meningkat menumbuhkan kepercayaan pegawai kepada pimpinan dan patuh. Kontrol perilaku yaitu pegawai yakin mempunyai keterampilan dan kemampuan untuk berkinerja yang baik. Dari ketiga dimensi mendukung menumbuhkan niat dan termotivasi untuk berperilaku positif dalam bekerja, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerjanya. Begitu juga sebaliknya jika salah satu dimensi tidak mendukung akan menjadi penghalang untuk bekerja dengan mental yang positif, dimana hal itu akan berdampak pada kinerjanya.

Beberapa studi menggunakan pendekatan kontijensi untuk mengenali beragam variabel variabel kontijensi yang mempengaruhi penyusunan dan

penerapan skema pengendalian. Hasil studi terdahulu memperlihatkan hasil yang bertentangan atau konflik dari satu penelitian dengan penelitian sejenis, sehingga disimpulkan bahwa terdapat variabel lain yang mempengaruhinya.

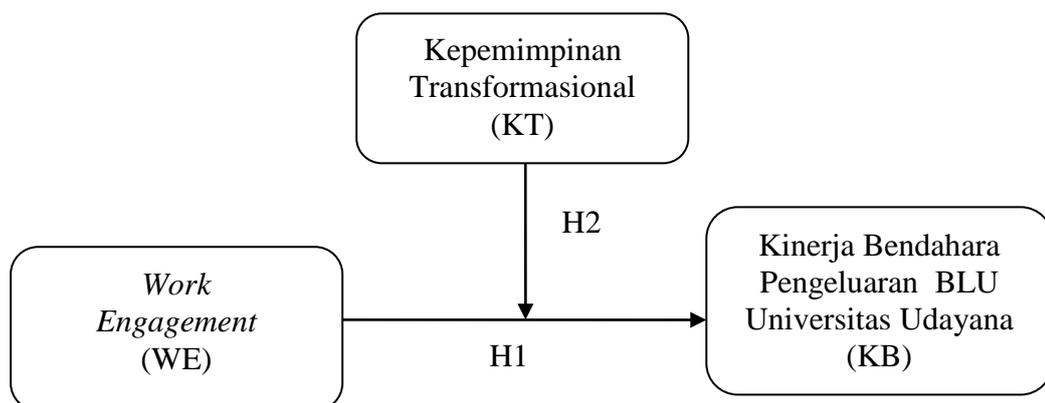
Govindarajan (1988) mengemukakan, perbedaan hasil temuan tersebut dapat dilakukan dengan melakukan pendekatan kontinjensi. Pendekatan kontinjensi memungkinkan adanya variabel-variabel yang dapat bertindak sebagai moderating dan intervening. Murray (1990) menjelaskan bahwa variabel moderating adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel. Pendekatan kontinjensi dalam penelitian ini akan digunakan untuk menguji kemampuan kepemimpinan transformasional sebagai variabel yang moderasi pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana.

Kinerja Bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana adalah persepsi pimpinan langsung terhadap hasil kerja bendahara pengeluaran yang berkaitan dengan tugas dan wewenang bendahara pengeluaran dalam menerima, menyimpan, membayarkan, menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan uang untuk keperluan belanja BLU Universitas Udayana. Serta tanpa adanya kesalahan-kesalahan sehingga dapat menghindarkan dari terjadinya kerugian negara akibat tindakan melanggar hukum. Kemampuan (*capability*) merupakan penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan pemahaman tupoksi sebagai bendahara pengeluaran, pada pengelolaan keuangan BLU, pengetahuan tentang tugas dan tanggungjawab dan kemampuan mengatasi masalah-masalah yang timbul dalam melaksanakan tugas.

Prakarsa inisiatif (*initiative*) penilaian kinerja berdasarkan kemampuan berpikir positif, mewujudkan kreatifitas dan pencapaian prestasi serta mempunyai gagasan-gagasan tentang bagaimana meningkatkan kualitas laporan administrasi yang menjadi tanggungjawabnya. Ketepatan waktu (*promptness*) merupakan penilaian kinerja berdasarkan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, mampu menyampaikan laporan realisasi anggaran tepat waktu, tidak menunda-nunda pekerjaan sehingga pekerjaan selesai tepat waktu.

Kualitas kerja (*quality of work*) dinilai merujuk pada kecepatan memberikan informasi realisasi anggaran, ketelitian dalam bekerja, melakukan pemeriksaan dan menolak melakukan pembayaran apabila tidak memenuhi syarat administrasi. Komunikasi merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan atasan.

Gambar 1 menyajikan konsep penelitian



**Gambar 1**  
**Konsep penelitian**

## METODE PENELITIAN

Populasi penelitian adalah bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana dengan responden penelitian ditentukan dengan teknik sampling jenuh dengan jumlah responden 112. Penelitian terdiri dari variabel terikat, variabel bebas dan variabel moderasi. Kinerja bendahara pengeluaran merupakan variabel terikat, variabel bebas adalah *work engagement* (WE) dan variabel moderasi adalah kepemimpinan transformasional. Penjelasan Operasional variabel yaitu :

### 1) Kinerja Bendahara Pengeluaran

Kinerja Bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana adalah persepsi pimpinan langsung bendahara pengeluaran terhadap hasil kerja bendahara pengeluaran Universitas Udayana, diukur dengan kuesioner yang mengadopsi kuesioner Wasasih (2015) terdiri dari aspek kemampuan (*capability*), prakarsa inisiatif (*initiative*), ketepatan waktu (*promptness*), Kualitas kerja (*quality of work*) dan komunikasi.

### 2) *Work Engagement*

*Work Engagement* diukur dengan menggunakan suatu alat ukur yang disebut *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2003). *Work Engagement* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan UWES-9 dengan sembilan pertanyaan yang ditandai oleh tiga aspek yaitu : kekuatan (*vigor*), dedikasi (*dedication*), pengabdian (*absorption*)

## 3) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Yukl, 2005). Kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan kuesioner mengadopsi kuesioner dari mahardika (2015).

Sebelum disebar, terlebih dahulu kuesioner diuji untuk memastikan instrumen yang digunakan sudah valid dan reliabel, dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Data diproses setelah memenuhi syarat asumsi klasik, yaitu uji normalitas dan uji heteroskedastisitas. Teknik analisis menggunakan regresi linear sederhana dan analisis MRA, dengan persamaan regresi sebagai berikut:

$$KB = \alpha + \beta_1 WE + e \dots \dots \dots (1)$$

$$KB = \alpha + \beta_1 WE + \beta_2 KT + \beta_3 WE.KT + e \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

KB	=	Kinerja Bendahara Pengeluaran BLU Universitas Udayana
$\alpha$	=	Konstanta
WE	=	<i>Work Engagement</i>
KT	=	Kepemimpinan transformasional
WE.KT	=	Interaksi <i>Work Engagement</i> * Kepemimpinan transformasional
$\beta_1$	=	Koefisien Regresi untuk <i>Work Engagement</i>
$\beta_2$	=	Koefisien regresi untuk variabel moderasi
e	=	Varibel pengganggu

Berdasarkan hasil analisis linear sederhana dan MRA dapat diamati kelayakan Model (*Goodness of Fit*) dengan melihat nilai *p-value* dari  $F \leq (0,05)$  menunjukkan model regresi layak untuk digunakan. Koefisien determinan ( $R^2$ ) diketahui dari Nilai  $R^2$  atau *Adjusted R<sup>2</sup>*. Uji Hipotesis dilakukan dengan melihat

nilai signifikansi masing-masing persamaan regresi pada tingkat kesalahan 5 persen.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sebelum disebar kepada responden instrumen penelitian yaitu kuesioner penelitian sebelumnya telah dilakukan tes validitas dan keandalan instrumen. Hasil uji validitas yang sudah dilakukan dengan melihat nilai *pearson correlation* instrumen *work engagement*, kepemimpinan transformasional dan kinerja dinyatakan valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji *statistic cronbach alpha* di mana suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,70. Hasil uji reliabilitas *Work Engagement*, kepemimpinan transformasional, kinerja Bendahara Pengeluaran berdasarkan hasil pengujian reliabilitas diperoleh nilai koefisien *Cronbach's alpha* semua butir pernyataan lebih besar dari 0,70 sehingga semua instrumen penelitian andal dan reliabel.

Setelah kuesioner penelitian valid dan reliabel, kuesioner disebar kepada responden dengan diantar langsung. Dari 112 responden, jumlah total responden yang mengisi kuesioner adalah sebanyak 110 responden dan semua kuesioner tersebut dapat diolah lebih lanjut. Responden yang terlibat dalam penelitian ini terdiri dari 44 orang laki-laki (40%) serta 66 orang perempuan (60%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa wanita lebih banyak dari laki-laki, dengan umur mayoritas berusia 36 sampai dengan 45 tahun yaitu 51 orang (46,4%). Tingkat pendidikan responden mayoritas berpendidikan strata S1 sebanyak 67 orang (60,9%), berpendidikan strata S2 sebanyak 7 orang (6,4%) dan responden yang berpendidikan strata S3 berjumlah 16 orang (14,5%) responden yang berpendidikan

strata S3 sebagian besar merupakan ketua program studi yang menjabat pembantu BPP diprogram studi pascasarjana. Responden yang berpendidikan D3 sebanyak 3 orang (2,7%) dan responden yang berpendidikan SMA sebanyak 17 orang (15,5%). Tingkat pendidikan menggambarkan pengetahuan yang dimiliki oleh responden. Latar belakang pendidikan bendahara pengeluaran sebagian besar bukan akuntansi sebanyak 87 orang (79,1%) dan yang dengan latar belakang pendidikannya akuntansi sebanyak 23 orang (20,9%) serta mayoritas memiliki pengalaman sebagai bendahara pengeluaran 2-3 tahun sebanyak 45 orang (40,9%).

Variabel *Work engagement* diwakili oleh 3 (tiga) indikator dengan 9 (sembilan) butir pernyataan dan setiap pernyataan diukur dengan skala 1-5. Penilaian responden atas *work engagement* tergolong tinggi dengan rerata 3,81. *Work engagement* atau keterikatan bendahara pengeluaran terhadap pekerjaannya di lihat ketiga indikator, indikator pengabdian memiliki rerata paling rendah. Hal ini berarti bendahara pengeluaran kurang konsentrasi dan kurangnya minat yang mendalam terhadap pekerjaannya. Kurangnya konsentasi dan minat bendahara pengeluaran terhadap pekerjaannya kemungkinan disebabkan karena sebagian besar bendahara pengeluaran memiliki latar belakang pendidikan non akuntansi. Dimana karakteristik tugas bendahara pengeluaran memerlukan pengetahuan akuntansi, keadaan ini menyebabkan kurangnya konsentrasi dan minat karena sebagian besar bendahara pengeluaran tidak mempunyai latar belakang pendidikan akuntansi sehingga mengalami kesulitan dalam pemahaman pekerjaannya.

Variabel Kepemimpinan Transformasional diwakili oleh 4 (empat) indikator dengan 12 butir pernyataan dan setiap pernyataan diukur dengan skala 1-5. Sementara itu responden menilai pemimpinnya sudah transformasional, ini bisa dilihat dari respon dari responden terhadap kepemimpinan transformasional memiliki rerata skor 3,98. Jawaban responden atas indikator pengaruh ideal termasuk kategori baik namun indikator pengaruh ideal memiliki rerata paling rendah diantara indikator kepemimpinan transformasional yang lainnya. Kondisi ini mengindikasikan bendahara pengeluaran belum percaya sepenuhnya kepada pimpinan.

Variabel kinerja bendahara pengeluaran diwakili oleh 5 (lima) indikator dengan 12 butir pernyataan dan setiap pernyataan diukur dengan skala 1-5. Sedangkan Penilaian pimpinan terhadap kinerja bendahara pengeluaran tergolong baik dengan rerata skor 3,94. Walaupun pimpinan menilai kinerja bendahara pengeluaran baik, namun dilihat dari jawaban pimpinan atas indikator – indikator kinerja bendahara pengeluaran, indikator kemampuan dan prakarsa inisiatif dinilai masih kurang. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pimpinan menganggap bendahara pengeluaran masih kurang dalam hal kemampuan dan prakarsa inisiatif.

Hasil uji normalitas regresi sederhana memiliki nilai *Kolmogorov-Smirnov* yaitu 0,886. Model regresi kedua menggunakan MRA menunjukkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* 1,143 dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* masing-masing lebih besar dari 0,05 sehingga data penelitian terdistribusi secara normal sehingga dapat disimpulkan kedua model persamaan regresi telah memenuhi asumsi

normalitas data. Hasil uji Heteroskedastisitas memperlihatkan bahwa tidak ada variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya yaitu *absolute residual*. Ini di tunjukkan nilai signifikansi  $t_{hitung}$  yang semuanya lebih besar dari alpha ( $\alpha = 0,05$ ). Jadi kedua model regresi tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas.

### Regresi Linear Sederhana

Hasil analisis regresi linear sederhana disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.	Hasil Uji Hipotesis
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	35,633	1,685		0,000	H <sub>1</sub>
WE	0,353	0,048	0,575	0,000	Diterima
Sig .F <sub>hitung</sub>		0,000			
Adjusted R <sup>2</sup>		0,324			

Sumber : Data diolah 2016

Dari hasil uji analisis regresi dapat diketahui informasi terkait uji kelayakan model (*Goodnes of Fit*), uji determinasi dan uji hipotesis :

#### 1) Uji Kelayakan Model (*Goodnes of Fit*)

Berdasarkan Tabel 1. menunjukkan nilai dengan *p-value*  $F_{hitung}$  sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  menunjukkan model penelitian ini layak digunakan sebagai alat analisis.

#### 2) Koefisien Determinasi

Berdasarkan Tabel 1. diketahui besarnya nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,324 berarti perubahan kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana dapat

dijelaskan oleh variabel *work engagement* sebesar 32,4 persen sedangkan sisanya yaitu 67,6 persen dijelaskan oleh variabel di luar model.

### 3) Uji Hipotesis

Hipotesis pertama ( $H_1$ ) menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana. Hasil analisis regresi menunjukkan koefisien  $\beta$  adalah 0,353 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang berarti *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana diterima.

### ***Moderated Regression Analysis (MRA)***

Untuk mengetahui apakah suatu variabel merupakan variabel moderasi adalah dengan melakukan uji interaksi. Hasil analisis MRA tersaji pada Tabel 2

**Tabel 2.**  
Hasil *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig. ( <i>p-value</i> )	Hasil Uji Hipotesis
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,053	12,973		0,875	
WE	1,087	0,362	1,770	0,003	
KT	0,783	0,287	1,083	0,007	H <sub>2</sub> diolak
WExKT	-0,018	0,008	-1,908	0,027	
Sig . <i>Fhitung</i>		0,000			
<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup>		0,376			

Sumber : Data diolah 2016

### 1). Uji Kelayakan Model (*Goodnes of Fit*)

Berdasarkan hasil analisis MRA yang tersaji pada Tabel 2. menunjukkan nilai p-value sebesar 0,000 kurang dari nilai  $\alpha = 0,05$  menunjukkan model penelitian ini layak digunakan sebagai alat analisis

## 2). Koefisien Determinasi

Berdasarkan Tabel 2. nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,376 artinya perubahan kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana dapat dijelaskan oleh variabel *work engagement* dan kepemimpinan transformasional sebesar 37,6 persen sisanya yaitu 62,4 persen dijelaskan oleh variabel di luar model.

## 3). Uji Hipotesis

- a) Konstanta 2,053 memiliki makna apabila *work engagement* dan kepemimpinan transformasional nol maka besarnya kinerja bendahara pengeluaran adalah 2,053 satuan. Hal ini berarti responden sudah melaksanakan tugas dan sudah memiliki pengetahuan kebendaharawanan.
- b) Nilai koefisien moderasi interaksi *work engagement* dengan kepemimpinan transformasional sebesar -0,018 mengindikasikan apabila interaksi *work engagement* dan kepemimpinan transformasional naik satu satuan maka akan memperlemah pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran sebesar 0,018 satuan dengan asumsi variabel lain konstan.
- c) Hipotesis kedua ( $H_2$ ) menyatakan kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana. Hasil analisis regresi pada Tabel 2 menunjukkan koefisien  $\beta$  adalah -0,018 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,027 < 0,05$  yang berarti bahwa interaksi *work engagement* dan

kepemimpinan transformasional memperlemah pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana. Hasil ini membuktikan kepemimpinan transformasional memperlemah pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran Universitas Udayana. Sehingga Hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) ditolak.

### **Pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran**

Pengaruh *Work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana dibuktikan dengan menguji hipotesis pertama (H<sub>1</sub>). Hasil pengujian menunjukkan *work engagement* berpengaruh pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Bakker *et al.* (2006) bahwa seseorang yang mempunyai *work engagement* yang tinggi cenderung lebih kreatif, lebih produktif dan mau bekerja ekstra. Hal itu ditunjukkan dengan energi yang tinggi dan kondisi mental yang sehat saat bekerja, tekun pada saat sulit disertai dengan dedikasi dan pengabdian yang tinggi pada pekerjaannya maka semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki orang tersebut, begitu juga sebaliknya jika seseorang memiliki *work engagement* yaitu ketekunan, dedikasi dan pengabdian yang rendah menyebabkan orang tersebut tidak kreatif, kurang produktif dan tidak mau bekerja ekstra.

Penelitian ini konsisten dengan hasil riset Imawati serta Amalia (2011) yang menguji hubungan *work engagement* dengan kinerja menghasilkan hubungan yang positif. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Arifin *et al.* (2014), Jangkingthong & Rukkhum (2012), Bakker *et al.* (2010) yang meneliti pengaruh

*work engagement* pada performance yang menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh pada performance. Hasil analisis memperlihatkan hasil yang berbeda dengan penelitian Sumakto dengan Sami'an (2013), dimana *work engagement* tidak berpengaruh pada kinerja.

Karakteristik dari tugas bendahara pengeluaran memerlukan pengetahuan dalam bidang akuntansi. Fenomena kinerja bendahara pengeluaran yang belum optimal dilihat dari karakteristik responden sebagian besar latar belakang pendidikannya adalah non akuntansi, hal ini kemungkinan besar menyebabkan kinerja bendahara pengeluaran belum optimal.

#### **Kemampuan kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasi**

Kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasi pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran dibuktikan dengan menguji hipotesis kedua (H<sub>2</sub>). Hasil pengujian menunjukkan interaksi *work engagement* dan kepemimpinan transformasional memperlemah pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana. Sehingga dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional memperlemah pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana. Hal ini berarti apabila interaksi antara *work engagement* dengan kepemimpinan transformasional naik satu satuan akan menurunkan pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana sebesar satu satuan. Hasil penelitian ini tidak didukung dengan penilaian bendahara pengeluaran terhadap kepemimpinan transformasional pimpinannya yang tergolong tinggi.

Secara konseptual dalam sebuah organisasi kepemimpinan berdampak signifikan terhadap perilaku bawahannya. Yukl (2005), menyatakan suatu organisasi akan gagal ataupun berhasil sebagian besar ditentukan oleh pemimpin di dalam kepemimpinannya. Pemimpin transformasional akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan, kekaguman dan rasa hormat terhadap pimpinan dan mereka akan melakukan lebih dari apa yang diharapkan (Yukl, 2005). Jika seorang bawahan sudah memiliki *work engagement* yang tinggi didukung dengan kepemimpinan yang transformasional akan mampu meningkatkan kinerja bawahannya. Perbedaan hasil penelitian antara teori dan hasil penelitian dapat dijelaskan dengan melihat penilaian responden terhadap masing-masing indikator kepemimpinan transformasional.

Diketahui bahwa sebagian besar dari bendahara pengeluaran adalah pembantu BPP, serta yang menjadi atasan langsungnya adalah BPP. Jadi pembantu BPP mempersepsikan kepemimpinan transformasional dari BPP. Sementara itu indikator pengaruh ideal memiliki rerata skor yang paling rendah dibandingkan motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individu. Bendahara pengeluaran dalam hal ini pembantu BPP menilai bahwa pimpinan yaitu BPP Rendahnya pengaruh ideal yang dimiliki pimpinan. Sehingga bendahara pengeluaran tidak memberikan kepercayaan penuh kepada pimpinannya.

Tugas dan fungsi bendahara pengeluaran memiliki resiko pada terjadinya kerugian negara, akibat tindakan melanggar hukum atau kelalaian, sehingga pengaruh ideal pimpinan yang mencakup didalamnya kepercayaan penuh kepada

pimpinan memegang peranan penting. Bendahara pengeluaran yang memiliki keyakinan bahwa pimpinannya mampu konsisten dalam perilaku dan kata-katanya akan mampu memperkuat *work engagement* dan kinerjanya. Kondisi rendahnya pengaruh ideal yang dimiliki pimpinan bendahara pengeluaran saat ini mengindikasikan perlunya pimpinan lebih memperlihatkan kemampuannya memberikan pengaruh ideal kepada bawahannya untuk meningkatkan kinerja bendahara pengeluaran. Sehingga sebanding dengan hasil penilaian responden terhadap kepemimpinan transformasional walaupun berada pada kategori tinggi namun belum mampu untuk memperkuat pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana.

Kinerja bendahara pengeluaran yang optimal sebenarnya bisa direncanakan. sesuai dengan *Theory of Planned Behavior* (TPB) yang mengungkapkan bahwa keyakinan adalah prediktor dari sikap (Ajzen, 1988). Mengacu pada hasil penelitian bila bendahara pengeluaran ingin merancang kinerja yang lebih optimal perlu memperhatikan dua hal yaitu: *work engagement* dan kepemimpinan transformasional. Meningkatkan prakondisi yang dapat mendorong bendahara pengeluaran dengan antusias melakukan *work engagement* dan meningkatkan kepemimpinan transformasional terutama meningkatkan kapabilitas pimpinan sehingga bawahan percaya kepada pimpinan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Hasil analisis membuktikan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana dan hipotesis pertama diterima. Hal ini berarti semakin meningkat *work engagement*

yang dimiliki bendahara pengeluaran, maka kinerja bendahara pengeluaran akan meningkat. Hasil pengujian dan pembahasan kemampuan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memperlemah pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran Universitas Udayana. Sehingga hipotesis kedua yang menyatakan kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana ditolak.

Saran yang dapat disampaikan terkait dengan hasil penelitian adalah sebagai berikut: Peneliti berikutnya dapat melakukan penelitian dengan pendekatan interpretif, serta menggunakan variabel yang diduga memiliki potensi dominan memperkuat pengaruh *work engagement* pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikan sebagai variabel lain. Sesuai dengan distribusi frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa rerata skor yang paling rendah dari kepemimpinan transformasional adalah pada indikator pengaruh ideal. Saran bagi pimpinan bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana agar lebih memberikan contoh positif dalam sikap dan perilaku karena melalui pengaruh seperti ini bendahara pengeluaran akan lebih percaya kepada pimpinan yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana. Disamping itu perlunya dilakukan pelatihan kepemimpinan bagi pimpinan yang ada di lingkungan universitas udayana. Saran bagi BLU Universitas Udayana dalam penunjukan bendahara pengeluaran agar lebih mempertimbangkan latar belakang

pendidikannya, dimana karakteristik tugas bendahara pengeluaran memerlukan pengetahuan dalam bidang akuntansi. Saran bagi bendahara pengeluaran BLU Universitas Udayana, agar lebih meningkatkan kemampuan, prakarsa inisiatif serta lebih mengembangkan energi positif saat bekerja sehingga mempunyai *work engagement* yang lebih tinggi untuk meningkatkan kinerjanya.

## REFERENSI

- Ajzen.I. 1988. *Attitudes, Personality and Behavior*. NewYork. Milton Keynes: Open University Press
- Arifin, F., Troena, E. and Djumahir, M. 2014. Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model. *International Journal of Education and Research.*, 2: 1–14.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. 2006. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Journal of Work and Stress*.
- Burn, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Gibson, J.L, Ivan Cevich and Donelly. 1995. Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Imawati, R. and Amalia, I. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Al-Azhar Indonesia seri Humaniora*, 1: 37–43.
- Jung, D. I. and Avolio, B. J. 2000. Opening The Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior* ., 21: 949–967.
- Lian, L. K. and Tui, L. G. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates ' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13: 59–96.
- Mahardika, I. W. P. 2015. Efek Moderasi Kepemimpinan Transformasional Pada Pengaruh *Personality* Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (Ocb) (Studi Pada Rumah Sakit Umum Negara). tesis. Universitas Udayana.

- May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 11–37.
- Murray, Dennis. 1990. The Performance Effects of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables. *Behavior Research in Accounting*, 2: 104-121
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi Ke 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. 2003. Utrecht work engagement scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*: 1–60.
- Shadare, O. and Hamed, T. A. 2009. Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*.
- Suhardi. 2013. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bidang Kedokteran Dan Kesehatan (Biddokkes) Polda DIY. tesis. UPN. Veteran Yogyakarta.
- Sumakto, W. A. and Sami'an. 2013. Hubungan Keterikatan Kerja dengan Kinerja pada Karyawan Hotel Surabaya Plaza. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 2: 1–6.
- Tucunan, R. J. A. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pandawa). tesis. Denpasar: Universitas Udayana.
- Wasasih, M. 2015. Pengaruh Pendidikan pada Kinerja Bnedahara Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tabanan dengan Pelatihan dan Motivasi sebagai Variabel Moderasi. tesis. Universitas Udayana.
- Yukl, G. A. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Indeks.