PENGARUH *TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *WORK ENGANGEMENT* MELALUI *JOB STATISFACTION* DAN *PERSON JOB* FIT PADA KARYAWAN RUMAH SAKIT HAJI MEDAN

TUGAS AKHIR

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh gelar sarjana manajemen (S.M) Program Studi Manajemen

Oleh :

NAMA	**: MESA ABDILLAH**
NPM	**: 2105160401**
PROGRAM STUDI	**: MANAJEMEN**
KONSENTRASI	**: SUMBER DAYA MANUSIA**

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

MEDAN

2025

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

بسم الله الرحمن الرحيم

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 09 September 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama	: MESA ABDILLAH
NPM	: 2105160401
Program Studi	: MANAJEMEN
Konsentrasi	: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi	: PENGARUH TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP TERHADAP WORK ENGAGEMENT MELALUI JOB STATISFACTION DAN PERSON JOB FIT PADA KARYAWAN RUMAH SAKIT HAJI MEDAN
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	Penguji II
Assoc. Prof. Dr. Raihanah Daulay, S.E., M.Si.	Irma Christiana, S.E., M.M.

Pembimbing

Salman Farisi, S.Psi., M.M.

PANITIA UJIAN

Ketua	Sekretaris
Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si, CMA.	Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بسم الله الرحمن الرحيم

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama	:	**MESA ABDILLAH**
N.P.M	:	**2105160401**
Program Studi	:	**MANAJEMEN**
Konsentrasi	:	**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Tugas Akhir	:	**PENGARUH TRANFORMASIONAL *LEADERSHIP* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* MELALUI *JOB SATISFACTION* DAN *PERSON JOB FIT* PADA KARYAWAN RUMAH SAKIT HAJI MEDAN**

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Agustus 2025

Pembimbing Tugas Akhir

Salman Farisi, S.Psi., M.M.

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen	**Dekan**
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU	**Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**
Agus Sani, S.E., M.Sc.	**Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA.**

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : **Mesa Abdillah**
NPM : **2105160401**
Program Studi : **Manajemen**
Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**
Nama Dosen Pembimbing : **Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E, M.Si**
Judul Penelitian : **Pengaruh Transformasioanal Leadership Terhadap Work Engagement Melalui Job Satisfaction Dan Person Job Fit pada Rumah Ssakit Haji Medan**

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Kata pengantar - Daftar isi - Rumusan masalah	14/4	
Bab 2	- Landasan teori - Hipotesis	29/4	
Bab 3	- Teknik analisis data & pertanyaan	5/5	
Bab 4	- Teknik analisis data - Pembahasan hasilnya.	1/7.	
Bab 5	- Keterbatasan penelitian & perhatian	24/7.	
Daftar Pustaka	- Mendaftar.	28/7.	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc di sidang kan.	20/8/25	

Medan, Agustus 2025

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(AGUS SANI, S.E.,M.Sc.)

Disetujui Oleh
Dosen Pembimbing

(SALMAN FARISI, S.Psi.,M.M)

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

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بسم الله الرحمن الرحيم

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama	**: Mesa Abdillah**
NPM	**: 2105160401**
Program Studi	**: Manajemen**
Konsentrasi	**: Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul **"Pengaruh Tranformasional *Leadership* Terhadap *Work Engagement* Melalui *Job Satisfaction* dan *Person Job fit* Pada Karyawan Rumah Sakit Haji Medan "** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan

METERAI TEMPEL
A89AMX018611123

Mesa Abdillah

ABSTRAK

PENGARUH *TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *WORK ENGANGEMENT* MELALUI *JOB STATISFACTION* DAN *PERSON JOB* FIT PADA KARYAWAN RUMAH SAKIT HAJI MEDAN

MESA ABDILLAH
21051600401

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238

Permasalahan dari penelitian ini dapat dilihat dari, Kepemimpinan yang belum optimal dalam menginspirasi dan memotivasi, *Work Engagement* yang masih belum optimal dalam melaksanankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, Masih kurangnya *Job Satisfaction* pegawai yang dapat mengakibatkan pegawai tidak berkeja dengan tidak maksimal, Ketidak cocokan antara karyawan terhadap pekerjaannya *Person Job Fit*. Salah satu masalah yang mungkin timbul adalah ketidak cocokan antara karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh transformasional leadership terhadap work engagement, pengaruh transformasional leadership terhadap job satisfaction, pengaruh transformasional leadership terhadap person job fit, job satisfaction terhadap work engagement, pengaruh person job fit terhadap work engagement, pengaruh transformasional leadership terhadap work engagement melalui job satisfaction, transformasional leadership terhadap work engagement melalui person job fit. Jenis penelitian ini menggunakan peelitian kuantitatif, pengambilan sampel menggunakan rumsu slovin, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner/angket, teknik analisis data menggunakan SEM PLS dengan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa transformasional leadership berpengaruh dan signifikan terhadap work engagement, transformasional leadership berpengaruh dan signifikan terhadap job satisfaction, transformasional leadership berpengaruh dan signifikan terhadap person job fit, job satisfaction berpengaruh dan signifikan terhadap work engagement, person job fit berpengaruh dan signifikan terhadap work engagement, transformasional leadership berpengaruh dan signifikan terhadap work engagement melalui job satisfaction, transformasional leadership berpengaruh dan signifikan terhadap work engagement melalui person job fit pada Karyawan Rumah Sakit Haji Medan.

Kata Kunci : *Transformasional Leadership, Work Engagement, Job Satisfaction, Person Job Fit*

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON WORK ENGAGEMENT THROUGH JOB SATISFACTION AND PERSON JOB FIT ON EMPLOYEES OF HAJI HOSPITAL MEDAN

MESA ABDILLAH
21051600401

Faculty of Economics and Business
Muhammadiyah University of North Sumatra
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238

The problems of this study can be seen from, Leadership that is not optimal in inspiring and motivating, Work Engagement that is still not optimal in carrying out the work that is its responsibility, Lack of employee Job Satisfaction which can result in employees not working optimally, Mismatch between employees and their work Person Job Fit. One of the problems that may arise is a mismatch between employees and the demands of the work they face. The purpose of this study is to determine the effect of transformational leadership on work engagement, the effect of transformational leadership on job satisfaction, the effect of transformational leadership on person job fit, job satisfaction on work engagement, the effect of person job fit on work engagement, the effect of transformational leadership on work engagement through job satisfaction, transformational leadership on work engagement through person job fit. This type of research uses quantitative research, sampling using the Slovin formula, data collection techniques using questionnaires, data analysis techniques using SEM PLS with the SmartPLS application. The results of this study prove that transformational leadership has a significant influence on work engagement, transformational leadership has a significant influence on job satisfaction, transformational leadership has a significant influence on person job fit, job satisfaction has a significant influence on work engagement, person job fit has a significant influence on work engagement, transformational leadership has a significant influence on work engagement through job satisfaction, transformational leadership has a significant influence on work engagement through person job fit in Medan Haji Hospital Employees.

Keywords* : *Transformasional Leadership, Work Engagement, Job Satisfaction, Person Job Fit

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

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

Penulis menyusun tugas akhir ini untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Tugas akhir ini berjudul "Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Work engagement* Melalui *Job satisfaction* Dan *Person Job Fit* Pada Karyawan Rumah Sakit Haji Medan". Penelitian yang di lakukan dalam Tugas Akhir ini salah satu sarana untuk memperluas cakrawala pengetahuan dan wawasan peneliti akan masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Di sisi lain, ini juga diajukan untuk melengkapi tugas akhir yang harus diselesaikan sebagai syarat guna meraih gelar sarjana Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini peneliti tidak terlepas dari hambatan dan kesulitan dari tahan awal penentuan Tugas Akhir sampai dengan selesai. Peneliti tidak akan mungkin berhasil apabila berjalan sendiri. Namun banyak pihak yang membantu penulis dapat menyelesaikan penelitian ini

Pada kesempatan ini, peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah meluangkan waktu dan tenaga nya dalam membantu, viii membimbing dan memberikan motivasi kepada penulis. Dengan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Teruntuk ayah saya, Masril Sikumbang dan Ibu Saya Mona Sari dian, Terimakasih selalu berjuang dalam mengupayakan yang terbaik untuk kehidupan penulis, terimakasih atas setiap tetes keringat dalam setiap langkah pengorbanan dan kerja keras yang dilakukan untuk memberikan yang terbaik kepada penulis. Beliau memang tidak sempat merasakan pendidikan bangku kuliah, namun beliau mampu memberikan semangat dan dukungan hingga penulis mampu menyelesaikan studynya sampai sarjana. Terimakasih yah.
2. Bapak Prof Dr.H. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Assoc. Prof. Nel Arianty, S.E., M.M. Selaku dosen pembimbing akademik.
9. Bapak Salman Farisi, S.Psi., M.M selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing mahasiswa.
10. Kepada Teman saya, Teman kos yang selalu mendukung dan memberikan semangat dalam proses penulisan skripsi bagi penulis.

Akhirnya penulis mengharapkan proposal ini bermanfaat bagi kita semua. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Aminn

Medan, 30 Mei 2025

Penulis

Mesa Abdillah

NPM : 2105160401

DAFTAR ISI

ABSTRAK ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **VI**
DAFTAR TABEL ..... **X**
DAFTAR GAMBAR ..... **XI**
BAB 1 PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Identifikasi Masalah 10
1.3 Batasan Masalah 11
1.4 Rumusan Masalah 11
1.5 Tujuan Penelitian 12
1.6 Manfaat Penelitian 13
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA **14**
2.1 Landasan Teori 14
2.1.1 *Work Engaggement* 14
2.1.1.1 Pengertian *Work Engaggement* 14
2.1.1.2 Pentingnya *Work Engagement* 15
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang mempengaruhi *Work Engagement* 16
2.1.1.4 Indikator-Indikator *Work Engagement* 17
2.1.2 *Transformasional Leadership* 18
2.1.2.1 Pengertian *Transformasional Leadership* 18
2.1.2.2 Pentingnya *Transformasioanal Leadership* 20
2.1.2.3 Karakter *Transformasional Leadership* 22
2.1.2.4 Indikator *Transformasional Leadership* 23
2.1.3 *Job Satisfaction* 25
2.1.3.1 Pengertian *Job Satisfaction* 25
2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Job Statisfaction* 26
2.1.3.3 Indikator *Job Satisfaction* 32
2.1.4 *Person Job Fit* 35

2.1.4.1 Pengertian *Person Job Fit* 35
2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Person Job Fit* 37
2.1.4.3 Indikator *Person Job Fit* 38
2.2 Kerangka Konseptual 38
2.2.1 Pengaruh *Transformational leadership* Terhadap *Work Engagement* ... 38
2.2.2 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Job Satisfaction* 39
2.2.3 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Person Job Fit* 40
2.2.4 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Work Engagement* 41
2.2.5 Pengaruh *Person Job Fit* Terhadap *Work Engagement* 42
2.2.6 Pengaruh *Transformational leadership* Terhadap *Work engagement* dengan *Job satisfaction* sebagai Variabel Intervening 43
2.2.7 Pengaruh *Transformational leadership* Terhadap *Work engagement* dengan *Person Job Fit* sebagai Variabel Intervening 44
2.3 Hipotesis Penelitian 45
BAB 3 METODE PENELITIAN 47
3.1 Pendekatan Penelitian 47
3.2 Definisi Operasional Variabel 47
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian 48
3.3.1 Tempat penelitian 48
3.3.2 Waktu Penelitian 49
3.4 Populasi dan Sample 49
3.4.1 Populasi 49
3.4.2 Sample 49
3.5 Teknik Pengumpulan Data 51
3.6 Teknik Analisis Data 51
3.6.1 Analisis Jalur *(Path Analysis)* 52
3.6.2 Analisis Data Menggunakan *Partial Least Square- Sturctural Equation Model (SEM-PLS)* 52
3.6.3 Analisis Model Pengukuran *(Outer Model)* 53
3.6.4 Analisis Model Struktural *(Inner Model)* 54
3.6.5 Pengujian Hipotesis 55
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 57

4.1 Hasil Penelitian 57
3.1.1 Deskripsi Data 57
3.1.2 Deskripsi Identitas Responden 57
4.1.2.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 58
4.1.2.2 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 58
4.1.2.3 Data Responden Berdasarkan Usia 59
4.2.2.4 Data Responden Berdasarkan Masa Berkerja 59
3.1.3 Deskripsi Variable Penelitan 60
4.2 Hasil Analisis Data 68
4.2.1 Analisis Model Pengukuran *(Outer Model)* 68
4.2.1.1 Ralibilitas Indikator 68
4.2.1.2 Validitas Konvergen *(Convergen Validity)* 70
4.2.1.3 Validitas diskriminasi *(Discrimination Validity)* 71
4.2.2 Analisis Model Struktural *(Inner Model)* 72
4.2.2.1 *R-Square* 72
4.2.2.1 *F-Square* 73
4.2.3 Uji Hipotesis 75
4.2.3.1 Pengaruh Langsung *(Direct Effect)* 75
4.2.3.2 Pengaruh Tidak Langsung *(Indirect Effect)* 77
4.2.3.3 Pengaruh Total *(Total effect)* 78
4.3 Pembahasan 80
4.3.1 Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Work Engagement* .. 80
4.3.2 Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Job Satisfaction* 81
4.3.3 Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Person Job Fit* 82
4.3.4 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Work Engagement* 83
4.3.5 Pengaruh *Person Job Fit* Terhadap *Work Engagement* 84
4.3.6 Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Work Engagement* Melalui *Job Satisfaction* 85
4.3.7 Pengaruh *Transformasional* Leadership Terhadap *Work Engagement* melalui *Person Job Fit* 86
BAB 5 PENUTUP 88
5.1 Kesimpulan 88

5.2 Saran 89
5.3 Keterbatasan Penelitian 90
DAFTAR PUSTAKA 91
LAMPIRAN 97

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 *Transformasional Leadership* 7
Tabel 1. 2 *Work Engagement* 8
Tabel 1. 3 *Job Satisfaction* 9
Tabel 1. 4 *Person Job fit* 10
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel 47
Tabel 3. 2 Jadwal Penelitian 49
Tabel 3. 3 Instrumen Skala Likert 51
Tabel 4. 1 *Skala Likert* 57
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 58
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 58
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 59
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja 59
Tabel 4. 6 Skor Jawaban Work Engagement 60
Tabel 4. 7 Skor Jawaban *Transformasional Leadership* 61
Tabel 4. 8 Skor Jawaban *Job Satisfaction* 63
Tabel 4. 9 Skor Jawaban *Person Job Fit* 65
Tabel 4. 10 Hasil Analisis *Realibilitas Indikator* 69
Tabel 4. 11 Hasil Analisis *Convergen Validity* 70
Tabel 4. 12 Hasil Analisis *Discrimination Validity* 72
Tabel 4. 13 Hasil Analisis *R-Square* 73
Tabel 4. 14 Hasil Analisis *F-Square* 74
Tabel 4. 15 Hasil Analisis *Direct Effect* 76
Tabel 4. 16 Hasil Analisis *Indirect Effect* 77
Tabel 4. 17 Hasil Analisis *Total Effect* 79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Work engagement* 39
Gambar 2. 2 Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Job satisfaction* 40
Gambar 2. 3 Pengaruh Transformational leadership terhadap Person Job Fit 41
Gambar 2. 4 Pengaruh *Work engagement* terhadap *Job satisfaction* 42
Gambar 2. 5 Pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Work Engagement* 43
Gambar 2. 6 Kerangka Konseptual 45
Gambar 4. 1 *Graphical Output* 71

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat vital dalam sebuah Lembaga Perusahaan. Sumber daya manusia merupakan penggerak bagi setiap kegiatan di Perusahaan, Dimana setiap Perusahaan pasti sangat memerlukan karywan sebagi penggerak dalam hal kerja. Perkembangan yang sangat pesat pada era globalisasi saat ini menuntut perusahaan untuk dapat berkembang agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya.

Hal ini di perkuat dengan penelitian (Putri, 2022) yang menyebutkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu elemen krusial dalam sebuah perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat, perusahaan atau organisasi dituntut untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang terus berubah. Perubahan ini telah mempengaruhi dan mengubah peran-peran dalam manajemen sumber daya manusia, yang sebelumnya hanya dianggap sebagai kegiatan administratif. Kini, MSDM memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

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 kompetensi karyawan yang didalamnya terdapat fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

Sumber daya manusia memiliki kedudukan yang penting pada setiap organisasi karena untuk mencapai kinerja organisasi yang maksimal perlu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya termasuk sumber daya manusia. Memanfaatkan individu-individu yang ada di dalam organisasi untuk ikut serta memaksimalkan kinerja organisasi adalah tugas dari manajemen sumber daya manusia.(Pahira, 2023) Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam suatu perusahaan untuk mencapai keberhasilan organisasi/ perusahaan. Organisasi menghadapi berbagai tantangan seperti bagaimana organisasi menanggapi perubahan dari eksternal dan menyesuaikan perubahan yang terjadi dengan lingkungan internal organisasi (Kusumajati, 2014)

Di dalam pentignya peran karyawan sebagai hal yang sangat penting dalam Perusahaan maupun organisasi dan Dimana saat ini 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.

Kepemimpinan yang di perlukan dalam organisasi saat ini ialah pemimpin yang inovasi,kreatifitas,kejujuran,transparansi,dan teladan dan memberikan dampak positif pada Perusahaan maupun organisasi,konsekuen terhadap etika dari suatu keputusan, 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.

Para pendukung kepemimpinan *transformasional* percaya bahwa para pemimpin *transformasional* menciptakan kepercayaan, kesetiaan, kekaguman, dan rasa hormat di antara para pengikut, dan di antara para pengikut dan para pemimpin, sehingga mereka bersedia secara sukarela untuk mencapai target, tujuan dan visi organisasi. Menurut (Hutagalung, 2020) ada tiga karakteristik pemimpin *transformarmasiolanl* yaitu: pertama, untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang pentingnya proses dan upaya. Kedua, untuk memotivasi pengikut untuk memprioritaskan kepentingan kelompok lebih dari kepentingan individu. Ketiga, untuk mengalihkan kebutuhan pengikut di luar halhal materi ke tingkat yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi.

Mendapatkan atau membuat karyawan menjadi talenta terbaik menjadi salah satu tantangan organisasi untuk bisa tumbuh, berkembang,memiliki keunggulan kompetitif keterlibatan, komitmen, dan *Job Satisfaction* anggota atau karyawan dalam suatu organisasi maupun memiliki *Engagement*, yaitu sebuah kondisi psikologis yang positif dalam berkerja yang 3 ditandai dengan antusiasme, energi, *extra effort* dan semangat, serta kondisi motivasional yang tercermin dalam keinginan yang tulus untuk berusaha mencapai tujuan organisasi

Munculnya keterikatan kerja (*Work Engagement*) pada karyawan tidak dapat dilepaskan dari peran gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau pimpinan. Pemimpin memegang peranan strategis sebagai penggerak utama dalam membentuk dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan harapan serta nilai-nilai

karyawan akan memberikan dampak positif terhadap tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap efektif dalam konteks ini adalah *Transformational Leadership*, yang ditandai oleh empat karakteristik utama, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*).

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 organiasasi dalam mencapai tujuannya. Keterlibatan dan kepedulian karyawan pada tugasnya atau yang lebih dikenal sebagai *Work Engagement* tentunya menghasilkan karyawan 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, sasaran yang penting harus dicapai oleh instansi dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia adalah menciptakan *Job Satisfaction* pegawai sehingga pegawai dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan jabatan dan posisi mereka. *Job Satisfaction* merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaanya, yang

timbul berdasarkan penilaian terhadap salah satu pekerjaanya yang sesuai dengan tugas sesuai dengan jabatannya.

Transformational Leadership mengubah perspektif karyawan dan tidak pernah menunjukkan bahwa semua karyawan sama. Gaya kepemimpinan ini tahu bagaimana membuat tugas menjadi nyaman dan membuat karyawan puas pada pekerjaannya (Sylvyani, 2023) dalam hal ini,proses perkrutan maupun penempatan pekerjaan pada karyawan baru harus melakukan pendekatan secara langsung sebagai pimpinan yang menerapkan *Transformasional Leadership* pada kepemimpinannya.

Person Job Fit didasari oleh kepribadian pegawai dengan pekerjaannya. Ketika kepribadian pegawai dengan pekerjaan sejalan maka kinerja pegawai akan meningkat dengan sendirinya. Dalam hal ini seseorang akan memahami makna dari pekerjaannya sehingga dapat berkesempatan mengembangkan dirinya di dalam dunia kerja. Kesesuaian nilai-nilai pegawai dalam suatu instansi pemerintahan dapat diartikan dalam pemahaman *Person Organization Fit* dan *Person Job Fit* yang merupakan variabel pembantu pada organisasi guna menemukan sumber daya manusia dengan nilai–nilai yang sesuai pada organisasi pemerintahan, serta membentuk suatu sistem yang dapat memperkuat kesesuaian (Aninditya, 2019)

Person Job Fit diterapkan untuk menarik talenta yang tepat, menghindari kesalahan dalam proses perekrutan yang dapat merugikan, meningkatkan kinerja, serta mengurangi tingkat pergantian karyawan. Berdasarkan pengamatan terkait dengan konsep *Person Job Fit*, ditemukan bahwa ada kalanya karyawan ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.

Fenomena ini sering disebut sebagai *mis-match*, di mana latar belakang pendidikan karyawan tidak sejalan dengan jenis pekerjaan yang mereka jalani. Akibatnya, karyawan merasa kurang puas dengan pekerjaan yang diberikan, karena penempatan mereka tidak sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki. Penempatan karyawan yang tepat menjadi bagian integral dari perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien.

Penelitian ini melakukan riset pada pegawai rumah sakit haji, berdasarkan Berdasarkan pra penelitian penulis terkait *Transformational Leadership*, yaitu masih terlihat peran pimpinan yang kurang memiliki ketegasan dalam memberikan intruksi dan sikap pimpinan yang kurang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus kurang memperhatikan bawahannya.

Masalah lainnya berkaitan dengan ketidakcocokan antara karyawan dan tuntutan pekerjaan (*Person Job Fit*). Hal ini terlihat ketika latar belakang pendidikan karyawan tidak sejalan dengan pekerjaan yang mereka jalani. Dalam konteks *Person Job Fit*, pendidikan merupakan salah satu faktor yang membentuk pengetahuan yang mempengaruhi keahlian dan keterampilan individu. Ketika terdapat ketidaksesuaian antara pendidikan dan pekerjaan yang diberikan, ini mencerminkan adanya ketidak cocokan antara kompetensi individu dengan tugas yang diemban. Ketidak sesuaian ini berpotensi menimbulkan ketidakpuasan yang tinggi di kalangan karyawan. Dampaknya, karyawan bisa mengalami tingkat stres yang tinggi akibat ketidak puasan tersebut, yang akhirnya dapat mendorong

mereka untuk meninggalkan pekerjaan mereka, Disamping itu kerap masih terjadi kurangnya *Job Satisfaction* karyawan sehingga menimbulkan *Work Engagement* yang ditandai dengan *Job Satisfaction* karyawan yang belum optimal dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Rendahnya *Job Satisfaction* kemungkinan dikarenakan bagi sebagian karyawan 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.

Tabel 1. 1 *Transformasional Leadership*

Pertanyaan	Ya	Tidak
1. Saya merasa terinspirasi oleh pemimpin saya dalam pekerjaan sehari-hari	45,75%	54,25%
2. saya merasa pemimpin saya memberikan dukungan yang cukup untuk mencapai tujuan pribadi dan tim?	43,7%	56,3%
3. pemimpin saya menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi	37,5%	62,5%

Sumber : (Hasil Kuisioner,2025)

Berdasarkan table 1.1 menyatakan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada pegawai Rumah Sakit Haji Medan dapat di lihat bahwa 54,25% merasa tidak terinspirasi pada pimpinannya pada kerjaannya sehari-hari, 56,3% pada Karyawan Rumah Sakit Haji Medan merasa tidak di berikan dukungan yang cukup untuk mencapai tujuan pribadi dan tim, dan 62,5% pegawai Rumah Sakit Haji medan pemimpin tidak menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi, fenomena ini menunjukan bahwa kepemimpinan pada pegawai rumah sakit haji masi cenderung belum aktif dalam memimpin pegawainya.

Kepemimpinan *Transformasional Leadership* adalah proses memengaruhi dan membentuk hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan tidak hanya berkaitandengan perilaku dan konsep, tetapi juga mencakup etika, gaya kepemimpinan, dan kemampuan untuk memotivasi serta memperhatikan individu dalam organisasi.

Kepemimpinan yang masi rendah pada kalangan Pegawai Rumah Sakit Haji Medan menunjukkan bahwa banyak dari mereka masi belum merasa kepemimpinannya belum memahami dari konsep *Transformasioanl Leadership* Dimana seharusnya pemimpin mampu memotivasi karyawannya, dan dimana memotivasi karyawan sangatlah penting bagi pemimpin untuk memotivasi karyawannya.

Tabel 1. 2 *Work Engagement*

Pertanyaan	Ya	Tidak
1. Saya merasa antusias dan bersemangat saat menjalankan tugas pekerjaan	45,85%	54,15%
2. Saya tertantang dan berkomitmen untuk menyelesaikan tugas anda pada pekerjaan yang saya miliki?	41,65%	58,35%
3. Saya merasa terhubung dengan rekan kerja dan tim dalam mencapai tujuan bersama?	35,6%	64,4%

Sumber : (Hasil Kuisioner 2025)

Berdasarkan Table 1.2 Responden pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan dapat di lihat bahwa 54,15% merasa tidak antusias dan bersemangat saat menjalankan tugas pekerjaan yang di emban, 58,35% Pegawai Rumah Sakit Haji Medan merasa tidak tertantang dan berkomitmen untuk menyelesaikan tugas pada pekerjaannya, dan 64,4% pegawai rumah sakit haji medan merasa tidak terhubung dengan rekan kerja dan tim dalam mencapai tujuan bersama, hal ini menunjukkan bahwa keterikatan pada pegawai rumah sakit haji medan masi tergolong rendah

dan memerlukan pengarahan kepribadian maupun pemimpinnya dalam Upaya meningkatkan hubungan antara pekerjaan dengan pekerja.

Seorang yang mempunyai *work engagement* akan merasa mampu dalam menghadapi tekanan dan mampu membuat terobosan lebih dalam pekerjaannya, karyawan juga akan fokus menyelesaikan pekerjaannya, merasakan diri dalam sebuah tim, dan bekerja dengan perubahan dan tantang yang dihadapi secara dewasa (Steven, 2017)

Tabel 1. 3 *Job Satisfaction*

Pertanyaan	Ya	Tidak
1. saya merasa bahwa gaji dan tunjangan yang saya terima sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab saya	37,55%	62,45%
2. Saya merasa sering dihargai dan diakui atas usaha dan pencapaian saya di tempat kerja	31,25%	68,75%
3. Saya merasa puas dengan hubungan yang saya miliki dengan rekan kerja dan atasan	43,8%	56,2%

Sumber : (Hasil Kuisioner,2025)

Berdasarkan Table 1.3, Dapat di lihat 62,45% pada pegawai rumah sakit haji medan merasa bahwa gaji dan tunjanagan yang di terima tidak sesuai dengan kontibusi dengan tanggung jawabnya, 68,75% pegawai rumah sakit haji medan merasa tidak sering di hargai dan diakui atas usaha dan pencapaiannya di tempat kerja, dan 56,2% merasa tidak puas dengan hubungan antar rekan kerja maupun atasannya

Menurut (Octavia, 2021) mengartikan kepuasan kerja dapat dirasakan oleh karyawan ketika tingkat loyalitas terhadap pekerjaan itu sendiri tinggi. Setiap individu merasakan tingkat kepuasan yang berbeda-beda hal ini bisa diukur berdasarkan pengawasan dari pimpinan pada tingkat absensi, semangat kerja, dan kendala maupun keluhan dari karyawan tersebut

Tabel 1. 4 Person Job fit

Pertanyaan	Ya	Tidak
1. saya merasa bahwa tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada saya sesuai dengan minat dan passion saya	35,5%	64,5%
2. Saya merasa stres atau tertekan karena tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan saya	58,35%	41,65%
3. saya merasa bahwa ada kesenjangan antara harapan Anda terhadap pekerjaan dan realitas yang saya hadapi saat ini	52%	48%

Sumber : (Hasil Kuisioner, 2025)

Berdasarkan hasil survey 1.4 dapat di lihat bahwa 64,5% pegawai rumah sakit haji medan merasa bahwa tugas dan tanggung jawab yang di berikan kepada pegawai tidak sesuai dengan minat dan passion mereka, 58,35% pegawai rumah sakit haji medan merasa stress atau tertekan karena tuntutan pekerjaan mereka yang tidak sesuai dengan kemampuannya, dan 52% merasa bahwa ada kesenjangan antara harapan terhadap pekerjaan dan realitas yang saya hadapi

Oleh karena itu kepemimpinan sebaiknya lebih harus pandai dalam memotivasi karyawan dimana hal ini berkaitan dengan karyawan pada keterikatan kerja maupun kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, penulis merasa tertarik untuk membahas masalah yang berjudul "**PENGARUH *TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *WORK ENGANGEMENT* MELALUI *JOB STATISFACTION* DAN *PERSON JOB* FIT PADA KARYAWAN RUMAH SAKIT HAJI MEDAN"**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis mengidentifikasikan masalah yang berkaitan dengan *transformasional leadership* melalui *job satisfaction* dan *Person Job* Fit sebagai variabel

intervening terhadap *work engagement* pada pegawai rumah sakit haji medan adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang belum optimal dalam menginspirasi dan memotivasi
2. *Work Engagement* yang masih belum optimal dalam melaksanankan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya
3. Masih kurangnya *Job Satisfaction* pegawai yang dapat mengakibatkan pegawai tidak berkeja dengan tidak maksimal
4. Ketidak cocokan antara karyawan terhadap pekerjaannya *Person Job Fit*. Salah satu masalah yang mungkin timbul adalah ketidak cocokan antara karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi

1.3 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 pengaruh *transformasional leadership* melalui *job satisfaction* dan *Person Job Fit* sebagai variabel intervening terhadap work engagement pada Karyawan Bank Konvensional di Kota Medan.

1.4 Rumusan Masalah

1. Apakah *Transformasional Leadership* berpengaruh terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan ?
2. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan ?
3. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Person Job Fit* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan ?

4. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan ?
5. Apakah *Person Job Fit* berpengaruh terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan ?
6. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Work Engagement* melalui *Job satisfaction* sebgaai variabel intervening pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan ?
7. Apakah Transformasional Leadership berpengaruh terhadap *Work Engagement* melalui Person job fit sebgaai variabel intervening pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan ?

1.5 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Person Job Fit* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan.
5. Untuk menganalisis pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan.

6. Untuk menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement melalui Job Satisfaction* sebgaai variabel intervening pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan.
7. Untuk menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* melalui *Person Job Fit* sebgaai variabel intervening pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

2.1.2. Manfaat Teoritis

a. Penelitian ini diharapkan dapat memahami dan mengetahui teori-teori tentang tentang *Transformasional Leader Ship Engagement,job Satisfaction dam Person Job Fit.*
b. Dapat menambah pengetahuan hal tentang *Transformational Leadership, Work Engagement, Job Satisfaction dan Person Job Fit.*

2.1.3. Manfaat Praktis

a. Penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangandan juga sebagai masukan terhadap peningkatan sumber daya manusia pada pegawai rumah sakit haji medan.
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

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Work Engaggement*

2.1.1.1 Pengertian *Work Engaggement*

Work Engagement menurut (Kesumaningsari, 2014) merupakan sebagai kondisi pemikiran positif menyangkut pekerjaan, yang dikarakteristikkan dengan adanya kondisi penuh semangat, keterlibatan yang penuh, dan konsentrasi tinggi selama melakukan pekerjaan. Artinya, baik fisik, pikiran, dan emosi pekerja benar-benar ada selama melakukan pekerjaannya di tempat kerja.

Menurut (Wala, 2020) *Work Engagement* merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengankaryawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dan terlibat secara aktif terhadap pekerjaannya, serta menyadari bahwa prestasi kerjanya merupakan hal yang penting bagi harga dirinya.

Menurut (Riyanto, 2020) *Work Engagement* merupakan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari organisasi, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah organisasi.

Jadi dari paparan pengerian *Work Engagent* dari beberapa para ahli dapat di simpulkan *Work Engagement* ialah merupakan suatu kondisi psikologis positif

di mana karyawan terlibat secara utuh, aktif, dan bermakna dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *Work Engagement* tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga berkontribusi secara kognitif, emosional, dan spiritual. Mereka menunjukkan semangat tinggi, dedikasi yang kuat, serta rasa tanggung jawab personal terhadap kualitas kerja yang mereka hasilkan.

2.1.1.2 Pentingnya *Work Engagement*

Menurut (Mewengkang, 2016) *Work Engagement* merupakan hubungan antara karyawan dengan pekerjaan mereka, dimana seseorang akan secara penuh mencurahkan seluruh energi dan kemampuannya serta memiliki rasa antusias untuk melakukan pekerjaannya.

Menurut (Barkhowa, 2024) *Work Engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penerimaan.

Dapat di ketahui bahwa *Work Engagement* merefleksikan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dan kognitif dengan pekerjaannya. Ketika seseorang benar-benar menyatu dengan apa yang ia kerjakan, maka pekerjaan nggak lagi sekadar kewajiban, tapi jadi sesuatu yang bermakna. Hal ini mendorong mereka untuk lebih proaktif, mencurahkan energi lebih, dan mengalokasikan waktu secara sukarela demi menyelesaikan tugas.

Sedangkan individu yang memiliki *Work Engagement* 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 berbagai definisi yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa *Work Engagement* merupakan sejauh mana seorang karyawan secara aktif mengerahkan aspek fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan pekerjaannya. Keterlibatan ini mencerminkan keberpihakan individu terhadap organisasi, serta persepsi bahwa pekerjaan memiliki nilai personal yang penting terhadap identitas dirinya. Dengan keterikatan semacam ini, karyawan cenderung terdorong secara intrinsik dan dapat sepenuhnya tenggelam dalam aktivitas kerjanya.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang mempengaruhi *Work Engagement*

Menurut (Upe, 2023) menyebutkan bahwa ada tiga katakteristik didalam *Work Engagemet* ini, yaitu:

1. Vitalitas (semangat), Vitalitas diartikan sebagai tingkat energi yang tinggi dan ketahanan, kemauan untuk berinvestasi dalam pekerjaan, tekad dan tidak mudah lelah.
2. Komitmen, Komitmen kuat yang ditandai dengan semangat dan rasa bangga serta inspirasi.
3. Penghayatan, Penghayatan diartikan sebagai keadaan dimana pekerja tenggelam seluruhnya

Sedangkan menurut (Respati, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* pada karyawan terbagi atas tiga faktor utama yaitu :

1. Personal resources
2. Job demands
3. Job resources

Berikut penjelasan dari indikator-indikator dari hal di atas :

1. *Personal resources* adalah kekuatan atau potensi dalam diri seseorang yang membantunya tetap tangguh dan termotivasi, terutama saat menghadapi tekanan atau tantangan di tempat kerja maupun dalam kehidupan sehari-hari.
2. *Job demands* adalah segala hal dalam pekerjaan yang bikin tenaga, pikiran, atau emosi kita terkuras. Kalau tuntutannya tinggi terus-menerus tanpa dukungan yang cukup, bisa bikin stres atau *burnout.*
3. *Job resources* adalah segala bentuk dukungan atau fasilitas dalam pekerjaan yang bikin kita lebih mudah menyelesaikan tugas, berkembang, dan tetap termotivas

2.1.1.4 Indikator-Indikator *Work Engagement*

Menurut (Hasan,2019) *Work Engagement* meliputi beberapa aspek, yaitu:

1. *Vigor:* Ini mencerminkan cara karyawan menghadapi tantangan saat menyelesaikan tugas mereka.
2. *Dedication:* Ini menggambarkan komitmen karyawan saat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada mereka.
3. *Absorption*: Ini menunjukkan bahwa karyawan terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka, dengan tingkat konsentrasi yang tinggi dan merasa nyaman saat melakukannya.

Sedangkan menurut (Setyawati,2019) Terdapat beberapa indikator pada penelitiannya menyebutkan beberapa indikator pada *Work Engagement* :

1. Budaya Perusahaan: Budaya perusahaan adalah sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya ini membentuk cara berpikir, berperilaku, dan berinteraksi di dalam perusahaan,

serta mempengaruhi keputusan dan strategi yang diambil. Budaya perusahaan yang kuat dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, memfasilitasi kolaborasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

2. Komunikasi dalam Organisasi: Komunikasi dalam organisasi merujuk pada proses penyampaian informasi, ide, dan pesan antara individu atau kelompok di dalam suatu organisasi. Komunikasi yang efektif sangat penting untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami tujuan, tugas, dan harapan, serta untuk membangun hubungan yang baik antar karyawan. Komunikasi yang baik juga dapat meningkatkan transparansi dan kepercayaan di dalam organisasi.
3. Gaya Manajerial: Gaya manajerial adalah pendekatan yang digunakan oleh seorang manajer dalam memimpin dan mengelola tim atau organisasi. Gaya ini mencakup cara pengambilan keputusan, cara berkomunikasi, dan cara memotivasi karyawan. Gaya manajerial yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan dan penghargaan dari karyawan terhadap pemimpin, serta berkontribusi pada reputasi perusahaan secara keseluruhan. Pemimpin yang mampu menerapkan gaya manajerial yang baik akan lebih dihormati dan diikuti oleh anggota timnya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan Transformasioanal Leadership.

2.1.2 *Transformasional Leadership*

2.1.2.1 Pengertian *Transformasional Leadership*

Menurut (Sinaga, 2021) kepemimpinan transformasional yang jelas adalah dimana sebuah proses pimpinan dan para bawahannya selalu berusaha untuk mencapai tingkat moralitas serta motivasi yang lebih tinggi dari sebelumnya

Menurut (Farisi, 2024) Kepemimpinan *Transformasional* pada hakikatnya menggambarkan proses hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan nilai-nilai, keyakinan dan asumsi tentang visi dan misi organisasi. Secara konseptual Kepemimpinan *Transformasional* diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dirasakan bawahan sehingga mereka mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Menutut (Nugroho, 2024) Berdasarkan pembahasan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan, yaitu: kepemimpinan itu merupakan suatu proses mempengaruhi dan saling mempengaruhi, di mana mempengaruhi mengandung kesan searah, sedangkan saling mempengaruhi mengandung makna timbal balik. Teori kepemimpinan adalah penjelasan satu serangkaian perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya

Kepemimpinan menurut (Soegoto, 2018) Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan aspek penting untuk meningakatkan kinerja karyawan, Hal tersebut di karenakan seorang pemimpin yang bijaksana dan professional dalam bekerja tentunya akan sangat disukai oleh pegawai dengan demikian pegawai akan merasa di hargai oleh pimpinannya.

Kepemimpinan *Transformasional* biasanya diteorikan sebagai satu kumpulan perilaku yang saling berhubungan yang mencakup pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimukasi intelektual dan pertimbangan individu. Dengan memberikan motivasi inspirasional, para pemimpin akan mempertimbangkan akan adanya satu daya tarik emosional dengan mengusulkan visi yang meyakinkan tentang masa depan dan merangsang bawahan untuk menyusun

kebijaksanaan kolektif dan visi bersama. Dengan ini para pemimpin transformasional akan secara pribadi memperhatikan setiap kebutuhan individual pengikut dengan memperhatikan, membimbing, dan memberikan respon secara tepat waktu. Dengan cara menerapkan perilaku seperti itu, para pemimpin transformasional menginspirasi tenaga kerja untuk bekerja luar biasa untuk mencapai tujuan organisasi (Majeed, 2018)

Kepemimpinan *Transformasional* merupakan kepemimpinan yang memiliki visikedepan dan mampu mengidentifikasikan perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, mempelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu–individu karyawan untuk kreatif daninovatif, membawa pembaharuan dalam kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimmpim organisasi (Widayati, 2017)

Dari beberapa jurnal yang mengenai kepemimpinan *Transformasional Leadership* adalah proses memengaruhi dan membentuk hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan tidak hanya berkaitandengan perilaku dan konsep, tetapi juga mencakup etika, gaya kepemimpinan, dan kemampuan untuk memotivasi serta memperhatikan individu dalam organisasi. Pemimpin yang efektif mampu memadukan pendekatan teoritis dan praktik yang inspiratif guna menciptakan kinerja yang unggul dan dapat membawa organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.1.2.2 Pentingnya *Transformasioanal Leadership*

Karakter kepemimpinan *Transformasional* sangat penting dalam perusahaan karena secara langsung mempengaruhi motivasi, kinerja, dan budaya

organisasi,pemimpin menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya oleh karyawan, pemimpin mampu menginspirasi visi yang jelas dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan yang tinggi. pemimpin *Transformasional* membantu perusahaan berkembang secara berkelanjutan dengan karyawan menjadi aspeknya dan mencapai keunggulan pada Perusahaan.

Karakteristik kepemimpinan *Transformational* secara garis besar meliputi antara lain : pemimpin mempu memiliki sifat kharismatik, mamapu mempengaruhi bawahan dengan memberikan contoh-contoh yang baik untuk dapat ditiru atau yang sering kita dengar dengan uswatun hasanah, mampu member motivasi kepada bawahan untuk menggapai tujuan sebuah organisasi, pemimpin mampu untuk menumbuhkan semangat belajar dengan konsep dan pemikiran dan cara yang baru memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi (Zamroji, 2015)

Gaya T*ransformasioanal Leadership* di peracaya banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam perusahaan terhadap bawahannya untuk berprilaku kompetitif dan loyal pada Perusahaan, Dimana pemimpin mampu menginspirasi visi yang jelas dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan yang tinggi. 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.

2.1.2.3 Karakter *Transformasional Leadership*

Karakteristik pemimpin *Transformasional* dalam pandangan Islam dilihat dari aspek sifat bagi Rosul diantaranya: Jujur, Amanah, Mampu membimbing, dan pandai. Karakter tersebut tidak terlepas dari bahwa pemimpin *Transformational* haruslah berjiwa Amar Ma‟ruf Nahi Munkar dalam setiap perkataan dan perbuatan yang mana dapat dicontoh oleh bawahan atau dalam kata lain sebagai Uswatun Hasanah (Zamroji, 2009)

Menurut (Reza, 2019) *Transformational Leadership* 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 sewenangwenang. 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.

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 kema.

2.1.2.4 Indikator *Transformasional Leadership*

Menurut (Utami, 2018) indikator kepemimpinan *Transformasioanal* adalah sebagai berikut:

1. Kharisma pemimpin transformasional yang memberikan contoh dan bertindak sebagai peran model positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya.
2. Inspirasi Sifat pemimpin dalam mengambil keputusan atau kebijaksanaan instansi memotivasi dan menginspirasi bawahannya.
3. Rangsangan Intelektual, Pemimpin transformasional berupa menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreatifitas.
4. Perhatian pribadi, Pemimpisi transformasional memberikan perhatian khusus (pribadi) pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan cara bertindak sebgai pelatih atau penasehat.

Menurut (Hidayat, 2022) indikator dari *Transformasional Leadership* ialah

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 dimanajemeni dengan cara menakut-nakuti, hukuman dan sering dengan memberikan imbalan. Keputusan kebutuhan pegawai pada level fisik dan keamanan.

Sedangkan menurut (Kharismansyah, 2020) Adapun indikator–indikator yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Toleransi yang tinggi terhadap ketidakpastian (high tolerance for uncertainty)
2. Energi yang terpelihara (Sutained energy)

3. Keinginan untuk kualitas (Passion of quality)
4. Ketahanan (perseverance)
5. Pencitraan diri yang positif (positive self –image)
6. Kepercayaan (credibillity)
7. Keinginan yang kuat untuk mempengaruhi yang lain (strong desire to influence others Job satisfaction).

2.1.3 *Job Satisfaction*

2.1.3.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Secara fundamental, manusia menjalani hidup dan bekerja dengan harapan untuk mencapai stabilitas, kesejahteraan, dan kepuasan. Aktivitas bekerja tidak hanya sebatas memenuhi kebutuhan ekonomi semata, melainkan juga menjadi dasar bagi individu dalam menilai pencapaian diri, yang sering kali dibandingkan dengan ekspektasi pribadi. Dalam konteks persaingan bisnis di era ekonomi modern saat ini, keberhasilan sebuah perusahaan tidak lagi cukup hanya diukur dari kemampuannya memuaskan pelanggan, melainkan juga dari kemampuannya menciptakan kepuasan kerja *(job satisfaction)* bagi para karyawannya.

Menurut (Setyawati, 2019) *Job Statisfaction* apat dipahami sebagai kondisi emosional baik yang bersifat positif maupun negatif yang dirasakan oleh karyawan dalam menanggapi pekerjaannya. Secara lebih spesifik, kepuasan kerja mencerminkan sikap atau perasaan individu terhadap berbagai aspek dalam lingkungan kerjanya, seperti peluang untuk promosi, kualitas hubungan dengan rekan kerja, gaya kepemimpinan atasan, serta seberapa puas ia terhadap pekerjaan yang dijalani secara keseluruhan.

Menurut (Jontarudi, 2020) *Job Statisfaction* sama dengan di artikan sebagai kepuasan kerja merujuk pada kumpulan persepsi dan perasaan yang dimiliki karyawan terkait sejauh mana mereka menikmati atau tidak menikmati pekerjaannya. Kepuasan ini muncul sebagai bentuk respons individu terhadap berbagai aspek dalam lingkungan kerja yang mereka alami. Respons tersebut mencakup persepsi terhadap komunikasi dalam organisasi, gaya kepemimpinan atasan, sistem kompensasi, peluang promosi, hubungan dengan rekan kerja, kebijakan perusahaan, serta dinamika hubungan interpersonal di tempat kerja. Dan menurut (Fairnandha, 2021) *Job Satisfaction* ialah tingkatan dari kesukaan atau ketidaksukaan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan juga harapan karyawan tentang pekerjaan yang diinginkan.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah kondisi di mana seorang karyawan merasakan kebanggaan, kenyamanan, serta penghargaan atas kontribusinya. Ia merasa diperlakukan secara adil, diperhatikan oleh atasan, dan mendapatkan pengakuan atas pekerjaannya. Selain itu, rasa aman juga muncul karena pekerjaan tersebut mampu memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, hingga ambisi pribadinya

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Job Statisfaction*

Menurut (Baliartati, 2016) Terdapat dua faktor yang mempengaruhi *Job Statisfaction*, yaitu:

1. Faktor Lingkungan Pekerjaan

Faktor Lingkungan Pekerjaan yang mempengaruhi *Job Statisfaction* meliputi:

a. Karakteristik Pekerjaan

motivasi kerja dapat muncul dari kepuasan intrinsik yang dirasakan karyawan saat menjalankan tugas-tugas mereka. Ketika pekerjaan dirasakan menyenangkan dan bermakna, maka tingkat kepuasan terhadap pekerjaan pun cenderung meningkat.

Dan yang memberikan ruang bagi karyawan untuk mengoptimalkan keterampilan dan kemampuan mereka, disertai dengan variasi tugas, otonomi, serta umpan balik yang konstruktif, dapat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja *Job Statisfaction.*

b. Hambatan Keorganisasian

merujuk pada situasi atau kondisi di lingkungan kerja yang dirasakan mengganggu atau menghambat karyawan dalam mencapai performa kerja yang optimal. Hambatan ini dapat berasal dari berbagai aspek, seperti keberadaan individu lain maupun kondisi fisik tempat kerja itu sendiri. Ketika karyawan memandang bahwa hambatan-hambatan tersebut cukup besar, mereka cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja karena merasa terhalang dalam menjalankan tugasnya secara efektif.

c. Variabel Peran

peran merupakan pola perilaku yang dibutuhkan seseorang di dalam organisasi, yang dapat dikaitkan dengan julukan atau posisi seseorang di dalam pekerjaannya. Terdapat dua variabel peran yang mendapat perhatian luas dari kalangan peneliti dalam kaitannya dengan job satisfaction, yaitu ambiguitas peran dan konflik peran.

d. Work Family Conflict

Work-family conflict muncul ketika terdapat ketidaksesuaian antara tuntutan

dari peran keluarga dan tuntutan dari peran pekerjaan, sehingga keduanya saling berbenturan. Konflik semacam ini umumnya dialami oleh individu yang sudah berkeluarga, khususnya pada pasangan suami istri yang sama-sama bekerja atau orang tua tunggal yang harus menjalankan dua peran sekaligus. Seperti yang telah dijelaskan dalam bab pendahuluan, persepsi manajer terhadap tingginya tingkat konflik antara pekerjaan dan keluarga berkontribusi terhadap rendahnya tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang dirasakan.

e. Beban Kerja

Semakin tinggi beban kerja yang dipersepsi karyawan, maka semakin rendah tingkat *job satisfaction* yang dimilikinya.

f. Kendali

Kendali merujuk pada sejauh mana karyawan diberi keleluasaan untuk mengambil keputusan terkait pekerjaannya. Sementara itu, otonomi dapat dipahami sebagai bentuk kendali yang lebih terbatas, yang hanya mencakup ruang lingkup tugas-tugas individu itu sendiri. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, karyawan yang memiliki tingkat kendali yang tinggi terhadap pekerjaan yang mereka lakukan cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang lebih besar dibandingkan dengan mereka yang memiliki sedikit kendali dalam pekerjaannya.

g. Jadwal Kerja

Empat jenis jadwal kerja tidak standar dan mempengaruhi tingkat jobsatisfaction karyawan secara bermakna meliputi jadwal kerja *fleksibel*

(*flexible work schedules*), giliran kerja Panjang *(long shifts),* giliran malam *(night shifts),* serta kerja paruh waktu (*part-time work).*

2. Faktor Pribadi

Faktor pengendalian diri dimana pekerja harus menyesuaikan dengan hal pengendalian diri terhadap kepuasan pada suatu pekejaannya, hal ini juga penting dari pada fator lingkungan kerja, Menurut (Rahmayanti,2022) aktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan saling berkaitan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di antarannya adalah lingkungan kerja dan motivasi.

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup seluruh aspek yang terdapat di sekitar karyawan dan memiliki pengaruh terhadap bagaimana mereka menjalankan tugas yang diberikan. Lingkungan tempat bekerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena mencakup baik kondisi material (fisik) maupun psikologis yang ada di dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, baik dari segi fisik (seperti fasilitas dan kenyamanan ruang kerja) maupun non-fisik (seperti suasana kerja yang harmonis dan dukungan sosial). Lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong semangat kerja karyawan dan berdampak positif terhadap kepuasan kerja mereka. Selain itu, pemberian motivasi yang tepat juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

b. Motivasi

Motivasi merupakan kekuatan internal yang menjadi pendorong utama di

balik perilaku seseorang. Dalam konteks organisasi, motivasi dipahami sebagai serangkaian dorongan yang secara strategis dirancang oleh perusahaan untuk mendorong karyawan bertindak secara sukarela dan positif, demi mendukung peningkatan kinerja yang sejalan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain, motivasi berfungsi sebagai motor penggerak dan energi pendorong bagi individu

dalam menjalankan berbagai aktivitas yang mengarah pada pencapaian target tertentu.

Sedangkan menurut (Kholik, 2023) faktor yang mempengaruhi *Job Statisfaction* ialah:

1. Psikologis

   Memainkan peran penting dalam membentuk sejauh mana seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya.

2. Faktor social

   Merupakan aspek penting yang memengaruhi bagaimana seorang individu merasakan kenyamanan dan kepuasan dalam dunia kerja. Lingkup sosial dalam pekerjaan mencakup hubungan interpersonal, dukungan sosial, hingga dinamika komunikasi yang terjadi antar karyawan dan antara karyawan dengan atasan

3. Faktor fisik

   Faktor fisik dalam lingkungan kerja mengacu pada kondisi-kondisi yang dapat dilihat, disentuh, atau dirasakan secara langsung oleh karyawan, yang secara signifikan dapat memengaruhi kenyamanan dan kepuasan dalam

bekerja. Lingkungan fisik yang baik berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan psikologis.

4. Faktor financial.

   Faktor finansial merupakan salah satu elemen paling nyata yang memengaruhi kepuasan kerja. Kompensasi yang adil dan layak tidak hanya berfungsi sebagai alat pemenuhan kebutuhan hidup, tetapi juga menjadi bentuk apresiasi atas kontribusi dan kinerja karyawan.

Berdasarkan berbagai literatur yang dikaji, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dipengaruhi oleh beragam faktor yang saling terkait, baik dari sisi lingkungan eksternal pekerjaan maupun dari sisi internal karyawan itu sendiri. Secara umum, faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor pribadi.

Faktor lingkungan kerja mencakup karakteristik pekerjaan, hambatan keorganisasian, konflik peran, *work-family conflict*, beban kerja, tingkat kendali, serta jenis dan fleksibilitas jadwal kerja. Lingkungan kerja yang mendukung baik secara fisik maupun psikologis akan menciptakan rasa nyaman dan meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.

Sementara itu, faktor pribadi seperti pengendalian diri, motivasi intrinsik, dan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan dan tuntutan organisasi, juga menjadi elemen penting yang tidak bisa diabaikan. Dalam praktiknya, motivasi berperan sebagai pendorong utama perilaku kerja, sementara pengendalian diri membantu karyawan dalam merespons berbagai tantangan yang dihadapi di tempat kerja.

Selain itu, aspek psikologis, sosial, fisik, dan finansial juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika keempat aspek ini berjalan secara seimbang karyawan merasa dihargai, memiliki hubungan kerja yang baik, bekerja di lingkungan yang nyaman, dan memperoleh kompensasi yang layak maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat secara optimal.

Dengan demikian, kepuasan kerja bukan hanya dipengaruhi oleh satu variabel tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi kompleks antara kondisi kerja, dukungan organisasi, serta kesiapan psikologis dan motivasi individu dalam menjalani perannya di lingkungan profesional.

2.1.3.3 Indikator *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja adalah suatu tindakan emosional yang tidak menyenangkan atau menye-nangkan dari karyawan terhadap pekerjaannyadibandingkanmdengan hasil yang diperoleh sesuaidengan harapan mereka. Indikator kepuasan kerja menurut (Arko, 2020) adalah sebagai berikut :

1. Setiap jenis pekerjaan memiliki karakteristik dan keahlian khusus yang harus dikuasai sesuai bidangnya. Tingkat kesulitan atau kemudahan dalam menjalankan pekerjaan tersebut dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang, baik dengan cara meningkatkan maupun menurunkan pada kepuasan kerja.
2. Atasan (*supervision*) yang efektif adalah sosok yang mampu memberikan penghargaan terhadap hasil kerja bawahan, baik ketika hasil tersebut memenuhi standar maupun ketika masih belum sesuai ekspektasi.

3. Teman sekerja (*workers*) merupakan faktor yang berkaitan dengan kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan, baik yang memiliki jenis pekerjaan serupa maupun yang berbeda.
4. Promosi *(promotion)* merupakan faktor yang berkaitan dengan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meraih kemajuan dan pengembangan karier dalam pekerjaannya.

Menurut (Alvelina, 2019) Terdapat 6 indikator pada *Job Satisfaction*, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

   Karakteristik dan kompleksitas pekerjaan yang menarik dan menantang serta perkembangan karir bagi seorang karyawan.
2. Gaji / Upah kerja yang diterima setimpal dengan pekerjaan

   Karyawan memandang gaji sebagai cerminan dari sejauh mana manajemen menghargai kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kepuasan karyawan terhadap upah yang diterima muncul ketika kompensasi tersebut dianggap seimbang dengan usaha dan hasil kerja yang telah mereka berikan.
3. Promosi jabatan kerja yang didapat oleh karyawan

   Karyawan biasanya memperoleh promosi atau peningkatan jabatan setelah menunjukkan dedikasi jangka panjang serta memberikan kontribusi kinerja yang positif dan signifikan bagi perusahaan.
4. Pengawasan / Supervise yang diterima oleh karyawan

   Karyawan akan merasa dihargai ketika perusahaan atau atasan menunjukkan kepedulian melalui dukungan nyata, seperti memberikan nasihat, bantuan, komunikasi yang terbuka, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan kerja.

5. Kelompok / Rekan kerja yang koperatif

   Karyawan akan merasa betah dan puas dalam bekerja ketika rekan satu tim mampu menjalin kerja sama yang solid, bersikap suportif, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif serta saling mendukung di dalam perusahaan.

6. Kondisi kerja yang mendukung saat karyawan bekerja

   Lingkungan kerja yang bersih dan bebas dari dikriminasi menjadi faktor penting yang mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugasnya secara optimal sekaligus inklusi

Indikator variabel *Job Satisfaction* menurut (Olivia, 2022) yang mempengarui *Job Satisfaction* ialah lingkungan yang kondusif adalah salah satu determinasi utama kepuasan kerja. Semakin baik kualitas lingkungan kerja secara fisik, psikologis, sosial, dan organisasional, semakin besar pula kemungkinan karyawan akan merasa puas, termotivasi, dan bertahan lebih lama di perusahaan.

Jadi dapat di Tarik dari Kesimpulan dari paparan yang mengenai indikator job satisfaction ialah Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk respons emosional karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, yang muncul sebagai hasil dari perbandingan antara harapan dan realitas yang diterima. Kepuasan ini bersifat subjektif dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dalam lingkungan kerja.

Menurut berbagai literatur, indikator kepuasan kerja mencakup aspek-aspek penting seperti karakteristik pekerjaan itu sendiri, kualitas supervisi, hubungan dengan rekan kerja, peluang promosi, serta keseimbangan antara usaha dan kompensasi yang diterima. Semakin pekerjaan dianggap menantang dan bermakna, semakin besar peluang karyawan untuk merasa puas. Begitu juga,

supervisi yang suportif serta komunikasi yang terbuka mampu menciptakan rasa dihargai dan diikutsertakan dalam proses kerja.

Faktor lain seperti gaji yang adil, peluang karier yang jelas, dan lingkungan kerja yang aman serta nyaman juga menjadi penentu utama dalam membentuk kepuasan kerja. Tidak kalah penting, hubungan sosial yang harmonis antar karyawan serta budaya kerja yang inklusif memberikan kontribusi besar dalam menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan retensi dan produktivitas karyawan harus memperhatikan indikator-indikator tersebut secara komprehensif dan berkelanjutan.

2.1.4 Person Job Fit

2.1.4.1 Pengertian Person *Job Fit*

Person Job Fit adalah keadaan yang menggambarkan merujuk pada tingkat kesesuaian antara kompetensi atau kapabilitas individu dengan tuntutan atau kebutuhan dari pekerjaan yang dibebankan. Konsep ini juga mencakup sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi harapan dan kebutuhan pribadi karyawan. Ketika terdapat ketidak sesuaian misalnya, beban kerja yang berlebihan atau keterbatasan kemampuan dalam memenuhi ekspektasi pekerjaan hal ini dapat menyebabkan proses kerja menjadi lebih lama, kurang efisien, dan menurunkan kualitas performa. Dampaknya, perilaku positif sukarela karyawan seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), khususnya terhadap sesama rekan kerja, cenderung menurun.

Peson *Job Fit* menurut (Widyastuti, 2018) merujuk pada kondisi di mana terdapat keselarasan antara kemampuan seorang karyawan dengan tuntutan yang

ada dalam pekerjaan, kebutuhan individu, serta apa yang dapat ditawarkan oleh pekerjaan tersebut kepada karyawan.

Menurut (Dewi, 2023) *Person Job Fit* secara umum dapat diartikan sebagai keselarasan antara karakteristik tugas atau pekerjaan dengan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas tersebut. Hal ini akan memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan yang dijalani.

Menurut (Bangun, 2023) *Person Job Fit* merupakan komitmen terhadap organisasi maupun perusahaan serta perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Organisasi maupun perusahaan memerlukan karyawan yang selaras dengan nilai dan tujuan organisasi, karena individu yang sesuai akan berkontribusi secara maksimal dan memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi maupun perusahaan.

Dapat di tarik Kesimpulan bahwah *Person Job Fit* adalah kondisi yang mencerminkan kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan, serta sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi harapan karyawan. Ketidaksesuaian dalam aspek ini, seperti beban kerja yang berlebihan atau keterbatasan kemampuan, dapat mengakibatkan proses kerja yang lebih lambat, kurang efisien, dan menurunkan kualitas kinerja. Hal ini juga berdampak negatif pada perilaku positif sukarela karyawan, seperti *Organizational Citizenship Behavior (OCB).* Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan adanya keselarasan antara karakteristik tugas dan kemampuan individu, agar karyawan dapat berkomitmen lebih tinggi terhadap pekerjaan dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Person Job Fit*

Setiap perusahaan tentu mengharapkan karyawan yang mampu meningkatkan kepribadian serta kesesuaian karakteristik dengan tugas yang diemban. Kemampuan individu dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut berkontribusi pada penguatan komitmen mereka terhadap pekerjaan, serta menciptakan keselarasan antara karakteristik pribadi dan tuntutan pekerjaan. Menurut (Budiarto, 2023), sangat penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan berbagai faktor dan menyesuaikan lingkungan kerja guna mencapai kinerja optimal bagi setiap individu.

1. Faktor yang mendorong kreativitas individu antara lain:
   a. Pengalaman pribadi yang dimiliki dalam berkreasi.
   b. Perlakuan yang diterima individu dari orang lain atau lingkungan.
   c. Kapasitas kognitif yang dimiliki oleh individu tersebut.
2. Proses pengembangan kreativitas terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:
   a. Tahap persiapan *(preparation)*
   b. Tahap inkubasi *(incubation)*
   c. Tahap penemuan ide atau gagasan *(insight)*
   d. Tahap pengujian *(verification)*
3. French dan Raven

Motivasi dapat dipahami sebagai dorongan yang mendorong individu untukberperilaku dengan cara tertentu. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang memengaruhi kesesuaian seseorang dengan suatu pekerjaan, yaitu faktor-faktor yang mendorong kreativitas individu serta tahapan dalam proses konstruksi kreativitas.

2.1.4.3 Indikator *Person Job Fit*

Menurut (Alfani, 2018) Indikator *Person Job Fit* memiliki 7 Indikator :

1. *Knowledge :* pengetahuan, merujuk pada pemahaman, informasi, dan keterampilan yang dimiliki seseorang sebagai hasil dari pengalaman, pendidikan, atau pembelajaran
2. *Skill* : ialah terampilan, merujuk pada kemampuan praktis yang dimiliki seseorang untuk melakukan tugas atau aktivitas tertentu dengan efektif.
3. *Abilitie* : ialah kemampuan, merujuk pada potensi atau kapasitas seseorang untuk melakukan tugas atau aktivitas tertentu
4. *Social skills*: ialah keterampilan sosial, merujuk pada kemampuan individu untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain secara efektif
5. *Personal needs* : ialah kebutuhan pribadi, merujuk pada keinginan dan tuntutan individu yang berkaitan dengan kesejahteraan fisik, emosional, dan psikologis.
6. *Values* : ialah nilai-nilai, merujuk pada prinsip atau keyakinan yang dianggap penting oleh individu atau kelompok
7. *Interest* : ialah minat, merujuk pada ketertarikan atau perhatian seseorang terhadap suatu aktivitas, topik, atau bidang tertentu
8. *Personality traits* : ialah ciri kepribadian, merujuk pada karakteristik dan pola perilaku yang konsisten yang membedakan individu satu dengan yang lainnya

2.2 Kerangka Konseptual

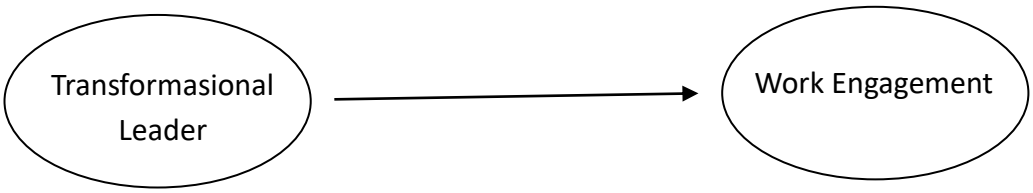
2.2.1 Pengaruh *Transformational leadership* Terhadap *Work Engagement*

Menurut (Handayani,2018) dalam penelitiannya terhadap hubungan *transformational leadership* pada *work engagement* mendapatkan hasil bahwa

transformational leadership memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. di dalam jurnal (Puspitawati,2024) membuktikan bahwa terdapat hubungan antara transformational leadership dengan *work engagement* karyawan secara positif.

Menurut (larasati, 2022) Menyatakan bahwa kepemimpinan yang menekankan pentingnya hubugan interpersonal seperti *Transformasional Leadership* kemungkinan sebagai energi dalam membangun *work engagement* berpengatuh signifikat positif positif dari *Transformasional Leader Ship* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan. Ini terlihat dari peran pemimpin dalam melibatkan karyawan dalam penyelesaian tugas yang diberikan, yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja karyawan di dalam perusahaan.



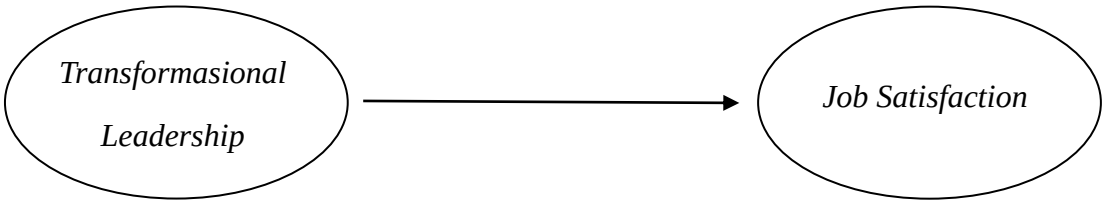
Gambar 2. 1 Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Work engagement*

2.2.2 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Job Satisfaction*

Kepemimpinan *transformasional* adalah suatu gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk menciptakan perubahan positif pada para pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini berusaha untuk memotivasi pengikut agar melakukan lebih dari yang diharapkan bahkan melampaui ekspektasi mereka sendiri. Secara empiris,

kepemimpinan transformasional secara bersamaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian (Insyra, 2022) Menyebutkan bahwa keperilakuan *Transformasional Leadership* berpengaruh signifikat pada *Job Satisfaction* Hal ini juga di perkuat pada jurnal (Basalamah, 2023) yang menyebutkan bahwa keperilakuan *Transformasional Leadership* berpaengaruuh pada *Job Satisfaction*

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *transformasional Leadership* memiliki dampak positif terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini terlihat dari peran pemimpin dalam memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka



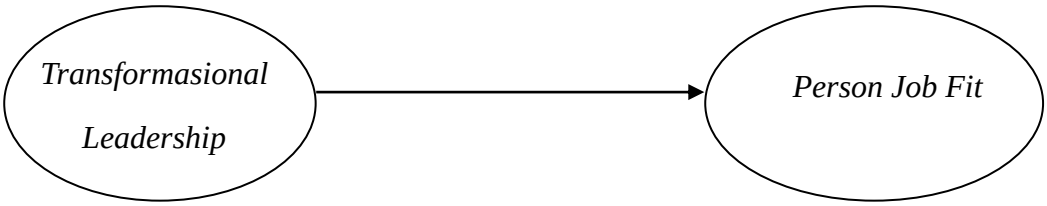
Gambar 2. 2 Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Job satisfaction*

2.2.3 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Person Job Fit*

Menurut (Saputri, 2024) Menjelaskan bahwa *Transformational leadership* yang berpengaruh positif pada *Person Job Fit* menjelaskan hubungan yang terjalin antara kepemimpinan dan karyawan dapat memberikan dukungan kepada keryawan untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini memperkuat dengan semakin tinggi *Transformasional Leadership* Maka semakin tinggi keperyayaan karyawan pada pekerjaan yang di emban.Selanjutnya yang memperkuat (Mariam, 2024) menjelaskan bahwa Kepemimpinan *Transformasional* yang efektif dapat diidentifikasi melalui tingkat kepercayaan,

penghormatan, kesetiaan, dan kekaguman yang ditunjukkan oleh para pengikut terhadap pemimpin mereka. Selain itu, kepemimpinan *Transformasional* juga berperan dalam memberikan motivasi kepada anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Saputri, 2024), kesesuaian antara individu dan pekerjaan *(person-job fit).* Hubungan yang terjalin antara pemimpin dan karyawan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dalam penyelesaian tugas. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan *Transformasional,* semakin besar kepercayaan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka emban. Selain itu, kepemimpinan *Transformasional* yang efektif ditandai oleh tingkat kepercayaan, penghormatan, kesetiaan, dan kekaguman dari pengikut, serta kemampuannya untuk memotivasi anggota tim dalam mencapai tujuan bersama.



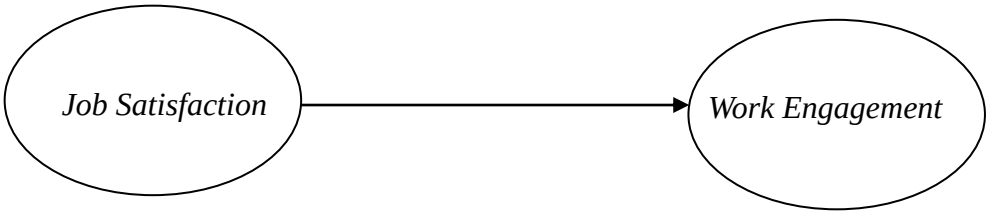
Gambar 2. 3 Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Person Job Fit*

2.2.4 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Work Engagement*

Work engagement, atau keterikatan karyawan, merujuk pada kondisi, sikap, atau perilaku positif yang ditunjukkan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini ditandai dengan adanya perasaan semangat *(vigor),* dedikasi *(dedication),* dan keasyikan *(absorption)* dalam upaya mencapai tujuan serta keberhasilan organisasi Dalam penelitiannya (Zahara, 2023) *Job Satisfaction* dapat mempengaruhi *Work Engagement* secara signifikan, di karenakan sesuai dengan pemberian hak atas pekerjaan yang semestinya di terima.Hal ini juga di

kuatkan dengan jurnal penelitian (Ramadhan, 2023) Yang menjelaskan bahwa hubungan antara *Job Satisfaction* memberikan hasil yang positif pada *Work Engagement*.

Dalam Penelitian (Stefani, 2020) juga menjelaskan *Job Satisfaction* berhubungan positif dan signifikan terhadap Work Engagement, Semakin karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka maka mereka semakin terlibat dalam pekerjaan mereka.



Gambar 2. 4 Pengaruh *Work engagement* terhadap *Job satisfaction*

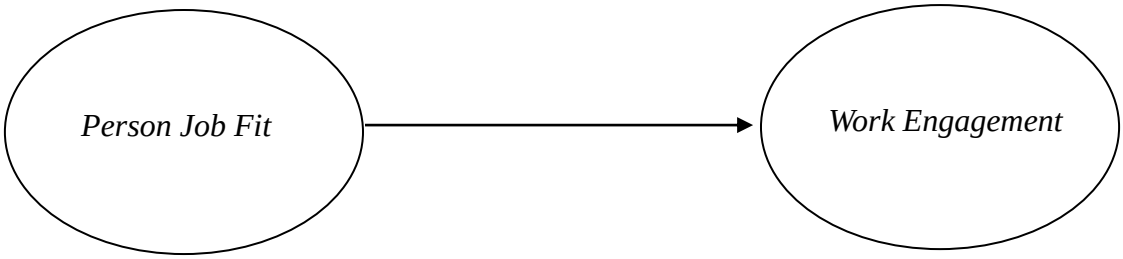
2.2.5 Pengaruh *Person Job Fit* Terhadap *Work Engagement*

Menurut (Hurun,2024) *Work engagement* mendorong karyawan untuk bersemangat dalam menginvestasikan waktu dan tenaga mereka dalam pekerjaan. Karyawan yang terlibat cenderung memiliki keinginan untuk memberikan usaha terbaik, Menurut (Faziati, 2017) pengaruh apabila pekerjaan karyawan yang sesuai dengan keperibadiannya maupun dengan pekerjaan yang dia inginkan selaras maka akan menciptakan kepuasan dalam hal pekerjaan, hal ini juga menjelaskan bahwa *Person Jon Fit* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement.*

Dan di dalam penelitian (Mardiyanti,2023) menjelaskan bahwa perusahaan perlu memperhatikan beberapa aspek kesesuaian yang harus dimiliki oleh karyawan demi keuntungan organisasi. Ini mencakup kecocokan antara karyawan

dengan pekerjaan yang diemban, jenis pekerjaan itu sendiri, serta iklim kerja yang ada di dalam perusahaan.

Menurut (Mardiyanti, 2023) di dalam penelitiannya *Person Job Fit* memiliku hunbungan positif terhadap *Work Engagement*, Hal ini juga di perkuat dengan penelitian (Mardiyanti, 2023) yang menyebutkan dalam penelitiannya bahwa *Person Job Fit* memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Work Engagement.*



Gambar 2. 5 Pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Work Engagement*

2.2.6 Pengaruh *Transformational leadership* Terhadap *Work engagement* dengan *Job satisfaction* sebagai Variabel Intervening

Menurut (Pitoyo, 2016) *Transformasional Leadership* adalah suatu proses di mana pemimpin dan anggota tim saling mendorong untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin berusaha untuk mengubah perilaku anggotanya agar merasa mampu dan termotivasi, serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan berkualitas demi mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Pranata, 2023) menjelaskan hubungan antar *Transformasional Leadership* terhadap *Work Engagement* penerapan gaya kepemimpinan transformasional di sekertariat daerah kabupaten Magetan akan meningkatkan motivasi kerja para karyawan. Gaya kepemimpinan *Transformasional* yang baik

didukung beberapa faktor seperti menggambarakan visi organisasi yang jelas, menunjukan teladan yang tepat, mendorong pencapaian tujuan, mendorong untuk kinerja yang terbaik, menunjukan rasa hormat antar sesama, memperhatikan kesejahteraan pengikut pertimbangan saran pengikut. Dengan adanya faktor pendukung tadi penerapan gaya *Transformasional Leadership* akan ikut meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Dalam penelitian (Pujiati, 2023) Terdapat pengaruh positif antara *Job Satisfaction* yang berarti semakin tinggi tingkat *Work Engagement*, maka akan berkontribusi pada peningkatan *Job Satisfaction* di kalangan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki kemampuan untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

Dari uraian di atas dapat di simpulkan bahwa *Transformasional Leadership* dan *Job Satisfaction* memiliki hubungan terhadap *Work Engagement*

2.2.7 Pengaruh *Transformational leadership* Terhadap *Work engagement* dengan *Person Job Fit* sebagai Variabel Intervening

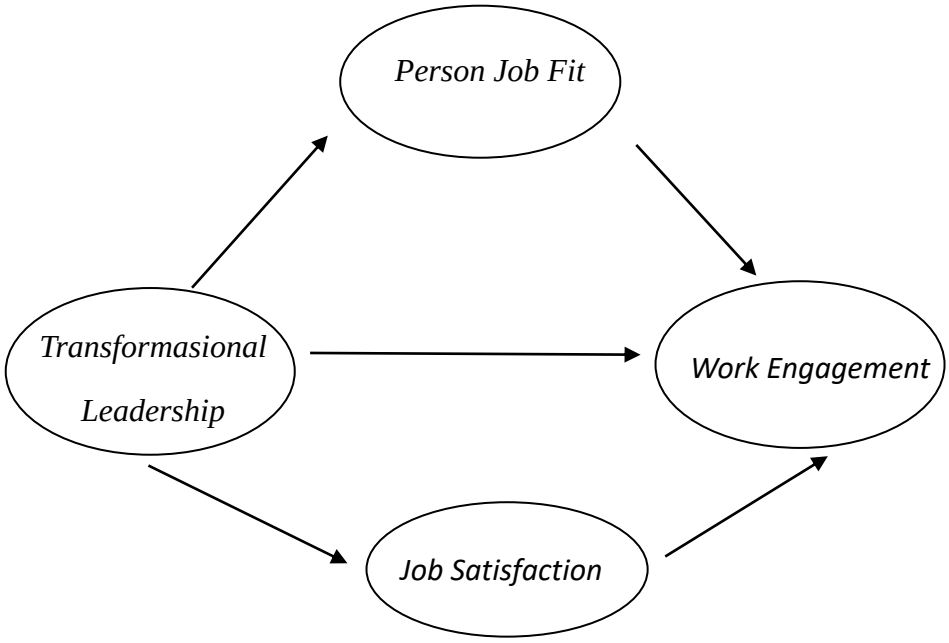
Menurut (Sofia, 2020) *Transformational Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mendorong keinginan para pengikut untuk mencapai tujuan dan mengembangkan diri, sekaligus mempromosikan kemajuan kelompok dan organisasi. Pemimpin *Transformasional* mampu membangkitkan kesadaran yang tinggi dalam individu untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh kelompok dan organisasi,

Hubungan antara variabel *Transformational Leadership* dan *Person-Job Fit* dapat dipahami melalui kemampuan pemimpin dalam mengelola kebutuhan karyawan. Ketika karyawan diperlakukan sebagai individu, mereka cenderung

lebih termotivasi untuk mengembangkan keterampilan kerja mereka.(Prasetyo, 2021)

Hubungan variabel antara *Transformasional Leadership* terhadap *Work Engagement* yang dimediasi oleh *Person-Job Fit*. Variabel ini menjelaskan hubungan langsung atau tidak langsung antara kepemimpinan *Transformasional* dan keterikatan kerja yang dimediasi oleh *Person-Job Fit*.

(Nurlitasari, 2022) Menyatakan bahwa *Transformasional Leadership* dapat secara positif mempengaruhi work engagement karyawan dan *Transformasional Leadership* mempengaruhi *Job Satisfaction.*



Gambar 2. 6 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut (Lolang, 2014) Hipotesis merupakan suatu pernyataan bahwa dugaan terhadap sesuatu dari pernyataan di dalamnya benar atau salah dalam perumusan masalah.

1. Ada pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan.

2. Ada pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Kota Medan.
3. Ada pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Person Job Fit* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Kota Medan.
4. Ada pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Kota Medan.
5. Ada pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Rumah Sakit Haji Kota Medan.
6. Ada pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening pada Pegawai Rumah Sakit Haji Kota Medan
7. Ada pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* melalui *Person Job Fit* sebgaai variabel intervening pada Pegawi Rumah Sakit Haji Kota Medan.

BAB 3
METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan terdiri dari empat variabel yaitu *Transformasional Leadership* (X) sebagai variable dependen, *Work Engagement* (Y) sebagai variable intervening dan *Job Satis Faction* (Z1) dan *Person Job Fit* (Z2) sebagai variable independen. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan assosiatif.

Menurut (Yulianti, 2015) Penelitian asosiatif merupakan suatu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mendeteksi varibel-variabel dengan konsep-konsep yang berkaitan dengan masalah penelitian dan untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

Variable	Definisi	Indikator
Transformasioanl Leadership (X)	kepemimpinan *transformasional Leadership* adalah proses memengaruhi dan membentuk hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi	1. Kharisma pemimpin 2. Inspirasi Sifat pemimpin 3. Rangsangan Intelektual 4. Perhatian pribadi

Work Engagement (Y)	Work Engagement merupakan suatu kondisi psikologis positif di mana karyawan terlibat secara utuh, aktif, dan bermakna dalam pekerjaannya.	1. Vigor 2. Dedication 3. Absorption
Job Satisfaction (Z1)	Job Satisfaction adalah kondisi di mana seorang karyawan merasakan kebanggaan, kenyamanan, serta penghargaan atas kontribusinya. Ia merasa diperlakukan secara adil, diperhatikan oleh atasan, dan mendapatkan pengakuan atas pekerjaannya	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji/upah 3. Promosi 4. Pengawasan 5. Kelompok/Rekan Kerja 6. Kondisi kerja
Person Job Fit (Z2)	kondisi yang mencerminkan kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan, serta sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi harapan karyawan	1. *nowledge* 2. *Skill* : 3. *Abilitie* 4. *Social skills* 5. *Personal needs* 6. *Values* 7. *Interest* 8. *Personality traits*

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat penelitian

Tempat penelitian merupakan objek dari sebuah penelitian, dan penelitian ini dilakukan di Ruamah Sakit Haji Medan, Kec, Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20371

3.3.2 Waktu Penelitian

Tabel 3. 2 Jadwal Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	**Pengajuan Judul**																								
2	**Prariset Penelitian**																								
3	**Penyusunan Proposal**																								
4	**Bimbingan Proposal**																								
5	**Seminar Proposal**																								
6	**Revisi Proposal**																								
7	**Penyusunan Skripsi**																								
8	**Bimbingan Skripsi**																								
9	**Sidang MejaHijau**																								

3.4 Populasi dan Sample

3.4.1 Populasi

Menurut (Subhaktiyasa, 2024) “Populasi dapat diartikan sebagai sekumpulan individu yang memiliki karakteristik serupa, yang menjadi dasar dalam pengumpulan data untuk penelitian.Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil yang ada di kantor Rumah Sakit Haji Medan yang berjumlah 194 orang.

3.4.2 Sample

Menurut (Garancang, 2023) “Sampel dapat diartikan sebagai segmen dari populasi yang berfungsi sebagai sumber data utama dalam sebuah penelitian.

Dengan kata lain, sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan untuk mewakili keseluruhan populasi" Dalam penelitian ini meggunakan teknik probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jumlah sampel yang akan diambil akan menggunakan rumus Slovin (Juliandi., 2015) seperti berikut ini

$$n = \frac{N}{1+Ne2}$$

Keterangan:
n : ukuran sampel
N: ukuran populasi
e : presisi (10% = 0,1)

Dengan rumus tersebut maka dapat dicari sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{194}{1+194(0,1)2}$$

$$n = \frac{194}{1+194(0,01)}$$

$$n = \frac{194}{1+1.94}$$

$$n = \frac{194}{2.94}$$

n = 65,98 Di genapkan Menjadi = 70 Responden

Dengan Teknik pengambilan sampel yang digunakan, maka sampel karyawan yang ada di kantor Rumah Sakit Haji Medan yang berjumlah 66 orang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Dan biasanya para peneliti menyebarkan kuesioner secara tertutup. Teknik skala yang dilakukan merupakan teknik skala likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan responden terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya memiliki pernyataan gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif dan dibagi atas skor penilaian yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Kurang Setuju (3), Setuju (4) dan Sangat Setuju (5) responden diminta melingkari nomor pilihan ganda yang ada atau membuat ceklis dalam table yang tersedia untuk penilaiannya.

Tabel 3. 3 Instrumen *Skala Likert*

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.6 Teknik Analisis Data

Metode analisis yang diterapkan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yang memanfaatkan statistik untuk memproses angka-angka dalam menganalisis data yang dikumpulkan, serta untuk menarik kesimpulan dari hasil pengujian tersebut.

3.6.1 Analisis Jalur *(Path Analysis)*

Analisis jalur diterapkan untuk menguji pengaruh variabel intervening dengan menggunakan metode analisis jalur (Path Analysis), yang merupakan pengembangan dari analisis regresi linear berganda. Dengan kata lain, analisis jalur adalah penerapan analisis regresi untuk memperkirakan hubungan kausal antara variabel-variabel yang telah ditentukan.

3.6.2 Analisis Data Menggunakan *Partial Least Square- Sturctural Equation Model* (SEM-PLS)

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik, *yaitu Partial Least Square–Structural Equation Model* (PLS-SEM). Tujuan dari analisis ini adalah untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Metode ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate. Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian dapat secara bersamaan menguji model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran berfungsi untuk menguji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk menguji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan penggunaan *Partial Least Square-Structural Equation Model* (SEM-PLS) adalah untuk melakukan prediksi. Dalam konteks ini, prediksi bertujuan untuk memperkirakan hubungan antar konstruk, serta membantu peneliti dalam memperoleh nilai variabel laten yang diperlukan untuk proses prediksi. Variabel laten merupakan agregat linear dari indikator-indikatornya. Estimasi bobot untuk membentuk skor komponen variabel laten diperoleh berdasarkan spesifikasi inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer

model (model pengukuran yang menggambarkan hubungan antara indikator dan konstruknya). Hasil dari analisis ini adalah pengurangan residual variance dari variabel dependen, baik untuk variabel laten maupun indikator.

SEM-PLS merupakan metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam SEM-PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (construct reliability and validity); dan (2) validitas diskriminan (discriminant validity) serta analisis model struktural (inner model), yakni (1) koefisien determinasi (R-square); (2) F-square; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung(direct effect); (b) pengaruh tidak langsung (indirect effect) dan (c) total effect (Juliandi, 2018). Dalam metode (Partial Least Square) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.3 Analisis Model Pengukuran *(Outer Model)*

Uji SEM-PLS pada Model Pengukuran dilakukan untuk menguji validitas internal dan reliabilitas. Analisis Outer Model ini akan menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya, sehingga outer model menentukan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel laten. Uji yang dilakukan pada outer model ini mencakup langkah-langkah berikut ini:

1. Realibilitas Indikator

Bertujuan untuk menilai apakah indikator pengukuran variabel laten

dapat diandalkan atau tidak. Salah satu metode evaluasi yang digunakan adalah melihat hasil loading luar (outer loading) dari setiap indikator. Nilai loading di atas 0,7 menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% variasi indikatornya, menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik (Rahayuningsih, 2017)

2. Validitas Konvergen (Convergen Validity)

   Ditentukan berdasarkan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya memiliki korelasi yang tinggi. Validitas 55 konvergen suatu konstruk dengan indikator reflektif dievaluasi dengan menggunakan Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE yang diharapkan adalah 0,5 atau lebih. Jika nilai AVE mencapai 0,5 atau lebih, maka konstruk tersebut dapat menjelaskan 50% atau lebih dari variasi itemnya (Krishna & Osiyo, 2022)

3. Validitas diskriminasi (Discrimination Validity)

   Validitas diskriminan digunakan untuk menilai apakah suatu indikator reflektif secara tepat mengukur konstruk yang dimaksud. Prinsip dasarnya adalah bahwa setiap indikator seharusnya memiliki korelasi yang tinggi dengan konstruk yang relevan, sementara korelasi antara pengukur konstruk yang berbeda seharusnya rendah. (Waworuntu, 2024)

3.6.4 Analisis Model Struktural *(Inner Model)*

Dalam evaluasi awal model struktural, langkah pertama adalah memeriksa adanya kolinearitas antara konstruk dan kemampuan prediksi model. Setelah itu, dilanjutkan dengan pengukuran kemampuan prediksi model menggunakan empat kriteria, salah satunya adalah koefisien determinasi (R^2), cross-validated

redundancy (Q^2), effect size (f^2), dan path coefficients atau koefisien jalur (Rachmawati, 2017)

1. Koefisien determination *(R-Square)*

   R-square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Dalam model struktural, hasil R-squere untuk variabel laten endogen menunjukan bahwa model tersebut baik, moderat, atau lemah (Haryono, 2016). Kriterianya adalah sebagai berikut : jika R2 = 0,75 56 Model adalah substantial (baik). Jika nilai R2 = 0,50 Model adalah modrat (sedang). Jika nilai R2 = 0,25 Model adalah lemah (buruk).

2. *F-Square*

   F-square adalah untuk mengukur dampak relative dari variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Nilai nilai ini menunjukkan apakah variabel mempunyai pengaruh kecil, sedang, atau besar pada tingkat struktural (Haryono, 2016). Kriterianya adalah sebagai berikut: Jika nilai f2 = 0,02 Efek yang lemah dari variabel.

3.6.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini menggunakan analisis efek mediasi (mediation effect) mengandung 3 sub analisis, antara lain:

1. *Direct Effect*

   Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018).

Kreteria pengukuran direct effect adalah (Juliandi, 2018): 1) Jika nilai PValue < 0.05, maka signifikan; 2) Jika nilai P-Value > 0.05, maka tidak signifikan.

2. *Indirect Effect*

Tujuan analisis indirect efek berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator)

2 Total *Effect*

Menurut Total Effect (total efek) merupakan total dari direct effect dan inderect efek. Total Efek merupakan pengaruh tidak langsung dari suatu variable exofenous perantara menuju ke variabel endogenous kedua/berikutnya. Tujuan analisi total effect (pengaruh keseluruhan) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value) : a. Jika nilai P-Value < 0.05, maka signifikan. b. Jika nilai P-Value > 0.05, maka tidak signifikat.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

3.6.1 Deskripsi Data

Dalam Penelitian ini peneliti mengolah data yang di ambil dari angket yang terdiri dari 8 pertanyaan untuk variable *Transformasional Leadership* (X1), 6 pertanyaan untuk variable *Work Engagement* (Y1), 12 pertanyaan untuk variable *Job Satisfaction* (Z1) dan 16 Pertanyaan untuk variable *Person Jon Fit* (Z2). Angket disebar dan di berikan kepada 70 Orang Responden Pada Pegawai (PNS) Rumah Sakit Haji Medan Sebagai sample penelitian dan dengan menggunakan Likert Summated Rating (LSR)

3.6.2 Deskripsi Identitas Responden

Tabel 4. 1
Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat Tidak Setuju **(STS)**	1
Tidak Setuju **(TS)**	2
Kurang Setuju **(KS)**	3
Setuju **(S)**	4
Sangat Setuju **(SS)**	5

Ketentuan di atas berlaku dalam menghitung variabel *Transformational Leadership* (X1), *Work Engagement* (Y), *Job Satisfaction* (Z1), dan pernyataan untuk variabel *Person Job Fit* (Z2) dan pernyataan untuk variabel.

4.1.2.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut ini adalah karekteristik responden yang ada pada Pegawai (PNS) Rumah Sakit Haji Medan

1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4. 2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase(%)
1	Laki- Laki	30	43%
2	Perempuan	40	57%
Jumlah		70	100%

Sumber: data Primer (2025)

Berdasarkan data pada tabel 4.2 mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 40 orang (57%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 30 orang (43%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa partisipan dalam penelitian ini didominasi oleh perempuan.

4.1.2.2 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4. 3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	**Pendidikan**	**Frekuensi**	**Presentase**
1	SLTA	5	7%
2	Diploma	7	10%
3	S1	56	80%
4	S2	2	3%
Jumlah		70	100%

Sumber : Data Primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas, dapat dilihat bahwa responden dengan Pendidikan terakhir pada SLTA berjumlah 5 orang (7%), Responden dengan pendidikan terakhir Diploma berjumlah 7 orang (10%), responden dengan Pendidikan terakhir S1 berjumlah 56 orang (80%) dan responden dengan

pendidikan terakhir S2 berjumlah 2 orang (3%), Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan ialah dengan pendidikan terakhir S1dengan jumlah 56 orang (80%)

4.1.2.3 Data Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 4
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Presentase(%)
1	< 30 Tahun	17	25%
2	30-39 Tahun	19	27%
3	40-50 Tahun	19	27%
4	>50 Tahun	15	21%
Jumlah		70	100%

Sumber: Data Primer (2025)

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas, dapat dilihat bahwa responden dengan usia <30 tahun berjumlah 17 orang (25%), responden dengan usia 30-39 tahun berjumlah 19 orang (27%), responden dengan usia 40-50 tahun berjumlah 19 orang (27%) dan responden dengan usia >50 tahun berjumlah 15 orang (21%) Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan adalah berusia 30-39 dan 40-50 tahun dengan jumlah 19 orang (27%) dan 19 orang (27%).

4.2.2.4 Data Responden Berdasarkan Masa Berkerja

Tabel 4. 5
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Presentase (%)
1	< 5 Tahun	13	19%
2	5-10 Tahun	19	27%
3	10-15 Tahun	22	31%
4	>15 Tahun	16	23%
Jumlah		70	100%

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas, dapat dilihat bahwa responden dengan lama bekerja < 5 Tahun tahun berjumlah 13 orang (19%), responden dengan lama

bekerja 5-10 tahun berjumlah 19 orang (27%), responden dengan lama bekerja 10-15 Tahun berjumlah 22 orang (31%) dan responden dengan lama bekerja >15 Tahun berjumlah 16 orang (23%). Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden pada Pegawai Rumah Sakit Haji Medan memiliki lama bekerja 10-15 Tahun dengan jumlah 22 orang (31%).

3.6.3 Deskripsi Variable Penelitan

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu *Transformasional Leadership* (X), *Work Engagement* (Y), *Job Satisfaction* (Z1) dan *Person Job Fit* (Z2). Deskripsi data pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataam yang diberikan kepada responden. Skor jawaban dari angket yang telah diberikan responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 6
Skor Jawaban *Work Engagement*

Alternatif Jawaban *Work Engagement* (Y)												
No. Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	39	56%	26	37%	1	1%	4	6%	-	-	70	100%
2	27	39%	38	54%	1	1%	4	6%	-	-	70	100%
3	31	44%	32	46%	3	4%	4	6%	-	-	70	100%
4	36	52%	29	41%	1	1%	4	6%	-	-	70	100%
5	41	59%	24	34%	1	1%	4	6%	-	-	70	100%
6	35	50%	29	41%	2	3%	4	6%	-	-	70	100%

Berdasarkan tabel diatas mengenai tabel mengenai jawaban *Work Engagement* dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari Jawaban mengenai Saya merasa bersemangat saat bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 39 Responden

2. Dari jawaban mengenai Saya bisa bekerja dalam waktu lama tanpa cepat Lelah mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 38 Responden
3. Dari jawaban mengenai Saya bangga dengan pekerjaan saya mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 Responden
4. Dari jawaban mengenai Saya antusias saat menjalankan pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju setuju sebanyak 36 Responden
5. Dari jawaban mengenai Saya sering merasa waktu berjalan cepat saat bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 Responden
6. Dari jawaban mengenai Saya sulit berhenti bekerja karena sangat focus mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 Responden

Tabel 4. 7
Skor Jawaban *Transformasional Leadership*

Alternatif Jawaban *Transformasional Leadership* (X)												
NO. pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	46%	30	43%	3	4%	4	6%	1	1%	70	100%
2	28	40%	32	45%	4	6%	4	6%	2	3%	70	100%
3	33	47%	30	43%	2	3%	3	4%	2	3%	70	100%
4	35	50%	26	37%	4	6%	4	6%	1	1%	70	100%
5	29	42%	33	47%	4	6%	1	1%	3	4%	70	100%
6	29	42%	33	47%	4	6%	3	4%	1	1%	70	100%
7	31	44%	30	43%	5	7%	2	3%	2	3%	70	100%
8	29	42%	32	45%	5	7%	2	3%	2	3%	70	100%

Berdasarkan tabel diatas mengenai tabel mengenai jawaban *Transformasioanal Leadership* dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Pemimpin saya memberikan teladan yang baik dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 32 responden.
2. Dari jawaban mengenai Saya menghormati pemimpin saya karena memiliki kepribadian yang kuat mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 32 responden.
3. Dari jawaban mengenai Pemimpin saya mampu memberikan semangat dan motivasi kepada karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 33 responden.
4. Dari jawaban mengenai Pemimpin saya sering menyampaikan visi atau tujuan kerja yang jelas dan menginspirasi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 35 responden
5. Dari jawaban mengenai Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 33 responden
6. Dari jawaban mengenai Pemimpin saya terbuka terhadap ide-ide atau masukan dari karyawan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 33 responden
7. Dari jawaban mengenai Pemimpin saya peduli terhadap kebutuhan dan perkembangan setiap karyawan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 31 responden
8. Dari jawaban mengenai Pemimpin saya memberikan perhatian khusus saat saya menghadapi kesulitan kerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 32 responden

Tabel 4. 8
Skor Jawaban *Job Satisfaction*

Alternatif Jawaban *Job Satisfaction* (Z1)												
No.	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Pert	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	43%	32	45%	3	4%	5	7%	-	-	70	100%
2	31	44%	30	43%	4	6%	5	7%	-	-	70	100%
3	26	37%	35	50%	5	7%	4	6%	-	-	70	100%
4	26	37%	37	53%	4	6%	3	4%	-	-	70	100%
5	22	31%	38	54%	6	9%	4	6%	-	-	70	100%
6	21	30%	40	57%	6	9%	3	4%	-	-	70	100%
7	21	30%	39	56%	5	7%	5	7%	-	-	70	100%
8	22	31%	40	57%	5	7%	3	4%	-	-	70	100%
9	20	29%	43	61%	4	6%	3	4%	-	-	70	100%
10	22	31%	37	53%	4	6%	6	9%	1	1%	70	100%
11	19	27%	44	63%	4	6%	3	4%	-	-	70	100%
12	23	33%	39	56%	5	7%	3	4%	-	-	70	100%

Berdasarkan tabel diatas mengenai tabel mengenai jawaban *Job Satisfaction* dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban mengenai Gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 32 responden
2. Dari jawaban mengenai Gaji saya cukup untuk kebutuhan sehari-hari mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 31 responden

3. Dari jawaban mengenai Saya punya kesempatan untuk naik jabatan di rumah sakit ini mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 35 responden
4. Dari jawaban mengenai Promosi di rumah sakit dilakukan dengan adil dan terbuka mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 37 responden
5. Dari jawaban mengenai Atasan saya memberi arahan yang jelas saat bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 38 responden
6. Dari jawaban mengenai Atasan saya menghargai pendapat dan kerja saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 40 responden
7. Dari jawaban mengenai Saya nyaman bekerja dengan rekan-rekan saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 39 responden
8. Dari jawaban mengenai Rekan kerja saya saling membantu dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 40 responden
9. Dari jawaban mengenai Fasilitas kerja di rumah sakit cukup untuk menunjang pekerjaan saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 43 responden
10. Dari jawaban mengenai Saya merasa aman dan nyaman saat bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 37 responden
11. Dari jawaban mengenai Pekerjaan saya terasa penting dan memuaskan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 44 responden

12. Dari jawaban mengenai Pekerjaan saya menantang dan sesuai dengan kemampuan saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 39 responden

Tabel 4. 9
Skor Jawaban *Person Job Fit*

Alternatif Jawaban *Person Job Fit* (Z2)												
No.	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Pert	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	46%	31	44%	4	6%	3	4%	-	-	70	100%
2	36	51%	27	39%	4	6%	3	4%	-	-	70	100%
3	27	39%	37	53%	3	4%	3	4%	-	-	70	100%
4	29	42%	33	47%	4	6%	3	4%	1	1%	70	100%
5	26	37%	37	53%	4	6%	3	4%	-	-	70	100%
6	28	40%	34	49%	5	7%	3	4%	-	-	70	100%
7	26	37%	36	52%	5	7%	3	4%	-	-	70	100%
8	43	62%	22	31%	2	3%	3	4%	-	-	70	100%
9	41	59%	23	33%	3	4%	3	4%	-	-	70	100%
10	34	49%	30	43%	3	4%	3	4%	-	-	70	100%
11	27	39%	39	56%	1	1%	3	4%	-	-	70	100%
12	29	42%	33	47%	4	6%	3	4%	1	1%	70	100%
13	26	37%	38	55%	3	4%	3	4%	-	-	70	100%
14	30	43%	33	47%	4	6%	3	4%	-	-	70	100%
15	37	53%	28	40%	2	3%	3	4%	-	-	70	100%
16	28	40%	37	53%	2	3%	3	4%	-	-	70	100%

Berdasarkan tabel diatas mengenai tabel mengenai jawaban *Person Job Fit* dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban mengenai Saya punya pengetahuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saya di rumah sakit mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 32 responden
2. Dari jawaban mengenai Pekerjaan saya sesuai dengan pengetahuan dan pendidikan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 36 responden
3. Dari jawaban mngenai Keterampilan saya cocok dengan pekerjaan yang saya jalani mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 37 responden
4. Dari jawaban mengenai Keterampilan saya cocok dengan pekerjaan yang saya jalani mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 33 responden
5. Dari jawaban mengenai Saya bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai tuntutan rumah sakit mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 37 responden
6. Dari jawaban mengenai Saya punya kemampuan fisik dan mental untuk menjalani pekerjaan ini mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 34 responden
7. Dari jawaban mengenai Saya bisa bekerja sama dan berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 36 responden
8. Dari jawaban mengenai Saya mudah bergaul dan menyesuaikan diri di lingkungan kerja rumah sakit mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 43 responden

9. Dari jawaban mengenai Pekerjaan ini bisa memenuhi kebutuhan pribadi dan keuangan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 41 responden
10. Dari jawaban mengenai Pekerjaan ini sesuai dengan tujuan dan harapan hidup saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 34 responden
11. Dari jawaban mengenai Nilai-nilai tempat kerja ini sesuai dengan nilai pribadi saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 39 responden
12. Dari jawaban mengenai Saya bangga bekerja di sini karena sesuai dengan prinsip hidup saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 33 responden
13. Dari jawaban mengenai Saya tertarik dengan pekerjaan yang saya lakukan sekarang mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 38 responden
14. Dari jawaban mengenai Pekerjaan ini membuat saya semangat untuk terus belajar mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 33 responden
15. Dari jawaban mengenai Kepribadian saya cocok dengan suasana kerja di rumah sakit ini mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebanyak 37 responden
16. Dari jawaban mengenai Sifat dan karakter saya membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebanyak 37 responden.

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model Pengukuran dilakukan untuk menguji validitas internal dan reliabilitas. Analisis Outer Model ini akan menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya, sehingga outer model menentukan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel laten. Beberapa uji yang dilakukan pada outer model, Berikut dibawah ini akan menjelaskan beberapa indikator outer model:

1. Indikator
2. Validitas Konvergen
3. Validitas Diskriminasi

4.2.1.1 Ralibilitas Indikator

Bertujuan untuk menilai apakah indikator pengukuran variabel laten dapat diandalkan atau tidak. Salah satu metode evaluasi yang digunakan adalah melihat hasil loading luar (outer loading) dari setiap indikator. Nilai loading di atas 0,7 menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% variasi indikatornya, menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik (Rahayuningsih, 2017).

Composite Reliability (CR) adalah ukuran reliabilitas internal konstruk laten, digunakan dalam Partial Least Square (PLS-SEM) untuk menilai konsistensi indikator-indikator dalam mengukur konstruknya.

Nilai $\geq 0{,}70 \rightarrow$ konstruk dianggap reliabel (memiliki konsistensi internal yang baik).

Nilai 0,60 – 0,70 → masih dapat diterima untuk penelitian eksploratori.

Nilai > 0,95 → justru kurang baik, karena mengindikasikan adanya redundansi indikator (indikator terlalu mirip).

Hasil dari analisis Analisis Reabilitas dapat dilihat secara rinci pada table berikut

Tabel 4. 10
Hasil Analisis Realibilitas Indikator

	Outer loadings
X1.1 <- Transformasional Leadership	0.901
X1.2 <- Transformasional Leadership	0.850
X1.3 <- Transformasional Leadership	0.921
X1.4 <- Transformasional Leadership	0.884
X1.5 <- Transformasional Leadership	0.950
X1.6 <- Transformasional Leadership	0.926
X1.7 <- Transformasional Leadership	0.929
X1.8 <- Transformasional Leadership	0.913
Y.1 <- Work Engagement	0.947
Y.2 <- Work Engagement	0.948
Y.3 <- Work Engagement	0.931
Y.4 <- Work Engagement	0.942
Y.5 <- Work Engagement	0.901
Y.6 <- Work Engagement	0.935
Z1.1 <- Job Satisfaction	0.820
Z1.10 <- Job Satisfaction	0.727
Z1.11 <- Job Satisfaction	0.849
Z1.12 <- Job Satisfaction	0.892
Z1.2 <- Job Satisfaction	0.789
Z1.3 <- Job Satisfaction	0.882
Z1.4 <- Job Satisfaction	0.865
Z1.5 <- Job Satisfaction	0.933
Z1.6 <- Job Satisfaction	0.944
Z1.7 <- Job Satisfaction	0.842
Z1.8 <- Job Satisfaction	0.898
Z1.9 <- Job Satisfaction	0.928
Z2.1 <- Person Job Fit	0.801
Z2.10 <- Person Job Fit	0.809
Z2.11 <- Person Job Fit	0.813
Z2.12 <- Person Job Fit	0.762
Z2.13 <- Person Job Fit	0.891
Z2.14 <- Person Job Fit	0.864
Z2.15 <- Person Job Fit	0.842
Z2.16 <- Person Job Fit	0.794
Z2.2 <- Person Job Fit	0.862
Z2.3 <- Person Job Fit	0.880
Z2.4 <- Person Job Fit	0.784
Z2.5 <- Person Job Fit	0.880
Z2.6 <- Person Job Fit	0.875
Z2.7 <- Person Job Fit	0.880
Z2.8 <- Person Job Fit	0.889
Z2.9 <- Person Job Fit	0.883

Sumber: Hasil Pengolahan data menggunakan Smart-PLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil analisis *Composite Reliability* pada tabel di atas, diketahui bahwa nilai internal consistency dan Cronbach's Alpha telah melebihi angka 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk yang diuji memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

4.2.1.2 *Validitas Konvergen (Convergen Validity)*

Ditentukan berdasarkan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya memiliki korelasi yang tinggi. Validitas 55 konvergen suatu konstruk dengan indikator reflektif dievaluasi dengan menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE yang diharapkan adalah 0,5 atau lebih. Jika nilai AVE mencapai 0,5 atau lebih, maka konstruk tersebut dapat menjelaskan 50% atau lebih dari variasi itemnya (Krishna & Osiyo, 2022)

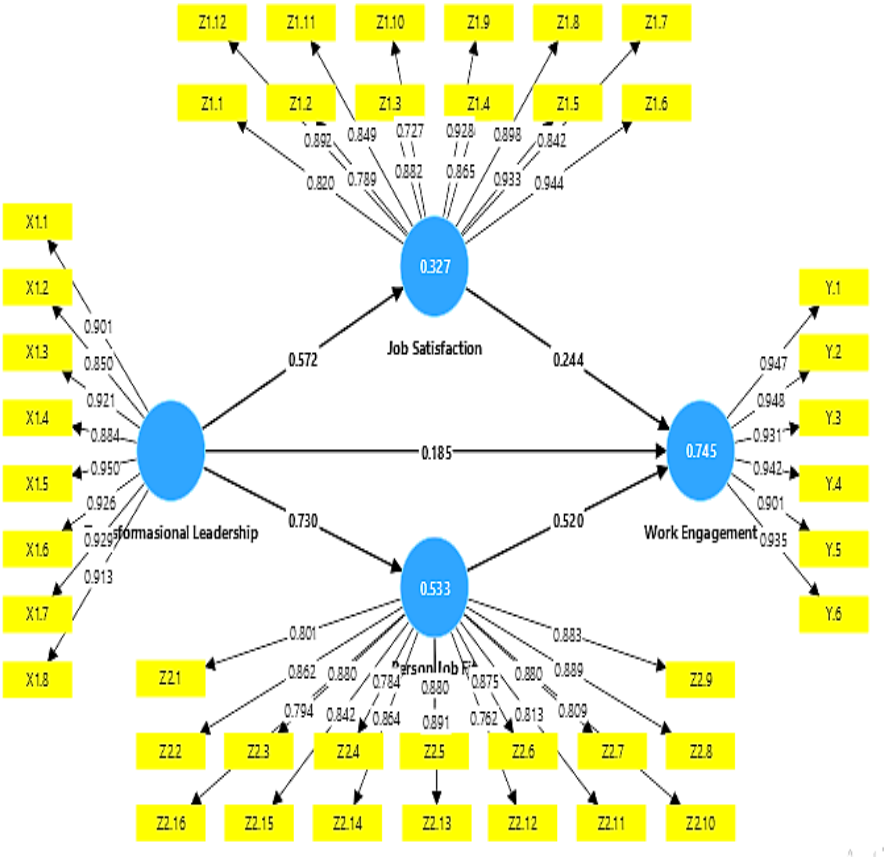
Hasil dari analisis *Convergent Validity* dapat dilihat secara rinci pada tabel berikut:

Tabel 4. 11
Hasil Analisis *Convergen Validity*

	Average variance extracted (AVE)
Work Engagement	0.873
Job Satisfaction	0.751
Person Job Fit	0.715
Transformasional Leadership	0.828

Sumber: Hasil Pengolahan data menggunakan Smart-PLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil analisis *Convergent Validity* yang telah disajikan, seluruh nilai loading factor dari masing-masing indikator menunjukkan angka di 66 atas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator memiliki validitas yang baik. Visualisasi dari hasil analisis tersebut dapat dilihat melalui Graphic



Gambar 4. 1 ***Graphical Output***

4.2.1.3 *Validitas diskriminasi (Discrimination Validity)*

Validitas diskriminan digunakan untuk menilai apakah suatu indikator reflektif secara tepat mengukur konstruk yang dimaksud. Prinsip dasarnya adalah bahwa setiap indikator seharusnya memiliki korelasi yang tinggi dengan konstruk yang relevan, sementara korelasi antara pengukur konstruk yang berbeda seharusnya rendah. (Waworuntu, 2024)

Hasil analisis *Discrimination Validity* dapat dilihat secara lebih jelas pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 12
Hasil Analisis *Discriminan Validity*

	Heterotrait monotrait ratio (HTMT)
Person Job Fit <-> Job Satisfaction	0.757
Transformasional Leadership <-> Job Satisfaction	0.585
Transformasional Leadership <-> Person Job Fit	0.748
Work Engagement <-> Job Satisfaction	0.755
Work Engagement <-> Person Job Fit	0.857
Work Engagement <-> Transformasional Leadership	0.723

Sumber: Hasil Pengolahan data menggunakan Smart-PLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil analisis Discriminant Validity pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu membedakan konstruk secara jelas, sehingga validitas diskriminan dalam model ini sudah terpenuhi.

4.2.2 Analisis Model Struktural *(Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: R-Square; F-Square dan Hypothesis Test: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 *R-Square*

R-square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Dalam model struktural, hasil R-squere untuk variabel laten endogen menunjukan bahwa model tersebut baik, moderat, atau lemah (Haryono, 2016). Kriterianya adalah sebagai berikut

1. Jika nilai R2 = 0,75 Model adalah substantial (baik).
2. Jika nilai R2 = 0,50 Model adalah modrat (sedang).
3. Jika nilai R2 = 0,25 Model adalah lemah (buruk).

Hasil perhitungan nilai R-Square untuk masing-masing variabel endogen dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4. 13
Hasil Analisis *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Work Engagement	0.745	0.733
Job Satisfaction	0.327	0.317
Person Job Fit	0.533	0.526

Sumber : Data diolah SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai R-Square adjust diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0,733, 0,317 dan 0,526. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Transformational Leadership, dalam menjelaskan vaiabel Z1 yaitu Job Satisfaction adalah sebesar 31,7% dengan demikian model tergolong substansial (sedang). Kemampuan variabel X yaitu Transformational Leadership, dalam menjelaskan vaiabel Z2 yaitu Person Job Fit adalah sebesar 52,6% dengan demikian model tergolong substansial (sedang) dan kemampuan variabel X yaitu Transformational Leadership, dalam menjelaskan vaiabel Y yaitu Work Engagement adalah sebesar 73,3% dengan demikian model tergolong substansial (sedang).

4.2.2.1 *F-Square*

Effect size (F-Square) merupakan ukuran yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh relatif suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Ukuran ini dilihat dari perubahan nilai ketika suatu variabel eksogen dikeluarkan dari model, yang kemudian digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel tersebut memberikan pengaruh yang berarti atau tidak terhadap konstruk endogen (Juliandi et al., 2014).

Kriteria untuk menilai *F-square* adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai $F^2 = 0,02$ → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Jika nilai $F^2 = 0,15$ → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
3. Jika nilai $F^2 = 0,35$ → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Berikut merupakan nilai *F-Square* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4. 14
Hasil Analisis *F-Square*

	f-square
Transformasional Leadership -> Work Engagement	0.063
Transformasional Leadership -> Job Satisfaction	0.487
Transformasional Leadership -> Person Job Fit	1.143
Job Satisfaction -> Work Engagement	0.106
Person Job Fit -> Work Engagement	0.332

Berdasarkan Tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel *Transformasional Leadhership* terhadap *Work Engagement* memiliki nilai 0,063. Maka dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki efek yang kecil.
2. Variabel *Transformasional Leadhership* terhadap *Job Satisfaction* memiliki nilai 0,487. Maka dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki efek yang besar.
3. Variabel *Transformasional Leadhership* terhadap *Person Job Fit* memiliki nilai 1,143. Maka dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki efek yang besar.

4. Variabel *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement* memiliki nilai 0,106. Maka dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki efek yang kecil.
5. Variabel *Person Job Fit* terhadap *Work Engagement* memiliki nilai 0,332. Maka dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki efek yang sedang.

4.2.3 Uji Hipotesis

4.2.3.1 Pengaruh Langsung *(Direct Effect)*

Analisis *direct effect* digunakan untuk menguji pengaruh langsung variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) sesuai dengan hipotesis yang diajukan (Henseler et al., 2015).

Kriteria dalam pengujian ini meliputi:

1. Koefisien Jalur *(Path Coefficient):*
   1) Koefisien positif menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki hubungan searah, artinya jika nilai variabel independen meningkat, maka variabel dependen juga ikut meningkat.
   2) Koefisien negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah, di mana peningkatan pada variabel independen akan menurunkan nilai variabel dependen.
2. Nilai Signifikansi *(P-Values)*:
   3. Jika *P-Values* < 0,05, maka pengaruhnya signifikan.
   4. Jika *P-Values* > 0,05, maka pengaruhnya tidak signifikan.

Adapun hasil pengujian pengaruh langsung *(direct effect)* antar variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 15
Hasil Analisis *Direct Effect*

	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Transformasional Leadership -> Work Engagement	2.335	0.020
Transformasional Leadership -> Job Satisfaction	3.470	0.001
Transformasional Leadership -> Person Job Fit	6.640	0.000
Job Satisfaction -> Work Engagement	2.890	0.004
Person Job Fit -> Work Engagement	4.871	0.000

Berdasarkan hasil analisis *direct effect* atau pengaruh langsung pada tabel di atas, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Transformasional Leadhership* terhadap *Work Engagement* memiliki nilai t statistik sebesar 2,335 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai P-Values 0,020 < 0,05. Maka dapat dinyatakan bahwa *Transfornasional Leadhership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*.
2. Pengaruh *Transformasional Leadhership* terhadap *Job Satisfaction* memiliki nilai t statistik sebesar 3,470 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai P-Values 0,001 < 0,05. Maka dapat dinyatakan bahwa *Transfornasional Leadhership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction.*
3. Pengaruh *Transformasional Leadhership* terhadap *Person Job Fit* memiliki nilai t statistik sebesar 6,640 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai P-Values 0,000 < 0,05. Maka dapat dinyatakan bahwa *Transfornasional Leadhership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Person Job Fit.*
4. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement* memiliki nilai t statistik sebesar 2,890 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai P-Values 0,004 < 0,05. Maka dapat dinyatakan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement.*

5. Pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Work Engagement* memiliki nilai t hitung sebesar 4,871 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai P-Values 0,000 < 0,05. Maka dapat dinyatakan bahwa *Person Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement.*

4.2.3.2 Pengaruh Tidak Langsung *(Indirect Effect)*

Analisis *indirect effect* bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh tidak langsung suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dimediasi oleh variabel intervening (mediator). Kriteria penentuan pengaruh tidak langsung *(indirect effect)* adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai *p-values* < 0,05, maka pengaruh dinyatakan signifikan. Artinya, variabel mediator (Z) memediasi hubungan antara variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan demikian, pengaruh yang terjadi adalah pengaruh tidak langsung.
2. Jika nilai *p-values* > 0,05, maka pengaruh dinyatakan tidak signifikan. Artinya, variabel mediator (Z) tidak memediasi hubungan antara variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y), sehingga pengaruh yang terjadi adalah pengaruh langsung (Juliandi, 2018).

Hasil analisis Indirect Effect dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 16
Hasil Analisis *Indirect Effect*

	T statistics (|O/STDEV|)	**P values**
Transformasional Leadership -> Job Satisfaction -> Work Engagement	2.262	0.024
Transformasional Leadership -> Person Job Fit -> Work Engagement	3.886	0.000

Berdasarkan hasil analisis *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung) pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction* memiliki nilai t statistik sebesar 2,262 >1,96 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,024 < 0,05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa *Transformasional Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh *Transformasional Leadership* terhadap *Work Engagement* melalui *Person Job Fit* memiliki nilai t statistik sebesar 3,886 >1,96 (positif) dan memiliki nilai P-Values sebesar 0,000 < 0,05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa *Transformasional Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work engagement* melalui *Person Job Fit* sebagai Variabel Intervening.

4.2.3.3 Pengaruh Total *(Total effect)*

Total effect merupakan keseluruhan pengaruh yang terdiri dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung suatu konstruk terhadap konstruk lainnya. Konsep ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai besarnya pengaruh yang dimiliki variabel independen terhadap variabel dependen . Perhitungannya dilakukan dengan menjumlahkan seluruh pengaruh yang ada, baik yang bersifat langsung maupun yang melalui mediator.

Tabel 4. 17
Hasil Analisis *Total Effect*

	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Transformasional Leadership -> Work Engagement	6.644	0.000
Transformasional Leadership -> Job Satisfaction	3.470	0.001
Transformasional Leadership -> Person Job Fit	6.640	0.000
Job Satisfaction -> Work Engagement	2.890	0.004
Person Job Fit -> Work Engagement	4.871	0.000

Berdasarkan tabel *total effect* diatas dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh *Transformasional Leadhership* terhadap *Work Engagement* memiliki nilai t statistik sebesar 6,644 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai P-Values 0,000 < 0,05. Maka dapat dinyatakan bahwa *Transfornasional Leadhership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement.*
2. Pengaruh *Transformasional Leadhership* terhadap *Job Satisfaction* memiliki nilai t statistik sebesar 3,470 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai P-Values 0,001 < 0,05. Maka dapat dinyatakan bahwa *Transfornasional Leadhership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction.*
3. Pengaruh *Transformasional Leadhership* terhadap *Person Job Fit* memiliki nilai t statistik sebesar 6,640 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai P-Values 0,000 < 0,05. Maka dapat dinyatakan bahwa *Transfornasional Leadhership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Person Job Fit.*
4. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement* memiliki nilai t statistik 2,890 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai P-Values 0,004 < 0,05. Maka dapat dinyatakan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*.
5. Pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Work Engagement* memiliki nilai t hitung sebesar 4,871 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai P-Values 0,000 < 0,05. Maka

dapat dinyatakan bahwa *Person Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement.*

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara transformational leadership terhadap *work engagement*. Hal tersebut dibuktikan melalui nilai t statistik sebesar 2,335 dengan signifikansi 0,020. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *transformational leadership* yang dimiliki seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan.

Menurut Bass (2016), *transformational leadership* mampu meningkatkan komitmen, keterlibatan, loyalitas, dan kinerja karyawan. Hal serupa juga dibuktikan oleh Nur (2017) yang menemukan adanya hubungan antara *transformational leadership* dengan *work engagement*. Kairupan (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement.* Penelitian Sembiring (2015) juga memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan adanya hubungan positif antara *transformational leadership* dan keterlibatan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan. Pengaruh ini terlihat melalui peran pemimpin dalam melibatkan karyawan dalam penyelesaian tugas yang diberikan, sehingga mampu menumbuhkan rasa memiliki terhadap pekerjaan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas kerja karyawan di perusahaan.

4.3.2 Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Job Satisfaction*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, yang dibuktikan melalui nilai t statisti sebesar 3,470 dengan tingkat signifikansi 0,001. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *transformational leadership* yang dimiliki seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula tingkat *job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan.

Transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan positif terhadap para pengikutnya, dengan tujuan memotivasi mereka untuk melakukan sesuatu yang melampaui harapan. Secara empiris, *transformational leadership* secara simultan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction.* Anggraeni & Santosa (2013) menemukan bahwa perilaku *pemimpin transformasional* memengaruhi kepuasan kerja bawahan, baik terhadap pekerjaan maupun terhadap pemimpinnya.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Saputra (2013) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Hasil tersebut diperkuat oleh penelitian Kumbara (2017) yang menyatakan bahwa gaya *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Dukungan serupa juga ditunjukkan oleh berbagai penelitian empiris, seperti yang dilakukan oleh Jufrizen (2017), Jufrizen & Lubis (2020), Nasution (2018), Khair (2019), Siagian, Sun, & Khair (2018), serta Astuti (2018), yang secara konsisten menunjukkan adanya pengaruh positif *transformational leadership* terhadap job satisfaction.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan. Pengaruh ini tercermin melalui peran pemimpin dalam memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, sehingga menumbuhkan rasa puas dalam bekerja yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja karyawan di perusahaan

4.3.3 Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Person Job Fit*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *person-job fit*, yang dibuktikan melalui nilai uji t statistik 6,640 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *transformational leadership* yang dimiliki seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula tingkat *person-job fit* karyawan.

Robbins & Judge (2011) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi kepada anggota organisasi untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi selama jam kerja, serta mendorong terjadinya pengaruh positif bagi rekan kerja. Selanjutnya, Yulk (2013) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif dapat dilihat dari tingkat kepercayaan, rasa hormat, kesetiaan, dan kekaguman yang diberikan oleh para pengikutnya, serta kemampuannya dalam memberikan motivasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan kesesuaian atau kecocokan yang dimiliki karyawan, baik dari segi kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya, jenis pekerjaan yang dilakukan, maupun iklim kerja yang ada di perusahaan. Apabila kesesuaian tersebut

dirasakan oleh karyawan, maka akan tercipta kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

4.3.4 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh terhadap *work engagement*, yang dibuktikan melalui nilai uji t statisti 2,890 dengan tingkat signifikansi 0,004. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki seseorang, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatannya terhadap pekerjaan *(work engagement).*

Work engagement atau keterikatan kerja merupakan kondisi positif yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya, yang ditandai dengan semangat *(vigor)*, dedikasi *(dedication)*, serta keasyikan *(absorption)* dalam bekerja untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi. Karyawan dengan tingkat keterikatan yang tinggi cenderung memahami dan peduli terhadap lingkungan kerja, bekerja dengan antusias, mampu berkolaborasi dengan rekan kerja, berbicara positif mengenai organisasi, serta melakukan kinerja melampaui ekspektasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Rachman & Dewanto (2016) yang membuktikan adanya pengaruh positif antara *work engagement* dan *job satisfaction.* Penelitian lain oleh Maylett & Riboldi (2018) juga menjelaskan bahwa *work engagement* dapat memengaruhi *job satisfaction*. Selanjutnya, Zikouridis (2015) membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara *work engagement* dengan *job satisfaction.* Hal serupa juga diungkapkan oleh penelitian Setiawan, Widjaja, & Christine (2015), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

4.3.5 Pengaruh *Person Job Fit* Terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *person-job fit* berpengaruh terhadap *work engagement*, yang dibuktikan melalui nilai t hitung sebesar 4,871 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kecocokan antara individu dengan pekerjaannya, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja yang dimiliki individu tersebut.

Naz et al. (2012) menjelaskan bahwa *person-job fit* merupakan perpaduan yang tidak dapat dipisahkan antara kepribadian individu dengan karakteristik pekerjaan. Sejalan dengan itu, Rosari (2014) mengemukakan bahwa teori *person-job fit* berlandaskan pada kesesuaian antara kepribadian individu dengan pekerjaan yang dijalani. Apabila pekerjaan sesuai dengan kepribadian karyawan, maka akan tercipta kepuasan kerja dan mendorong pengembangan diri dalam dunia kerja.

Edwards (2012) menambahkan bahwa kemampuan dan keterampilan yang memadai akan membentuk *person-job fit* yang baik, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Selanjutnya, Ozag & Duguma (2015) menyatakan bahwa *person-job fit* dapat dilihat dari kesesuaian antara kepribadian karyawan dengan pekerjaan serta tanggung jawab yang diembannya. Kesesuaian ini akan memunculkan keterikatan, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Stanwick (2014) juga menekankan bahwa perusahaan perlu memperhatikan kesesuaian antara karyawan dengan pekerjaannya, jenis pekerjaan, serta iklim kerja di perusahaan. Berdasarkan pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan perlu memastikan terciptanya *person-job fit* pada

setiap individu, karena kesesuaian tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja, keterikatan, dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

4.3.6 Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Work Engagement* Melalui *Job Satisfaction*

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening. Hal ini dibuktikan melalui nilai t statistik 2,262 dengan tingkat signifikansi 0,024. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction* dapat diterima.

Transformational Leadership merupakan salah satu model kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan untuk bekerja melebihi ekspektasi dan melampaui target yang telah ditentukan. Menurut Hartono (2011), kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan kesadaran dan komitmen kelompok terhadap tujuan dan misi perusahaan. Kepemimpinan ini juga mendorong karyawan untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, sehingga karyawan merasa dipercaya, dihargai, loyal, dan memiliki kepuasan terhadap pimpinannya.

Peningkatan *work engagement* dapat dilakukan melalui berbagai faktor, salah satunya adalah peran perusahaan, manajemen, dan gaya kepemimpinan. Maulana & Verawati (2014) menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dengan atasan langsung merupakan faktor penting yang berkontribusi dalam meningkatkan tingkat keterikatan kerja.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Widjaja (2015) menunjukkan bahwa *work engagement* juga memengaruhi *job satisfaction.* Secara sederhana, *job satisfaction* dapat diartikan sebagai jawaban atas pertanyaan mengenai apa yang membuat karyawan bersemangat untuk datang bekerja, merasa senang dengan pekerjaannya, dan tidak ingin meninggalkan pekerjaannya saat ini.

4.3.7 Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Work Engagement* Melalui *Person Job Fit*

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh variabel *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji statistik sebesar 3,886 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction* dapat diterima.

Transformational Leadership merupakan salah satu model kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan untuk bekerja melebihi ekspektasi dan melampaui target yang telah ditentukan. Menurut Hartono (2011), kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan kesadaran dan komitmen kelompok terhadap tujuan dan misi perusahaan. Kepemimpinan ini juga mendorong karyawan untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, sehingga karyawan merasa dipercaya, dihargai, loyal, dan memiliki kepuasan terhadap pimpinannya.

Peningkatan *work engagement* dapat dilakukan melalui berbagai faktor, salah satunya adalah peran perusahaan, manajemen, dan gaya kepemimpinan.

Maulana & Verawati (2014) menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dengan atasan langsung merupakan faktor penting yang berkontribusi dalam meningkatkan tingkat keterikatan kerja.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Setiawan & Widjaja (2015) menunjukkan bahwa *work engagement* juga memengaruhi *job satisfaction*. Secara sederhana, *job satisfaction* dapat diartikan sebagai jawaban atas pertanyaan mengenai apa yang membuat karyawan bersemangat untuk datang bekerja, merasa senang dengan pekerjaannya, dan tidak ingin meninggalkan pekerjaannya saat ini.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Adapun simpulan dari hasil analisis adalah sebagai berikut:

1. *Transformasional Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pada Karyawan Rumah Sakit Haji Medan.
2. *Transformasional Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* pada Karyawan Rumah Sakit Haji Medan.
3. *Transformasional Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Person Job Fit* pada Karyawan Rumah Sakit Haji Medan.
4. *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pada Karyawan Rumah Sakit Haji Medan.
5. *Person Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pada Karyawan Rumah Sakit Haji Medan.
6. *Transformasional Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* melalui Job Satisfaction pada Karyawan Rumah Sakit Haji Medan.
7. *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* melalui *Person Job Fit* pada Karyawan Rumah Sakit Haji Medan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil simpulan penelitian, penulis memberikan beberapa saran yang ditujukan kepada pihak terkait sebagai berikut:

1. Manajemen Rumah Sakit Haji perlu memperkuat penerapan kepemimpinan transformasional melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi manajer serta supervisor, sehingga mampu memotivasi, membimbing, dan mengarahkan karyawan untuk mencapai kinerja optimal.
2. Pimpinan diharapkan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, memperbaiki sistem kompensasi, menyediakan kesempatan promosi yang adil, meningkatkan kualitas supervisi, serta membangun hubungan kerja yang harmonis, agar kepuasan kerja karyawan dapat meningkat dan berdampak positif pada work engagement.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa job satisfaction memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *work engagement*. Oleh karena itu, manajemen perlu memastikan karyawan merasa puas dengan pekerjaannya untuk mendorong semangat, dedikasi, dan keterlibatan tinggi dalam bekerja.
4. Rumah Sakit Haji perlu memastikan kesesuaian antara kemampuan, minat, dan kepribadian karyawan dengan pekerjaan yang diberikan. Hal ini dapat dilakukan melalui proses seleksi dan penempatan yang tepat, disertai pelatihan dan pengembangan untuk menyesuaikan kompetensi karyawan dengan tuntutan pekerjaan.
5. Manajemen perlu menerapkan strategi peningkatan work engagement melalui pemberian umpan balik konstruktif, penyediaan sumber daya kerja yang

memadai, serta pengembangan budaya organisasi yang mendukung partisipasi aktif dan loyalitas karyawan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai prosedur ilmiah, namun masih memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel eksogen, yaitu *Transformational Leadership*, dengan variabel intervening *Job Satisfaction* dan *Person-Job Fit*, serta variabel endogen Work Engagement. Padahal, masih terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi *Work Engagement*, seperti pengawasan lingkungan kerja, budaya organisasi, dan faktor eksternal lainnya yang tidak dikaji dalam penelitian ini.
2. Pengolahan data dalam penelitian ini hanya dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Masih terdapat perangkat lunak analisis data lainnya yang berpotensi memberikan hasil pengolahan data dengan pendekatan yang berbeda, sehingga dapat memperkaya analisis.
3. Pengumpulan data hanya dilakukan melalui kuesioner, sehingga terdapat kemungkinan jawaban responden tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi yang sebenarnya, baik karena faktor subjektivitas, ketidaktelitian, maupun kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap sesuai harapan peneliti.

DAFTAR PUSTAKA

Alfani, M. (2018). Pengaruh Person Job Fit dan Person Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin. *Riset Inspirasi Manajeman Dan Kewirausahaan*, *2*(2), 73–83.

Alvelina, C. (2019). Analisa Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Employee Perceived Service Quality (Epsq) Dengan Mediasi Affective Commitment (Ac) Di Surabaya Suite Hotel. *Karya Ilmiah*, *3*(2), 362–376.

Aninditya, A. (2019). Analisis Pengaruh Person Organization Fit Dan Person Job Fit Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Afektif. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, *8*(1), 97–105.

Arko, M. (2020). Miko Arko, Pengaruh Supportive Leadership terhadap Job Performance dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Hotel X Sidoarjo Pengaruh Supportive Leadership terhadap Job Performance dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Hotel X Sidoarjo. *Business and FInance*, *5*(2), 123–144. www.phrijatim.com

Baliartati, O. (2016). Pengaruh Organizational Support Terhadap Job Satisfaction Tenaga Edukatip Tetap Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Trisakti. *Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, *9*(1), 35–52.

Bangun, V. (2023). Pengaruh Person-Job Fit Dan Person-Orgamization Fit Terhadap Komitmen Organizational Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Ekonomi Dan Bisnis*, *5*(2), 2071–2102.

Barkhowa, K. (2024). Pengaruh Green Marketing Terhadap Green Brand Image Dan Purchase Intention Pelanggan Pada Starbucks Coffee Malang. *Economy Dan Business*, *4*(2), 167–184.

Basalamah, S. (2023). The Effect of Transformational Leadership Style and Job Satisfaction on Employee Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, *1*(2), 78–89. https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i2.77

Budiarto, P. (2023). Pengaruh Pendidikan, Person Job Fit Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur. *Business and Management*, *9*(3), 982–999.

Dewi, R. (2023). Pengaruh Person Organization Fit Dan Person Job Fit Terhadap Employee Performance Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten

Langkat. *Ilmiah Magister Manajemen*, *6*(2), 236–250. https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i2.21299

Fairnandha, M. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Job Demands, Dan Job Satisfaction Terhadap Work Engagement. *Ilmu Manajemen*, *9*(3), 920–930.

Farisi, S. (2024). Factor Affecting Work Engagement, Affective Commitment, And Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, *28*(2), 293–317. https://doi.org/10.24912/jm.v28i2.1817

Faziati, F. (2017). Pengaruh Job Crafting Terhadap Work Engagement Yang Dimediasi Oleh Person Job Fit Pada Pt. Berlian Jasa Teminal Indonesia. *Ilmu Manajemen*, *5*(3), 1–9.

Garancang, S. (2023). Konsep Umum Populasi Dan Sampel Dalam Penelitian. *Kajian Islam Kontemporer*, *14*(1), 15–31.

Handayani, P. (2018). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement Yang Dimediasi Oleh Meaning In Work Dan Personal Resource. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, *3*(2), 105–117. https://doi.org/10.30737/ekonika.v3i2.187

Hidayat, S. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior in Industrial Revolution 4.0. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik (JMIL)*, *06*(1), 162–176. https://doi.org/10.30998/jmil.v6i1.1009

Hurun, D. (2024). Pengaruh person-job fit terhadap organisational citizenship behaviour melalui work engagement. *Ilmu Manajemen*, *12*(3), 513–523.

Hutagalung, D. (2020). *Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behaviorterhadap Kinerja Guru*. *2*(1), 312–236.

Insyra, R. (2022). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Job Performance Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *10*(2), 510–522.

Jontarudi, W. (2020). Analisis Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Kantor Cabang Pematang Siantar. *Edueco*, *3*(2), 38–50.

Kesumaningsari, A. (2014). Kkonflik Kerja-Keluarga Dan Work Engagement Karyawati Bali Pada BankDi Bali. *Psikologi Udayana*, *10*(3), 105–118.

Kharismansyah Yusnar Alfato. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif*

Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pegawai Pt. Pdam Tirta Wijaya Cilacap. *10*, 86–98.

Kholik, A. (2023). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi KepuasanKerja Sdm. *Ilmu Manajemen*, *2*(2), 86–95. http://jurnal.iuqibogor.ac.id

Krishna, A., & Osiyo, M. (2022). *Pengaruh Green Marketing Terhadap Green Brand Image Dan Purchase Intention Pelanggan Pada Starbucks Coffee Malang*.

Kusumajati, A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Pada Perusahaan. *Ilmu Manajemen*, *5*(1), 62–70.

larasati, G. (2022). Peran Mediasi Meaning In Work Dan Personal Resources Pada Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement. *Ilmu Manejemen*, *15*(2), 150–167.

Lolang, E. (2014). Hipotesis Nol Dan Hipotesis Alternatif. *KIP*, *3*(3), 685–695.

Majeed, N. (2018). Transformational Leadership: Effects On Workplace Spirituality, Emotional Intelligence, And Organizational Citizenship Behaviours. *Karya Ilmiah*, *3*(1), 1–24.

Mardiyanti, R. (2023). Person-Job Fit Dengan Work Engagement Pada Karyawan Marketing & Sales Pt.Z. *Jurnal Psikologi Wijaya Putra (Psikowipa)*, *4*(2), 66–75. https://doi.org/10.38156/psikowipa.v4i2.121

Mariam, S. (2024). The Influence Of Transformational Leadership On Organizational Culture, Change Management And Turnover Intention. *Ilmu Manajemen*, *6*, 177–207. https://journalpedia.com/1/index.php/dkms/index

Mewengkang, M. (2016). Work Engagement Karyawan Mrn Terhadap Implementasi Aplikasi Data Analisis Sdm. *Jurnal Ilmiah Psikologi MANASA*, *5*(1), 1–14.

Nugroho, D. (2024). Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Ilmiah Ekonommi Dan Manajemen*, *2*(6), 205–212. https://doi.org/10.61722/jiem.v2i6.1348

Nurlitasari, N. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Work Performance through Job Satisfaction and Work Engagement as Intervening Variables: Case Study on Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Employees. *Ilmu Manajemen*, *5*(1), 85–97. https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.3581

Octavia, H. (2021). Pengaruh Team work Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Job Satisfaction. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *9*(3), 954–965.

Olivia, L. (2022). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Efektif*, *4*(4), 541–548.

Pahira, H. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA : Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, *3*(3), 810–817. https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882

Pitoyo, J. (2016). Transformational Leadership, Meaning In Work, Leader Member Exchange (Lmx), Job Performance Dan Work Engagement. *Bisnis Dan Manajemen*, *16*(2), 15–34.

Pranata, D. (2023). Pengaruh Iklim Oganisasi dan Kepemimpinan Transformational terhadap Work Engagement dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Studi pada Sekertaiat Daerah Kabupaten Magetan. *Journal of Economics, Assets, and Evaluation*, *1*(1), 1–19. https://economics.pubmedia.id/index.php/jeae

Prasetyo, A. (2021). Pengaruh Autenthic Leadership, Person Job Fit, dan Quality of Work Life Terhadap Komitmen Afektif Guru (Studi Pada SMK Negeri 1 Ambal). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*, *3*(3), 2021. http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/index

Pujiati, D. (2023). Pengaruhwork From Home Danwork Life-Balance Terhadap Work Engagement Dengan Job Satisfaction Sebagai Pemoderasi Padawork Engagement Karyawan Pt. Bank Central Asia Tbk Saat Pandemi Covid-19. *Meneksi*, *12*.

Puspitawati, I. (2024). Pengaruh Transformational Leadership dan Psychological Capital Terhadap Work Engagement Pada Karyawan Generasi Z. *Ilmu Perilaku*, *8*, 33–49.

Putri, A. (2022). Penerapan fungsi MSDM untuk mengembangkan produktivitas kerja karyawan di lingkungan perusahaan Unilever Indonesia. *Insight Management Journal*, *2*(3), 81–90. https://journals.insightpub.org/index.php/imj

Rachmawati, D. (2017). Analisis Pengaruh Faktor Keputusan Konsumen Dengan Structural Equation Modeling Partial Least Square. *Pendidikan Matematika*, *5*(2), 59–71. http://jabar.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/74

Rahayuningsih, S. (2017). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan. *Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, *3*(2), 702–711.

Rahmayanti, A. (2022). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Bima. *Scientilic of Mandalika*, *3*(6), 555–566.

Ramadhan, D. (2023). Pengaruh self efficacy dan work engagement terhadap employee performance melalui job satisfaction. *Ilmu Manajemen*, *11*(3), 789–796.

Respati, S. (2019). Analisis Faktor Kepemimpinan Otentik dan Persepsi Dukungan Organisasi Pada Work Engagement Staf Organisasi Perhotelan dengan Efikasi Diri Sebagai Mediatornya. *Jurnal Psikologi Integratif Prodi Psikologi UIN Sunan Kalijaga*, *7*(2), 131–152.

Reza, H. (2019). Components Of Transformational Leadership Behavior. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR) Peer Reviewed Journal*, *5*(3), 119–124. https://www.researchgate.net/publication/333798276

Riyanto, D. (2020). Pengaruh Person Job Fit dan Job Crafting Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Work Engagement sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*, *2*(3), 426–433. http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/index

Saputri, A. (2024). Pengaruh Transformational Leadership dan Person Job Fit Terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Guru PNS SMK Negeri Nusawungu). *Ilmiah Mahasiswa*, *6*(3), 337–368.

Setyawati, M. (2019). Praktik Sdm, Job Crafting Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *7*(3), 619–628.

Sinaga, S. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, *1*(7), 840–846. https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123

Soegoto, H. (2018). Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Karrya Ilmiah*, *16*(2), 185–188.

Sofia, S. (2020). Pengaruh Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Dan Work Engagement Terhadap Innovative Work Behavior Pada Karyawan Jasa Marga Group. *MODUS*, *36*(2), 176–197.

Stefani, G. (2020). Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Organizational Commitment Pada Karyawan Pt Segar Dengan Happiness At Work Dan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Ilmu Manajemen*, *8*(1), 1–6.

Steven, J. (2017). Hubungan Antara Resiliensi Dengan Work Engagement Pada Karyawan Bank Panin Cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta. *Jurnal Empati, Agustus*, *7*(3), 160–169.

Subhaktiyasa, G. (2024). Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, *9*(4), 2721–2731. https://doi.org/10.29303/jipp.v9i4.2657

Sylvyani, R. (2023). Transformational Leadership, Knowledge Sharing Dan Organizational Commitment Terhadap Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, *11*(2), 339–532. https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.2001

Upe, R. (2023). Pengaruh Work-Life Balance Dan Work Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Implikasinya Terhadap Kinerja Amil (Studi Pada Laznas Baitul Maal Hidayatullah Jakarta). *Ilmiah Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, *4*(2), 57–68. https://jurnal.stieganesha.ac.id/index.php/ekmabis

Utami, M. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Skretariat Dprd Diy). *Jurnal Ekobis Dewantara*, *1*(10), 22–28.

Wala, D. (2020). Kemampuan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Keterlibatan Karyawan (Workforce Engagement). *Manajemen*, *1*(3), 228–232.

Waworuntu, F. (2024). Uji Validitas Sebagai Penentuan Kualitas Butir Soal Pilihan Ganda “Pacu Kimia” FMIPAK Unima. *Oxygenius: Journal Of Chemistry Education*, *6*(1), 29–38. https://doi.org/10.37033/ojce.v6i1.680

Widayati, catur. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan. *Ekonomi*, *12*(3), 466–485.

Widyastuti, T. (2018). Hubungan Anatara Person Job-Fit Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng Semarang. *Jurnal Empati, Agustus*, *7*(3), 73–79.

Yulianti, E. (2015). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grad Fatma Hotel Di Tenggarong Kutai Kartanegara. *Jurnal Bisnis*, *3*(4), 900–910.

Zahara, A. (2023). Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Industri Aceh Ladong. *Journal of Helathcare Technology and Medicine*, *9*(1), 2615–109.

Zamroji, M. (2015). Transformasional Leadership Charactership. *Pendidikan Karakter*, *5*(1), 1–18.

LAMPIRAN

TABULASI KUESIONER JAWABAN RESPONDEN

Work Engagement						
NO	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6
1	5	5	5	5	5	5
2	5	4	5	5	4	5
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5
7	5	4	5	4	5	4
8	5	5	4	5	5	4
9	4	4	4	5	4	5
10	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	4
12	5	5	5	5	5	5
13	4	4	4	4	5	4
14	2	2	2	2	2	2
15	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5
17	5	4	5	5	4	5
18	5	4	4	5	5	5
19	4	4	5	5	5	4
20	4	4	4	4	4	4
21	5	4	4	5	5	4
22	4	4	4	5	5	5
23	5	4	4	4	5	4
24	5	5	5	5	5	5
25	5	4	5	4	5	4
26	5	5	5	5	5	5
27	4	4	4	5	5	4
28	5	5	5	5	5	5
29	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4
32	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	4	5	4
34	5	5	4	4	5	5
35	4	4	4	4	5	4
36	5	5	5	5	5	5
37	5	4	3	4	4	5
38	4	4	4	4	5	4
39	5	5	5	5	5	5
40	4	4	4	4	5	5
41	4	4	4	4	5	4

42	5	5	5	5	5	5
43	5	5	5	4	5	5
44	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4
47	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5
49	3	3	3	3	3	3
50	5	5	5	5	5	5
51	5	4	4	4	4	4
52	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5
54	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4
57	2	2	2	2	2	2
58	5	5	5	5	5	5
59	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4
62	5	5	5	5	5	5
63	4	4	3	4	4	3
64	2	2	2	2	2	2
65	5	5	4	5	4	5
66	5	4	5	5	5	4
67	2	2	2	2	2	2
68	5	4	4	5	4	5
69	4	4	4	4	4	4
70	5	4	5	5	4	5

Job Satisfaction												
NO	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Z1.12
1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
7	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
9	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
10	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
12	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
14	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	3	3	5	3	4	3	3	4	4	4	3
19	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
27	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
29	4	4	4	5	4	4	2	4	4	5	5	4
30	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
38	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
39	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	4	4	4	5	5	4	2	5	4
41	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
42	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
43	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
44	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
46	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

48	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5
55	2	2	2	4	4	4	5	4	4	5	4	4
56	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
61	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	4	4	4	3	2	3	2	4	4	1	4	4
64	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
65	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4
66	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4

Person Job Fit																
NO	Z2.1	Z2.2	Z2.3	Z2.4	Z2.5	Z2.6	Z2.7	Z2.8	Z2.9	Z2.10	Z2.11	Z2.12	Z2.13	Z2.14	Z2.15	Z2.16
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
7	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
9	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4
13	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4
14	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
18	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
19	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
20	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
22	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
23	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
26	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
27	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
28	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
29	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
30	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
33	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
34	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
35	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4
37	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	1	4	4	4	4	4	5	4	1	4	4	4	4
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

48	4	5	4	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4
52	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
53	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
54	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
56	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
57	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
58	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
64	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
65	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4
66	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
68	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5
69	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4
70	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4

Transformasional Leadersip								
NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
1	5	5	5	5	5	5	5	3
2	4	4	4	5	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	5	4	4	5	5	5
5	4	4	4	5	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	4	5	5	4	5	5	5
9	4	4	5	5	5	4	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	4	4	4	4	4	4
13	5	5	4	5	4	4	5	4
14	3	3	1	3	3	3	3	3
15	5	5	5	5	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4

23	4	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	5	5	5	5	5	4	5
26	5	5	5	4	5	5	5	5
27	4	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	2	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	4	4	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	5	5	5	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	5	5
42	5	5	5	5	4	4	4	4
43	5	5	5	5	5	4	5	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	4	4	5	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4
47	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5
49	3	3	3	3	3	3	3	3
50	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	5	4
52	4	4	5	4	4	4	5	4
53	5	5	5	5	5	4	5	4
54	4	2	5	5	5	4	4	4
55	5	5	5	5	5	5	5	5
56	2	2	2	2	2	2	2	2
57	2	1	2	1	1	2	1	1
58	2	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	5	5	5	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4
61	5	4	4	4	4	5	5	5
62	5	4	4	4	4	5	5	5
63	5	2	4	4	4	5	5	5
64	1	2	1	2	1	2	1	1
65	5	5	5	5	5	5	5	5
66	4	5	4	4	3	3	3	3
67	2	1	2	2	1	1	2	2
68	5	4	5	5	5	4	3	5
69	4	3	4	4	4	5	4	5
70	4	5	4	3	4	5	4	5