

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL TERHADAP
KEPUASAN KERJA DENGAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PDAM
TIRTA BULIAN KOTA TEBING TINGGI**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen*



Oleh:

RIZKI NURUL HASBIAH
NPM: 1705160152

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 16 Oktober 2021, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : RIZKI NURUL HASBIAH
NPM : 1705160152
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PDAM TIRTA BULIAN KOTA TEBING TINGGI

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Tim Penguji

Penguji I

(YUDI SISWADI, SE., M.M)

Penguji II

(RINI ASTUTI, SE., M.M)

Pembimbing

(LILA BISMALA, ST., M.Si)

Panitia Ujian

Ketua

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : RIZKI NURUL HASBIAH
NPM : 1705160152
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN
KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA KANTOR PDAM TIRTA BULIAN
KOTA TEBING TINGGI

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, September 2021

Pembimbing

LILA DISMALA, S.T., M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si



H. JANURI, S.E., M.M., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : RIZKI NURUL HASBIAH
NPM : 1705160152
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PDAM TIRTA BULIAN KOTA TEBING TINGGI

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Sudah benar	28 April 2021	
BAB 2	Penulisan referensi	17 Juni 2021	
BAB 3	Pendekatan model strukturalnya ditulis menggantikan analisis jalur	09 Juli 2021	
BAB 4	Peletakan gambar direct effect dan pembahasan	24 Agustus 2021	
BAB 5	Perbaiki kesimpulan dan saran	11 September 2021	
Daftar Pustaka	Harus mandeley	18 September 2021	
Persetujuan Sidang Meha Hijau	ACC sidang	.	

Medan, September 2021

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si)

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(LILA BISMALA, S.P., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rizki Nurul Hasbiah
NPM : 1705160152
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KEPUASAN KERJA DENGAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PDAM TIRTA BULIAN
KOTA TEBING TINGGI

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis,
secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-
bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini merupakan hasil
Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan
bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Oktober 2021

Saya yang menyatakan



RIZKI NURUL HASBIAH

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PDAM TIRTA BULIAN KOTA TEBING TINGGI

Oleh:

RIZKI NURUL HASBIAH
NPM: 1705160152

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja, untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, untuk menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja dan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Asosiatif. Teknik analisis menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi. Ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja pada kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi. Ada pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi. Ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Keterlibatan Kerja sebagai variabel intervensi pada kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION WITH WORK ENGAGEMENT AS INTERVENING VARIABLES IN THE OFFICE PDAM TIRTA BULIAN CITY OF TEBING HIGH

By:

**RIZKI NURUL HASBIAH
NPM: 1705160152**

The purpose of this study was to analyze the effect of transformational leadership on interaction, analyze the effect of transformational on job satisfaction, analyze the effect of interaction on job satisfaction and analyze the influence of transformational leadership on job satisfaction through work involvement at the PDAM Tirta Bulian Office, Tebing Tinggi City. The research approach used in this study is the Associative method. The analysis technique uses Partial Least Square (PLS). The results of the study indicate that there is an influence of Transformational Leadership on work goals at the PDAM Tirta Bulian office, Tebing Tinggi City. There is an influence of Transformational Leadership on Work Involvement at the PDAM Tirta Bulian office, Tebing Tinggi City. There is an effect of work involvement on work at the PDAM Tirta Bulian office, Tebing Tinggi City. There is an influence of Transformational Leadership on Work Objectives with Work Involvement as an intervening variable at the PDAM Tirta Bulian office, Tebing Tinggi City.

Keywords: Transformational Leadership, Work Goals, Job Engagement

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT yang senantiasa menganugerahkan rahmat dan karunia-Nya berupa kesehatan, keselamatan, dan kelapangan waktu sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW keluarga dan para sahabatnya serta pengikutnya hingga akhir zaman.

Penulis menyusun skripsi ini untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Skripsi ini berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transfortmational terhadap Kepuasan Kerja Dengan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervening pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi”**.

Dalam menulis skripsi ini, penulis banyak mengalami kesulitan karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan buku-buku serta sumber informasi yang relevan. Namun, berkat bantuan dan motivasi baik dosen, teman-teman, serta keluarga sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sebaik mungkin, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada kedua orang tua saya tercinta Ayah Rusmidi dan Ibu Nurhayati yang paling hebat yang telah mendidik dan membimbing penulis dengan kasih sayang serta memberikan dorongan moril, materi, dan spiritual. Terima kasih atas perhatian dan kasih sayang yang diberikan kepada penulis.

Kemudian, ucapan terima kasih saya sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan skripsi, yaitu:

1. Kepada Kak Uci, Kak Pipit, Bang Eka dan Bang Andi yang saya sayangi terima kasih selalu menjadi penyemangat dan memberi doa pada saya dalam menyelesaikan proposal tugas akhir.
2. Bapak Dr. H. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, SE., MM., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Ade Gunawan, SE., M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Sarifuddin SE., M.Si., selaku Ketua Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Jufrizen, S.E., M.Si., selaku Sekteraris Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Lila Bismala S.T., M.Si., sebagai Dosen Pembimbing skripsi yang telah memberikan pengarahan, dan bimbingan kepada saya dalam penulisan proposal tugas akhir.
9. Bapak Khoiruddin, S.E., selaku Direktur Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi yang telah memberikan izin kepada saya untuk melaksanakan riset proposal tugas akhir di Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi.

10. Untuk sahabat saya Putri Aprilia dan Dwi Utami yang telah memberikan semangat dan membantu dalam penulisan proposal ini.

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penulisan laporan magang ini. Oleh sebab itu, saya mengharapkan saran dan kritik untuk memperbaikinya.

Semoga laporan magang ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Medan, April 2021

Penulis,

RIZKI NURUL HASBIAH
NPM: 1705160152

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Batasan dan Rumusan Masalah	6
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
BAB 2 LANDASAN TEORI	9
2.1 Landasan Teoritis	9
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional	9
2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan transformasional	9
2.1.1.2 Pentingnya Kepemimpinan transformasional	10
2.1.1.3 Karakteristik Kepemimpinan transformasional	11
2.1.1.4 Indikator-Indikator Kepemimpinan transformasional	15
2.1.2 Keterlibatan kerja	17
2.1.2.1 Pengertian Keterlibatan kerja	17
2.1.2.2 Pentingnya Keterlibatan kerja	18
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlibatan kerja	20

2.1.2.4 Indikator-Indikator Keterlibatan kerja	23
2.1.3 Kepuasan Kerja	24
2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja	24
2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	26
2.1.3.3 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja	30
2.2 Kerangka Konseptual	34
2.3 Hipotesis	39
BAB 3 METODE PENELITIAN	40
3.1 Pendekatan Penelitian	40
3.2 Definisi Operasional	40
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	43
3.4 Populasi dan Sampel	44
3.5 Teknik Pengumpulan Data	45
3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas	47
3.7 Teknik Analisa Data	49
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	56
4.1 Hasil penelitian.....	56
4.2. Pembahasan.....	77
BAB 5 PENUTUP.....	82
5.1 Kesimpulan	82
5.2 Saran.....	83
5.3 Keterbatasan Peneltiaan.....	84
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Table 3.1 Indikator Kepemimpinan transformasional	41
Table 3.2 Indikator Kepuasan Kerja	41
Tabel 3.3 Indikator Keterlibatan Kerja	42
Tabel 3.4 Waktu Penelitian	43
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usi	56
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	56
Tabel 4.4 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepuasan Kerja	57
Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional	59
Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Keterlibatan Kerja	61
Tabel 4.7 Hasil Uji Statistik Deskriptif	63
Tabel 4.8 Outer Loading	65
Tabel 4.9 Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)	67
Tabel 4.10 Cross Loading	68
Tabel 4.11 Average Varianed Extracted (AVE)	69
Tabel 4.12 Composite Reliability	69
Tabel 4.13 Cronbach Alpha	70
Tabel 4.15 R-Square	71
Tabel 4.15 F-Square	72
Tabel 4.16 Direct Effect	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja	35
Gambar 2.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	36
Gambar 2.3	Pengaruh Keterlibatan kerja terhadap Kepuasan Kerja	37
Gambar 2.4	Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dengan Keterlibatan kerja sebagai Variabel Intervening.....	38
Gambar 4.1	Direct effect.....	74

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat vital dalam sebuah perusahaan. Pada hakikatnya sumber daya manusia merupakan penggerak bagi setiap kegiatan di perusahaan. Perkembangan yang sangat pesat pada era globalisasi saat ini menuntut perusahaan untuk dapat berkembang agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya. Salah satu hal yang harus dikembangkan dan dimaksimalkan adalah sumber daya manusia. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang baik, dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang profesional yang mampu memaksimalkan yang didalamnya terdapat fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

Setiap usaha dalam mencapai setiap tujuan perusahaan tidak lepas dari peranan sumber daya manusia. Sumber daya manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya (Simamora, 2014). Manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi yaitu sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi, sehingga menjadikan manusia sebagai asset perusahaan yang harus dijaga ditingkatkan efisiensi dan produktif (Hasibuan, 2014).

Saat ini perkembangan pengelolaan sumber daya manusia sudah mengarah ke *human capital*. Sumber daya manusia tidak lagi dianggap sebagai fungsi penunjang (*supporting*), tetapi sebagai sumber kunci/aset keberhasilan suatu organisasi. Penetapan visi, misi, tujuan, dan strategi baik yang bersifat jangka

pendek maupun jangka panjang merupakan usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk diimplementasikan. Hal tersebut tidak terlepas dari peran para pemimpin dan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut.

Pemimpin yang diperlukan saat ini adalah pemimpin yang mampu menjadi motor penggerak perubahan, memiliki karisma dalam menunjukkan pendirian, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menekankan kepercayaan, menunjukkan nilai paling penting, menekankan pentingnya tujuan, memiliki komitmen dan konsekuen terhadap etika dari suatu keputusan, serta *sense of mission* sehingga mampu menumbuhkan optimisme dan antusiasme serta memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan oleh seluruh sumber daya manusia yang ada di organisasi untuk menghadapi dan membawa perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal ke dalam organisasi sehingga organisasi mampu beradaptasi. Ciri-ciri pemimpin tersebut sudah menjadi perhatian dalam penelitian sejak awal tahun 1980 yang dikenal sebagai kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional atau *kepemimpinan transformasional* merupakan suatu sifat pemimpin yang dapat membuat karyawan bekerja lebih keras dan bersedia untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya mereka kerjakan, agar dapat melakukan perubahan dan mencapai tujuan.

Mendapatkan dan mempertahankan talenta terbaik menjadi salah satu tantangan organisasi untuk bisa tumbuh, berkembang dan memiliki keunggulan kompetitif. Lebih dari sekedar keterlibatan, komitmen, dan kepuasan kerja, anggota atau karyawan dalam suatu organisasi saat ini diharapkan memiliki *engagement*, yaitu sebuah kondisi psikologis yang positif dalam berkerja yang ditandai dengan antusiasme, energi, *extra effort* dan semangat, serta kondisi

motivasional yang tercermin dalam keinginan yang tulus untuk berusaha mencapai tujuan organisasi.

Munculnya *keterlibatan kerja* pada karyawan, tidak lepas kaitannya dengan bagaimana gaya kepemimpinan seorang pimpinan atau atasan, karena pemimpin merupakan penggerak *keterlibatan kerja* dalam kehidupan kerja. Gaya kepemimpinan yang sesuai dan dapat diterima karyawan akan berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional sebagai salah satu gaya kepemimpinan positif memiliki empat karakteristik, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Karakteristik itu memiliki kekuatan untuk membangkitkan *extra effort* bawahan untuk mendapatkan hasil kerja yang luar biasa. Hasil yang luar biasa tersebut, disebabkan karena pemimpin transformasional mampu menumbuhkan harapan, optimisme, dan efikasi diri karyawan melalui *coaching*, *counselling*, serta *monitoring* secara konsisten.

Pentingnya keterlibatan anggota dalam memberikan kontribusinya kepada organisasi sangat berpengaruh pada kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Keterlibatan dan kepedulian anggota pada tugasnya atau yang lebih dikenal sebagai *keterlibatan kerja* tentunya menghasilkan *engage employee* yaitu anggota yang sepenuhnya terlibat dalam aktivitas organisasi dan memiliki antusiasme terhadap tugas atau pekerjaan mereka.

Oleh karena itu perlu mendapatkan perhatian serius sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, baik jangka panjang maupun jangka pendek. Salah satu sasaran penting dicapai oleh instansi dalam rangka mengembangkan sumber daya

manusia adalah menciptakan kepuasan kerja pegawai sehingga pegawai dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan jabatan dan posisi mereka. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap salah satu pekerjaannya. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada pegawai yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

PDAM Tirta Bulian merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Pemerintah Kota Tebing Tinggi yang bergerak dalam bidang pelayanan air bersih sesuai dengan standarisasi dari Kementerian Kesehatan kepada masyarakat Kota Tebing Tinggi agar dapat hidup layak dan sehat. Sebagai perusahaan yang memiliki misi sosial dan bisnis, manajemen perusahaan berupaya untuk menjalankan perusahaan dengan efisien agar masyarakat dapat menikmati air bersih dengan harga yang layak. Serta perusahaan juga mendapatkan keuntungan demi pengembangan perusahaan serta peningkatan pelayanan kepada masyarakat pelanggan.

Fenomena yang terjadi pada perusahaan adalah peran pimpinan yang masih kurang memiliki ketegasan dalam memberikan intruksi dan sikap pimpinan yang kurang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus kurang memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan.

Dan sumber masalah yang terakhir adalah berasal dari kurangnya kepuasan kerja sehingga menimbulkan keterlibatan kerja yang ditandai dengan kepuasan kerja karyawan yang belum optimal dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Pegawai yang kurang bertanggung jawab dengan pekerjaannya maka akan menghambat tujuan dari instansi. Rendahnya kepuasan kerja pegawai kemungkinan dikarenakan bagi sebagian pegawai pekerjaan yang mereka lakukan saat ini dirasakan kurang menarik dan menoton, selain itu pekerjaan yang diberikan kepada pegawai masih ada yang tidak sesuai dengan dengan pendidikan dimana pegawai yang memiliki pendidikan tertentu dibebankan pekerjaan dengan latar pendidikan yang berbeda.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Keterlibatan kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan transformasional leadership melalui keterlibatan kerja sebagai variabel intervening terhadap kepuasan kerja pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi adalah sebagai berikut:

1. Peran pimpinan yang masih kurang memiliki ketegasan dalam memberikan intruksi.
2. Keterlibatan kerja yang masih belum optimal dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Masih kurangnya kepuasan kerja pegawai yang dapat mengakibatkan hasil kerja tidak maksimal dari segi jumlah dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan.

1.3 Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1 Batasan Masalah

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas dan menyimpang jauh dari pokok permasalahan yang sebenarnya, serta keterbatasan penulis dalam kemampuan waktu dan biaya, maka penelitian dibatasi pada masalah kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan *keterlibatan kerja* sebagai variabel intervening pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi.

1.3.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah yang dihadapi perusahaan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterlibatan kerja pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi?
3. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi?
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi?
3. Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi?
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi?

4.1.1 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat mengetahui teori-teori tentang kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja.
 - b. Dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal tentang kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja.
2. Manfaat Praktis
 - a. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi.

- b. Hasil penelitian dapat dijadikan sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan di masa selanjutnya.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teoritis

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan menurut (Kreitner, 2015) adalah sebuah proses dimana seorang individu mempengaruhi yang lain untuk mencapai sasaran yang sama. Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan orang lain guna mencapai tujuan organisasi (Daft, 2012). Sedangkan (B. A. dan A. M. Setiawan, 2013) menyebut kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasi segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Menurut (Lensufiie, 2010) kepemimpinan memiliki arti lebih dari sekedar label atau jabatan yang diberikan kepada seseorang, melainkan ada unsur visi jangka panjang serta karakter dalam sebuah kepemimpinan.

Menurut (Thoha, 2013) mengatakan bahwa, kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku seorang individu sementara ia terlibat dalam pengarahan kegiatan-kegiatan kelompok. Sedangkan menurut (Gorda, 2014), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.

Menurut (P. . Robbins, 2014) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang perhatian pada kekhawatiran dan kebutuhan dari para pengikut, mengubah kesadaran atas permasalahan mereka

dangan membantu mereka melihat permasalahan lama melalui cara yang baru, membangkitkan semangat mereka, dan menginspirasi untuk menempatkan upaya tambahan dan seterusnya demi mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

2.1.1.2 Pentingnya Kepemimpinan Transformasional

Karakter dari kepemimpinan transformasional diperlukan oleh perusahaan karena kepemimpinan ini menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan bawahan terhadap organisasinya, memotivasi dan menginspirasi, perhatian dan membimbing serta menciptakan ruang gerak dan melatih para pengikut. Kepemimpinan transformasional penting bagi perusahaan, terutama disaat menghadapi perubahan.

Menurut (B. A. dan A. M. Setiawan, 2013) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mendapat banyak perhatian karena kepemimpinan transformasional membawa perubahan adaptif dalam organisasi sehingga lebih kental nuansa “kebersamaan berdasarkan solidaritas” dibanding kepemimpinan yang cenderung memelihara status quo dengan tingkat komponen organisasi pembelajar sangat rendah.

Gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk

berperilaku seperti yang diinginkan. Menurut (Bass, 2016) dalam rangka memotivasi pegawai, bagi pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, terdapat tiga cara sebagai berikut:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Pemahaman akan pentingnya hasil usaha harus diterapkan kepada para pegawai. Dengan kata lain, orientasi proses mendapat prioritas dibandingkan dengan sekedar hasil. Kemudian, penekanan untuk mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan pribadi menjadi krusial mengingat hubungan yang baik dan iklim kerja yang kondusif menjadi perhatian utama dalam penerapan gaya kepemimpinan ini. Selanjutnya, mengingat kebutuhan bawahan bukan hanya materi, maka seorang pimpinan harus mampu mendorong pegawai untuk mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi sesuai dengan kapasitas mereka.

2.1.1.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Bass, 2016) kepemimpinan transformasional dalam teorinya dapat dilihat empat komponen inti selalu melekat, yaitu:

1. Pengaruh idealis. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara mempengaruhi pengikut mereka sehingga pengikut dapat mengagumi, menghormati, sehingga dapat dipercaya. Ada dua aspek yang dilihat untuk pengaruh ideal ini, yaitu: perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin. Selain itu, pemimpin yang memiliki banyak pengaruh ideal adalah bersedia untuk mengambil risiko dan konsisten dan tidak sewenang-

wenang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etika dan moral.

2. Motivasi yang memberi inspirasi. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Semangat tim terangsang, antusiasme dan optimisme akan ditampilkan. Sehingga pemimpin mendapatkan yang aktif terlibat dengan pola komunikasi yang intens serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.
3. Stimulasi intelektual. Pemimpin transformasional mendorong upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru, kreativitas didorong. Tidak ada kritik publik terhadap kesalahan individu anggotanya. Ide-ide baru dan solusi masalah secara kreatif dikumpulkan dari pengikut, termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena mereka berbeda dari ide-ide para pemimpin.
4. Pertimbangan individual. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan rekan yang potensial dikembangkan pada tingkat yang lebih tinggi. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu (misalnya, beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, otonomi lebih banyak, standar yang jelas). Komunikasi dua arah didorong serta interaksi dengan pengikut dipersonalisasi (misalnya, pemimpin ingat

percakapan sebelumnya, adalah menyadari masalah individu, dan melihat individu sebagai manusia seutuhnya bukan hanya sebagai seorang karyawan). Pemimpin lebih banyak mendengar para pengikutnya. Pelimpahan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan tugas yang didelegasikan dengan memantau apakah para pengikut perlu arahan atau dukungan dan untuk menilai kemajuan.

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional, sebagai berikut (Munandar, 2011:200)

1. Kharismatik (*Attribute Charisma*)

Karismatik merupakan kekuatan besar yang dimiliki oleh pemimpin untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggap benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai kharisma dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan yang kharismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja keras karena mereka menyukai pemimpinnya.

2. Inspirasional (*Inspirational Leadership*)

Perilaku pemimpin yang inspirasional dapat merangsang antusias dan semangat bekerja bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dalam upaya untuk mencapai tujuan kelompok kerja.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual merupakan upaya pimpinan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru. Melalui stimulus intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulus intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan dan sasaran yang menantang.

Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Aspek stimulus intelektual berkolaborasi positif dengan *extra effort*. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mampu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.

4. Perhatian secara individual (*Individualized Consideration*)

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan pegawai. Pengaruh personal dan hubungan satu persatu atasan-bawahan merupakan hal yang terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan

terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan *monitoring* merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman nilai dibandingkan dengan seniornya.

Berdasarkan pemaparan beberapa teori di atas, bahwa dapat dipahami kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi, mengarahkan dan menggerakkan pengikut kepada perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik dan inovatif untuk mencapai tujuan bersama yang ditandai dengan empat ciri, yaitu: karismatik, inspirasi, stimulasi intelektual dan perhatian individu.

2.1.1.4 Indikator-indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Wirawan, 2014) indikator dari *kepemimpinan transformasional* adalah sebagai berikut:

1. Berorientasi pada tugas yang terstruktur tinggi dan tidak percaya kepada para pegawai.
2. Otoriter, pembuatan keputusan dilakukan oleh manajemen puncak dan diturunkan melalui rantai komando serta tidak mengikut sertakan para pegawai dalam pembuatan keputusan.
3. Para pegawai dimanajementi dengan cara menakut-nakuti, hukuman dan sering dengan memberikan imbalan. Keputusan kebutuhan pegawai pada level fisik dan keamanan.

Menurut (G Yulk, 2013) terdapat beberapa indikator dari *kepemimpinan transformasional*, yaitu:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
2. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Sedangkan, (Sartika, 2014) mengungkapkan bahwa *kepemimpinan transformasional* memiliki empat indikator yaitu karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Berikut penjelasan dari indikator tersebut yaitu:

1. Karisma (*Charisma*), memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (respect) dan kepercayaan (trust). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.
2. Inspirasional (*Inspirational*), mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.
3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), menghargai ide-ide bawahan (promote intelligence), mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

4. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*), memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

2.1.2 Keterlibatan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Keterlibatan kerja

Menurut (Maulana, H., & Verawati, 2014), keterikatan karyawan (keterlibatan kerja) didefinisikan sebagai pemanfaatan diri anggota dari perusahaan untuk peran pekerjaannya dengan cara bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama ia bekerja. Seseorang menjadi terlibat dalam tugas-tugas, baik sendiri maupun dengan orang lain, sadar secara kognitif, dan terhubung dengan orang lain dalam melakukan pekerjaan mereka sekaligus menunjukkan apa yang mereka pikirkan dan rasakan, kreativitas mereka, kepercayaan dan nilai-nilai mereka, loyalitas serta hubungan pribadi mereka dengan orang lain.

Perusahaan konsultan publik yaitu Mencer dalam (Handoyo & Setiawan, 2017) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai komitmen atau motivasi yang mengacu pada keadaan psikologis dimana karyawan merasa memiliki kepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan melakukan tugas dengan standar yang tinggi melebihi persyaratan yang ditugaskan.

Peneliti (Sugianingrat, Ida Ayu Putu Widani., Yasa, Ni Nyoman Kerti., dan Sintaasih, 2021), mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai kesediaan karyawan dan kemampuannya untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan secara terus menerus. Rasa keterikatan terhadap organisasi ini sangat dipengaruhi

oleh berbagai faktor seperti emosional dan rasional berkaitan dengan pekerjaan dan pengalaman kerja secara keseluruhan.

Menurut (Handayani, 2017) mengungkapkan keterlibatan kerja merupakan perpaduan dari komitmen, kesetiaan, produktivitas, dan kepemilikan. Keterlibatan kerja juga maerujuk kepada perasaan atau sikap karyawan untuk menunjukkan pekerjaan dan organisasi mereka. Dengan kata lain keterpaduan perasaan dan sikap dengan komitmen, kesetiaan, produktivitas, dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi atau perusahaan berguna untuk memajukan organisasi, atau perusahaannya melalui pekerjaan-pekerjaan yang ada didalamnya.

Menurut (Mujiasih, 2015), keterlibatan kerja merupakan sikap positif pegawai dan perusahaan (komiten, keterlibatan dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. Engagement bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara kolektif menunjukkan kinerja yang tinggi, komitmen, serta loyalitas.

Dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah satu situasi di mana setiap karyawan memiliki komitmen kuat pada pekerjaan mereka, tujuan perusahaan, serta nilai dari perusahaan tersebut. Secara umum karyawan yang memilliki engagement kuat akan tampak antusias dan bekerja dengan sungguh-sungguh bukan saja karena mereka digaji, namun karena mereka ingin memberikan sesuatu untuk perusahaan.

2.1.2.2 Pentingnya Keterlibatan kerja

Menurut (Finney, 2011) menyatakan bahwa karyawan yang *engage* pada pekerjaannya adalah impian para manajer karena karyawan yang memiliki ikatan

dengan pekerjaan, mereka mempercayai misi organisasi mereka. Memiliki karyawan yang *engage* akan mendatangkan banyak manfaat.

Menurut (Prasetyo, 2017) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat digunakan untuk memprediksi kondisi di dalam organisasi, seperti tingkat *absenteeism* dan *turnover*.

Hal tersebut terjadi karena keterlibatan kerja dapat menunjukkan tingkat integrasi antara karyawan dengan pekerjaannya. Jika karyawan menyatu dengan pekerjaannya, maka pekerjaan akan dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting, akan lebih melibatkan diri serta menyediakan lebih banyak waktu untuk melakukan pekerjaan. Akibatnya, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi akan bersedia untuk kerja lembur, jarang terlambat, serta memiliki tingkat absen yang rendah.

Individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, kurang berpartisipasi dan kurang puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah sejauh mana seorang karyawan melibatkan peran fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan dan memihak pada organisasinya serta menganggap bahwa pekerjaan itu sangat penting bagi citra dirinya, sehingga karyawan dapat terstimulasi oleh pekerjaannya dan tenggelam dalam pekerjaannya.

2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keterlibatan kerja

Menurut (Anitha, 2014), terdapat tujuh factor kunci yang mendorong *keterlibatan kerja*, yaitu:

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan tingkat keterlibatan seorang karyawan. Keterlibatan karyawan merupakan hasil dari berbagai aspek tempat kerja.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kriteria utama kedua yang diidentifikasi sebagai faktor fundamental untuk menginformasikan keterlibatan karyawan. Kepemimpinan yang efektif adalah konstruksi multidimensi tingkat tinggi yang terdiri dari kesadaran diri, pemrosesan informasi yang seimbang, transparansi relasional, dan standar moral yang diinternalisasi.

c. Hubungan Tim dan Rekan Kerja

Hubungan tim dan rekan kerja adalah aspek lain yang secara eksplisit menekankan aspek harmoni interpersonal dari keterlibatan karyawan.

d. Pelatihan dan Pengembangan Karir

Pelatihan dan pengembangan karir merupakan dimensi penting lainnya dipertimbangkan dalam proses keterlibatan karyawan karena membantu karyawan untuk berkonsentrasi pada dimensi kerja yang terfokus. Pelatihan meningkatkan akurasi layanan sehingga berdampak pada kinerja layanan dan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan menjalani program pengembangan pelatihan dan pembelajaran, keyakinannya terbangun dibidang pelatihan yang memotivasi mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

e. Kompensasi

Kompensasi adalah atribut yang sangat diperlukan untuk keterlibatan karyawan yang memotivasi seorang karyawan untuk mencapai lebih dan karenanya lebih terfokus pada pekerjaan dan pengembangan pribadi. Ini melibatkan penghargaan finansial dan non-finansial seperti skema liburan dan voucher ekstra.

f. Kebijakan, Prosedur, Struktur, dan Sistem Organisasi

Kebijakan, prosedur, struktur, dan sistem organisasi menentukan sejauh mana karyawan terlibat dalam sebuah organisasi. Ini sudah terbukti dari penelitian sebelumnya bahwa kebijakan dan prosedur organisasi yang ramah sangat penting untuk keterlibatan karyawan dan pencapaian tujuan bisnis secara akhirnya.

g. Kesejahteraan di Tempat Kerja

Kesejahteraan di tempat kerja merupakan tindakan holistik yang meningkatkan keterlibatan karyawan. Data Gallup menunjukkan bahwa tidak ada metrik yang menangkap lebih banyak varians dalam perilaku manusia daripada kesejahteraan.

Menurut (Istijanto, 2017) mengemukakan faktor-faktor keterlibatan kerja adalah sebagai berikut:

a. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan

Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan menunjukkan individu terlibat dan perhatian terhadap pekerjaannya. Dalam kaitannya dengan polisi, dari tingkat atensi inilah maka dapat diketahui seberapa besar polisi perhatian, peduli dan menguasai bidang yang menjadi bagian dari pekerjaannya.

b. Menunjukkan pekerjaan adalah yang utama

Individu yang mengutamakan pekerjaannya akan selalu berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam kehidupannya dan pantas untuk diutamakan. Dalam kaitannya dengan polisi, maka dapat diketahui seberapa besar individu berusaha yang terbaik dalam bekerja dan merasa pekerjaannya adalah hal yang menarik.

c. Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri

Keterlibatan kerja dapat dilihat dari sikap individu dalam pikiran mengenai pekerjaannya, dimana individu menganggap pekerjaan itu penting bagi harga dirinya. Harga diri merupakan perpaduan antara kepercayaan diri dan penghormatan diri, mempunyai harga diri yang kuat artinya merasa cocok dengan kehidupan dan penuh keyakinan yaitu mempunyai kompetensi dan mampu mengatasi masalah-masalah kehidupan (Robbins, 2014). Dalam kaitannya dengan polisi, apabila pekerjaan tersebut dirasa penting baik secara materi dan psikologis bagi polisi maka polisi tersebut (B. A. dan A. M. Setiawan, 2013) (B. A. dan A. M. Setiawan, 2013) akan menghargai dan melakukan pekerjaannya sebaik mungkin sehingga keterlibatan kerja dapat tercapai dan polisi tersebut merasa bahwa pekerjaannya penting bagi harga dirinya.

2.1.2.4 Indikator *Keterlibatan kerja*

Menurut (B. A. dan A. M. Setiawan, 2013) disebutkan bahwa ada tiga karakteristik dalam *keterlibatan kerja*, yaitu:

- 1) *Vigor* dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental saat bekerja, serta keinginan untuk mencurahkan segenap usaha dalam pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.
- 2) *Dedication* dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan.
- 3) *Absorption* dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah.

Menurut (Gerry Yulk, 2013) terdapat beberapa indikator dari kepemimpinan transformasional, yaitu :

- 1) *Idealized influence*
- 2) *Individualized consideration*
- 3) *Inspirational motivation*
- 4) *Intellectual stimulation*

Berikut penjelasan dari indikator-indikator tersebut, yaitu :

- 1) Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
- 2) Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
- 3) Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.

- 4) Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya, manusia hidup dan bekerja menginginkan suatu kemantapan, keamanan, kesejahteraan dan kepuasan. Bekerja bukan sekedar memenuhi kebutuhan hidup, namun orang akan memberikan suatu penilaian atas suatu hasil kerjanya yang ia bandingkan dengan apa yang diharapkan. Faktor kesuksesan perusahaan khususnya, dalam era ekonomi baru ini perusahaan ditantang bukan hanya sekedar memuaskan pelanggannya tetapi harus mencoba untuk memberikan kepuasan kerja kepada para karyawannya.

Menurut (Sutrisno, 2014), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal – hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Menurut (Locke, 2012) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja.

Menurut (P. . Robbins, 2014) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional

terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Hasibuan, 2014).

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-Kebutuhan dasar.

Berdasarkan definisi-definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan dimana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa aman karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas.

2.1.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (Sutrisno, 2014) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan maupun dengan atasannya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, promosi dan sebagainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut (Anggraeni & Santosa, 2013), antara lain:

1. Faktor hubungan antar karyawan
Hubungan antara manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sepekerjaan, emosi dan situasi kerja.
2. Faktor individual
Sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja dan jenis kelamin.
3. Faktor-faktor luar (external)
Keadaan keluarga karyawan, rekreasi dan pendidikan.

Menurut Bisen dan Priya, terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja (Kaswan, 2016) adalah :

- 1) Faktor-faktor yang terkait dengan pegawai
 - a) Usia. Pegawai dalam kelompok usia yang lebih tinggi lebih puas daripada pegawai yang lebih muda. Karena pada saat ini mereka yang dalam usia lebih tua memiliki kehidupan yang stagnan, kehidupan mereka sudah mapan dan mereka telah memperoleh hampir semua yang mereka inginkan dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda.
 - b) Jenis kelamin. Biasanya perempuan memiliki tingkat aspirasi dan ekspektasi yang lebih rendah daripada laki-laki. Oleh karena itu mereka lebih mudah puas dengan pekerjaannya. Salah satu alasan kepuasan itu adalah karena mereka tidak memiliki beban ekonomi seberat laki-laki.
 - c) Lamanya pengabdian. Pegawai pada tahap awal mengalami kepuasan kerja yang lebih besar, tetapi ketika mereka mencapai usia 45 tahun sampai 55 tahun, tingkat kepuasan kerja mereka menurun dan akan meningkat lagi setelah usia ini.
 - d) Kepribadian. Pegawai yang mampu berinteraksi dan berhubungan baik dengan atasannya, kolega, keluarga, dengan bos atau manajemen merasa lebih puas dibandingkan dengan mereka yang tidak seperti itu.
 - e) Orang yang bergantung. Pencari nafkah dengan sedikit tanggungan (orang yang bergantung padanya) lebih puas terhadap pekerjaannya daripada mereka dengan tanggungan keluarga yang lebih besar.
 - f) Ambisius. Ketika kinerja dan ambisi pegawai tidak terpenuhi dari pekerjaan yang ada, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.

- g) Kemampuan mental. Jika pegawai memiliki kemampuan mental yang tinggi dibandingkan persyaratan yang dituntut untuk pekerjaan tertentu, hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.
- 2) Faktor-faktor yang terkait dengan pemberi kerja, organisasi atau perusahaan
- a) Gaji. Sejumlah gaji yang diterima haruslah sebanding dengan usaha yang dikeluarkan dalam bekerja.
 - b) Kesempatan promosi. Jika pegawai tidak memperoleh promosi sesuai dengan kinerja dan kemampuannya, maka hal itu akan menyebabkan ketidakpuasan. Promis yang tidak tepat waktu juga bisa menimbulkan ketidakpuasan.
 - c) Rasa aman. Jika pegawai memiliki rasa aman secara seosial, ekonomi, dan psikologis dari pekerjaannya, hal itu akan membawa kepuasan maksimum diantara para pegawai.
 - d) Pengawas/ penyelia. Jika penyelia suportif, fair dan berpengetahuan luas, hal itu akan mendatangkan kepuasan diantara pegawai. Pegawai akan menunjukkan loyalitas, dan ketulusan terhadap penyelia. Sikap pegawai terhadap pekerjaan secara keseluruhan akan berubah jika penyelia baik.
- 3) Faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri
- a) Kondisi kerja. Pegawai mencintai pekerjaannya dan memberi energi maksimumnya ketika kondisi kerjanya memadai. Cahaya, ventilasi, kelembaban, temperature, kebersihan, lokasi, dan banyak lagi secara positif terkait dengan kepuasan kerja.

- b) Ketrampilan. Pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan mendatangkan perasaan puas yang kuat diantara para pegawai. Makna, status, dan tanggungjawab dipengaruhi oleh ketrampilan pekerjaan. Semakin banyak pegawai melakukan pekerjaan trampil, maka semakin puas pegawai tersebut.
- c) Hubungan dengan rekan kerja. Semakin pegawai terhubung dengan rekan kerjanya, mereka akan mengembangkan hubungan personal dan sosial yang berkontribusi terhadap perasaan puas di tempat kerja.
- d) Lokasi tempat kerja. Jika tempat kerja berlokasi dekat dengan fasilitas-fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan, fasilitas media, fasilitas hiburan, fasilitas transportasi, dan banyak lagi fasilitas lain yang mudah dijangkau, maka pegawai memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.
- e) Pekerjaan itu sendiri. Jika pekerjaan dirotasi, pegawai memiliki sejumlah tugas yang harus dilakukan atau jika perubahan diperkenalkan di tempat kerja, hal itu akan mendatangkan kepuasan daripada hanya melakukan pekerjaan rutin.

Beberapa ahli telah memaparkan teorinya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sehingga, peneliti dapat menarik sebuah kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti usia, jenis kelamin, kepribadian, tingkat stress kerja dan lamanya mengabdikan pada perusahaan tersebut. Kemudian, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari luar diri karyawan, ialah gaji yang diperoleh, kondisi lingkungan pekerjaan, hubungan dengan atasan ataupun dengan rekan sekerjanya, dan kesempatan mendapatkan promosi.

2.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini menurut (Mangundjaya, 2013) adalah:

1. Gaji

Tingkat kepuasan karyawan yang disebabkan oleh gaji serta kenaikan gaji yang mereka dapat. Karyawan akan merasa puas jika gaji yang diterima sesuai dengan apa yang telah mereka lakukan untuk organisasi.

2. Promosi

Kesempatan maju atau promosi yang diberikan organisasi kepada karyawannya akan membentuk kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa puas jika organisasi memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk maju dan dipromosikan pada jabatan yang lebih baik dari sebelumnya.

3. Penyeliaan

Kemampuan penyelia dalam melakukan pengawasan akan mempengaruhi kepuasan karyawan. Karyawan akan merasa puas jika pengawasan dilakukan oleh yang memiliki kemampuan yang baik dan kompeten dalam bidangnya.

4. Pengawasan selain gaji

Pengawasan selain gaji dalam hal ini yaitu perasaan puas yang ditimbulkan dari tunjangan-tunjangan lain selain gaji pokok karyawan itu sendiri, misalnya tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, tunjangan hari tua, dan lain sebagainya.

5. Reward non materil

Yaitu pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Reward yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi akan membentuk perasaan puas dalam diri karyawan.

6. Kondisi operasi

Yaitu keadaan puas karyawan mengenai peraturan atau prosedur yang ada dalam organisasi. Prosedur dan peraturan organisasi yang sulit akan membuat karyawan merasa tidak puas.

7. Rekan kerja

Seorang karyawan akan merasa puas kalau dirinya mendapat dukungan dari rekan kerja, selain itu rekan kerja yang dapat diajak untuk bekerja sama, saling membantu dan saling mendukung akan menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan.

8. Sifat pekerjaan

Sifat pekerjaan yang menarik lebih menantang dan memberikan pengalaman baru bagi karyawan lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan dibanding dengan pekerjaan yang monoton dan tidak menarik.

9. Komunikasi

Komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan serta antar rekan kerja dalam mengambil keputusan organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Apabila atasan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, bawahan akan merasa diakui dan hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Indikator kepuasan kerja karyawan menurut (Mangkunegara, 2013), meliputi:

1. *Turnover*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover karyawan yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

2. Tingkat Ketidakhadiran (absen)

Kerja Pegawai yang kurang puas biasanya cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering absen kerja karena alasan yang tidak logis dan subyektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga harapan dan realita kerja terdapat kesenjangan dan ketidakseimbangan, dapat menyebabkan tidak puas.

4. Tingkat pekerjaan

Pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerjanya yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide kreatif.

5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

Setiap karyawan memiliki tolak ukur kepuasan kerja yang berbeda standar kepuasannya. Adapun indikator kepuasan kerja menurut (Hasibuan, 2014) antara lain:

1) Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang lain yang tidak bertanggung jawab.

2) Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3) Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas – tugasnya memenuhi perjanjian bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

4) Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreatifitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

5) Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, memiliki pribadi yang kuat, dihormati, beribawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

6) Tingkat gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

7) Kepuasan kerja tidak langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

8) Lingkungan kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

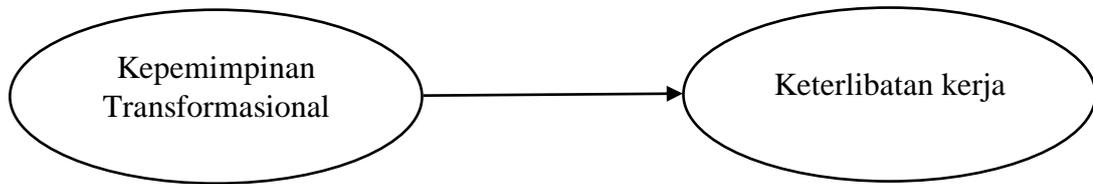
2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterlibatan Kerja

Menurut (Bass, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen, keterlibatan, loyalitas, dan kinerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian lainnya, di (Nur, 2017) membuktikan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja karyawan. Menurut (Kairupan, 2017) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi keterlibatan kerja secara positif.

Penelitian lainnya juga menyatakan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional keterlibatan karyawan (Sembiring, 2015). Dari uraian diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional atau transformasional leadership berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan, yang dilihat melalui peran pemimpin dalam melibatkan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan, hal ini untuk membangkitkan ras

memiliki karyawan dalam bekerja yang akan meningkatkan kualitas kerja karyawan dalam perusahaan.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja

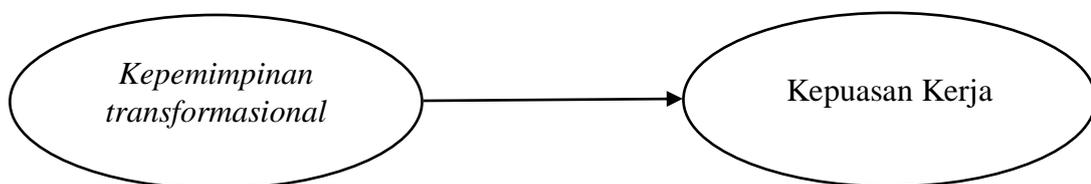
2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis gaya kepemimpinan yang mengarah ke perubahan yang positif pada mereka yang mengikuti (pengikut). Kepemimpinan ini berusaha untuk memotivasi para pengikutnya untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri. Secara empiris kepemimpinan transformasional secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian (Anggraeni & Santosa, 2013) menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya.

Hasil tersebut dibuktikan oleh penelitian (Saputra, 2013) yang menyimpulkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga mendukung temuan hasil penelitian empirik dari (Kumbara, 2017), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung pula oleh penelitian empirik yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017b); (Jufrizen, 2017); (Jufrizen & Lubis, 2020);

(Nasution, 2018); (Jufrizen, 2016); (Khair, 2019), (Siagian & Khair, 2018), (Saputra, 2013), (Astuti, 2018), yang menyatakan bahwa transformational berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Dari uraian diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional atau transformasional leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, yang dilihat melalui peran pemimpin dalam memotivasi para karyawannya dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan, hal ini untuk membangkitkan kepuasan karyawan dalam bekerja yang akan meningkatkan kualitas kerja karyawan dalam perusahaan.



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

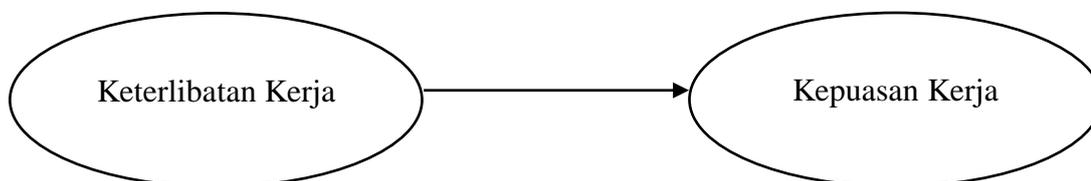
2.2.3 Pengaruh Keterlibatan kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Keterlibatan kerja atau keterikatan karyawan adalah suatu kondisi, sikap atau perilaku positif seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya yang ditandai dengan perasaan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan keasyikan (*absorption*) untuk tercapainya tujuan dan keberhasilan organisasi.

Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan (*engagement*) yang tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, antusias dalam bekerja, mampu bekerja sama dengan karyawan lain, berbicara positif mengenai organisasi dan berbuat melebihi harapan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian (Rachman & Dewanto, 2016), diketahui bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hubungan antara keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja juga telah di buktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Maylett, T. M. & Riboldi, 2018) yang menjelaskan bahwa keterlibatan kerja dapat menyebabkan kepuasan kerja. Jurnal berikutnya (Zikouridis, 2015) telah membuktikan, bahwa “keterlibatan kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

Hubungan antara keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja juga telah di buktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Rachman & Dewanto, 2016), (Setiawan., Widjaja, O., & Christine, 2015), yang menjelaskan bahwa *keterlibatan kerja* dapat menyebabkan kepuasan kerja.



**Gambar 2.3 Kerangka Konseptual
Pengaruh *Keterlibatan kerja* terhadap Kepuasan Kerja**

2.2.4 Pengaruh *Kepemimpinan transformasional* Terhadap Kepuasan Kerja dengan *Keterlibatan kerja* sebagai Variabel Intervening

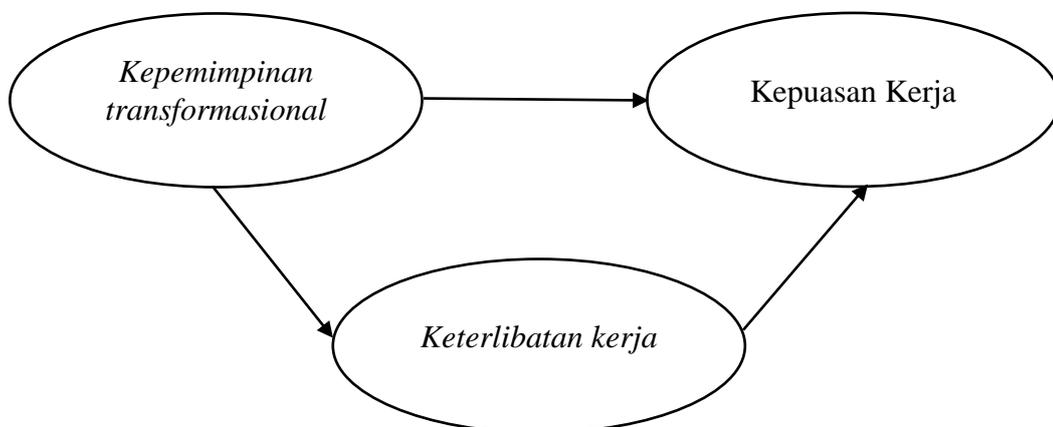
Kepemimpinan transformasional (*kepemimpinan transformasional*) merupakan salah-satu diantara sekian model kepemimpinan. Kepemimpinan tranformasional dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan dan bahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya. Menurut (Hartono, 2011) kepemimpinan seperti ini akan menimbulkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari kelompok terhadap tujuan dan misi perusahaan serta akan membangkitkan komitmen para pekerja untuk melihat dunia kerja melampaui batas-batas kepentingan pribadi

demi untuk kepentingan perusahaan sehingga diharapkan penerapan kepemimpinan transformasional akan membuat karyawan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan adanya kepuasan kepada pemimpinnya.

Keterlibatan kerja atau keterikatan karyawan dapat ditingkatkan melalui perusahaan, manajemen dan kepemimpinan. Secara fakta, (Maulana, H., & Verawati, 2014) mengatakan bahwa hubungan antara individu dengan atasan langsungnya adalah faktor yang berperan dalam meningkatkan tingkat keterikatan karyawan tersebut.

Dalam penelitian (O. D. Setiawan & Widjaja, 2015), *keterlibatan kerja* juga mempengaruhi kepuasan kerja. Penjelasan sederhana terkait kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan pertanyaan apakah yang dapat membuat seseorang mau datang untuk bekerja, apa yang membuat karyawan senang akan pekerjaannya, dan tidak ingin keluar dari pekerjaannya saat ini.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa transformasional leadership dan keterlibatan kerja memiliki hubungan terhadap kepuasan kerja.



Gambar 2.4 Kerangka Konseptual Pengaruh *Kepemimpinan transformasional* Terhadap *Kepuasan Kerja* dengan *Keterlibatan kerja* sebagai Variabel Intervening

2.3 Hipotesis

Menurut (Juliandi et al., 2015) menyatakan hipotesis adalah Dugaan atau jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada perumusan masalah penelitian.

1. Ada pengaruh *kepemimpinan transformasional* terhadap kepuasan kerja pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi.
2. Ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi.
3. Ada pengaruh *keterlibatan kerja* terhadap kepuasan kerja pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi.
4. Ada pengaruh *kepemimpinan transformasional* dan *keterlibatan kerja* sebagai variabel intervening berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian merupakan sebuah proses investigasi ilmiah terhadap sebuah masalah yang dilakukan secara terorganisir, sistematis, berdasarkan pada data yang terpercaya, bersifat kritis dan objektif yang mempunyai tujuan untuk menemukan jawaban dan pemecahan atas satu atau beberapa masalah yang diteliti (Ferdinand, 2011).

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Asosiatif menurut (Juliandi et al., 2015), bahwa “penelitian asosiatif bertujuan menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya”.

Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel dependen adalah *kepemimpinan transformasional*. Sedangkan, variabel independen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan variabel intervening dalam penelitian ini adalah *keterlibatan kerja*.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi definisi operasional adalah:

3.2.1 *Kepemimpinan transformasional (X)*

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk

menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Table 3.1
Indikator Kepemimpinan transformasional

No.	Indikator
1.	Pengaruh Ideal
2.	Pertimbangan Individual
3.	Motivasi Inspirasional
4.	Stimulasi Intelektual

Sumber: (Gerry Yulk, 2013)

3.2.2 Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja adalah keadaan dimana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa aman karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas.

Table 3.2
Indikator Kepuasan Kerja

No.	Indikator
1.	Gaji
2.	Promosi
3.	Penyeliaan
4.	Pengawasan selain gaji
5.	Reward non materil
6.	Kondisi operasi

7.	Rekan kerja
8.	Sifat pekerjaan
9.	Komunikasi

Sumber: (Mangundjaya, 2013)

3.2.3 Keterlibatan kerja (Z)

Keterlibatan kerja adalah satu situasi di mana setiap karyawan memiliki komitmen kuat pada pekerjaan mereka, tujuan perusahaan, serta nilai dari perusahaan tersebut. Secara umum karyawan yang memiliki engagement kuat akan tampak antusias dan bekerja dengan sungguh-sungguh bukan saja karena mereka digaji, namun karena mereka ingin memberikan sesuatu untuk perusahaan.

Tabel 3.3
Indikator Keterlibatan Kerja

No.	Indikator
1.	<i>Vigor</i>
2.	<i>Dedication</i>
3.	<i>Absorption</i>

(Sumber: (B. A. dan A. M. Setiawan, 2013)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian merupakan objek dari sebuah penelitian, dan penelitian ini dilakukan pada Kantor PDAM Tirta Bulian Tebing Tinggi yang beralamat Jl. Pusara Pejuang No.5 Kota Tebing Tinggi, Sumatera Utara.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu merupakan kapan penelitian dilakukan, penelitian ini dilakukan mulai dari. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.4
Waktu Penelitian

No	Proses Penelitian	Juni 2021				Juli 2021				Agustus				Sept				Oktober				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Riset Pendahuluan		■																			
2	Pengajuan Judul			■																		
3	Penulisan Proposal				■	■	■	■	■													
4	Revisi Proposal									■	■	■	■	■								
5	Seminar Proposal													■								
6	Penulisan Skripsi													■	■	■						
7	Bimbingan Skripsi														■	■	■	■				
8	Sidang Meja Hijau																			■		

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2016) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya”. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 80 orang pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2015). Dengan demikian sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki, dan bisa mewakili keseluruhan populasinya sehingga jumlahnya lebih sedikit dari populasi. Jumlah Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi yang berjumlah 80 karyawan.

Penentuan sampelnya dengan menggunakan *Nonprobability Sampling* yaitu Teknik Sampel Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Menurut (Sugiyono, 2015) Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Sehingga sampel pada penelitian ini sebanyak 80 orang Karyawan tetap PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi.

Tabel 3.5 Sampel Penelitian

No	Divisi	Jumlah
1	Bagian Umum	14
2	Bagian pengawasan	8
3	Bagian keuangan	5
4	Bagian pemasaran	18
5	Bagian transmisi dan Distribusi	10
6	Bagian Hublang	7
7	Bagian asset dan gambar	6
8	Bagian tata usaha dan Kepegawaian	12
Jumlah		80

Sumber: PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi (2021)

3.5 Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian di bedakan menjadi 2, yaitu data primer dan data sekunder (Sugiyono, 2017). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

a. Data Primer

Pengertian data primer menurut (Sugiyono, 2017) adalah sumber data langsung yang memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh dari penyebaran angket kepada PT BAS (Barumun Agro Sentosa).

b. Data Sekunder

Menurut (Sugiyono, 2017) data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut (Imam Ghozali & Hengky, 2014) menjelaskan bahwa penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrumen angket harus dilakukan pengujian kualitas terhadap data yang diperoleh, dengan tujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan valid atau reliable sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas penelitian.

a. Uji Validitas

Menurut (Imam Ghozali & Hengky, 2014) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu angket. Suatu angket dinyatakan valid apabila pada pertanyaan angket dapat mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur oleh angket tersebut.

Validitas yang diuji menggunakan *corrected item total correlation*, yaitu dengan cara memeriksa skor total yang di peroleh dengan menjumlahkan semua skor yang pertanyaan. Dengan pengujian validitas penelitian sebagai berikut.

- 1) Jika r hitung $>$ r tabel, maka angket tersebut valid
- 2) Jika r hitung $<$ r tabel, maka angket tersebut tidak valid

Rumus statistik pengujian validitas

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i) (\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Sumber : (Sugiyono, 2017)

Dimana :

n = banyaknya pasangan pengamatan

x = skor – skor item instrumen variabel – variabel bebas

y = skor – skor instrumen variabel – variabel terikat

Untuk pengujian validitas peneliti menggunakan SPSS 16.

b. Uji Reliabilitas

Menurut (Imam Ghozali & Hengky, 2014) menjelaskan bahwa uji reliabilitas adalah alat tulis untuk mengukur suatu angket yang merupakan indikator dari variabel. Suatu angket dikatakan reabel atau handal jika jawaban yang diberikan konsisten atau stabil dari waktu kewaktu. Pengujian dilakukan dengan mengukur korelasi antara jawaban pertanyaan dengan menggunakan nilai statistik *cronbach's alpha* (α) dan dikatakan reliabel jika memberikan nilai $\alpha > 0,7$.

Rumus statistik reliabilitas

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[\frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Sumber : (Sugiyono, 2017)

Dimana :

ri = reliabilitas internal seluruh instrumen

rb = korelasi korelasi product moment antara belahan pertama dan belahan kedua

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan beberapa metode untuk memperoleh informasi dan data yang benar dengan berfokus pada permasalahan yang diteliti. Adapun teknik dalam pengumpulan data yaitu, sebagai berikut:

1) Wawancara (interview)

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data secara langsung dengan Kantor PDAM Tirta Bulian Tebing Tinggi

2) Dokumentasi

Pada dokumentasi ini dilakukan untuk pengumpulan data dan informasi pada masalah yang terkait pada penelitian.

3) Angket

Angket merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan cara memberikan pernyataan yang ditulis kepada responden untuk dijawab dengan benar. Peneliti ini menggunakan angket atau angket, dimana responden hanya menjawab pernyataan yang disediakan. Dalam penelitian

ini menggunakan pengukuran skala *likert* yang sering disebut *method of summated ratings*.

Skala *likert* secara umum menggunakan penilaian 5 angka, yaitu:

- a. Sangat tidak setuju (STS), dengan nilai 1
- b. Tidak setuju (TS), dengan nilai 2
- c. Kurang setuju (KS), dengan nilai 3
- d. Setuju (S), dengan nilai 4
- e. Sangat setuju (SS), dengan nilai 5

3.7 Teknik Analisis Data

Menurut (Juliandi et al., 2013) “Statistik deskriptif adalah metode – metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian suatu data sehingga memberikan informasi yang berguna”. Statistik deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui sampel atau populasi. Data yang disajikan dalam statistik deskriptif biasanya dalam bentuk ukuran data. Salah satu ukuran pemusatan data yang biasa digunakan adalah *mean*, diagram pareto dan tabel.

3.7.1 Partial Least Square (PLS)

Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmatori teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2011).

Alasan-alasan yang melatarbelakangi pemilihan model analisis *Partial Least Square (PLS)* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Model yang terbentuk pada kerangka konseptual penelitian ini, menunjukkan hubungan kausal berjenjang yaitu Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Demikian juga variabel keterlibatan kerja mempengaruhi kepuasan kerja.
2. Penelitian ini menggunakan variabel laten yang diukur melalui indikator. PLS cocok digunakan untuk mengkonfirmasi indikator dari sebuah konsep/konstruk/faktor.
3. SEM berbasis variance dengan metode PLS merupakan salah satu teknik analisis multivariat yang memungkinkan dilakukan serangkaian analisis dari beberapa variabel laten secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik.
4. PLS merupakan metode yang *power full* yang tidak didasarkan pada banyak asumsi

Merujuk pada alasan-alasan pemilihan model analisis *Partial Least Square (PLS)* dalam penelitian ini, ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi. Asumsi pada PLS hanya berkait dengan pemodelan persamaan struktural, dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis, yaitu: (1) Hubungan antar variabel laten dalam inner model adalah linier dan aditif, (2) Model struktural bersifat rekursif.

Langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis PLS dengan *software SmartPLS* (Maharani, 2013) adalah sebagai berikut:

1. Spesifikasi Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari:

- a) *Outer Model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan *variabel manifestnya*. *Outer model* pada penelitian ini menggunakan indikator formatif, karena semua indikator membentuk variabel laten. Hal ini diperkuat oleh pendapat (Ghozali, 2011) bahwa indikator non perseptual (non persepsi) seperti *index of sustainable economics welfare, the human development index* bersifat formatif.
- b) *Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.

Weight relation, estimasi nilai kasus variabel laten. *Inner* dan *outer* model memberikan spesifikasi yang diikuti dengan estimasi *weight relation*.

2. Evaluasi model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk keseluruhan indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan

membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut.

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. (Maharani, 2013)

a. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model, dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1) *Convergent validity*

Korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya.

Untuk hal ini *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

2) *Discriminant validity*

Pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* pada variabel bersangkutan terbesar dibandingkan dengan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan valid. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root of average variance extracted* (AVE) konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka

dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50.

3) *Composite reliability (pc)*

Indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *composite reliability* ≥ 0.7 , walaupun bukan merupakan standar absolut.

b. *Inner model*

Goodness of Fit Model diukur menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q-Square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana R_1^2 , R_p^2 adalah R-Square variabel endogen dalam model persamaan.

3.7.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis (β , γ , dan λ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser & Stone (Solimun, 2012) Statistik uji yang digunakan adalah t-statistik atau uji t. Dengan demikian asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), serta tidak memerlukan asumsi distribusi normal.

3.7.2.1 Uji Linieritas

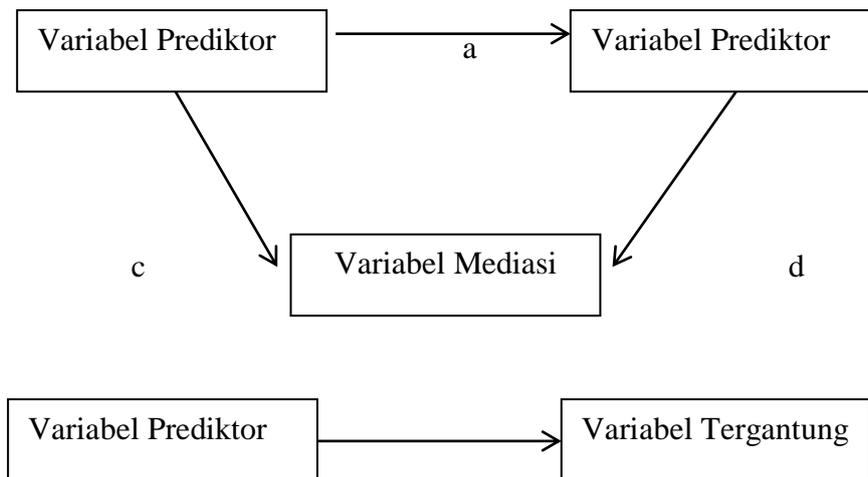
Uji Asumsi hanya terkait dengan pemodelan persamaan struktural, dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis, yaitu hubungan antar variabel laten dalam model struktural adalah linier dan adaptif. Uji asumsi linieritas dapat dilakukan dengan *Compare means* atau menggunakan *Curve Fit*. Kedua metode ini dapat dihitung dengan menggunakan *software* SPSS (Solimun, 2012).

3.7.2.2 Uji Mediasi

Pengujian mediasi bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel intervening dalam model. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menguji nilai t dari koefisien ab . Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung $>$ nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2011). Selanjutnya untuk menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*), atau bukan sebagai variabel mediasi, digunakan metode pemeriksaan.

Metode pemeriksaan variabel mediasi dilakukan dengan pendekatan perbedaan nilai koefisien dan signifikansi dilakukan sebagai berikut : (1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi; (2) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan variabel mediasi; (3) memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi; (4) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen (Solimun, 2012).

Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah :



Sumber: (Solimun, 2012)

Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) lebih kecil dari (b) maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) juga signifikan, dimana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b), maka bukan sebagai variabel mediasi. Jika (c) dan (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi (Solimun, 2012).

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Statistik Deskripsi Data

Berdasarkan hasil tabulasi angket yang diterima dapat diketahui karakteristik responden yang akan dibahas dibawah ini meliputi: jenis kelamin, usia, Pendidikan

4.1.1.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden yang berdasarkan pada jenis kelamin dapat dilihat dari table 4.1

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	57	71.3%
2	Perempuan	23	28.8%
Jumlah		80	100%

Sumber : Data Primer diolah (2021)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 57 orang (71,3%) dan perempuan sebanyak 23 orang (28.8%). Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin perempuan.

4.1.1.2 Data Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden yang berdasarkan pada usia dapat dilihat dari table

4.2

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	<25 tahun	11	13.8%
2	25-40 tahun	40	50%
3	> 40 tahun	29	36.3%
Jumlah		80	100%

Sumber : Data Primer diolah (2021)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia antara 25-40 tahun sebanyak 40 orang (50%), yang memiliki usia <25 tahun sebanyak 11 orang (13.8%), yang memiliki usia > 40 tahun sebanyak 29 orang (36,3%) Dari karakteristik usia maka data responden didominasi oleh usia 25-40 tahun sebanyak 50%.

4.1.1.3 Data Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden yang berdasarkan pendidikan dapat dilihat dari table 4.3

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Diploma	7	8,7%
2	Sarjana	73	91,3%
Jumlah		80	100%

Sumber : Data Primer (2021)

Dari data di atas diketahui bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu sarjana sebanyak 73 orang (91,3%), pendidikan diploma sebanyak 7 orang (8,7%)

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

4.1.2.1 Kepuasan Kerja (Y)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Kepuasan Kerja yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Kepuasan Kerja

No	Distribusi Tanggapan										F	%
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	29	36.3	44	55.0	6	7.5	1	1.3	0	0.0	80	100
2	28	35.0	49	61.3	2	2.5	0	0	1	1.3	80	100
3	33	41.3	40	50.0	7	8.8	0	0	0	0.0	80	100
4	28	35.0	46	57.5	6	7.5	0	0	0	0.0	80	100
5	30	37.5	45	56.3	4	5.0	1	1.3	0	0.0	80	100
6	32	40.0	39	48.8	8	10.0	1	1.3	0	0.0	80	100
7	25	31.3	46	57.5	9	11.3	0	0	0	0.0	80	100
8	34	42.5	39	48.8	5	6.3	2	2.5	0	0.0	80	100
9	34	42.5	40	50.0	6	7.5	0	0	0	0	80	100
10	34	42.5	38	47.5	7	8.8	1	1.3	0	0	80	100

Sumber: Data Penelitian (Diolah) Smart PLS 2021

Dari table 4.4 di atas dapat diuraikan sebagai berikut

- 1) Jawaban responden tentang Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 55.5%.
- 2) Jawaban responden tentang Adanya sosialisasi mengenai kebijakan promosi di tempat kerja secara bertahap, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 61.3%.

- 3) Jawaban responden tentang Supervisor memberikan arahan yang jelas dalam pencapaian target yang ditetapkan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 50,0%.
- 4) Jawaban responden tentang Adanya pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 57.7%.
- 5) Jawaban responden tentang Atasan memberikan bonus bagi pegawai yang berprestasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 56.3%.
- 6) Jawaban responden tentang Ruangan (meja dan kursi) tempat saya bekerja nyaman, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 48.8%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 57.5%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya senang dengan pekerjaan saya sendiri karena sesuai dengan harapan saya sendiri, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 48.8%.
- 9) Jawaban responden tentang Pengarahan yang jelas diberikan ketika saya bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 50.0%.
- 10) Jawaban responden tentang Ketika ada pekerjaan yang kurang jelas, saya akan bertanya pada pegawai yang mengetahui pekerjaan tersebut, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 47.5%

4.1.2.2 Kepemimpinan Transformasional (X)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Kepemimpinan Transformasional yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Distribusi Tanggapan										F	%
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	35	43.8	42	52.5	1	1.3	2	2.5	0	0	80	100
2	35	43.8	42	52.5	3	3.8	0	0	0	0	80	100
3	42	52.5	35	43.8	3	3.8	0	0	0	0	80	100
4	39	48.8	39	48.8	2	2.5	0	0	0	0	80	100
5	42	52.5	36	45.0	1	1.3	1	1.3	0	0	80	100
6	40	50.0	36	45.0	3	3.8	1	1.3	0	0	80	100
7	34	42.5	44	55.0	2	2.5	43	53.8	0	0	80	100
8	43	53.8	34	42.5	3	3.8	0	0	0	0	80	100
9	41	51.3	36	45.0	1	1.3	2	2.5	0	0	80	100
10	35	43.8	43	53.8	2	2.5	0	0	0	0	80	100

Sumber: Data Penelitian (Diolah) Smart PLS 2021

Dari table 4.5 di atas dapat diuraikan sebagai berikut

- 1) Jawaban responden tentang Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 52.5%.
- 2) Jawaban responden tentang Pemimpin merupakan Role Model (panutan) saya dalam perusahaan, sebagian besar responden menjawab ssetuju sebesar 52.5%.
- 3) Jawaban responden tentang Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu keLompok kerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 52.5%.

- 4) Jawaban responden tentang Pemimpin saya memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbed, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 48.8%.
- 5) Jawaban responden tentang Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 52.5%.
- 6) Jawaban responden tentang Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 50% .
- 7) Jawaban responden tentang Pemimpin membangkitan antusiasme saya untuk melakukan pekerjaan., sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 55.5%.
- 8) Jawaban responden tentang Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 53.8%.
- 9) Jawaban responden tentang Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 51.3%.
- 10) Jawaban responden tentang Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 53.8%.

4.1.2.3 Keterlibatan Kerja (Z)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Keterlibatan Kerja yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel Keterlibatan Kerja

No	Distribusi Tanggapan										F	%
	SS		S		KS		TS		STS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	31	38.8	38	47.5	8	10.0	0	0	0	0.0	80	100
2	37	46.3	31	38.8	8	10.0	4	5.0	2	2.6	80	100
3	25	31.3	45	56.3	10	12.5	0	0	0	0.0	80	100
4	34	42.5	35	43.8	10	12.5	1	1.3	0	0.0	80	100
5	29	36.3	39	48.8	10	12.5	2	2.5	0	0.0	80	100
6	31	38.8	42	52.5	5	6.3	2	2.5	0	0.0	80	100
7	34	42.5	31	38.8	11	13.8	4	5.0	0	0.0	80	100
8	28	35.0	40	50.0	7	8.8	5	6.3	0	0.0	80	100
9	34	42.5	33	41.3	10	12.5	3	3.8	0	0.0	80	100
10	31	38.8	40	50.0	7	8.8	2	2.5	0	0.0	80	100

Sumber: Data Penelitian (Diolah) Smart PLS 2021

Dari table 4.6 di atas dapat diuraikan sebagai berikut

- 1) Jawaban responden tentang Saya bersemangat untuk pergi bekerja setiap harinya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 47.5%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya tidak mudah menyerah ketika ada kesulitan dalam bekerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 46.3%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 56.3%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 43.8%.

- 5) Jawaban responden tentang Pekerjaan saya merupakan sumber kebanggaan bagi diri saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 48.8%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya merasa kuat dan tangguh dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 52.5% .
- 7) Jawaban responden tentang Saya merasa senang ketika bekerja dalam waktu yang lama, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 42.5%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya sangat menikmati pekerjaan saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 50%.
- 9) Jawaban responden tentang Waktu begitu cepat berlalu ketika saya sedang bekerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 42.5%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya fokus ketika sedang bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 50%.

4.1.3 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah suatu bentuk analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan data. Sedangkan deskriptif diartikan sebagai cara untuk mendeskripsikan keseluruhan variabel-variabel yang dipilih dengan cara mengkalkulasi data sesuai kebutuhan peneliti (Setiadi, 2013). Tujuannya untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian. Data deskriptif dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7 Hasil Uji Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	80	2.00	5.00	4.3750	.64386
X1.2	80	3.00	5.00	4.4000	.56479
X1.3	80	3.00	5.00	4.4875	.57355
X1.4	80	3.00	5.00	4.4625	.54988
X1.5	80	2.00	5.00	4.4875	.59521
X1.6	80	2.00	5.00	4.4375	.63333
X1.7	80	3.00	5.00	4.4000	.54191
X1.8	80	3.00	5.00	4.5000	.57368
X1.9	80	2.00	5.00	4.4500	.65410
X1.10	80	3.00	5.00	4.4125	.54410
Z1.1	80	2.00	5.00	4.2125	.77449
Z1.2	80	2.00	5.00	4.2625	.83808
Z1.3	80	3.00	5.00	4.1875	.63831
Z1.4	80	2.00	5.00	4.2750	.72871
Z1.5	80	2.00	5.00	4.1875	.74789
Z1.6	80	2.00	5.00	4.2750	.69309
Z1.7	80	2.00	5.00	4.1875	.85823
Z1.8	80	2.00	5.00	4.1375	.82283
Z1.9	80	2.00	5.00	4.2250	.81092
Z1.10	80	2.00	5.00	4.2500	.72041
Y1.1	80	2.00	5.00	4.2625	.65107
Y1.2	80	1.00	5.00	4.2875	.64029
Y1.3	80	3.00	5.00	4.3250	.63195
Y1.4	80	3.00	5.00	4.2750	.59481
Y1.5	80	2.00	5.00	4.3000	.62440
Y1.6	80	2.00	5.00	4.2750	.69309
Y1.7	80	3.00	5.00	4.2000	.62440
Y1.8	80	2.00	5.00	4.3125	.70430
Y1.9	80	3.00	5.00	4.3500	.61829
Y1.10	80	2.00	5.00	4.3125	.68610
Valid N (listwise)	80				

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.7 diatas menunjukkan bahwa nilai *mean* tertinggi pada indikator variabel X (Kepemimpinan Transfromasional) adalah X1.8 dengan

pernyataan Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan nilai *mean* 4.500. Artinya bahwa Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator dengan nilai *mean* terendah adalah indikator X1.4 dengan pernyataan Saya ke Mall untuk bersantai/berekreasi, dengan nilai *mean* 4.375. Artinya bahwa karyawan setuju pemimpin mendorong karyawan untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Variabel Z (Keterlibatan Kerja) yang menunjukkan nilai *mean* tertinggi terdapat pada indikator Z.6 dengan pernyataan Saya merasa kuat dan tangguh dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan nilai *mean* 4.275. Artinya bahwa karyawan merasa kuat dan tangguh dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator dengan nilai *mean* terendah adalah indikator Z.18 dengan pernyataan karyawan menikmati pekerjaan saya, dengan nilai *mean* 4.187. Artinya bahwa karyawan setuju sangat menikmati pekerjaan saya.

Variabel Y (Kepuasan Kerja) yang menunjukkan nilai *mean* tertinggi terdapat pada indikator Y.5 dengan pernyataan Pengarahan yang jelas diberikan ketika saya bekerja, dengan nilai *mean* 4.350. Artinya perusahaan memberikan Pengarahan yang jelas diberikan ketika saya bekerja. Indikator dengan nilai *mean* terendah adalah indicator Y.7 dengan pernyataan Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, dengan nilai *mean* 4.200. Artinya karyawan senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya.

4.1.4 Analisis *Partial Least Square* Ber-Variabel Moderating

4.1.4.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis*(*Outer Model*)

4.1.4.1.1 *Convergen Validity*

Untuk menguji convergent validity digunakan nilai outer loading atau loading factor. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik apabila nilai outer loading $> 0,7$. Berikut adalah nilai outer loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian :

Tabel 4.8 *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
Kepemimpinan Transformational (X)	X1.1	0.683
	X1.2	0.715
	X1.3	0.671
	X1.4	0.717
	X1.5	0.653
	X1.6	0.729
	X1.7	0.722
	X1.8	0.620
	X1.9	0.793
	X1.10	0.718
Keterlibatan Kerja (Z)	Z1.1	0.810
	Z1.2	0.786
	Z1.3	0.818
	Z1.4	0.781
	Z1.5	0.701
	Z1.6	0.698
	Z1.7	0.808
	Z1.8	0.882
	Z1.9	0.717
	Z1.10	0.844
Kepuasan Kerja	Y1.1	0.772
	Y1.2	0.825

(Y)	Y1.3	0.770
	Y1.4	0.841
	Y1.5	0.945
	Y1.6	0.882
	Y1.7	0.495
	Y1.8	0.760
	Y1.9	0.706
	Y1.10	0.772`

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2021

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.7 di atas, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Namun, terlihat masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *outer loading* < 0,7. Nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity* (I Ghazali, 2016). Namun dari data di atas menunjukkan masih ada indikator variabel yang nilai *outer loading*-nya di bawah 0,5, sehingga tidak semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian.

4.1.4.1.2 *Discriminant Validity*

Pengertian *discriminant validity* (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik) (Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, 2015). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik menurut (Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, 2015)..

Tabel 4.9
Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)

	<i>Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)</i>		
	X (Kepemimpinan Transformasional)	Y (Kepuasan Kerja)	Z (Keterlibatan Kerja)
X (Kepemimpinan Transformasional)	0.569		
Y (Kepuasan Kerja)	0.589	0.560	
Z (Keterlibatan Kerja)	0.403	0.629	0.628

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2021

Kesimpulan untuk pengujian *Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT) pada tabel 4.8 adalah sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Kepuasan Kerja memiliki nilai *Heretroit-Monotrait Ratio* $0.586 < 0.90$, artinya validitas diskriminan tidak baik, atau suatu konstruk tidak benar-benar berbeda dari konstruksi lain.
2. Variabel Kepemimpinan Transformasional mempengaruhi Keterlibatan Kerja memiliki nilai *Heretroit-Monotrait Ratio* $0.403 < 0.90$, artinya validitas diskriminan tidak baik, atau suatu konstruk tidak benar-benar berbeda dari konstruksi lain.
3. Variabel keterlibatan kerja mempengaruhi Kepuasan Kerja memiliki nilai *Heretroit-Monotrait Ratio* $0.629 < 0.90$, artinya validitas diskriminan tidak baik, atau suatu konstruk tidak benar-benar berbeda dari konstruksi lain.

Selain mengamati nilai *Heretroit-Monotrait Ratio* (HTMT), *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya (Imam Ghozali, 2013). Berikut ini adalah nilai *crossloading* masing-masing indikator:

Tabel 4.10 Cross Loading

	<i>X (Kepemimpinan Transformasional)</i>	<i>Y (Kepuasan Kerja)</i>	<i>Z (Keterlibatan Kerja)</i>
X1.1	0,708	0,287	0.640
X1.2	0,572	0,601	0.510
X1.3	0,321	0,629	0.598
X1.4	0,531	0,386	0.677
X1.5	0,610	0,462	0.610
X1.6	0,541	0,329	0.510
X1.7	0,630	0,589	0.542
X1.8	0,575	0,565	0.545
X1.9	0,563	0,365	0.437
X1.10	0,623	0,671	0.729
Y1.1	0,321	0,324	0.734
Y1.2	0,531	0,645	0.745
Y1.3	0,345	0,530	0.274
Y1.4	0,426	0,622	0.611
Y1.5	0,324	0,586	0.274
Y1.6	0,445	0,731	0.449
Y1.7	0,375	0,494	0.453
Y1.8	0,346	0,686	0.502
Y1.9	0,376	0,577	0.781
Y1.10	0,256	0,282	0.718
Z.1	0,481	0,659	0.559
Z.2	0,443	0,661	0.487
Z.3	0,577	0,740	0.427
Z.4	0,497	0,645	0.546
Z.5	0,345	0,530	0.489
Z.6	0,446	0,622	0.143
Z.7	0,389	0,586	0.663
Z.8	0,345	0,731	0.447
Z.9	0,359	0,494	0.565
Z.10	0,281	0,471	0.492

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2021

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Namun berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat

dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini tidak semuanya memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted (AVE)* untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,5 untuk model yang baik.

Tabel 4.11
Average Varianed Extracted (AVE)

	(AVE)
X (Kepemimpinan Transformasional)	0.732
Y (Kepuasan Kerja)	0.814
Z (Keterlibatan Kerja)	0.894

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2020

4.1.4.1.3 *Composite Reliability*

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0.6 (Juliandi, 2018, hal. 73). Berikut ini adalah nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4.12
Composite Reliability

	Composite Reliability
X (Kepemimpinan Transformasional)	0.811
Y (Kepuasan Kerja)	0.794
Z (Keterlibatan Kerja)	0.855

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Dari table di atas dapat disimpulkan berdasarkan nilai-nilai yang ada dalam tabel 4.14 pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan transformasional mempengaruhi variable kepuasan kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* dari variabel tersebut adalah $0.811 > 0.6$.
2. Variabel kepemimpinan transformasional mempengaruhi variable keterlibatan kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* dari variabel tersebut adalah $0.794 > 0.6$.
3. Variabel keterlibatan kerja mengintervensi dalam mempengaruhi variable kepuasan kerja adalah reliabel adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* dari variabel tersebut adalah $0.855 > 0.6$.

4.1.4.1.4 Cronbach Alpha

Uji realibilitas dengan *composite reability* di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *cronbach alpha*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* $> 0,7$ (I Ghozali, 2016). Berikut ini merupakan nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

Tabel 4.12
Cronbach Alpha

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
X (Kepemimpinan Transformasional)	0.750
Y (Kepuasan Kerja)	0.759
Z (Keterlibatan Kerja)	0.832

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Berdasarkan sajian data di atas pada tabel 4.12, dapat dilihat bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian $> 0,7$. Dengan demikian

hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

4.1.4.2 Analisis Model Struktural/*Structural Model Analysis (Inner Model)*

4.1.4.2.1 *R-Square*

Pengertian *R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018, hal. 79).

Kriteria dari *R-Square* (Juliandi, 2018, hal. 79) adalah:

1. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.75 → Model adalah substansial (kuat)
2. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.50 → Model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.25 → Model adalah lemah (buruk).

Tabel 4.13 *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0.530	0.517

Kesimpulan yang digambarkan dari pengujian nilai *R-Square* pada table 4.13 adalah *R-Square Adjusted* pada variabel Kepuasan Kerja = 0.530. Artinya kemampuan variabel kepemimpinan transformasional yang diintervensi oleh keterlibatan kerja dalam menjelaskan kepuasan kerja adalah sebesar 51,7% dengan demikian model tergolong substansial (sedang).

4.1.4.2.2 *F-Square*

Pengertian *effect size (F-Square)* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018, hal 82).

Kriteria F-Square menurut Cohen (Juliandi et al., 2014) adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai $F^2 = 0.02 \rightarrow$ Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen
2. Jika nilai $F^2 = 0.15 \rightarrow$ Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai $F^2 = 0.35 \rightarrow$ Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
endogen. = 0.35 \rightarrow Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.14 *F-Square*

	X (Kepemimpinan Transformasional)	Y (Kepuasan Kerja)	Z (Keterlibatan Kerja)
X (Kepemimpinan Transformasional)		0.258	0.194
Y (Kepuasan Kerja)			
Z (Keterlibatan Kerja)		0.389	

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2021

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.14 adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai $F^2 = 0.258$, maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai $F^2 = 0.195$, maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Pengaruh variabel Keterlibatan kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai $F^2 = 0.389$, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.1.4.2.3 *Direct Effect*

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, 2015). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) (Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, 2015) yaitu :

1. Koefisien jalur (*path coefficient*) :
 - Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
 - Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

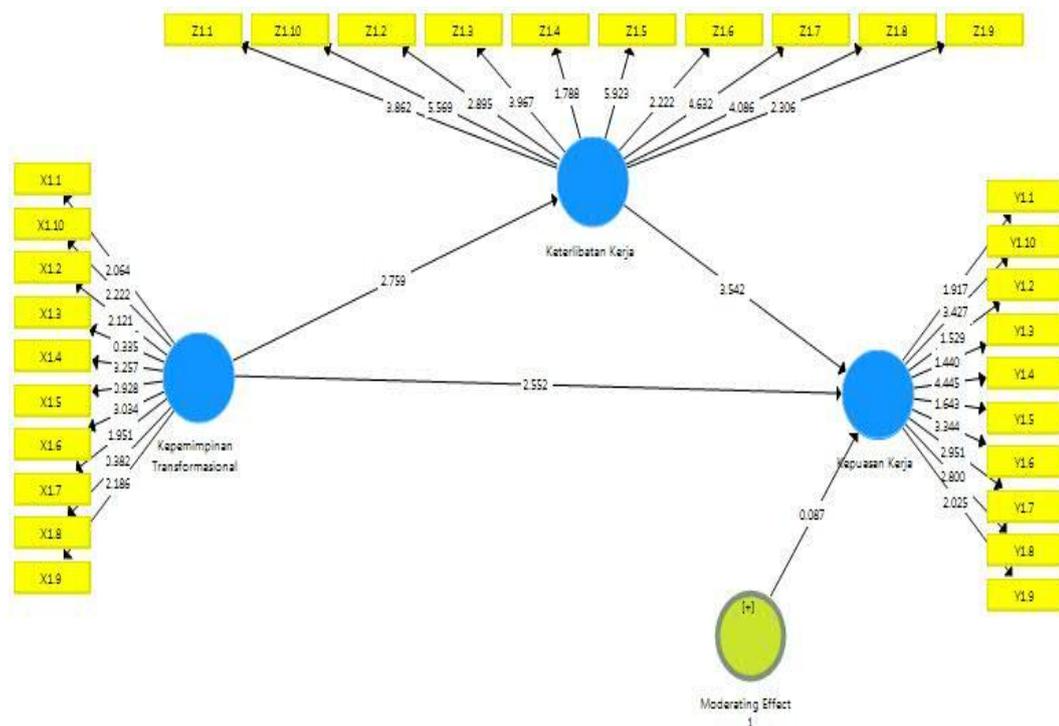
2. Nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*):
 - a. Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan
 - b. Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan

Tabel 4.15 Direct Effect

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation	t-Statistics (O/STDEV)	P-Values
X (Kepemimpinan Transformasional -> Y (Kepuasan Kerja)	0.400	0.394	0.168	2.377	0.018
X (Kepemimpinan Transformasional -> Z (Keterlibatan Kerja)	0.403	0.526	0.125	3.228	0.001
Z (Keterlibatan Kerja) -> Y (Kepuasan Kerja)	0.468	0.468	0.140	3.339	0.001
Intervening Effect-> Kepuasan Kerja	0.007	0.029	0.085	0.084	0.933

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2021

Secara grafis, ringkasan dari hasil dari pengaruh langsung (*direct effect*) di atas dapat dilihat di dalam Gambar 4.1 dibawah



Gambar 4.1 Direct effect

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam tabel 4.15 dapat dilihat pada seluruh nilai koefisien jalur adalah tidak semuanya positif (dilihat pada *original sample*). Kesimpulan dari nilai *direct effect* pada tabel 4.15 adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh X (Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja (Y): Koefisien jalur = 2.377 dan *P-Values* = 0.018 (< 0.05), artinya, adanya pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja adalah positif dan signifikan.
2. Pengaruh X (Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja (Z) Koefisien jalur = 3.228 dan *P-Values* = 0.001 (< 0.05), artinya, adanya pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja adalah positif dan signifikan.
3. Pengaruh Keterlibatan Kerja (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y) Koefisien jalur = 3.339 dan *P-Values* = 0.001 (< 0.05), artinya, adanya pengaruh Keterlibatan Kerja (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y) adalah positif dan signifikan.
4. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan Keterlibatan Kerja (Z) sebagai variable intervening Koefisien jalur = 0,087 dan *P-Values* = 0.933 (> 0.05), artinya, tidak adanya Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan Keterlibatan Kerja (Z) sebagai variable intervening.

4.2 Pembahasan

Pada bagian ini akan dilakukan pembahasan yang ditujukan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Selanjutnya akan dibahas penerimaan terhadap hipotesis penelitian disertai dengan dukungan fakta atau penolakan terhadap hipotesis penelitian disertai penjelasan yang diperlukan dengan menggunakan metode PLS yang perhitungannya dilakukan dengan bantuan program *software SmartPLS*, dan hasil uji koefisiensi jalur serta taraf signifikansinya. Secara keseluruhan pengujian Pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap Kepuasan Kerja dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Kantor PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis gaya kepemimpinan yang mengarah ke perubahan yang positif pada mereka yang mengikuti (pengikut). Kepemimpinan ini berusaha untuk memotivasi para pengikutnya untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri. Secara empiris kepemimpinan transformasional secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian (Anggraeni & Santosa, 2013) menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya.

Hasil tersebut dibuktikan oleh penelitian menurut (Saputra, 2013) yang menyimpulkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga mendukung temuan hasil penelitian empirik menurut (Kumbara, 2017), yang

menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini didukung pula oleh penelitian empirik yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017b), (Jufrizen, 2017), (Jufrizen & Lubis, 2020) (Nasution, 2018), (Jufrizen, 2016), (Khair, 2019), (Siagian & Khair, 2018), (Saputra, 2013), (Astuti, 2018), yang menyatakan bahwa transformational berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Dari uraian diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional atau transformasional leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, yang dilihat melalui peran pemimpin dalam memotivasi para karyawannya dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan, hal ini untuk membangkitkan kepuasan karyawan dalam bekerja yang akan meningkatkan kualitas kerja karyawan dalam perusahaan. Meningkatnya kepemimpinan yang baik dalam sebuah perusahaan maka akan meningkat pula kepuasan kerja karyawannya.

4.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterlibatan Kerja

Menurut (Bass, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen, keterlibatan, loyalitas, dan kinerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian lainnya, di (Nur, 2017) membuktikan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja karyawan. Menurut (Kairupan, 2017) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi keterlibatan kerja secara positif.

Penelitian lainnya juga menyatakan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional keterlibatan karyawan (Sembiring, 2015). Dari uraian diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional atau transformasional leadership berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan, yang dilihat melalui peran pemimpin dalam melibatkan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan, hal ini untuk membangkitkan rasa memiliki karyawan dalam bekerja yang akan meningkatkan kualitas kerja karyawan dalam perusahaan. Ketika seorang pemimpin dapat percaya terhadap karyawannya dalam melibatkannya dalam bekerja, maka karyawan merasa bahwa keterlibatannya dalam perusahaan sangat dibutuhkan, yang nantinya akan membuat karyawan tersebut akan selalu turun andil dalam menyelesaikan pekerjaan perusahaan.

4.2.3 Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Keterlibatan kerja atau keterikatan karyawan adalah suatu kondisi, sikap atau perilaku positif seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya yang ditandai dengan perasaan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan keasyikan (*absorption*) untuk tercapainya tujuan dan keberhasilan organisasi.

Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan (*engagement*) yang tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, antusias dalam bekerja, mampu bekerja sama dengan karyawan lain, berbicara positif mengenai organisasi dan berbuat melebihi harapan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian (Rachman & Dewanto, 2016), diketahui bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hubungan

antara keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja juga telah di buktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Maylett, T. M. & Riboldi, 2018) yang menjelaskan bahwa keterlibatan kerja dapat menyebabkan kepuasan kerja. Jurnal berikutnya (Zikouridis, 2015) telah membuktikan, bahwa “keterlibatan kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Seseorang yang merasa dilibatkan dalam bekerja maka akan membuat karyawan tersebut merasa puas dalam bekerja.

Hubungan antara keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja juga telah di buktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Rachman & Dewanto, 2016), (Setiawan., Widjaja, O., & Christine, 2015), yang menjelaskan bahwa *keterlibatan kerja* dapat menyebabkan kepuasan kerja.

4.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabe Intervening

Dari tabel uji *inner weigh* diperoleh hasil signifikan t peran Literasi Keuangan dalam memoderasi pengaruh Gaya Hidup terhadap Perilaku Konsumtif $t_{hitung} 0,087 < t_{tabel} 1,990$. Hal tersebut berarti bahwa tidak ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabe Intervening.

Kepemimpinan transformasional (*kepemimpinan transformasional*) merupakan salah-satu diantara sekian model kepemimpinan. Kepemimpinan tranformasional dapat memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan dan bahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya. Menurut (Hartono, 2011) kepemimpinan seperti ini akan menimbulkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari kelompok

terhadap tujuan dan misi perusahaan serta akan membangkitkan komitmen para pekerja untuk melihat dunia kerja melampaui batas-batas kepentingan pribadi demi untuk kepentingan perusahaan sehingga diharapkan penerapan kepemimpinan transformasional akan membuat karyawan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan adanya kepuasan kepada pimpinannya.

Keterlibatan kerja atau keterikatan karyawan dapat ditingkatkan melalui perusahaan, manajemen dan kepemimpinan. Secara fakta, (Maulana, H., & Verawati, 2014) mengatakan bahwa hubungan antara individu dengan atasan langsungnya adalah faktor yang berperan dalam meningkatkan tingkat keterikatan karyawan tersebut.

Dalam penelitian (O. D. Setiawan & Widjaja, 2015), *keterlibatan kerja* juga mempengaruhi kepuasan kerja. Penjelasan sederhana terkait kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan pertanyaan apakah yang dapat membuat seseorang mau datang untuk bekerja, apa yang membuat karyawan senang akan pekerjaannya, dan tidak ingin keluar dari pekerjaannya saat ini.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil uji *inner weight* diperoleh hasil signifikan: Pengaruh X (Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja (Y): Koefisien jalur = 2.377 dan *P-Values* = 0.018 (< 0.05), artinya, adanya pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja adalah positif dan signifikan.
2. Dari hasil uji *inner weight* diperoleh hasil signifikan: Pengaruh X (Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja (Z) Koefisien jalur = 3.228 dan *P-Values* = 0.001 (< 0.05), artinya, adanya pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja adalah positif dan signifikan.
3. Dari hasil uji *inner weight* diperoleh hasil signifikan: Pengaruh Keterlibatan Kerja (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y) Koefisien jalur = 3.339 dan *P-Values* = 0.001 (< 0.05), artinya, adanya pengaruh Keterlibatan Kerja (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y) adalah positif dan signifikan.
4. Dari hasil uji *inner weight* diperoleh hasil signifikan: Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan Keterlibatan Kerja (Z) sebagai *variable intervening* Koefisien jalur = 0,087 dan *P-Values* = 0.933 (> 0.05), artinya, tidak adanya Kepemimpinan

transformasional terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan Keterlibatan Kerja (Z) sebagai variable intervening.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain:

1. Hendaknya pemimpin dalam memperlakukan karyawan dengan mempertimbangkan individu dan memotivasi yang inspiratif kepada karyawan sehingga menyebabkan karyawan lebih antusias dalam bekerja.
2. Pentingnya edukasi keterlibatan kerja terhadap karyawan sehingga memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja serta marasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan
3. Hendaknya pihak perusahaan lebih memberikan arahan yang jelas dalam pencapaian target yang ditetapkan, sehingga karyawan mengetahui akan pekerjaannya tersebut dan mengetahui pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi.
4. Pada peneliti selanjutnya, disarankan agar melakukan pengembangan model penelitian dengan mengkaji faktor lain yang belum terungkap dalam penelitian ini, baik dari faktor dalam individu maupun dari faktor di luar individu. Penelitian selanjutnya sebaiknya fokus dalam meneliti variabel keterlibatan kerja namun dengan indikator pengukuran yang berbeda terutama dalam hal dedikasi dalam bekerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti mengakui bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat keterbatasan-keterbatasan yang ada. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi keterlibatan kerja seperti lingkungan kerja, pengawasan, beban kerja, stress kerja dan lain sebagainya.
2. Penelitian ini menggunakan skala Likert. Hal ini dapat memungkinkan menimbulkan masalah dalam proses analisis berhubung kemungkinan responden menjawab dengan asal pilih.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, Y., & Santosa, T. E. C. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 10(1), 51–68.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee Engagement and Their Impact on Employee Engagement. *Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3).
- Astuti, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Iman*, 6(1), 26–41.
- Bass, B. M. (2016). *Transformational Leadership. Second Edition*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Daft, R. L. (2012). *Era Baru Manajemen*. Salemba empat.
- Ferdinand, A. (2011). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Finney, M. (2011). *Engagement: Cara Pintar Membuat Karyawan Mencurahkan Kemampuan Terbaik Untuk Perusahaan*. PPM.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate IBM SPSS 23*. Indomedia Pustaka.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Edisi Kedua*. Universitas Diponegoro.

- Ghozali, Imam, & Hengky, L. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program Warppls 4.0*. Badan Penerbit Universitas Deponegoro.
- Gorda, I. G. N. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Ke). Astabrata Bali.
- Handayani, N. P. (2017). Handayani, N. P. (2017). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Engagement Telaah Pada Organisasi Non-Profit Area Pulau Jawa, Sumatera, Sulawesi Dan Bali. *Ultima Management*, 9(1), 1–12.
- Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Hartono. (2011). *Teori Portofolio dan Analisis Investasi. Edisi. Kesepuluh*. Andi.
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Istijanto. (2017). *Riset Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama.
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 1–18.
- Jufrizen, J. (2017a). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis : Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v18i2.180>
- Jufrizen, J. (2017b). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4874>
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. UMSU PRESS.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis, Konsep dan Aplikasi: Sukses Menulis Skripsi & Tesis Mandiri*. UMSU Press.

- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. UMSU Press.
- Kairupan, D. J. I. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan dengan Orientasi Budaya Individu Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Manajemen*, 7(2), 13–29.
- Kaswan. (2016). *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Alfabeta.
- Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Kreitner, R. dan A. K. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Kumbara, V. B. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah Solok Selatan. *Jurnal EKOBISTEK*, 6(2), 299–319.
- Lensufiie, T. (2010). *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Esensi Erlangga Group.
- Locke, A. E. (2012). *Esensi Kepemimpinan. Empat Kunci Untuk Memimpin dengan Keberhasilan (Terjemahan Aris Ananda)*. Mitra Utama.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangundjaya, W. H. (2013). *Leadership, Readiness to Change and Commitment to Change*. Romanian Economic & Business.
- Maulana, H., & Verawati, V. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Karyawan: Studi Pada Pt. Pertamina (Persero). *JPPP - Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 3(2), 47–51. *Jurnal Penelitian Dan Pengukuran Psikologi*, 3(2), 47–51.
- Maylett, T. M. & Riboldi, J. M. (2018). *The Three Essential Components of Employee Engagement*.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 425–439.
- Nur, M. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap

Kekompakan, Keterlibatan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kotabaru). *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 6(57–70).

Prasetyo, D. (2017). *Pengantar Manajemen Keuangan*. Diandara Creatif.

Rachman, L., & Dewanto, A. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Perawat (Studi pada Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(2). <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.2.14>

Robbins, P. . (2014). *Manajemen, diterjemahkan oleh Bob Sabran*. Erlangga.

Robbins, S. P. (2014). *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, Alih Bahasa: Hadayana*. Prehallindo.

Saputra, B. M. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja melalui Kepercayaan Karyawan pada Atasan. 3(2), 92–100.

Sartika, D. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keinginan Keluar Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Di CV. Putra Tama Jaya). *Managemnt Analysis Journal*, 3(2).

Sembiring, M. (2015). Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Semangat Kerja dengan Keterlibatan Kerja. *Jurnal Magister Psikologi UMA*, 7(39–49).

Setiadi, N. (2013). *Perilaku Konsumen Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran*. Kencana.

Setiawan., Widjaja, O., & Christine, D. (2015). Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Shangri-La Hotel Surabaya. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 2(3), 120–134.

Setiawan, B. A. dan A. M. (2013). *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. PT. raja Grafindo Perkasa.

Setiawan, O. D., & Widjaja, D. C. (2015). Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Shangri-La Hotel Surabaya. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 2(3), 120–134.

Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>

Simamora, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

- Sugianingrat, Ida Ayu Putu Widani., Yasa, Ni Nyoman Kerti., dan Sintaasih, D. K. (2021). *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior*. CV. Media Sains Indonesia.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R& D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono, S. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Sutrisno, E. (2014). *Budaya Organisasi*. Kencana Pranada Media.
- Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT.Raja Grafindo Perkasa.
- Wirawan. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.
- Yulk, G. (2013). *Leadership In Organizations*. Indeks.
- Yulk, Gerry. (2013). *Leadership In Organizations*. Indeks.
- Zikouridis, F. (2015). *Employee engagement and job satisfaction: a research between their relationship in a real context*.

ANGKET PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden : (di isi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
3. Usia : < 25 thn 25-40 thn > 40 thn
4. Pendidikan : Diploma Sarjana

KETERANGAN

SS : Sangat Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

1. Bapak/Ibu diminta memberikan tanggapan atas pernyataan yang ada pada angket ini yang sesuai keadaan, pendapat perasaan Bapak/Ibu, bukan berdasarkan pendapat umum atau pendapat orang lain.

2. Berikan tanda checklist (v) pada kolom yang dianggap sesuai dengan jawaban Bapak/Ibu

VARIABEL TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP (X1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Pengaruh Ideal					
1.	Pemimpin memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan					
2.	Pemimpin merupakan Role Model (panutan) saya dalam perusahaan					
	Pertimbangan Individual					
3.	Pemimpin memperlakukan saya sebagai individu pribadi, bukan hanya sebagai anggota dari suatu keLompok kerja					
4.	Pemimpin saya memperlakukan pegawai sebagai individu yang masing-masing memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbed					
	Motivasi Inspirasional					
5.	Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik					
6.	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan.					
7.	Pemimpin membangkitan antusiasme saya untuk melakukan pekerjaan.					
	Stimulasi Intelektual					
8.	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan					
9.	Pemimpin mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis					

10.	Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan.					
-----	--	--	--	--	--	--

VARIABEL KEPUASAN KERJA (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Gaji					
1.	Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan					
	Promosi					
2.	Adanya sosialisasi mengenai kebijakan promosi di tempat kerja secara bertahap					
	Penyeliaan					
3.	Supervisor memberikan arahan yang jelas dalam pencapaian target yang ditetapkan					
	Kompensasi selain gaji					
4.	Adanya pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi					
	Reward Non Materil					
5.	Atasan memberikan bonus bagi pegawai yang berprestasi					
	Kondisi Operasi					
6.	Ruangan (meja dan kursi) tempat saya bekerja nyaman					
	Rekan Kerja					
7.	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya					
	Sifat Pekerjaan					
8.	Saya senang dengan pekerjaan saya					

	sendiri karena sesuai dengan harapan saya sendiri					
	Komunikasi					
9.	Pengarahan yang jelas diberikan ketika saya bekerja.					
10.	Ketika ada pekerjaan yang kurang jelas, saya akan bertanya pada pegawai yang mengetahui pekerjaan tersebut					

VARIABEL *EMPLOYEE ENGAGEMENT* (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Vigor					
1.	Saya bersemangat untuk pergi bekerja setiap harinya					
2.	Saya tidak mudah menyerah ketika ada kesulitan dalam bekerja					
3.	Saya memiliki ketahanan mental yang kuat ketika bekerja					
	Dedication					
4.	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
5.	Pekerjaan saya merupakan sumber kebanggaan bagi diri saya					
6.	Saya merasa kuat dan tangguh dalam menyelesaikan pekerjaan					
	Absorption					
7.	Saya merasa senang ketika bekerja dalam waktu yang lama					
8.	Saya sangat menikmati pekerjaan saya					

9.	Waktu begitu cepat berlalu ketika saya sedang bekerja					
10.	Saya fokus ketika sedang bekerja					

Distribusi Jawaban Responden Variabel X1

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.5	2.5	2.5
	3.00	1	1.3	1.3	3.8
	4.00	42	52.5	52.5	56.3
	5.00	35	43.8	43.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.8	3.8	3.8
	4.00	42	52.5	52.5	56.3
	5.00	35	43.8	43.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.8	3.8	3.8
	4.00	35	43.8	43.8	47.5
	5.00	42	52.5	52.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.5	2.5	2.5
	4.00	39	48.8	48.8	51.3
	5.00	39	48.8	48.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	1	1.3	1.3	2.5
	4.00	36	45.0	45.0	47.5
	5.00	42	52.5	52.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	3	3.8	3.8	5.0
	4.00	36	45.0	45.0	50.0
	5.00	40	50.0	50.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.5	2.5	2.5
	4.00	44	55.0	55.0	57.5
	5.00	34	42.5	42.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.8	3.8	3.8
	4.00	34	42.5	42.5	46.3
	5.00	43	53.8	53.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.5	2.5	2.5
	3.00	1	1.3	1.3	3.8
	4.00	36	45.0	45.0	48.8
	5.00	41	51.3	51.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.5	2.5	2.5
	4.00	43	53.8	53.8	56.3
	5.00	35	43.8	43.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Distribusi Jawaban Responden Variabel Y

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	6	7.5	7.5	8.8
	4.00	44	55.0	55.0	63.8
	5.00	29	36.3	36.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	2	2.5	2.5	3.8
	4.00	49	61.3	61.3	65.0
	5.00	28	35.0	35.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	8.8	8.8	8.8
	4.00	40	50.0	50.0	58.8
	5.00	33	41.3	41.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	7.5	7.5	7.5
	4.00	46	57.5	57.5	65.0
	5.00	28	35.0	35.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	4	5.0	5.0	6.3
	4.00	45	56.3	56.3	62.5
	5.00	30	37.5	37.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	8	10.0	10.0	11.3
	4.00	39	48.8	48.8	60.0
	5.00	32	40.0	40.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	11.3	11.3	11.3
	4.00	46	57.5	57.5	68.8
	5.00	25	31.3	31.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.5	2.5	2.5
	3.00	5	6.3	6.3	8.8
	4.00	39	48.8	48.8	57.5
	5.00	34	42.5	42.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	7.5	7.5	7.5
	4.00	40	50.0	50.0	57.5
	5.00	34	42.5	42.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	7	8.8	8.8	10.0
	4.00	38	47.5	47.5	57.5
	5.00	34	42.5	42.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Distribusi Jawaban Responden Variabel Z

Z1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.8	3.8	3.8
	3.00	8	10.0	10.0	13.8
	4.00	38	47.5	47.5	61.3
	5.00	31	38.8	38.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Z1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	5.0	5.0	5.0
	3.00	8	10.0	10.0	15.0
	4.00	31	38.8	38.8	53.8
	5.00	37	46.3	46.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Z1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	12.5	12.5	12.5
	4.00	45	56.3	56.3	68.8
	5.00	25	31.3	31.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Z1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	10	12.5	12.5	13.8
	4.00	35	43.8	43.8	57.5
	5.00	34	42.5	42.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Z1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.5	2.5	2.5
	3.00	10	12.5	12.5	15.0
	4.00	39	48.8	48.8	63.8
	5.00	29	36.3	36.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Z1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.5	2.5	2.5
	3.00	5	6.3	6.3	8.8
	4.00	42	52.5	52.5	61.3
	5.00	31	38.8	38.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Z1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	5.0	5.0	5.0
	3.00	11	13.8	13.8	18.8
	4.00	31	38.8	38.8	57.5
	5.00	34	42.5	42.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Z1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	6.3	6.3	6.3
	3.00	7	8.8	8.8	15.0
	4.00	40	50.0	50.0	65.0
	5.00	28	35.0	35.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Z1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.8	3.8	3.8
	3.00	10	12.5	12.5	16.3
	4.00	33	41.3	41.3	57.5
	5.00	34	42.5	42.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Z1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.5	2.5	2.5
	3.00	7	8.8	8.8	11.3
	4.00	40	50.0	50.0	61.3
	5.00	31	38.8	38.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Hasil Uji Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	80	2.00	5.00	4.3750	.64386
X1.2	80	3.00	5.00	4.4000	.56479
X1.3	80	3.00	5.00	4.4875	.57355
X1.4	80	3.00	5.00	4.4625	.54988
X1.5	80	2.00	5.00	4.4875	.59521
X1.6	80	2.00	5.00	4.4375	.63333
X1.7	80	3.00	5.00	4.4000	.54191
X1.8	80	3.00	5.00	4.5000	.57368
X1.9	80	2.00	5.00	4.4500	.65410
X1.10	80	3.00	5.00	4.4125	.54410
Z1.1	80	2.00	5.00	4.2125	.77449
Z1.2	80	2.00	5.00	4.2625	.83808
Z1.3	80	3.00	5.00	4.1875	.63831
Z1.4	80	2.00	5.00	4.2750	.72871
Z1.5	80	2.00	5.00	4.1875	.74789
Z1.6	80	2.00	5.00	4.2750	.69309
Z1.7	80	2.00	5.00	4.1875	.85823

Z1.8	80	2.00	5.00	4.1375	.82283
Z1.9	80	2.00	5.00	4.2250	.81092
Z1.10	80	2.00	5.00	4.2500	.72041
Y1.1	80	2.00	5.00	4.2625	.65107
Y1.2	80	1.00	5.00	4.2875	.64029
Y1.3	80	3.00	5.00	4.3250	.63195
Y1.4	80	3.00	5.00	4.2750	.59481
Y1.5	80	2.00	5.00	4.3000	.62440
Y1.6	80	2.00	5.00	4.2750	.69309
Y1.7	80	3.00	5.00	4.2000	.62440
Y1.8	80	2.00	5.00	4.3125	.70430
Y1.9	80	3.00	5.00	4.3500	.61829
Y1.10	80	2.00	5.00	4.3125	.68610
Valid N (listwise)	80				

Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Kepemimpinan Transformational (X)	X1.1	0.683
	X1.2	0.715
	X1.3	0.671
	X1.4	0.717
	X1.5	0.653
	X1.6	0.729
	X1.7	0.722
	X1.8	0.620
	X1.9	0.793
	X1.10	0.718
Keterlibatan Kerja (Z)	Z1.1	0.810
	Z1.2	0.786
	Z1.3	0.818
	Z1.4	0.781
	Z1.5	0.701

	Z1.6	0.698
	Z1.7	0.808
	Z1.8	0.882
	Z1.9	0.717
	Z1.10	0.844
Kepuasan Kerja (Y)	Y1.1	0.772
	Y1.2	0.825
	Y1.3	0.770
	Y1.4	0.841
	Y1.5	0.945
	Y1.6	0.882
	Y1.7	0.495
	Y1.8	0.760
	Y1.9	0.706
	Y1.10	0.772`

Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)

	<i>Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)</i>		
	X (Kepemimpinan Transformasional)	Y (Kepuasan Kerja)	Z (Keterlibatan Kerja)
X (Kepemimpinan Transformasional)	0.569		
Y (Kepuasan Kerja)	0.589	0.560	
Z (Keterlibatan Kerja)	0.403	0.629	0.628

Cross Loading

	<i>X (Kepemimpinan Transformasional)</i>	<i>Y (Kepuasan Kerja)</i>	<i>Z (Keterlibatan Kerja)</i>
X1.1	0,708	0,287	0.640
X1.2	0,572	0,601	0.510
X1.3	0,321	0,629	0.598
X1.4	0,531	0,386	0.677
X1.5	0,610	0,462	0.610
X1.6	0,541	0,329	0.510
X1.7	0,630	0,589	0.542
X1.8	0,575	0,565	0.545

X1.9	0,563	0,365	0.437
X1.10	0,623	0,671	0.729
Y1.1	0,321	0,324	0.734
Y1.2	0,531	0,645	0.745
Y1.3	0,345	0,530	0.274
Y1.4	0,426	0,622	0.611
Y1.5	0,324	0,586	0.274
Y1.6	0,445	0,731	0.449
Y1.7	0,375	0,494	0.453
Y1.8	0,346	0,686	0.502
Y1.9	0,376	0,577	0.781
Y1.10	0,256	0,282	0.718
Z.1	0,481	0,659	0.559
Z.2	0,443	0,661	0.487
Z.3	0,577	0,740	0.427
Z.4	0,497	0,645	0.546
Z.5	0,345	0,530	0.489
Z.6	0,446	0,622	0.143
Z.7	0,389	0,586	0.663
Z.8	0,345	0,731	0.447
Z.9	0,359	0,494	0.565
Z.10	0,281	0,471	0.492

Average Varianed Extracted (AVE)

	(AVE)
X (Kepemimpinan Transformasional)	0.732
Y (Kepuasan Kerja)	0.814
Z (Keterlibatan Kerja)	0.894

Composite Reliability

	Composite Reliability
X (Kepemimpinan Transformasional)	0.811
Y (Kepuasan Kerja)	0.794
Z (Keterlibatan Kerja)	0.855

Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
----------	------------------

X (Kepemimpinan Transformasional)	0.750
Y (Kepuasan Kerja)	0.759
Z (Keterlibatan Kerja)	0.832

R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0.530	0.517

F-Square

	X (Kepemimpinan Transformasional)	Y (Kepuasan Kerja)	Z (Keterlibatan Kerja)
X (Kepemimpinan Transformasional)		0.258	0.194
Y (Kepuasan Kerja)			
Z (Keterlibatan Kerja)		0.389	

Direct Effect

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standart Deviation</i>	<i>t-Statistics (/O/STDEV)</i>	<i>P- Values</i>
X (Kepemimpinan Transformasional -> Y (Kepuasan Kerja))	0.400	0.394	0.168	2.377	0.018
X (Kepemimpinan Transformasional -> Z (Keterlibatan Kerja))	0.403	0.526	0.125	3.228	0.001
Z (Keterlibatan Kerja) -> Y (Kepuasan Kerja)	0.468	0.468	0.140	3.339	0.001
Intervening Effect-> Kepuasan Kerja	0.007	0.029	0.085	0.084	0.933

