

**PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP  
*WORK ENGAGEMENT* DENGAN *GENDER* SEBAGAI  
VARIABEL MODERATOR  
(Studi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan  
Deli Serdang)**

**TESIS**

**OLEH**

**WAN MARIAH  
NPM. 211804057**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2023**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 17/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23

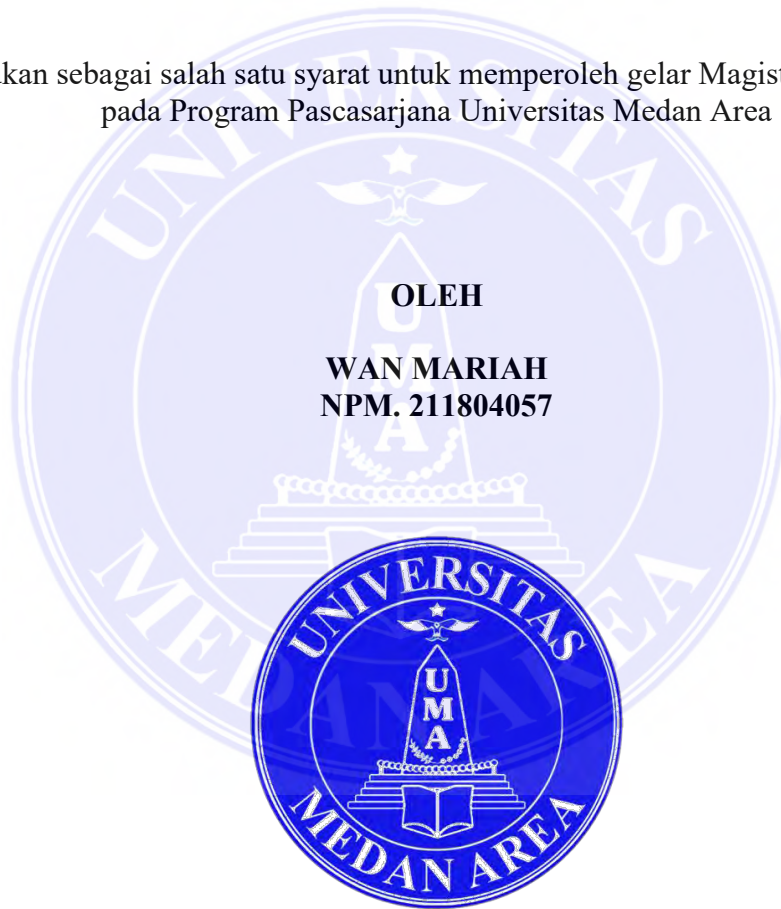
**PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP  
*WORK ENGAGEMENT* DENGAN *GENDER* SEBAGAI  
VARIABEL MODERATOR  
(Studi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan  
Deli Serdang)**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi  
pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area

**OLEH**

**WAN MARIAH  
NPM. 211804057**



**PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2023**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 17/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER PSIKOLOGI**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul** : Peran *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* dengan *Gender* sebagai Variabel Moderator (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang)

**Nama** : Wan Mariah

**NPM** : 211804057

**Menyetujui**

Pembimbing I

Dr. Suryani Hardjo, MA, Psikolog

Pembimbing II

Dr. Sjahril Effendy P, M.Si, M.Psi, MH

Ketua Program Studi  
Magister Psikologi

Dr. Rakhmi Lubis, M.Psi, Psikolog

Direktur

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS

**Telah di Uji Pada Tanggal : Selasa, 18 April 2023**

---

**Nama : Wan Mariah**

**NPM : 211804057**



### **Panitia Penguji Tesis**

**Ketua : Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, MMA**

**Sekretaris : Dr. Siti Aisyah, M.Psi, Psikolog**

**Penguji I : Dr. Suryani Hardjo, M Psi, Psikolog**

**Penguji II : Dr. Sjahril Effendy Pasaribu, M.Si, MA, M.Psi, MH**

**Penguji Tamu : Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, Psikolog**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, April 2023



**Wan Mariah**  
**211804057**





**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Wan Mariah  
NPM : 211804057  
Program Studi : Magister Psikologi  
Fakultas : Pascasarjana  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Non-Ekklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* DENGAN *GENDER* SEBAGAI VARIABEL MODERATOR (STUDI PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) KANTOR POS MEDAN DAN DELI SERDANG)**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan Tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

**Dibuat di : Medan**  
**Pada Tanggal : Mei 2023**  
**Yang Menyatakan,**



**Wan Mariah**

## ABSTRAK

**Mariah, Wan. Peran *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* dengan *Gender* sebagai Variabel Moderator (Studi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang). Magister Psikologi Universitas Medan Area. 2023.**

Salah satu faktor keberhasilan sebuah perusahaan adalah karyawan. Perusahaan yang berfungsi baik merupakan output dari *work engagement* karyawannya yakni kontribusi terhadap perusahaan. Isu *work engagement* ini mulai diperhatikan di Indonesia, disamping pertumbuhan bisnis yang kuat ternyata *work engagement* Indonesia juga rendah yakni sebesar 8% dari total karyawan di Indonesia yang *engaged* terhadap pekerjaannya. Peneliti melihat adanya isu mengenai *work engagement* di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang yaitu dalam hal kedisiplinan dan dari sisi kualitas pelayanan dari karyawan kepada pelanggan yang dinilai masih kurang. Permasalahan ini juga dipengaruhi oleh keberagaman *gender* di dalamnya. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan yang dilihat dengan *gender* sebagai variabel moderator di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang. Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatif dimana *transformational leadership* sebagai variabel terikat, *work engagement* sebagai variabel bebas, dan *gender* sebagai variabel moderator. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *total sampling* sebanyak 190 karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang. Dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa terdapat peran *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang dan tidak terdapat peran *gender* terhadap *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang. *Transformational leadership* mempunyai pengaruh terbesar dibandingkan dengan *gender* dalam mempengaruhi *work engagement* sehingga dalam meningkatkan *work engagement* karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang adalah melalui peningkatan variabel *transformational leadership*.

Kata kunci: *transformational leadership, work engagement, gender*

## ABSTRACT

**Mariah Wan. *The Role of Transformational Leadership in Work Engagement with Gender as a Moderating Variabel (Study at PT. Pos Indonesia (Persero) Medan and Deli Serdang Post Offices). Master of Psychology, University of Medan Area. 2023.***

*One of the success factors of a company is employees. A well-functioning company is the output of its employees' work engagement, namely their contribution to the company. The issue of work engagement is starting to be noticed in Indonesia, in addition to strong business growth, it turns out that Indonesia's work engagement is also low, amounting to 8% of the total employees in Indonesia who are engaged in their work. Researchers see that there are issues regarding work engagement at PT. Pos Indonesia (Persero) the Medan and Deli Serdang Post offices, namely in terms of discipline and in terms of service quality from employees to customers who are considered to be lacking. This problem is also influenced by the diversity of gender in it. The purpose of this study was to determine the role of transformational leadership on employee work engagement in terms of gender as a moderator variabel at PT. Pos Indonesia (Persero) Medan and Deli Serdang Post Offices. The researcher uses a quantitative method with an explanatory approach where transformational leadership is the dependent variabel, work engagement is the independent variabel, and gender is the moderator variabel. In this study, researchers used a total sampling technique of 190 employees at PT. Pos Indonesia (Persero) Medan and Deli Serdang Post Offices. From the research conducted, it can be concluded that there is a role of transformational leadership on employee work engagement at PT. Pos Indonesia (Persero) Medan and Deli Serdang Post offices and there is no gender role for employee work engagement at PT. Pos Indonesia (Persero) Medan and Deli Serdang Post Offices. Transformational leadership has the greatest influence compared to gender in influencing work engagement so that in increasing the work engagement of employees of PT. Pos Indonesia (Persero) Medan and Deli Serdang Post offices is through an increase in transformational leadership variabels.*

*Keywords: transformational leadership, work engagement, gender*



## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakaatuh*

Puji syukur peneliti sanjungkan kehadiran Allah Subhanallahuwata'ala yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya serta shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Muhammad Shallallahu wa,,alaihi wa sallam yang telah menjadi suri tauladan kepada kita sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **"PERAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* DENGAN *GENDER* SEBAGAI VARIABEL MODERATOR (STUDI PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) KANTOR POS MEDAN DAN DELI SERDANG)".** Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Dalam penyusunan Tesis ini peneliti telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Untuk itu penghargaan dan ucapan terima kasih disampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan., M.Eng., M.Sc. selaku Rektor Universitas Medan Area,
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani MS. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.,
3. Ibu Dr. Rahmi Lubis, M.Psi, Psikolog selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area.

4. Komisi Pembimbing, Ibu Dr. Suryani Hardjo, MA, Psikolog dan Bapak Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy Pasaribu, M.Si., M.A. M.Psi., M.H., MRE, CNLP, terima kasih yang sebesar-besarnya untuk semua arahan dan dukungan selama penulisan Tesis ini.
5. Seluruh Dosen Prodi Magister Psikologi Universitas Medan Area yang telah ikhlas dan tulus membimbing dan mengajarkan ilmu-ilmu yang bermanfaat selama masa perkuliahan.
6. Seluruh Dosen dan Staf Pascasarjana Universitas Medan Area yang telah ikhlas dan tulus membimbing dan mengajarkan ilmu-ilmu yang bermanfaat selama masa perkuliahan.
7. Orang Tua peneliti Ibu Tengku Khuzaimah yang telah memberikan dukungan luar biasa melalui do`a-do`a dan selalu mencurahkan segalanya dengan kesabaran dan keikhlasan demi kesuksesan peneliti.
8. Keluarga besar WAN FAMILY yang telah senantiasa mendo`akan, memberikan semangat, serta memberikan dukungan kepada peneliti.
9. Keluarga besar rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area angkatan tahun 2021 terkhusus kelas B yang telah memberikan warna dan cerita selama masa perkuliahan yang tidak akan pernah terlupakan.
10. Manajer SDM Kantor Pos Medan, Bapak Sucipto yang memberikan izin untuk melaksanakan penelitian di Kantor Pos.
11. Kepada seluruh karyawan Kantor Pos Medan dan Deli Serdang yang telah berpartisipasi dalam mengisi angket penelitian.

12. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan Tesis ini.

Semoga Allah memberikan balasan untuk segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti dengan imbalan pahala yang berlipat ganda. Peneliti menyadari bahwa dalam penyelesaian Tesis ini masih banyak memiliki kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Mengingat akan kemampuan yang peneliti miliki, untuk itu peneliti sangat mengharapkan saran dan masukan sebagai acuan yang lebih baik dan bermanfaat untuk penelitian selanjutnya. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan khasanah keilmuan, dapat bermanfaat bagi semua pihak, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah. Akhirul kalam, peneliti ucapkan terima kasih.

Medan, April 2023



**WAN MARIAH**  
**211804057**

**DAFTAR ISI**

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	22
1.3 Rumusan Masalah .....	23
1.4 Tujuan Penelitian.....	24
1.5 Manfaat Penelitian.....	24
1.5.1 Manfaat Teoritis .....	24
1.5.2 Manfaat Praktis .....	24
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>26</b>
2.1 Kerangka Teori.....	26
2.1.1 <i>Work Engagement</i> .....	26
2.1.1.1 Teori <i>Work Engagement</i> .....	26
2.1.1.2 Pengertian <i>Work Engagement</i> .....	29
2.1.1.3 Aspek-aspek <i>Work Engagement</i> .....	32
2.1.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i> .....	36
2.1.2 <i>Transformational Leadership</i> .....	43
2.1.2.1 Pengertian <i>Transformational Leadership</i> .....	43
2.1.2.2 Aspek-aspek <i>Transformational Leadership</i> .....	45
2.1.2.3 Karakteristik <i>Transformational Leadership</i> .....	47
2.1.3 <i>Gender</i> .....	48
2.1.3.1 Pengertian <i>Gender</i> .....	48
2.2 Kerangka Konseptual .....	50
2.2.1 Peran <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i> .....	50
2.2.3 Peran <i>Gender</i> sebagai Moderator dalam Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i> .....	52
2.3 Hipotesis.....	56

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
3.1 Desain Penelitian .....	57
3.2 Identifikasi Variabel .....	58
3.3 Definisi Operasional .....	59
3.3.1 <i>Work Engagement</i> (Y) .....	60
3.3.2 <i>Gender</i> (Z).....	61
3.3.3 <i>Transformational Leadership</i> (X).....	61
3.4 Populasi dan Sampel.....	62
3.4.1 Populasi.....	62
3.4.2 Sampel.....	65
3.5 Teknik Pengambilan Sampel.....	65
3.6 Metode Pengumpulan Data .....	66
3.6.1 Skala <i>Work Engagement</i> oleh Schaufeli, Bakker dan Salanova (2006) .....	67
3.6.2 Skala <i>Transformational Leadership</i> oleh Bernard M. Bas dan Bruce J. Avolio, Mind Garden, Inc., dalam Buku Djamaluddin Ancok .....	69
3.7 Prosedur Penelitian.....	70
3.8 Teknik Analisis Data .....	71
3.8.1 Analisis Deskriptif .....	71
3.8.2 Analisis Inferensial Statistik dengan Analisis SEM .....	72
3.8.2 Hipotesis Statistik .....	75
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>77</b>
4.1 Orientasi Kancah Penelitian .....	77
4.1.1 Sejarah PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan.....	77
4.1.2 Visi dan Misi PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan.....	81
4.2 Persiapan Penelitian.....	82
4.2.1 Persiapan Administrasi .....	82
4.2.2 Persiapan Alat Pengumpulan Data.....	82
4.2.2.1 Skala <i>Work Engagement</i> oleh Schaufeli, Bakker dan Salanova (2006) .....	82
4.2.2.2 Skala <i>Transformational Leadership</i> oleh Bernard M. Bas dan Bruce J. Avolio, Mind Garden, Inc., dalam Buku Djamaluddin Ancok.....	83
4.3 Pelaksanaan Penelitian .....	84
4.3.1 Pengambilan Data Penelitian .....	84
4.3.2 Penentuan Subjek Penelitian.....	85
4.3.3 Pelaksanaan Skoring .....	85
4.4 Analisis Data dan Hasil Penelitian .....	86
4.4.1 Statistik Deskriptif Penelitian .....	87
4.4.2 Analisis Inferensial Menggunakan <i>Struktural Equation Modeling</i> (SEM) .....	88



4.4.2.1 Analisis Model Pengukuran Variabel (Measurement Model) dengan Teknik <i>Confirmatory Analysis Factor (CFA)</i> .....	90
4.4.2.2 Analisis Model Struktural ( <i>Structural Measurement</i> ) dengan Teknik Pengujian <i>Goodness Of Fit Index (GOFI)</i> .....	101
4.5 Pembahasan.....	113
4.5.1 Peran <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i> .....	115
4.5.2 Peran <i>Gender</i> sebagai Moderator dalam Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i> .....	117
4.6 Keterbatasan Penelitian.....	123
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>124</b>
5.1 Kesimpulan.....	124
5.2 Saran.....	124
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>126</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

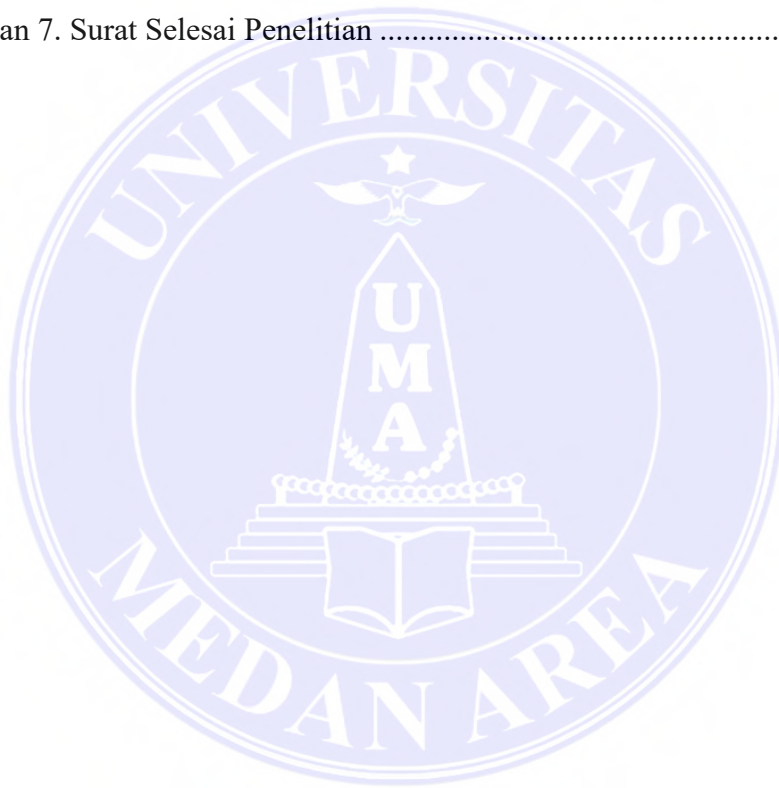
Gambar 2.1	Kerangka Konsep Penelitian.....	55
Gambar 2.2	Diagram Konsep Penelitian SEM.....	55
Gambar 3.1	Diagram CFA Variabel <i>Work Engagement</i> .....	60
Gambar 3.2	Diagram CFA Variabel <i>Gender</i> .....	61
Gambar 3.3	Diagram CFA <i>Transformational Leadership</i> .....	62
Gambar 4.1	Diagram <i>Variabel Transformational Leadership</i> .....	91
Gambar 4.2	Hasil Analisis Diagram Variabel <i>Transformational Leadership</i> Iterasi/Tahap_1 .....	92
Gambar 4.3	Analisis Diagram Model_10 <i>Fit</i> Variabel <i>Transformational Leadership</i> .....	94
Gambar 4.4	Diagram Variabel <i>Work Engagement</i> .....	96
Gambar 4.5	Hasil Analisis Diagram Variabel <i>Work Engagement</i> Mengajar Iterasi/Tahap_1 .....	97
Gambar 4.6	Analisis Diagram Model_9 <i>Fit</i> Variabel <i>Work Engagement</i> .....	99
Gambar 4.7	Diagram Full Model Penelitian Gabungan Awal .....	101
Gambar 4.8	Diagram Full Model Penelitian Gabungan Fit ( <i>Standardized Estimate</i> ) .....	102
Gambar 4.9	Diagram Full Model Penelitian Gabungan Fit ( <i>Unstandardized Estimate</i> ) .....	102
Gambar 4.10	Diagram Path Pengujian Hipotesis Penelitian.....	110

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Tabel Kantor Pos Medan.....	63
Tabel 3.2	Tabel Kantor Pos Deli Serdang.....	64
Tabel 3.3	Analisis Butir <i>Work Engagement</i> .....	68
Tabel 3.4	<i>Goodness-of-Fit Index</i> .....	75
Tabel 4.1	Distribusi Frekuensi dan Persentase Berdasarkan Usia, Pendidikan, <i>Gender</i> , Status Perkawinan, Status Karyawan dan Lama Bekerja .....	87
Tabel 4.2	Beberapa Nilai Batas ( <i>Cutt off Value</i> ) Kriteria Pengujian Standard GOF.....	90
Tabel 4.3	<i>Standardized Regressions</i> Variabel <i>Transformational Leadership</i> .....	93
Tabel 4.4	Hasil Uji GOF Diagram Model_10 <i>Fit</i> Variabel <i>Transformational Leadership</i> .....	95
Tabel 4.5	<i>Standardized Regressions</i> Variabel <i>Work Engagement</i> .....	98
Tabel 4.6	Hasil Uji GOF Diagram Model_9 <i>Fit</i> Variabel <i>Work Engagement</i> .....	99
Tabel 4.7	Hasil Uji GOF Diagram Full Model Penelitian Gabungan <i>Fit</i> .....	103
Tabel 4.8	<i>Standardized Regression Weights</i> .....	104
Tabel 4.9	<i>Squared Multiple Correlations</i> .....	105
Tabel 4.10	Hasil Pengujian Validitas Indikator dalam Full Model <i>Fit</i> .....	106
Tabel 4.11	Hasil Pengujian <i>Construct Reliability</i> (CR) dan <i>Variance Extract</i> (VE).....	108
Tabel 4.12	<i>Regression Weights Model Fit</i> .....	110
Tabel 4.13	Rangkuman Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai Rata-rata Empirik .....	113

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Data Penelitian.....	134
Lampiran 2. Hasil Analisis Data Uji SEM.....	160
Lampiran 3. Skala Penelitian .....	188
Lampiran 4. Bukti Izin Penggunaan Skala .....	195
Lampiran 5. Surat Izin Penelitian.....	198
Lampiran 6. Surat Izin Pengambilan Data .....	199
Lampiran 7. Surat Selesai Penelitian .....	200



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset yang harus ditingkatkan secara efektif dan efisien sehingga akan terwujud kinerja yang optimal (Hanafi & Zulkifli, 2018). Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan dalam keberhasilan suatu perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia dengan baik sebagai dasar untuk memenangkan persaingan. Peran perusahaan untuk meningkatkan dan mengelola kualitas karyawan menjadi hal yang utama agar mampu bersaing secara global dengan perusahaan lain. Sumber daya yang paling penting dimiliki perusahaan adalah karyawan, karena karyawan memiliki keahlian yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai target tujuan.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, setiap karyawan harus dapat meningkatkan produktivitas kerjanya agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Perusahaan yang berfungsi baik merupakan *output* dari sumber daya manusia yang sehat, berkomitmen dan selalu bermotivasi yang juga dapat disebut dengan “*engaged employee*” (Shiddhanta & Roy, 2010). Organisasi atau perusahaan harus mampu mengembangkan sumber daya manusianya sehingga dapat menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas. Adanya *engagement* akan menguntungkan organisasi atau perusahaan, karena perusahaan akan mendapatkan kontribusi lebih dari karyawannya dan karyawan cenderung akan setia dan hanya sedikit yang memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan (Macey & Schneider, 2008). Oleh sebab itu, perusahaan membutuhkan karyawan yang



terikat dengan pekerjaannya karena *work engagement* menjadi faktor terpenting bagi kesuksesan perusahaan.

Karyawan yang bekerja dengan sungguh-sungguh dapat meningkatkan kemajuan perusahaan. Perilaku kerja ini disebut dengan *work engagement*. Schaufeli, et. all (2004) mengatakan bahwa *work engagement* adalah sebagai positifitas, pemenuhan kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikkan dengan curahan energi dan mental yang kuat selama bekerja, antusias dalam melaksanakan pekerjaan dan serius dengan penuh konsentrasi terhadap suatu pekerjaan dan menjelaskan secara ringkas mengenai aspek-aspek *work engagement* yaitu *vigor, dedication, absorption*.

*Work engagement* menjadi topik penting yang paling dibicarakan dalam beberapa tahun terakhir di antara perusahaan (Saks, 2006). Sebuah lembaga survei bernama Gallup memaparkan data yang menunjukkan bahwa karyawan yang masuk ke dalam kategori *engaged* sebesar 13%, sedangkan karyawan dengan kategori *not engaged* sebesar 76%, dan 11% pada karyawan dengan kategori *actively disengaged* (portalhr.com 2016). Dari data tersebut diketahui bahwa karyawan yang *not engaged* lebih tinggi dari pada karyawan yang *engaged*, hal ini dapat disimpulkan bahwa kebanyakan karyawan masih minim tingkat *work engagement*nya pada perusahaan. Isu *work engagement* ini juga sudah mulai diperhatikan di Indonesia, disamping pertumbuhan bisnis yang kuat ternyata *work engagement* yang dimiliki di Indonesia juga sangat rendah.

Hasil *survey southeast Asian nation* (2018) menunjukkan bahwa Indonesia berada dalam urutan terbawah, hasilnya hanya 8% dari total karyawan di

Indonesia yang *engaged* terhadap pekerjaannya. Penelitian lain oleh Towers Watson dalam *Global Workforce Study* hasilnya yang diperoleh hampir sama. Dua pertiga karyawan Indonesia tidak memiliki *engaged* yang tinggi terhadap pekerjaannya. Pada tahun 2013, hanya 13 persen karyawan di 142 negara yang merasa *engaged* di tempat kerja mereka. Termasuk di Indonesia, tercatat sebesar 15 persen karyawan merasa *engaged* di perusahaan tempat karyawan itu bekerja (Siswono, 2016). *Work engagement* itu mengacu dalam kondisi kognisi (penyerapan) serta semangat yang tumbuh. Sehingga *work engagement* ini prediktor yang baik dari kinerja pekerjaan. Pada *engagement* yang tinggi, membuat karyawan sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat (Mujiasih, 2015).

*Engagement* merupakan positività, pemenuhan, pekerjaan yang berhubungan dengan pikiran dan ditandai dengan semangat, dedikasi dan absorpsi. Pernyataan tersebut dijelaskan oleh Schaufeli et al., (2002) yang mengungkapkan “*engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption*”. Ketika karyawan sudah terikat, maka karyawan tersebut akan menikmati pekerjaannya dan memiliki semangat untuk memajukan perusahaan dimana mereka bekerja. *Engagement* karyawan juga sering disebut-sebut sebagai faktor penting bagi kesuksesan dan daya saing sebuah perusahaan (Saks & Gruman, 2011). Karyawan tentunya diharapkan memiliki *engagement* agar mereka dapat menunjukkan performansi yang baik dalam pekerjaannya. *Engagement* terjadi ketika karyawan mengetahui apa yang diharapkan, apakah mendapat sumber daya untuk

menyelesaikan pekerjaan, apakah memiliki kesempatan untuk berpartisipasi terhadap pengembangan dan mendapatkan umpan balik serta merasa bahwa kontribusi yang diberikan terhadap perusahaan dapat diterima atau diapresiasi (Batista-Taran et al., 2009).

Kahn (1990) menyebutkan bahwa *work engagement* merupakan gagasan multidimensi yaitu karyawan terkait secara emosi, kognitif, atau fisik dengan perusahaannya. Kahn membedakan tiga dimensi dalam pengukuran *work engagement*, yaitu keterikatan emosional, keterikatan kognitif dan keterikatan fisik atau personal. (1) Keterikatan emosional adalah tingkat kepuasan individu dan inspirasi yang mereka dapatkan dari pekerjaannya dan menjadi bagian dari perusahaan. Ada aspek “*I will*” dalam dimensi emosional ini, ditunjukkan dengan perilaku kerjasama dan berempati kepada rekan kerja maupun atasan. (2) Keterikatan kognitif adalah kesadaran atas misi dan peran mereka dalam perusahaan. Terdapat aspek “*the way*” pekerja melaksanakan tugasnya dalam dimensi ini. (3) Keterikatan fisik atau personal menunjukkan keberagaman atau tingkat keterikatan.

*“Work engagement is a two-way process that occurs between individuals and organizations. According to Saks (2006), work engagement can be understood utilizing social exchange theory, which when an individual feels being treated well by an organization, the individual feels obliged to compensate the organization in the form of engagement”.*

Definisi tersebut menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan proses dua arah yang terjadi antara individu dan perusahaan. Menurut Saks (2006), *work engagement* dapat dipahami dengan memanfaatkan teori pertukaran sosial, dimana ketika seorang individu merasa diperlakukan dengan baik oleh suatu perusahaan,

maka individu tersebut merasa berkewajiban untuk mengkompensasi perusahaan dalam bentuk perikatan.

*Work engagement* merupakan sebuah konsep yang bisa mencerminkan bahwa seorang individu tersebut memiliki semangat, fokus, dan juga dedikasi yang kuat dalam bekerja di perusahaan tersebut. Individu yang biasa menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya bisa saja memiliki *work engagement* yang rendah (Mardiana & Sudiarditha, 2019). *Work engagement* karyawan memiliki peran yang strategis dalam perkembangan suatu perusahaan. *Work engagement* adalah rangkaian sikap maupun perilaku yang ditampilkan oleh karyawan dalam mengekspresikan diri secara keseluruhan dalam bekerja. Pengembangan serta peningkatan bagi suatu perusahaan dapat terjadi apabila terciptanya karyawan yang merasa terpaut dengan pekerjaannya (Vorina et al., 2017). Karyawan dengan tingkat *work engagement* tinggi dibutuhkan oleh setiap perusahaan karena bersifat proaktif serta mempunyai komitmen dalam bekerja yang tinggi. Dengan sikap tersebut perusahaan akan mampu untuk bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat.

Salah satu dampak dari *work engagement* yaitu secara positif, karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi, dimana sejalan dengan survei yang dilakukan oleh Wyatt (2005) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi hampir 80% dari mereka memiliki kinerja paling bagus, 20% lebih sedikit tidak masuk kerja dibandingkan karyawan biasa, sekitar tiga perempat dari mereka berhasil melampaui harapan dalam proses evaluasi kinerja terbaru dan karyawan yang memiliki *engagement* lebih tinggi cenderung lebih



tangguh dan mendukung setiap inisiatif perubahan dalam perusahaan. Penelitian yang dilakukan (Bakker & Bal, 2010) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi akan menampilkan kinerja terbaik mereka karena karyawan tersebut menikmati pekerjaannya. Ketika seseorang dengan *work engagement* yang tinggi, tidak berarti membuatnya menjadi gila bekerja atau *workaholic*. Mereka menganggap bekerja adalah suatu hal yang menyenangkan (Bakker, 2008).

Sementara itu, menurut Schaufeli & Bakker (2004) menyatakan bahwa *work engagement* dapat meningkatkan kinerja karena karyawan yang terikat akan merasakan emosi positif selama mereka bekerja, memiliki kesehatan yang lebih baik, mampu menciptakan sumber daya pribadi dan dapat menularkan *engagement* kepada karyawan lainnya. Demikian juga, dampak pada karyawan yang semakin terikat akan memiliki performansi dan hasil kerja yang lebih baik (Lookwood, 2007; Azka et al., 2011). Pernyataan tersebut juga didukung oleh Bakker & Sanz-Vergel (2013) yang mengemukakan bahwa karyawan yang terikat memiliki kecenderungan untuk percaya bahwa mereka umumnya akan mengalami hasil yang baik dalam hidup.

*Work engagement* juga berdampak positif bagi perusahaan, yaitu seperti perusahaan Caterpillar telah memperoleh keuntungan perusahaan dari adanya *engagement*, yaitu berhasil menghemat biaya *turnover* sebanyak \$8,8 juta dari adanya peningkatan proporsi *engagement* karyawan di salah satu pabrik di Eropa. Apabila sebuah perusahaan mempertimbangkan untuk bergerak maju secara jangka panjang, maka harus lebih memperhatikan mengenai *work*



*engagement* yang dimiliki oleh karyawannya. Hal ini tidak terlepas dari fakta bahwasanya apabila karyawan merasa terlibat pada kepentingan perusahaannya melalui pekerjaannya, perasaan tersebut akan menimbulkan adanya suatu motivasi yang mengarahkan karyawan tersebut untuk dapat menciptakan kondisi lingkungan bekerjanya sesuai dengan apa yang telah dicita-citakan bersama (Mardiana & Sudiarditha, 2019).

Sebaliknya, apabila karyawan tidak merasa terkait dengan pekerjaannya, maka pekerjaan hanya dijadikan suatu tuntutan hidup dan dijalankan dengan setengah hati. Dampaknya, karyawan akan memiliki inisiatif yang kurang dan loyalitas yang tidak memadai sehingga mudah untuk meninggalkan perusahaan. Rendahnya *work engagement* bagi perusahaan juga dapat menyebabkan perilaku dan sikap karyawan menjadi kurang baik dalam pekerjaannya serta akan berdampak bagi dirinya sendiri maupun perusahaan tersebut. Hal ini sebagaimana yang dinyatakan oleh Chalofsky & Krishna, (2009) bahwa karyawan yang tidak terikat akan merasa adanya ketidakcocokan antara kemampuan yang dimiliki dengan tugas yang diberikan dan memiliki komitmen yang rendah terhadap pekerjaan.

Bakker & Demerouti, (2008) juga mengemukakan bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* pada seorang karyawan, antara lain : sumber kerja (*job resources*) dan sumber daya pribadi (*personal resources*). Sumber kerja dipengaruhi oleh aspek-aspek yang berbentuk fisik, sosial, maupun perusahaan dengan fungsi yang optimal baik secara psikologis maupun fisiologis. Sedangkan faktor sumber daya pribadi, biasanya

dikaitkan dengan adanya perasaan memiliki yang tercipta dalam diri seorang karyawan wawasannya dirinya mampu dan ikut berkontribusi dalam kepentingan dan pertumbuhan perusahaan secara umum (Enceng et al., 2019). Faktor yang mempengaruhi *work engagement* karyawan juga berpengaruh terhadap peran *leadership* dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Suatu organisasi atau perusahaan tidak dapat berjalan tanpa adanya *leadership*. *Leadership* memegang struktur tertinggi dalam suatu perusahaan. *Leadership* dilakukan oleh seorang pemimpin yang dianggap layak di antara individu lainnya. Posisi ini erat kaitannya dengan tanggungjawab, kecerdasan, dan ketegasan. *Leadership* sebagai sebuah konsep manajemen di dalam kehidupan perusahaan mempunyai kedudukan yang strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok (Enceng et al., 2019). Sedangkan sebagai kata sifat *leadership* mengacu pada karakter seorang individu serta kemampuan dalam memberikan pengaruh, dalam rangka mengarahkan individu maupun kelompok untuk dapat mencapai tujuan bersama yang telah disepakati. Tidak adanya *leadership* dalam suatu perusahaan akan menyebabkan tidak teraturnya hubungan antara personal sehingga menyebabkan perusahaan tersebut akan menjadi lemah secara internal bahkan tidak tahu arah tujuannya (Mardiana & Sudiarditha, 2019).

*Leadership* memegang peranan penting bagi sukses atau tidaknya sebuah perusahaan. Yukl (2010) berpendapat bahwa gaya *leadership* yang efektif, yaitu dimana para manajer menerapkan tujuan dan pedoman umum bagi para bawahan, serta memberikan mereka beberapa otonomi dalam memutuskan cara melakukan

pekerjaan serta cara menentukan kecepatan kerja mereka. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2006) yang menyatakan bahwa gaya *transformational leadership* merupakan pendekatan yang dipilih pemimpin dengan menginspirasi para karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi dan mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para karyawan. Pemimpin dengan gaya *transformational* adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman (Ivancevich, 2006).

*Transformational leadership* merupakan model *leadership* bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan perusahaan. Menurut Hater & Bass (dalam Wahyuddin, 2001) menyatakan bahwa pemimpin *transformational* merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa perusahaan mencapai tujuannya. Gaya *leadership* yang ditampilkan seorang pemimpin *transformational* diharapkan dapat meningkatkan upaya bawahan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Gaya *leadership* ini merupakan salah satu gaya *leadership* yang mulai diperhitungkan kegunaannya dalam menghadapi perubahan suatu perusahaan. Gaya *transformational leadership* juga menyangkut bagaimana mendorong orang lain untuk berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan (Bass, 1999, dalam Utomo, 2002). Pimpinan yang memiliki gaya *transformational* mampu

menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut sehingga dapat dicapai (Benjamin & Flynn, 2006, dalam Saragih, 2007).

Para pakar *transformational leadership* (Bass, 1999 & Burns, 1978, dalam Utomo, 2002) berargumen bahwa *transformational leadership* lebih proaktif dan lebih efektif dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Argumen ini banyak didukung oleh sejumlah temuan-temuan penelitian seperti (Dumdum et al., 2002, dalam Utomo, 2002). Para pimpinan *transformational* lebih mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya, dan untuk selanjutnya membentuk dan mendiseminasi sasaran-sasaran strategis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya (Berson & Avolio, 2004, dalam Wijaya, 2005).

Bryman et al., 1992, (dalam Utomo, 2002) menyebutkan bahwa *transformational leadership* sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan (Sarros & Butchatsky, 1996, dalam Utomo, 2002) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun perusahaan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang luas, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu



menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek perusahaan yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan.

Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model *transformational leadership* merupakan konsep *leadership* yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros & Butchatsky, 1996, Utomo, 2002). Konsep *transformational leadership* ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi. Konsep *transformational leadership* menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi, seperti (Weber, 1978) dan ahli-ahli politik, seperti (Burns, 1978b) dalam Utomo, 2002).

Pemimpin *transformational* juga dapat memberikan keteladanan sebagai panutan bagi karyawannya, dapat mendorong karyawan untuk berperilaku kreatif, inovatif dan mampu memecahkan masalah dengan pendekatan baru. Selain itu, pemimpin *transformational* juga peduli pada permasalahan yang dihadapi karyawan serta selalu memberikan motivasi agar dapat meningkatkan kinerja sehingga akan tercipta *work engagement* bagi para karyawannya. Oleh karena itu, ide-ide mengenai *transformational leadership* menjadi suatu kajian yang hangat untuk dilakukan dalam mengungkapkan bagaimana efektivitas seorang pemimpin yang menjalankan tugas *leadership*nya dengan model *transformational* pada suatu organisasi atau perusahaan. Esensi dari *leadership* ini sendiri adalah untuk memberikan kontribusi terhadap kekuasaan dalam perusahaan kepada segenap individu pada perusahaan tersebut. Konsep ini menjelaskan bagaimana seorang



pemimpin yang menggunakan modal *transformational* secara bersama-sama dengan bawahannya berupaya untuk melibatkan mereka dalam mewujudkan perubahan berupa pemberdayaan. *Engagement* positif yang terjadi antara atasan dan bawahan dapat tercipta melalui model *leadership* ini.

Model *transformational leadership* dituntut untuk wajib mengetahui bagaimana mengartikan, menyampaikan, dan memberikan pedoman terhadap visi perusahaannya kepada bawahan yang kemudian menimbulkan penerimaan dan pengakuan terhadap kredibilitas dari pemimpin tersebut. Pemimpin pada model *leadership* ini juga diharuskan memiliki karakter serta keahlian dalam menciptakan inklusivitas terhadap misi dan tujuan masa depan yang ingin diraih oleh bawahannya agar langkah yang diambil oleh perusahaan dapat sejalan. Oleh karena itu, pemimpin pada model ini juga harus mampu untuk memberikan kebutuhan yang diinginkan oleh para bawahannya sebagai suatu modal bagi mereka dalam memberikan kinerja bagi perusahaan. Kehadiran seorang pemimpin *transformational* dapat memberikan efek transformasi yang optimal pada setiap individu di tingkat perusahaan.

Peran *transformational leadership* dalam suatu organisasi atau perusahaan menjadi salah satu cara dalam meningkatkan *work engagement* pada karyawan. Semakin tinggi kesesuaian *transformational leadership*, maka semakin tinggi juga *work engagement* karyawan. Sebaliknya, semakin rendah tingkat kesesuaian *transformational leadership*, maka akan menyebabkan menurunnya *work engagement* karyawan. Untuk mewujudkan tercapainya tujuan sebuah perusahaan tergantung pada tingkat *work engagement* karyawannya. Perusahaan

membutuhkan karyawan yang terikat dengan pekerjaan karena *work engagement* menjadi hal penting bagi kemajuan sebuah perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian Segers, De Prins & Brouwers (2010) menunjukkan bahwa pemimpin *transformational* selain memiliki efek positif pada *engagement*, pemimpin juga dapat menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan *engagement* bawahannya secara langsung maupun tidak langsung. Pemimpin yang positif menciptakan dan memperkuat pengaruh positif pada efektivitas kerja dan level *engagement*. Dollard & Bakker (2010) juga menyatakan bahwa lingkungan perusahaan yang kondusif berhubungan dengan *work engagement*, sehingga dapat menunjukkan indikasi yang baik terhadap kondisi kerja, kesehatan psikis karyawan, *engagement* dan produktivitas karyawan.

Di samping peran *transformational leadership*, terdapat pula faktor keberagaman demografis di dalam organisasi atau perusahaan yang mempengaruhi adanya *work engagement*, yaitu aspek keragaman *gender* yang merupakan salah satu keberagaman yang paling umum dijumpai dalam suatu perusahaan. Di samping itu, keanekaragaman *gender* dalam perusahaan juga penting bagi tumbuh kembang bisnis perusahaan, sehingga dapat saling mengisi dalam kekurangan, saling mendukung dalam kelebihan, dan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan yang beragam pun ternyata dapat lebih produktif dalam penyelesaian sebuah proyek. Keragaman disini berlaku untuk *gender* individu, antara laki-laki dan perempuan mempunyai kelebihan masing-masing dalam bekerja.

Dalam dunia sosial, *gender* dianggap sebagai salah satu kategori sosial yang paling umum digunakan. Pada umumnya tanda-tanda *gender* dapat diperoleh dari ciri-ciri fisik, seperti rambut, wajah, payudara dan dari bentuk pakaian. Biasanya seseorang menunjukkan *gender* mereka sebagai bagian yang mencolok dari diri mereka. Saat-saat dimana kita tidak dapat memastikan *gender* seseorang akan mengundang terjadinya proses kategorisasi dan secara khusus akan mendorong kita untuk mencari informasi guna memecahkan persoalan tersebut.

Peneliti menggunakan aspek *gender* sebagai variabel moderator dalam penelitian ini untuk melihat perannya terhadap *work engagement* yang juga berkaitan dengan *transformational leadership*. Dukungan teoritis pada hubungan antara keanekaragaman *gender* dan keterikatan didasarkan pada gagasan bahwa pria dan perempuan membawa sudut pandang yang berbeda, diantaranya keanekaragaman dalam kreativitas dan inovasi, memiliki wawasan pasar yang beragam, serta keterampilan yang lebih luas dalam penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan (Farrell & Hersch, 2001; Shrader et al., 1997; Smith et al., 2006; Watson et al., 1993). Penelitian lain telah menemukan bahwa tim yang beraneka ragam *gender* memiliki *work engagement* yang lebih baik daripada tim dengan satu *gender* (Orlitzky & Benjamin, 2003).

Bakker et al., (2003) menyatakan bahwa *work engagement* pada dasarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu model *job demand resources* dan model psikologis (*psychological capital*). Model *job demand resources* meliputi beberapa aspek seperti lingkungan fisik, sosial dan perusahaan, gaji, peluang untuk berkarir, dukungan supervisor dan rekan kerja, serta *performance feedback*. Sedangkan

modal psikologis meliputi kepercayaan diri, rasa optimis, harapan mengenai masa depan, serta resiliensi. Selain faktor yang mempengaruhi *work engagement*, *gender* dimungkinkan akan memiliki pengaruh terhadap perbedaan *work engagement* pada karyawan disuatu perusahaan.

Penelitian terdahulu tentang *work engagement* dan *gender* dilakukan oleh (Paradise, 2008) dimana hasil penelitiannya yaitu bahwa perbedaan *gender* ditemukan berkontribusi terhadap *work engagement* dimana laki-laki lebih tinggi *engagement*nya dengan pekerjaan karena posisinya sebagai pencari nafkah utama dalam keluarga, sedangkan perempuan sebaliknya. Sejalan dengan penelitian tersebut, (Gardner & Gabriel, 2004) juga menyatakan bahwa perbedaan *gender* berpengaruh terhadap tinggi rendahnya *work engagement*, dimana tingkat *work engagement* pria lebih tinggi dibandingkan perempuan. Mengenai perbedaan *gender* pria dan perempuan juga dijelaskan oleh (Robbins, 1996), antara lain bahwa beberapa studi psikologis yang dilakukan menunjukkan bahwa perempuan lebih bersedia mematuhi otoritas sedangkan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya memiliki kesuksesan.

Pentingnya peran *transformational leadership* terhadap *work engagement* dengan *gender* sebagai variabel moderator ini terlihat pada karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang. PT. Pos Indonesia pertama didirikan di Jakarta oleh Gubernur Jenderal G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan Perseroan Terbatas dan sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang



mengembangkan misi layanan jasa pos di Indonesia merupakan salah satu penyedia layanan jasa. Adapun jenis-jenis pelayanan jasa pos seperti tagihan listrik, telpon, angsuran sepeda motor, mobil, barang, kartu kredit, pajak, tabungan, dan wesel pos.

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 05 Desember 2022 dengan bapak SC selaku *Human Resources Development Manager* (HRDM) yang bertugas mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi perusahaan terhadap setiap kinerja karyawan dan 10 karyawannya, menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang terikat dengan pekerjaannya dikarenakan kurangnya peranan atasan. Masalah yang sering muncul secara umum itu ada pada jasa pengiriman paket, yaitu jenis Paket Pos Kilat Khusus yang mana memberikan layanan prioritas pengiriman barang untuk kota tujuan tertentu di Indonesia dalam waktu tempuh beberapa hari bahkan ada yang satu hari saja yang pada pelaksanaannya terkadang terjadi hambatan yang berakhir pada keterlambatan.

Permasalahan lain juga sering terjadi pada paket kiriman biasa ataupun paket kiriman keluar negeri yang terkadang terhambat karena proses pemeriksaan oleh bea cukai ataupun karena wilayah yang dituju sukar untuk ditempuh yang pada akhirnya menjadi permasalahan yang harus diselesaikan oleh PT Pos Indonesia itu sendiri. Dari sisi pelayanan juga menuntut adanya kualitas pelayanan yang berdedikasi tinggi untuk memuaskan masyarakat, termasuk di bidang layanan, sehingga karyawan di kantor pos memiliki *work engagement* yang baik sehingga kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan atau masyarakat dapat berjalan dengan baik.



Beberapa fenomena menarik terkait dengan *work engagement* di perusahaan. Salah satunya adalah *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara menunjukkan adanya fenomena yang nampak terkait dengan *work engagement* karyawan laki-laki dan perempuan. Fenomena yang berkaitan dengan *work engagement* karyawan laki-laki dan perempuan yaitu adanya karyawan yang kurang menaati peraturan perusahaan. Karyawan yang kurang menaati peraturan perusahaan seperti karyawan yang datang terlambat datang ke kantor, ketika mereka sampai di ruangan kerja, mereka tidak langsung menyiapkan jadwal atau agenda yang harus diselesaikan pada hari tersebut, sering menunda-nunda pekerjaan, serta mengobrol berbagai hal di luar pekerjaan. Karyawan juga kurang antusias dalam menyelesaikan pekerjaan dan sebagian ada yang menyudahi pekerjaan dan bergegas untuk pulang meskipun waktu belum tepat menunjukkan waktu pulang. Dan juga banyak ditemukan kasus seperti karyawan yang menggunakan jam kerjanya untuk melakukan hal-hal lain diluar tugas dan pekerjaannya.

Adapun fenomena yang berkaitan dengan *work engagement* karyawan perempuan yaitu diwarnai oleh hal-hal yang bersifat negatif dan positif, antara lain seperti: karyawan memesan makanan pada saat jam kerja, akan tetapi mereka tetap menjalankan tugasnya dengan baik. Ada juga karyawan yang bermain *handphone* diluar kepentingan pekerjaan, sehingga pekerjaan yang dilakukan kurang teliti serta terdapat juga karyawan yang tidak mau berusaha keras untuk kemajuan perusahaan. Sedangkan fenomena yang berkaitan dengan *work*

*engagement* karyawan laki-laki lebih diwarnai oleh hal-hal yang bersifat negatif, antara lain: karyawan tidak peduli dengan pekerjaannya maupun perusahaan, karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, karyawan tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun perusahaan, tingkat absen dan intensi *turnover* yang tinggi, serta karyawan juga memiliki motivasi kerja yang rendah. Dalam hal ini, antara karyawan laki-laki dan perempuan kurang berperan dalam tugasnya masing-masing.

Meskipun demikian, ada sebagian karyawan yang bersemangat dalam menyiapkan dirinya menghadapi hari tersebut, antusias dalam menyelesaikan pekerjaan, dan pada saat jam istirahat tampak ada karyawan yang masih berkecukupan dengan pekerjaan dan bersedia pulang lewat dari jam kerja atau dengan kata lain karyawan sulit untuk lepas dari pekerjaan yang sedang dihadapinya. Ketika hal tersebut terjadi, artinya peran *gender* di Kantor Pos Medan dan Deli Serdang tersebut kurang memperoleh perhatian dari pimpinan, sehingga *work engagement* karyawan tidak berjalan dengan baik, maka akan menimbulkan dampak jangka panjang bagi perusahaan. Hal ini tentu akan berdampak terhadap kinerja perusahaan yang dihasilkan.

Dari hasil observasi dan wawancara, peneliti melihat bahwa terdapat 5 sampai 10 orang karyawan di kantor pusat dan di setiap kantor cabang dari total karyawan yang sering terlambat masuk kerja serta terlambat absen, apalagi dengan tidak adanya peraturan mengenai sanksi keterlambatan membuat karyawan terlihat santai dan tidak peduli ketika terlambat. Sementara itu, beberapa orang karyawan menganggap bahwa pekerjaannya kurang menginspirasi

dan kurang menantang. Dan ada juga karyawan lain yang ruang kerjanya itu berada di ruang kerja terpadu gabungan dari dua divisi menyatakan bahwa mereka kurang dapat berkonsentrasi dalam bekerja disebabkan oleh ruang kerja yang bising karena diisi oleh banyak orang dan letak ruang kerja yang berada paling depan sehingga dekat dengan jalan raya dan sering terdengar suara bising kendaraan.

Melihat adanya fenomena-fenomena tersebut di atas, dapat dikatakan adanya masalah yang terkait dengan *work engagement*. Oleh sebab itu, *work engagement* penting untuk diteliti. Dengan adanya karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang yang memiliki *work engagement* yang tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka hal ini juga tidak terlepas dari faktor kepemimpinan internal di PT. Pos Indonesia (Persero) Medan dan Deli Serdang yang tidak merasa berkontribusi secara cukup dalam menjalankan pekerjaannya. Aspek keragaman *gender* karyawan antara laki-laki dan perempuan di kantor pos tersebut juga membawa sudut pandang yang berbeda, diantaranya keanekaragaman dalam kreativitas dan inovasi, serta keterampilan yang lebih luas dalam penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan. Dengan kata lain, peran *gender* tersebut kurang diperhatikan oleh pimpinan di kantor pos, sehingga memiliki *work engagement* yang tidak konsisten terhadap perusahaan. *Gender* sebagai variabel moderator dalam penelitian ini terlihat bahwa *work engagement* antara laki-laki dan perempuan itu memiliki perbedaan. Hal ini tentu saja kemudian melemahkan adanya *work engagement* di kalangan pihak internal perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan dan Deli Serdang. Kelemahan ini

berdampak secara signifikan terhadap *work engagement*, loyalitas dan efektivitas dalam kegiatan di perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan dan Deli Serdang.

Perbedaan *gender* juga dapat menentukan tingkat *engagement* seseorang. Ada pandangan yang bertentangan mengenai *work engagement* yaitu mengenai siapa yang lebih terikat dengan perusahaan, antara karyawan laki-laki dan perempuan. Penelitian Gallup menemukan bahwa perempuan cenderung untuk menemukan lebih banyak kepuasan dalam pekerjaan dan merupakan hasil yang wajar ketika perempuan lebih memiliki *engagement* daripada laki-laki (Johnson & Development, 2004). Peneliti yang sama tidak menemukan perbedaan yang signifikan dalam tingkat *work engagement* karyawan saat penelitian dilakukan pada karyawan di negara lain. Kapoor & Anthony (2013 dalam Garg, 2014) menyimpulkan penelitiannya bahwa karyawan laki-laki memiliki *engagement* yang tinggi ketika bekerja dibandingkan dengan karyawan perempuan. Hasil penelitian Sprang et al., (2007) juga menyatakan bahwa karyawan perempuan terlihat lebih sering mengalami *burn out* disebabkan karena kurang memiliki *engagement* dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Sementara itu, penelitian (Ariani, 2013) menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antar *gender* pada *engagement* karyawan ketika bekerja.

Hal itulah yang menjadikan pertimbangan peneliti karena PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang diperkirakan dapat mewakili masalah pokok yang terdapat dalam penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti lebih jelas mengenai peran *transformational*

*leadership* terhadap *work engagement* dengan *gender* sebagai variabel moderator. Dengan dirasakannya peran *transformational leadership* di tengah-tengah para karyawan, peneliti menduga akan menimbulkan rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, kebersamaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut sehingga mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerja dengan adanya *work engagement* yang diharapkan pemimpin maupun perusahaan. Peneliti menjadikan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang sebagai sampel penelitian untuk memverifikasikan teori dengan memfokuskan pada pembuktian empiris mengenai peran *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan yang dilihat dari *gender* sebagai variabel moderator. Adapun faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam keberlangsungan Kantor Pos Medan dan Deli Serdang salah satunya adalah agar perusahaan mampu bertahan dalam persaingan yaitu dengan meningkatkan kinerja perusahaan dengan *work engagement* karyawan yang baik.

Bertolak dari hasil-hasil penelitian sebelumnya, sejauh penelusuran peneliti, penelitian mengenai peran *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan yang dilihat *gender* sebagai variabel moderator ini belum pernah diteliti di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang. Hal itu juga yang menjadikan pertimbangan peneliti untuk melakukan penelitian di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang. Berdasarkan uraian pemaparan fenomena-fenomena di atas maka, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Peran *Transformational Leadership*



terhadap *Work Engagement* dengan *Gender* sebagai Variabel Moderator pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena dan latar belakang permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka dapat ditarik identifikasi masalahnya bahwa terdapat indikasi rendahnya *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Medan dan Deli Serdang. Masalah yang sering terjadi dalam hal kedisiplinan seperti karyawan yang datang terlambat datang ke kantor. Masalah lain dari sisi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan atau masyarakat juga masih kurang.

Fenomena yang nampak terkait dengan *work engagement* karyawan laki-laki dan perempuan, yaitu seperti karyawan yang menggunakan jam kerjanya untuk melakukan hal-hal lain diluar tugas dan pekerjaannya, memesan makanan pada saat jam kerja, bermain *handphone* diluar kepentingan pekerjaan, tidak mau berusaha keras untuk kemajuan perusahaan, tidak peduli dengan pekerjaannya maupun perusahaan. Ada juga beberapa karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya, tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun perusahaan, tingkat absen dan intensi *turnover* yang tinggi, memiliki motivasi kerja yang rendah, merasa dirinya kurang semangat saat bekerja dan merasa bahwa kurang tekun dalam melakukan pekerjaannya, menganggap bahwa pekerjaannya kurang menginspirasi dan kurang menantang sehingga membuat mereka merasa kurang

antusias dengan pekerjaannya dan berdampak signifikan terhadap *work engagement*, loyalitas dan efektivitas dalam kegiatan di perusahaan tersebut.

Permasalahan ini juga dipengaruhi dengan keragaman *gender* dalam tubuh perusahaan di PT. Pos Indonesia (Persero) Medan dan Deli Serdang. Untuk mengatasi hal tersebut, peneliti memfokuskan variabel *transformational leadership* untuk didalami perannya terhadap fenomena *work engagement* ini serta variabel moderasi keberagaman *gender* juga digunakan sebagai faktor penentu *work engagement* karyawan dari PT. Pos Indonesia Medan dan Deli Serdang.

### 1.3 Rumusan Masalah

Rumusan masalah merupakan pembagian masalah-masalah yang lebih jelas, agar tidak menimbulkan perbedaan terhadap masalah yang diteliti. Adapun pokok permasalahan yang peneliti ajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada peran *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang?
2. Apakah ada peran *gender* sebagai moderator dalam pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang?

## 1.4 Tujuan Penelitian

Adapun, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menjawab rumusan masalah antara lain :

1. Untuk mengetahui peran *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang.
2. Untuk mengetahui peran *gender* sebagai moderator dalam pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Secara garis besar manfaat dari penelitian ini dibagi menjadi manfaat teoritis dan manfaat praktis. Adapun penjelasan mengenai manfaat dari penelitian ini antara lain:

### 1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan dan memperkaya khazanah ilmu pengetahuan psikologi mengenai peran *transformational leadership* terhadap *work engagement* dengan *gender* sebagai variabel moderator yang kemudian akan bermanfaat bagi ilmu pengetahuan mengenai topik ini.

### 1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menambah wawasan, pengetahuan, serta informasi kepada seluruh pihak,

khususnya PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang dalam peningkatan *work engagement* yang didasari pada peran dari *transformational leadership* dan *gender* sebagai variabel moderator.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Dalam sebuah penelitian ilmiah, tinjauan pustaka merupakan bagian yang penting untuk diuraikan sebagai dasar pijakan dalam membangun suatu konstruk teoritis, sebagai acuan dasar dalam membangun kerangka berpikir dan menyusun hipotesis penelitian. Dalam bab ini akan diuraikan mengenai teori-teori yang mendasari masing-masing variabel, aspek-aspek dan faktor-faktor yang mempengaruhi variabel. Selain itu juga dijelaskan mengenai hasil-hasil penelitian sebelumnya, model penelitian serta hipotesis penelitian.

#### 2.1 Kerangka Teori

##### 2.1.1 *Work Engagement*

Dalam sub pokok bahasan ini akan dijelaskan mengenai teori *work engagement*, pengertian *work engagement*, aspek-aspek *work engagement* dan faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement*.

##### 2.1.1.1 Teori *Work Engagement*

Teori *engagement* di dunia kerja pertama kali diperkenalkan oleh Kahn pada tahun 1990. Kahn (1990) mendefinisikan *work engagement* sebagai usaha yang digunakan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan cara menggunakan ekspresi diri, kognitif dan emosi mereka sehingga karyawan yang terikat akan memiliki usaha ekstra dalam bekerja. Sedangkan personal *disengagement* sama dengan melepaskan diri dari



tugas dan tanggung jawabnya, tidak merasa terikat baik secara fisik, kognitif atau emosi selama bekerja.

Kahn (1990) dalam teorinya tentang *engagement* dan ketidakterikatan mengemukakan bahwa bentuk *engagement* merupakan ekspresi diri yang diinginkan oleh seseorang dan sekaligus bentuk hubungan yang diinginkannya dengan orang lain. *Work engagement* juga berkembang ke tingkat dimana konstruk psikologis ini dapat dipenuhi. Dalam teori ini, identifikasi dan pemenuhan dari kebutuhan individu diakui sebagai komponen penting dari *engagement* karyawan, namun pemahaman tentang kebutuhan individu belum sepenuhnya dieksplorasi atau dihubungkan dalam sebuah konseptualisasi.

Teori mengenai *work engagement* juga dikemukakan oleh Schaufeli et al., (2004) yaitu suatu kondisi pikiran yang positif, memiliki motivasi, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan absorpsi (*absorption*). Berdasarkan perspektif praktis, *work engagement* telah memberikan kontribusi untuk bidang psikologi positif dengan meningkatkan pengetahuan tentang bagaimana sumber yang berasal dari pekerjaan dan faktor pribadi berpotensi dalam mempengaruhi kesehatan serta mengoptimalkan fungsi tersebut. Berdasarkan perspektif praktis, *work engagement* juga menjadi relevan bagi perusahaan dan praktisi karena keterkaitannya dengan *performance*

dan indikator positif lainnya seperti *extra-role behavior* dan meningkatkan komitmen (Bakker et al., 2008).

Peneliti berasumsi bahwa *work engagement* didasarkan pada bagaimana cara individu mengelola motivasi dan memahami kebutuhan dasar pekerjaannya. Oleh karena itu, dibutuhkan *work engagement* karyawan ketika karyawan bekerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa teori *work engagement* yang dikemukakan oleh Schaufeli et al., (2004) yaitu suatu kondisi pikiran yang positif, memiliki motivasi, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan absorpsi (*absorption*) sesuai dengan tujuan peneliti. Alasannya, dalam upaya untuk meningkatkan *work engagement* karyawan PT Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang sesuai dengan visi, misi dan tujuan maka diperlukan peran serta karyawan yang dapat ditunjukkan melalui adanya semangat, dedikasi dan absorpsi (penghayatan).

Berdasarkan uraian dari beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini peneliti mengacu pada teori (Schaufeli & Bakker, 2004), hal tersebut dikarenakan teori ini berkesinambungan dengan aspek- aspek dari *work engagement* yang digunakan untuk menjadi acuan dalam menjelaskan konsep mengenai *work engagement* ini serta digunakan sebagai acuan dalam pembuatan alat ukur serta sesuai dengan tujuan penelitian peneliti karena

dianggap telah mencakup pengertian yang komprehensif dan mudah dipahami.

### 2.1.1.2 Pengertian *Work Engagement*

*Work engagement* memiliki beberapa istilah dalam penggunaannya antara lain *job engagement*, *employee engagement* dan *work engagement*. Pada penelitian ini, peneliti memakai istilah *work engagement*. Menurut Merriam-Webster *Employee Engagement* atau keterlibatan kerja mengacu pada hubungan karyawan dengan dirinya bekerja sedangkan keterlibatan karyawan juga dapat mencakup hubungan dengan perusahaan. *Engagement* mengacu pada keterlibatan, komitmen, semangat, antusias, penyereapan, upaya terfokus, dedikasi, dan energi (Schaufeli, 2013). *Employee engagement* maupun *work engagement* keduanya memiliki karakteristik dan aspek pembentuk yang sama. Secara garis besar, kedua istilah tersebut dibentuk oleh beberapa aspek yang sama yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *work-engagement* sebagai sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pikiran mengenai hubungan antara pekerja atau karyawan dengan pekerjaannya, yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan. Dengan kata lain,

karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi mereka akan menyalurkan seluruh pikiran dan tenaga yang dimiliki terhadap pekerjaan mereka serta lebih bersemangat dalam bekerja.

Menurut Kahn, (1990) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota perusahaan yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. *Engagement* yang demikian itu sangat diperlukan untuk mendorong timbulnya semangat kerja karyawan. Saks (2006) menjelaskan bahwa *engagement* sebagai konstruk yang menggunakan komponen kognitif, emosi dan perilaku yang diasosiasikan dengan tanggung jawab pekerjaannya. Taylor et al., (2012) juga menyatakan bahwa *work engagement* adalah perasaan keikutsertaan aspek kognitif, emosional, dan fisik karyawan dalam aktivitas pekerjaan, kinerja dan keluaran perusahaan.

Khan (1990) *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota perusahaan yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Kahn (dalam Saks, 2006) mengatakan bahwa keterlibatan berarti kehadiran secara psikologis ketika menduduki dan melakukan peran dalam perusahaan. Lebih lanjut Rothbard (dalam Saks, 2006) juga menyatakan hal yang sama bahwa *engagement* merupakan suatu kehadiran secara psikologis yang melibatkan dua komponen penting yaitu *attention* dan *absorption*.

Dimana *attention* mengacu pada kemampuan kognitif dan jumlah waktu yang dihabiskan untuk memikirkan perannya dalam perusahaan, sedangkan *absorption* merupakan kelekatan karyawan terhadap pekerjaannya yang mengacu pada intensitas fokus seseorang terhadap perannya dalam perusahaan. Karyawan yang *engage* dimungkinkan akan lebih memiliki kemampuan kognitif yang lebih baik dan lebih memahami perannya dalam perusahaan.

Sementara itu, Bakker & Xanthopoulou (2013) menyatakan bahwa *work engagement* merupakan suatu hal yang positif, terpenuhi, pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi tiga dimensi yang saling melengkapi yaitu energi (*vigor*), afektif (*dedication*) dan dimensi kognitif (*absorption*).

*Work engagement* berkembang dari psikologi positif sebagai lawan dari *burnout* dan merupakan salah satu aspek dari *well-being*, kondisi yang positif, *self- fulfillment*, dan aktivitas mental dengan karakteristik yang penuh semangat. *Engagement* merupakan dimana karyawan yang merasa „*engage*” terhadap pekerjaan mereka akan memiliki rasa semangat dan hubungan yang efektif yang lebih baik dengan pekerjaan mereka (Leiter & Bakker, 2010; Maslach & Leiter, 2008). Berbeda dengan *workaholic*, seperti diungkapkan oleh Schaufeli, dkk (dalam Leiter & Bakker, 2010) mengatakan bahwa karyawan yang *workaholic* memiliki suatu ciri khas yaitu memandang pekerjaannya merupakan sebuah keharusan. Namun bagi pekerja yang



memiliki *engagement*, mereka lebih menganggap pekerjaan yang mereka lakukan merupakan suatu hal yang menyenangkan dan merupakan hal yang disukai oleh mereka.

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total, baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Karyawan yang memahami peran mereka dalam bekerja berarti karyawan tersebut bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan dalam organisasi tersebut. Karyawan seperti itu akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan atas apa yang diharapkan, baik dalam waktu maupun energi.

### 2.1.1.3 Aspek-aspek *Work Engagement*

Schaufeli *et al.*, (2004) menyatakan bahwa terdapat tiga aspek yang dapat menandakan individu memiliki *engagement* dengan pekerjaan yaitu:

#### a. Semangat (*Vigor*)

*Vigor* ditandai dengan tingkatan energi dan resiliensi mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk memberikan usaha dalam suatu pekerjaan, memiliki kemampuan untuk tidak mudah lelah dan tekun terutama saat menghadapi kesulitan. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada aspek ini pada

umumnya memiliki banyak energi, semangat dan stamina ketika bekerja. Sementara itu, orang-orang yang memiliki skor rendah pada aspek ini memiliki energi, semangat dan stamina yang rendah ketika bekerja.

b. *Dedikasi (Dedication)*

*Dedication* ditandai dengan perasaan yang berarti, perasaan antusias, bangga terhadap pekerjaan dan merasa terinspirasi serta tertantang dengan pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada aspek ini mengidentifikasi diri terhadap pekerjaan dengan sangat kuat karena pekerjaan tersebut dialami secara bermakna, menginspirasi dan menantang serta pada umumnya merasa antusias dan bangga dengan pekerjaan. Sementara itu, orang-orang yang memiliki skor rendah tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena tidak mengalaminya secara bermakna, menginspirasi dan menantang serta tidak merasa antusias ataupun bangga dengan pekerjaannya.

c. *Absorpsi atau Penghayatan (Absorption)*

*Absorption* ditandai dengan berkonsentrasi penuh, senang, merasa terikat dengan pekerjaan, merasa waktu berjalan dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada aspek ini pada umumnya merasakan senang, terbenam dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Sebagai konsekuensinya, segala sesuatu yang berada disekitarnya akan terlupakan dan waktu terasa berlalu begitu cepat. Sementara itu, orang-orang yang memiliki skor rendah tidak merasa tertarik dan tidak kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaannya, merasa tidak melupakan apapun yang ada di sekeliling termasuk waktu.

*Absorption* atau penghayatan merupakan suatu keadaan dimanakaryawan merasa sepenuhnya terkonsentrasi, bahagia serta merasa asyik dalam pekerjaan mereka sehingga mereka seringkali merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan mereka dan merasa seakan-akan waktu cepat berlalu ketika bekerja. Berdasarkan aspek ini karyawan yang memiliki *work engagement* akan menunjukkan perilaku bahwa dirinya sulit dilepaskan dengan pekerjaannya, sehingga dirinya merasawaktu begitu cepat berlalu. Selain itu, karyawan tersebut juga akan lebih serius dalam bekerja.

Sedangkan menurut Kahn (1990) *work engagement* meliputi tiga aspek utama yaitu:

a. *Physically Engage*

*Physically Engage* merupakan suatu bentuk *engagement* secara fisik antara karyawan dan pekerjaannya yang ditandai dengan adanya aktivitas fisik dalam bekerja. Misalnya seperti menjahit, *packing*, atau pekerjaan lain yang melibatkan aktivitas fisik karyawan.

b. *Emotionally Engage*

*Emotionally engage* merupakan suatu bentuk *engagement* secara emosional antara karyawan dan pekerjaannya yang berhubungan dengan orang lain dalam lingkungan pekerjaannya. Misalnya seperti, terjalinnya hubungan interpersonal antara sesama rekan kerja dalam suatu *team*.

c. *Cognitively Engage*

*Cognitively engage* merupakan suatu bentuk *engagement* cara kognitif antara karyawan dan pekerjaannya yang meliputi pikiran-pikiran yang berhubungan dengan pekerjaannya. Misalnya seperti, *meeting* dengan sesama rekan kerja atau atasan, pemecahan masalah, atau pengambilan keputusan dalam bekerja.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek *work engagement* yang dikemukakan oleh Schaufeli *et al.*, (2004), yakni meliputi *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Sedangkan menurut Kahn (1990) aspek-aspek *work engagement* meliputi *psychally engage*, *emotionally engage* dan *cognitively engage*. Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) yakni meliputi *vigor*, *dedication* dan *absorption* dengan anggapan bahwa aspek-aspek tersebut merupakan aspek yang menyeluruh dan digunakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya serta sesuai dengan kebutuhan peneliti.

Karyawan yang memiliki *work engagement* ditentukan berdasarkan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan absorpsi (*absorption*). Hal ini tentu akan berimplikasi pada peningkatan produktivitas sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan atau perusahaan. Dengan demikian, ketiga aspek ini akan digunakan peneliti untuk mengukur *work engagement* karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang.

#### 2.1.1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Menurut McBain (dalam Rudi Gustova, 2021) faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* sebagai berikut :

##### a. Budaya Perusahaan (*Organizational Culture Factor*)

Berdasarkan McBain (2007), salah satu faktor yang mendorong munculnya *work engagement* adalah budaya perusahaan (*organizational culture*), termasuk misi dan visi perusahaan, nilai-nilai yang dianut, peraturan kerja dan keseimbangan kerja, serta *brand* perusahaan.

##### b. Kepemimpinan (*Leadership Factor*)

Dalam faktor kepemimpinan, Bakker dan Demerouti (2008) mengemukakan bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* pada seorang karyawan, antara lain :



### 1) Sumber Kerja (*Job Resources*)

Sumber kerja dipengaruhi oleh aspek-aspek yang berbentuk fisik, sosial, maupun perusahaan dengan fungsi yang optimal baik secara psikologis maupun fisiologis.

### 2) Sumber Daya Pribadi (*Personal Resources*)

Faktor sumber daya pribadi, biasanya dikaitkan dengan adanya perasaan memiliki yang tercipta dalam diri seorang karyawan wawasannya dirinya mampu dan ikut berkontribusi dalam kepentingan dan pertumbuhan perusahaan secara umum (Enceng, et al., 2019).

### 3) Lingkungan Kerja (*Work Life Factor*)

Kondisi lingkungan kerja yang nyaman dapat menjadi pendorong munculnya *work engagement*. Beberapa kondisi yang dapat mendukung antara lain, lingkungan kerja yang memiliki keadilan, lingkungan kerja yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta lingkungan kerja yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan sosial karyawan.

Faktor yang mempengaruhi *work engagement* juga dipengaruhi oleh *gender*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Paradise (2008) menyatakan bahwa perbedaan *gender* ditemukan berkontribusi terhadap *work engagement* dimana laki-laki lebih tinggi keterikatannya dengan pekerjaan karena posisinya sebagai pencari

nafkah utama dalam keluarga, sedangkan perempuan sebaliknya. Sejalan dengan penelitian tersebut, Gardner (2004) juga menyatakan bahwa perbedaan *gender* berpengaruh terhadap tinggi rendahnya *work engagement*, dimana tingkat *work engagement* pria lebih tinggi dibandingkan perempuan. Mengenai perbedaan *gender* pria dan perempuan juga dijelaskan oleh (Robbins, 1996), antara lain bahwa beberapa studi psikologis yang dilakukan menunjukkan bahwa perempuan lebih bersedia mematuhi otoritas sedangkan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya memiliki kesuksesan.

Penelitian Gallup menemukan bahwa perempuan cenderung untuk menemukan lebih banyak kepuasan dalam pekerjaan dan merupakan hasil yang wajar ketika perempuan lebih memiliki *engagement* daripada laki-laki (Johnson & Development, 2004). Peneliti yang sama tidak menemukan perbedaan yang signifikan dalam tingkat *work engagement* karyawan saat penelitian dilakukan pada karyawan di negara lain. Kapoor & Anthony (2013 dalam Garg, 2014) menyimpulkan penelitiannya bahwa karyawan laki-laki memiliki *engagement* yang tinggi ketika bekerja dibandingkan dengan karyawan perempuan. Hasil penelitian Sprang et al., (2007) juga menyatakan bahwa karyawan perempuan terlihat lebih sering mengalami *burn out* disebabkan karena kurang memiliki *engagement* dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Sementara itu, penelitian

(Ariani, 2013) menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antar *gender* pada *engagement* karyawan ketika bekerja.

Faktor yang mempengaruhi *work engagement* terhadap karyawan juga berpengaruh terhadap peran *leadership* dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Lookwood (2007) *work engagement* merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi perusahaan, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta *leadership* yang dianut, dan reputasi perusahaan itu sendiri.

Robinson et al, (dalam Smythe, 2007), faktor kunci pendorong dari *work engagement* karyawan adalah dimana apabila karyawan dapat merasa dihargai dan dilibatkan (*feeling valued and involved*), yang mempengaruhi hal ini adalah:

- a. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- b. Karyawan dapat menyalurkan ide/ suara sehingga mereka dapat merasa berharga.
- c. Kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan.
- d. Perusahaan memperhatikan keberadaan dan kesehatan karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* karyawan menurut Saks (2006) yang didasari oleh penelitian Khan, yaitu:

a. Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristic*)

Berdasarkan pendapat Hackman & Oldham (1980) *job characteristic* memiliki lima inti yang terdiri dari *skill variety task identity, task significance* dan *feedback form job* (Saks, 2006). Beban kerja serta kondisi pengawasan juga merupakan hal penting dalam karakteristik pekerjaan dan menurut Maslach *et al.*, (2001) kedua hal tersebut dapat mempengaruhi *engagement*. Pada kenyataannya, karakteristik pekerjaan khususnya umpan balik dan otonomi, secara konsisten berhubungan dengan rasa hormat.

b. Penghargaan dan Pengakuan (*Reward and Recognition*)

Timbal balik atas investasi yang diberikan oleh karyawan dapat berasal dari penghargaan eksternal serta pengakuan atas kinerjanya. Oleh karena itu, seorang karyawan umumnya lebih memilih pekerjaan yang mendapatkan penghargaan dan pengakuan yang lebih besar atas kinerjanya. Berdasarkan pendapat Maslach *et al.*, (2001) rendahnya penghargaan atas kinerja karyawan dapat mengarah pada rendahnya loyalitas, oleh karena itu pengakuan dan penghargaan adalah faktor penting dalam *engagement* karyawan (Saks, 2006).

c. Dukungan Perusahaan (*Perceived Organizational Support*)

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) menyatakan bahwa dukungan perusahaan mengacu pada kepercayaan pada perusahaan yang menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan

karyawan. Secara khusus, dukungan perusahaan menciptakan kewajiban perusahaan dalam menciptakan kesejahteraan karyawan yang selanjutnya hal tersebut akan membantu perusahaan mencapai tujuan (Saks, 2006). Lebih lanjut, Rhoades *et al.*, (2001) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki dukungan perusahaan lebih tinggi, memiliki kemungkinan untuk lebih terikat terhadap pekerjaan dan terhadap perusahaan.

d. Dukungan Pengawas (*Perceived Supervisor Support*)

Para karyawan umumnya cenderung melihat supervisor mereka sebagai indikasi atas dukungan perusahaan dari perusahaan yang dinaungi. Menurut Maslach *et al.*, (2001) minimnya dukungan *supervisor* menjadi faktor yang sangat penting terkait dengan *burnout* (Saks, 2006). Selain itu, *supervisor* dipercaya sebagai faktor yang sangat penting untuk membangun *engagement* dan merupakan akar jika terjadi ketidakterikatan. (Bates, 2004; Frank *et al.*, 2004).

e. Prosedural dan Keadilan Distributif (*Prosedural and Distributive Justice*)

Bagi perusahaan, sangat penting untuk dapat memprediksi serta konsisten dalam hal bagaimana prosedur mengalokasikan dan mendistribusikan *rewards* bagi karyawan (Colquit, 2001). Sementara itu, pendistribusian terkait dengan persepsi atas keadilan dari keputusan yang dihasilkan, prosedur mengacu pada keadilan yang



dirasakan dari cara dan proses yang digunakan untuk menentukan jumlah dan distribusi kepada sumber dayanya (Saks, 2006).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2003) yang menyatakan bahwa *work engagement* pada dasarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu model *job demand resources* dan model psikologis (*psychological capital*). Model *job demand resources* meliputi beberapa aspek seperti lingkungan fisik, sosial dan perusahaan, gaji, peluang untuk berkarir, dukungan supervisor dan rekan kerja, serta *performance feedback*. Sedangkan modal psikologis meliputi kepercayaan diri, rasa optimis, harapan mengenai masa depan, serta resiliensi. Selain factor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* di atas, faktor *gender* dimungkinkan akan memiliki pengaruh terhadap perbedaan *work engagement* pada karyawan disuatu perusahaan atau perusahaan. Faktor *gender* inilah yang digunakan untuk menentukan pengaruhnya terhadap *work engagement* karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang dengan asumsi bahwa : setiap karyawan memiliki *work engagement* yang berbeda-beda.

## 2.1.2 *Transformational Leadership*

### 2.1.2.1 *Pengertian Transformational Leadership*

Menurut Rothwell et al., (2016) bahwa *transformational leadership* adalah *a style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest and challenges them to collective goals*. Pimpinan yang memiliki gaya *transformational* mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut dapat dicapai.

Para pakar *transformational leadership* (Bass & Avolio, 1994) berargumen bahwa *transformational leadership* lebih proaktif dan lebih efektif dibanding *leadership* transaksional dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Argumen ini banyak didukung oleh sejumlah temuan-temuan penelitian seperti Dum Dum, Lowe & Avolio (dalam Bass & Avolio, 1994).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa *transformational leadership* merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan untuk meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Jenis pemimpin ini memiliki perhatian pada kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka (Burns, 1978).

Selanjutnya, (Bass & Avolio, 1994) menjelaskan bahwa *transformational leadership* yang murni adalah, *leadership* yang

bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin *transformational* yang bersifat sosial ini mengalahkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain. Pemimpin *transformational* lebih mampu dan lebih sensitif merasakan lingkungannya, dan untuk selanjutnya membentuk dan mendiseminasi sasaran-sasaran strategis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya (Bass & Avolio, 1994).

Para pengikut *transformational leadership* memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap misi perusahaan, kesediaan untuk bekerja lebih keras, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pimpinan (Avolio, 1994). Seluruh efek *transformational leadership* diharapkan akan menciptakan kondisi yang lebih baik bagi pemahaman serta visi, misi, dan sasaran-sasaran, serta tingkat penerimaan bawahan yang lebih baik (Bass & Avolio, 1994).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *transformational leadership* merupakan cara pandang karyawan terhadap suatu bentuk *leadership* yang lebih berfokus pada bagaimana sosok pemimpin mampu mendorong seseorang untuk dapat berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan. *Transformational leadership* lebih proaktif dan lebih efektif dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik. Pemimpin *transformational* juga membangun loyalitas

dan ikatan emosional pengikutnya atas dasar kepentingan dan sistem nilai ideal yang diyakini untuk kepentingan jangka panjang.

### 2.1.2.2 Aspek-aspek *Transformational Leadership*

Bass dan Avolio (dalam Munandar, 2001) menyatakan bahwa terdapat aspek-aspek *transformational leadership* yaitu :

a. Pengaruh yang Ideal (*Idealized Influence*) atau Charisma

Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pemimpin ini biasanya memiliki standar yang sangat tinggi akan moral dan perilaku yang etis, serta bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar. Dengan kata lain pemimpin biasanya mendahulukan kepentingan perusahaan dan orang lain dari kepentingan diri sendiri.

b. Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi. Pemimpin *transformational* juga memberikan dorongan dan makna mengenai kebutuhan apa yang harus diselesaikan.

c. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

*Leadership* yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif untuk menyelesaikan masalah perusahaan yang dihadapi. Hal itu mendorong pegawai untuk memikirkan hal-

hal secara mandiri dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang berhati-hati.

d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

Sedangkan menurut Bass dan Avolio (dalam Wirawab, 2014), terdapat beberapa aspek-aspek yang mempengaruhi *transformational leadership* yaitu:

- 1) Mempunyai visi, tujuan, motivasi, keinginan, harapan, dan tujuan yang menyatu dengan yang diimpikan pengikut.
- 2) Memiliki motivasi, kekuasaan, keterampilan untuk merealisasikan visi yang lebih tinggi daripada pengikut, akan tetapi berusaha mengangkat dan memotivasi pengikut agar sama tinggi.
- 3) Menstimulasi dan mentransformasi para pengikut untuk setingkat dengan pemimpin.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek *transformational leadership* adalah pengaruh yang ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual.



### 2.1.2.3 Karakteristik *Transformational Leadership*

Tichy dan Devanna (dalam Northhouse, 2016) mengemukakan beberapa karakteristik *transformational leadership*, yaitu:

a. Mengidentifikasi Diri sebagai Agen Perubahan

Seorang pemimpin dalam hal ini dapat mengartikulasikan dirinya sebagai agen perubahan untuk konsep diri bawahan.

b. Individu Pemberani

Dalam hal ini pemimpin mampu mengambil resiko penuh hati-hati dan berani menghadapi tantangan. Dalam perilaku keberanian menghadapi tantangan dan keberanian ada komponen intelektual dan emosional.

c. Percaya pada Orang Lain

Pemimpin *transformational* menggunakan prinsip-prinsip motivasi, emosi, kesakitan, kepercayaan, dan loyalitas. Pemimpin memberikan humor, simbolisme, imbalan, ataupun hukuman dalam memimpin.

d. Menarik nilai

*Transformational leadership* mampu menguraikan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan serta menunjukkan perilaku yang sesuai dengan posisinya.

e. Belajar sepanjang hayat

Pemimpin *transformational* mampu berbicara mengenai kesalahan-kesalahan yang mereka lakukan. Akan tetapi, pemimpin

*transformational* tak memandang kegagalan tersebut sebagai suatu kegagalan, melainkan sebagai pengalaman untuk belajar.

- f. Mampu berurusan dengan kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.

Hal ini berarti mampu menghadapi dan membongkai masalah dalam dunia yang kompleks dan berubah.

- g. Visioner

Para pemimpin dalam hal ini dapat bermimpi, mampu memberikan impian dan citra sehingga orang memiliki ketertarikan untuk berbagi dengan mereka.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri *transformational leadership* adalah seorang yang dapat menjadi agen perubahan, berani, percaya, menarik nilai, selalu belajar, mampu berurusan dengan kompleksitas dan visioner.

### 2.1.3 Gender

#### 2.1.3.1 Pengertian Gender

*Gender* sering diartikan sebagai *gender*. Menurut Fakhri (2016) *Gender* merupakan penggolongan secara gramatikal terhadap kata-kata dan kata-kata lain yang berkaitan dengannya yang secara garis besar berhubungan dengan keberadaan dua *gender* atau kenetralan. *Gender* juga berkaitan dengan pembedaan peran, fungsi dan tanggung jawab laki-laki dan perempuan sebagai hasil

kesepakatan atau hasil bentukan masyarakat. *Gender* juga merupakan suatu konstruksi budaya yang sifatnya terbuka bagi segala perubahan (Juditha, 2015).

Baron & Byrne (1997) mengartikan bahwa *gender* merupakan sebagian dari konsep diri yang melibatkan identifikasi individu sebagai seorang laki-laki atau perempuan. Badudu & Zain (2001) menjelaskan bahwa *gender* adalah perbedaan atas laki-laki dan perempuan atau jantan dan betina. *Gender* mengacu pada dimensi biologis seorang laki-laki dan perempuan (Santrock, 2003).

Menurut Wahab (2012), manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan secara kodrat dibedakan menjadi dua *gender* yaitu laki-laki dan perempuan. Antara dua *gender* tersebut terdapat perbedaan karakteristik yang khas yang dapat membedakan satu dengan yang lainnya, baik ditinjau dari segi fisik maupun dari segi psikis.

Menurut Hungu (2017) *gender* adalah perbedaan antara perempuan dengan laki-laki secara biologis sejak seorang itu dilahirkan. Perbedaan biologis dan fungsi biologis laki-laki dan perempuan tidak dapat dipertukarkan diantara keduanya, dan fungsinya tetap dengan laki-laki dan perempuan yang ada di muka bumi. Seperti pada fakta lapangan yang sering kita temui saat ini, banyak sekali tenaga kerja bagian lapangan pada umumnya didominasi oleh laki-laki, sedangkan pada bagian kantor suatu perusahaan pada umumnya didominasi oleh perempuan. Hal tersebut

bukanlah merupakan suatu kebetulan, melainkan adanya berbagai macam pertimbangan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan berkaitan dengan spesifikasi dari masing-masing *gender*. Faktor *gender* ikut menentukan tingkat partisipasi dan produktivitas seseorang dalam bekerja. Tenaga kerja pada dasarnya tidak dapat dibedakan berdasarkan pada *gender*. Tetapi pada umumnya laki-laki akan lebih produktif untuk pekerjaan yang mengandalkan kekuatan fisik. Namun dalam keadaan tertentu kadang produktivitas perempuan bisa lebih tinggi daripada laki-laki, dikarenakan perempuan lebih teliti, sabar, dan tekun.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *gender* merupakan identifikasi individu sebagai perbedaan antara laki-laki dan perempuan yang mengacu pada dimensi biologis.

## 2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun berdasarkan permasalahan yang diuraikan dalam latar belakang serta disesuaikan dengan pendekatan beberapa teori dan penelitian terdahulu yang relevan dengan aspek yang diteliti. Hal tersebut akan memudahkan dalam menetapkan kerangka pikir yang logis dalam proses hubungan antara tiga variabel yang sedang diteliti.

### 2.2.1 Peran *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*

Menurut Rothwell et al., (2016) bahwa *transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mengubah para pengikutnya untuk

mengatasi kepentingan pribadi mereka dan menantang mereka untuk mencapai tujuan kolektif. Pimpinan yang memiliki gaya *transformational* mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut dapat dicapai. Peran pemimpin *transformational* di tengah-tengah para karyawan, akan menimbulkan rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut sehingga mereka termotivasi untuk meningkatkan target penjualan lebih dari yang diharapkan pemimpin maupun perusahaan.

Sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hawkes, Biggs, dan Hegerty (2017), peran perilaku *transformational leadership* dapat menciptakan *work engagement* yang lebih tinggi. Menurut hasil penelitian tersebut, pentingnya mengembangkan pemimpin *transformational* adalah salah satu metode di mana perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif. Penelitian tersebut masih memiliki keterbatasan dari segi ukuran sampel yang tidak terlalu besar mengingat sampel tidak memiliki spesifikasi di satu jabatan saja.

*Transformational leadership* juga mempengaruhi *work engagement* (Abas & Basri, 2019; Amor et al., 2020; Ratnaningtyas et al., 2021). Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi, ketika bekerja didalam perusahaan mampu meningkatkan prestasi kerja menjadi lebih baik sebab karyawan memiliki dedikasi, optimis, dan berkonsentrasi penuh ketika melakukan pekerjaannya Tims et al., (2011). Pimpinan perusahaan yang



menerapkan prinsip *transformational leadership* dapat meningkatkan *work engagement* karyawan dalam menjalin hubungan baik dan terlibat secara langsung dengan perusahaan, meningkatkan kontribusi dan kinerja yang diberikan oleh karyawan, dan menumbuhkan keinginan karyawan untuk terus membantu rekan kerja lainnya.

Berdasarkan uraian beberapa teori serta penelitian terdahulu di atas maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

H<sup>1</sup>: Ada peran *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang.

### 2.2.3 Peran *Gender* sebagai Moderator dalam Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*

Gaya *transformational leadership* ini memiliki karakter yaitu mampu membuat perubahan yang penting. Pemimpin *transformational* memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan di dalam pandangan, budaya dan strategi perusahaan serta mampu mempromosikan inovasi dalam produk dan teknologi (Daft, 1999). Kepemimpinan ini lebih berdasar pada nilai, kepercayaan dan kualitas pemimpin daripada proses perubahan antara pemimpin dan bawahannya.

Berdasarkan hasil penelitian Wulandari dan Nurtjhajanti (2013) menunjukkan bahwa gaya *transformational leadership* juga dapat mempengaruhi *work engagement* dalam mengindikasikan lingkungan perusahaan

yang kondusif. Begitu juga halnya dengan hasil penelitian Astuti, Mimba dan Ratnadi (2016) pada kinerja bendahara pengeluaran gaya *leadership* berhubungan dengan *work engagement*. Penelitian lain juga yang dilakukan oleh Perwitasari (2014) peran *transformational leadership* terhadap kinerja karyawan dengan *work engagement* sebagai analisa mediator. Penelitian ini menfokuskan gaya *leadership* yang ditelitinya dengan menggunakan gaya *transformational leadership* dengan *gender* sebagai analisa moderator.

Selain peran *leadership* terhadap *work engagement*, keberagaman *gender* dalam perusahaan juga masih perlu dikaji. Peneliti menggunakan aspek keberagaman *gender* yaitu pria dan perempuan sebagai variabel moderator untuk melihat kelebihan dan kekurangan dalam perannya terhadap *work engagement*. Aspek keragaman *gender* karyawan antara laki-laki dan perempuan di kantor pos tersebut juga membawa sudut pandang yang berbeda, diantaranya keanekaragaman dalam kreativitas dan inovasi, serta keterampilan yang lebih luas dalam penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan. Dengan kata lain, terdapat beraneka ragam *work engagement* dari peran *gender* di perusahaan. *Gender* sebagai variabel moderator dalam penelitian ini terlihat bahwa *work engagement* antara laki-laki dan perempuan itu memiliki perbedaan atau tidak konsisten.

Burr (1998) lebih lanjut menyatakan bahwa karakteristik kepribadian seseorang dapat dibentuk salah satunya dari peran *gender* yang dibangun oleh seseorang dan peran *gender* ini dapat menjadi

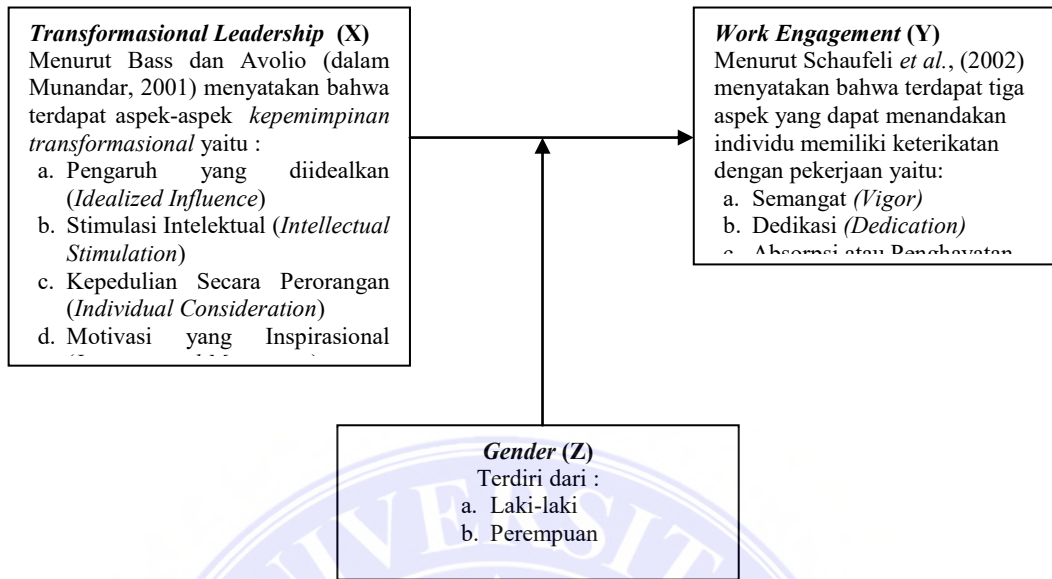
pembangun dan pewarna psikologis manusia, sama seperti aspek kepribadian lainnya. Setiap peran *gender* memiliki karakteristik sifat maupun peran tersendiri yang dapat mempengaruhi tingkat laku individu termasuk di dalam menampilkan gaya kepemimpinan yang berbeda (Burr, 1998). West dan Zimmerman (dalam Burke, 2002) menjelaskan bahwa peran *gender* adalah suatu status yang dicapai yang dikonstruksikan secara psikologis, kultural dan social.

Penelitian Parsos dan Bales (dalam Burr, 1998) menunjukkan bahwa peran *gender* mempengaruhi *work engagement* dan gaya kepemimpinan seseorang. Tipe maskulin terlihat lebih memiliki pengharapan yang besar dalam hidupnya, berorientasi tindakan, penyempurnaan, dan kontrol. Tipe feminin lebih ekspresif, berorientasi pada emosi dan hubungan interaksi. Tipe androgini merupakan perpaduan karakteristik dominan kedua tipe tersebut, sedangkan tipe tak terbedakan tidak menunjukkan adanya karakteristik yang menonjol, baik feminin maupun maskulin.

Berdasarkan uraian beberapa teori serta penelitian terdahulu di atas maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

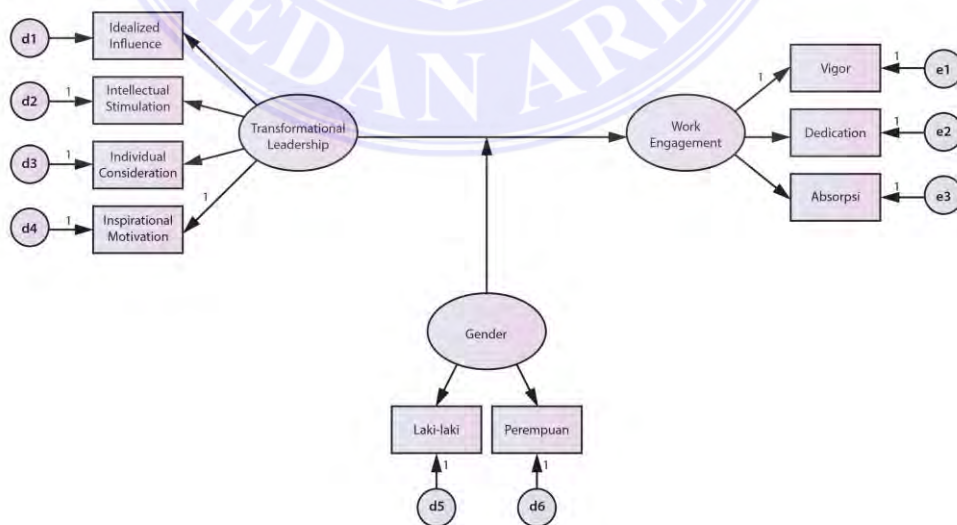
$H^2$  : Ada peran *gender* sebagai moderator dalam pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang.

Berdasarkan uraian kerangka konsep penelitian di atas dapat dibuat gambar 2.1 berikut ini :



**Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian**

Selanjutnya, berdasarkan rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, serta kerangka konsep penelitian dapat dibuat model atau konsep kerangka penelitian analisis menggunakan structural equation modeling (SEM) sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Diagram Konsep Penelitian SEM**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konsep penelitian, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1.  $H_o^1$  : Tidak ada peran *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang.

$H_a^1$  : Ada peran *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang.

2.  $H_o^2$  : Tidak ada peran *gender* sebagai moderator dalam pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang.

$H_a^2$  : Ada peran peran *gender* sebagai moderator dalam pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2012) adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Pendekatan metode kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif eksplanatif. Supriyanto (2010) menyebutkan bahwa penelitian eksplanatif atau eksplanatory adalah menjelaskan hubungan dari beberapa variabel bebas dan tak bebas dalam penelitian. Sifat penelitian ini dapat dikategorikan dalam penelitian.

Pendekatan kuantitatif eksplanatif menjelaskan hubungan dan pengaruh melalui pengujian hipotesis. Pendekatan eksplanatif ditujukan untuk memberikan penjelasan tentang hubungan antar suatu fenomena untuk variabel terhadap variabel lain dengan dasar sudut pandang tersebut penelitian ini dilakukan.

Objek penelitian yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah *work-engagement*. Sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah *transformational leadership* dan *gender* sebagai variabel moderator. Penelitian ini bersifat ilmiah, untuk itu dalam melakukan kajian dan analisis di lapangan, peneliti melakukan dua penelaahan pokok yaitu, (1) Menentukan variabel-variabel

pendukung yang sesuai dengan aspek yang sedang diteliti, serta (2) Melakukan uji variabel terhadap hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang sedang diuji.

Metode yang digunakan pertama, adalah mendeskripsikan masalah-masalah yang berhubungan dengan karakteristik variabel-variabel *transformational leadership* dan *gender* sebagai variabel moderator dengan variabel terikat yaitu *work-engagement*. Metode yang digunakan oleh peneliti untuk mendeskripsikan variabel-variabel yang diteliti tersebut adalah bersifat deskriptif.

Kedua, mencari dan menentukan bagaimana hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya yang sedang diteliti. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel *transformational leadership* dengan *gender* sebagai variabel moderator terhadap variabel terikat yaitu *work engagement*. Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti untuk melihat hubungan sebab-akibat dan pengaruh antar variabel tersebut bersifat Verifikatif.

### 3.2 Identifikasi Variabel

Variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini ditetapkan tiga variabel yaitu:

#### 1. Variabel Terikat

Variabel terikat (*dependen*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dari

penelitian ini adalah *work engagement* yang disimbolkan dengan (Y).

## 2. Variabel Moderator

Variabel moderator adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antar variabel independen dengan variabel dependen. Variabel moderator ini merupakan tipe variabel yang mempunyai pengaruh terhadap sifat atau arah hubungan antara variabel. Variabel moderator dalam penelitian ini adalah *gender* yang disimbolkan dengan (Z).

## 3. Variabel Bebas

Variabel bebas (*independen*) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *transformatioanal leadership* yang disimbolkan dengan (X).

Maka variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel terikat : *work engagement*
2. Variabel moderator : *gender*
3. Variabel bebas : *transformational leadership*

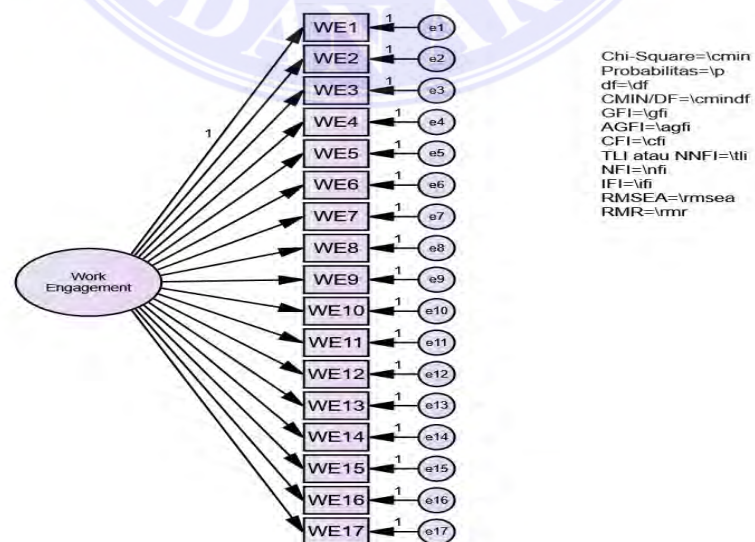
### 3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel dimaksudkan untuk memperjelas variabel variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini terdapat 3 variabel utama, yaitu: (1) *Transformational leadership* (X) sebagai variabel eksogen, (2) *Work engagement* (Y) sebagai variabel endogen dan (3) *Gender* (Z) sebagai variabel moderator.

### 3.3.1 *Work Engagement* (Y)

*Work engagement* merupakan suatu kondisi dimana karyawan memiliki rasa terikat pada pekerjaan mereka yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan mereka yang melibatkan proses kognitif serta psikis dan dapat mempengaruhi kinerja serta produktivitas karyawan dalam bekerja. *Work engagement* diukur melalui tiga aspek yaitu: semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan absorpsi (*absorption*). *Work engagement* diukur melalui jumlah skor pada skala *work engagement* dengan asumsi semakin tinggi jumlah skor pada skala maka semakin tinggi *work engagement*. Sebaliknya, semakin rendah jumlah skor pada skala maka semakin rendah *work engagement*. Dari tiga aspek *work engagement* diturunkan menjadi 17 indikator yang kemudian dibuatkan kuesioner dan disebarakan kepada responden.

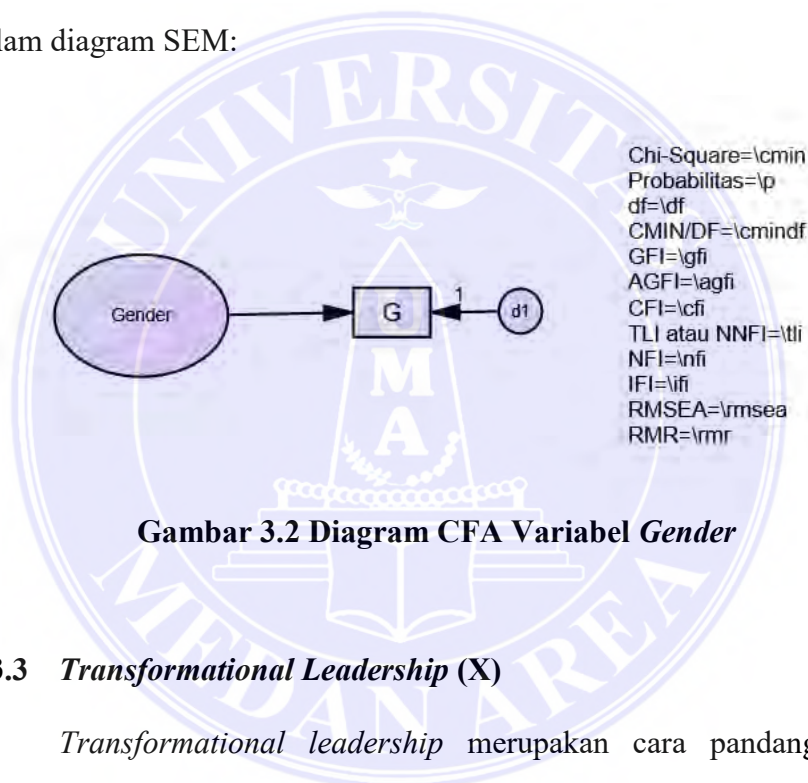
Berikut adalah diagram variabel *work engagement* dengan 17 indikator:



Gambar 3.1 Diagram CFA Variabel *Work Engagement*

### 3.3.2 Gender (Z)

*Gender* adalah perbedaan antara perempuan dengan laki-laki secara biologis sejak seorang itu dilahirkan. *Gender* diungkap melalui lembar identitas dan dinyatakan sebagai “laki-laki” dan “perempuan”. Dari dua aspek *Gender* diturunkan menjadi 1 indikator yang kemudian dibuatkan kuesioner dan disebarakan kepada responden. Berikut adalah diagram variabel *Gender* dalam diagram SEM:



Gambar 3.2 Diagram CFA Variabel Gender

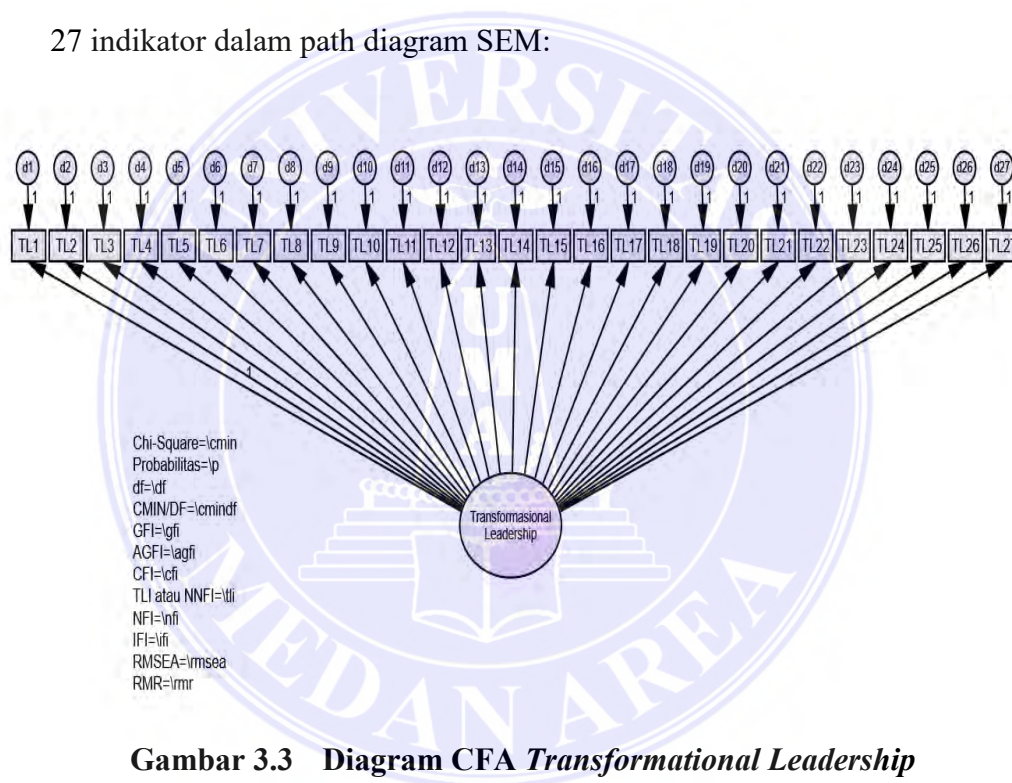
### 3.3.3 Transformational Leadership (X)

*Transformational leadership* merupakan cara pandang karyawan terhadap suatu bentuk *leadership* yang lebih berfokus pada bagaimana sosok pemimpin mampu mendorong seseorang untuk dapat berkembang dan menghasilkan performa melebihi standar yang diharapkan. *Transformational leadership* diukur melalui empat aspek yaitu : pengaruh yang ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individual. *Transformational leadership* diukur melalui jumlah skor pada skala *transformational leadership* dengan asumsi semakin tinggi jumlah skor pada



skala maka semakin tinggi *transformational leadership*. Sebaliknya, semakin rendah jumlah skor pada skala maka semakin rendah *transformational leadership*. Dari empat aspek *transformational leadership* diturunkan menjadi 27 indikator yang kemudian dibuatkan kuesioner dan disebarakan kepada responden.

Berikut adalah diagram variabel *transformational leadership* dengan 27 indikator dalam path diagram SEM:



**Gambar 3.3 Diagram CFA *Transformational Leadership***

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi merupakan sekelompok dari subjek yang hendak kita berikan generalisasi berdasarkan pada hasil dari penelitian (Azwar, 2017). Sehingga, dapat dikatakan bahwa populasi merupakan keseluruhan dari subjek penelitian yang akan kita jadikan sebagai wilayah untuk generalisasi, dimana

subjek penelitian tersebut akan diukur dan diteliti (Sugiyono, 2019). Untuk itu, populasi dalam penelitian ini ialah karyawan yang bekerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang yang berjumlah 190 karyawan.

**Tabel 3.1 Tabel Kantor Pos Medan**

<b>Nama Kantor</b>	<b>Alamat</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
KCP Medan Paya Geli -20352A	Jl. Binjai, Paya Geli, Kec. Sunggal, Kota Medan	1
KCP Medan Sei Agul -20117A	Jl. Karya No.50, SeiAgul, Kec. Medan Bar., Kota Medan	2
KCU Medan – 20000	Jl. Bukit Barisan No.5, Kesawan, Kec. Medan Bar., Kota Medan	90
KCP Medan kampung Brau - 20158A	Jl. Alfalah No.28, Sitirejo II, Kec. Medan Amplas, Kota Medan	1
KCP Sunggal - 20352	Jl. Tahi Bonar Simatupang, Sunggal, Kec. Medan Sunggal, Kota Medan	2
KCP Medan Tanjung Sari -20132A	Jl. Setia Budi No.555, Simpang Selayang, Kec. Medan Tuntungan, Kota Medan	1
KCP Belawan - 20411	Jl. Kapt R. Sulian Belawan, No. 173, Medan Belawan, Belawan I, Medan Kota Belawan	1
KCP Medan Tenggara Tujuh - 20228A	Jl. Medan Tenggara VII No.39, Medan Tenggara, Kec. Medan Denai, Kota Medan	1
KCP Medan Kampung Durian - 20235A	Jl. Pelita IV, Sidorame Bar. II, Kec. Medan Perjuangan	12
KCP Medan Gedung Johor - 20143A	Jl. Karya Jaya, Gedung Johor, Kec. Medan Johor, Kota Medan	2
KCP Medan Denai - 20226A	Jl. Denai, No 113 Tegal Sari Mandala III	13
KCP Medan Helvetia - 20124A	Jl. Flamboyan Raya No.40, Helvetia Tengah, Kec. Medan Helvetia, Kota Medan	16
KCP Medan Pasar Bengkok - 20233A	Sidorame Tim., Kec. Medan Perjuangan, Kota Medan	1
KCP Medan Sungai Sikambing - 20123A	Jl. Gatot Subroto No.158, Sei Sikambing C. II, Kec. Medan Helvetia, Kota Medan	2
KCP Labuhan Deli - 20254	Jl. Kol. Yos Sudarso No.45/34, Pekan Labuhan, Kec. Medan	7

	Labuhan, Kota Medan	
LE Medan Suka Mulia - 20151D1	Jl. Sudirman No.14, Madras Hulu, Kec. Medan Polonia, Kota Medan	1
KCP Medan Pulau Brayon - 20116A	Jl. Budi Kemuliaan, No. 1, Pulau Brayon Kota	2
KCP Medan Titipapan - 20224A	Jl. KL Yos Sudarso No.KM. 11,5, Titi Papan, Kec. Medan Deli, Kota Medan	1
KCP Medan Baru - 20154A	Jl. Iskandar Muda No.77, Babura Kec. Medan Baru, Kota Medan	2
KCP Medan Singamangaraja - 20217A	Jl. Pelangi, Sitirejo II, Kec. Medan Amplas, Kota Medan	2
KCP Medan Timbangd Deli - 20148A	Jl. Sisingamangaraja KM 7.5 No.138, Timbang Deli, Kec. Medan Amplas, Kota Medan	16
KCP Medan Thamrind- 20214A	Jl. Yose Rizal No.1, Sei Rengas I, Kec. Medan Kota, Kota Medan	1
<b>Total</b>		177

Sumber : Manajer SDM Kantor Pos Medan (Sucipto, 2022)

**Tabel 3.2 Tabel Kantor Pos Deli Serdang**

<b>Nama Kantor</b>	<b>Alamat</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
KCP Tembung - 20371	Jl. Bandar Setia No. 16 Medan, Kec. Percut SeiTuan, Kabu paten Deli Serdang	2
KCP SPP Tanjung Morawa - 20362B1	Jl. besar medan No.km22, Tj. Baru, Kec. Tj. Morawa, Kabupaten DeliSerdang	1
KCP Delitua – 20355	Jl. Besar Delitua No.18, Deli Tua Tim., Kec. Deli Tua, Kabupaten DeliSerdang	2
KCP Pancur Batu -20353	Jl. Letjend Jamin Ginting, Namo Riam, Pancur Batu, Kabupaten Deli Serdang	2
KCP Batangkuis - 20372	Jl. Medan - Batang Kuis, Bakaran Batu, Kec. Batang Kuis, Kabupaten Deli Serdang	2
KCP Namorambe - 20356	Jl. Raya Namorambe, Kuta Tengah, Cinta Rakyat, Kec. Namorambe, Kabupaten Deli	2

	Serdang	
KCP Bandar Baru - 20357	Jl. Jamin Ginting, Sikeben, Kec. Sibolangit, Kabupaten Deli Serdang	2
KCP Tanjung Morawa – 20362	Jl. Irian No.9, BandarLabuhan, Kec. Tj.Morawa, Kabupaten Deli Serdang	1
<b>Total</b>		14

Sumber : Manajer SDM Kantor Pos Medan (Sucipto, 2022)

### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian anggota dari populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili populasinya (Neuman, 2011; Sugiarto dkk., 2013). Sedangkan menurut pendapat dari Kerlinger dalam Yusuf (2016) yang menyatakan bahwa sampel dipilih dengan hati-hati sehingga dengan melalui cara demikian peneliti akan dapat melihat karakteristik total populasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *total sampling* yang berjumlah 190 karyawan, dikarenakan jumlah karyawan masih bisa dijangkau oleh peneliti, maka peneliti akan menggunakan seluruh populasi menjadi sampel penelitian.

### 3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel digunakan adalah dengan Teknik *total sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2012). Ukuran sampel ditentukan dengan memperhatikan teknik analisis yang akan dipergunakan dalam uji Hipotesis yaitu Model Persamaan Struktural SEM (*Structural Equation Model*). Dengan



mempertimbangkan terdapatnya data *Outliers* (Hair et, al., 2016) dan prinsipnya semakin besar ukuran sampel semakin baik hasilnya.

Penelitian ini menggunakan metode *structural quation modeling* (SEM). Menurut Ghozali dalam Haryono (2017), besarnya ukuran sampel memiliki peran penting dalam interpretasi hasil SEM. Ukuran sampel memberikan dasar untuk mengestimasi *sampling error*. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Teknik Total Sampling*. *Teknik total sampling* adalah teknik yang menjadikan seluruh populasi menjadi sampel penelitian. Menurut Wijaya & Santoso (dalam Haryono, 2016) yang menyatakan syarat jumlah sampel yang harus dipenuhi jika menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM), maka jumlah sampel berkisar antara 100- 200 atau minimal lima kali jumlah indikator.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode pengambilan data dengan skala atau disebut dengan metode skala. Skala adalah suatu daftar yang berisi pernyataan yang diberikan kepada subjek agar dapat mengungkapkan aspek-aspek psikologis yang ingin diketahui. Data penelitian ini diperoleh dari 2 (dua) skala yang masing-masing mengukur variabel *transformational leadership* dan *work engagement*. Alat ukur yang memenuhi kualifikasi validitas dan realibilitas yang digunakan dalam penelitian apabila alat ukur tersebut dapat digunakan untuk mengungkap apa yang akan diungkap dan konsisten dalam pengukurannya (Azwar, 1997).



### 3.6.1 Skala *Work Engagement* oleh Schaufeli, Bakker dan Salanova (2006)

Format skala yang digunakan pada variabel *work engagement* adalah tipe skala *diferensial*. Skala psikologi ini disusun oleh Schaufeli, Bakker dan Salanova (2006) melalui aspek-aspek *work engagement* dengan cara responden memberikan respon terhadap item dalam skala, yang dalam hal ini responden tidak diminta untuk memberikan respon setuju atau tidak setuju sesuai pernyataan berdasarkan dari angka, akan tetapi diminta untuk langsung memberi bobot penilaian mereka terhadap suatu stimulus menurut kata sifat yang ada pada setiap kontinum dalam skala. Keunikan lain, tehnik ini tidak menggunakan pendekatan stimulus maupun pendekatan respons dalam pengembangannya (Azwar, 1997).

Pemberian skor pada skala *work engagement* ini dibagi atas 7 bagian yang diberi angka 0 sampai dengan 6, mulai dari kutub *favorable* dan kutub *unfavorable*. Cara pemberian angka, yaitu angka 0 berarti adanya arah yang *favorable* dengan intensitas rendah, sedangkan angka 6 menunjukkan adanya arah yang *unfavorable* dengan intensitas tinggi.

Sugiyono (2014) menyatakan bahwa skala dapat digunakan dalam penelitian berdasarkan asumsi-asumsi sebagai berikut:

1. Subjek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subjek dalam penelitian adalah benar dan dapat dipercaya.

3. Interpretasi subjek tentang pernyataan-pernyataan yang diajukan kepadanya sama dengan yang dimaksudkan peneliti.

Skala psikologi dalam penelitian ini bentuknya tertutup. Untuk mengukur *work engagement*, peneliti mengadaptasi alat ukur *the Utrecht Work engagement Scale* (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli, Bakker dan Salanova (2006) dan diadaptasi/digunakan oleh Dian Ardianti, Fransisca I. R. Dewi, dan P. Tommy Y. S. Suyasa.

UWES mengukur konstruk *work engagement* yang memiliki 3 dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Alat ukur ini terdiri atas 17 butir soal pernyataan, di mana 6 butir soal mengukur dimensi *vigor*, 5 butir soal mengukur dimensi *dedication*, dan 6 butir soal mengukur dimensi *absorption*. Skor seluruh pertanyaan akan dijumlahkan untuk mendapatkan nilai akhir yang menentukan tingkat *work engagement* seseorang. Alat ukur ini telah diuji dan terbukti valid dan reliabel (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

**Tabel 3.3 Analisis Butir Work Engagement**

No Item	Pernyataan	Outer loading pertama	Outer loading kedua
	<i>Vigor</i>		
5	Saya mampu bekerja terus-menerus dalam satu waktu yang sangat lama.	.657	.657
7	Saya mudah menyerah dalam melakukan pekerjaan.	.663	.645
10	Saat saya bangun tidur di pagi hari, saya enggan pergi bekerja.	.611	.603
12	Saya merasa lesu di tempat kerja.	.715	.692
14	Saya merasa kuat dan berenergi saat melakukan pekerjaan.	.751	.767
16	Saya antusias dengan pekerjaan saya.	.766	.780

	<i>Dedication</i>		
2	Saya merasa pekerjaan saya membosankan.	.641	.649
4	Saya malu dengan hasil pekerjaan saya.	.783	.797
6	Saya mendapatkan inspirasi dari pekerjaan saya.	.734	.743
9	Saya merasa pekerjaan saya tidak bermakna dan	.683	.640
15	Saya antusias dengan pekerjaan saya.	.732	.705
	<i>Absorbtion</i>		
1	Ketika bekerja, saya lupa akan segala hal yang ada di sekeliling saya.	.818	.834
3	Saya tenggelam dalam pekerjaan saya.	.810	.825
8	Waktu terasa lama berlalu ketika saya bekerja.	.498	Eliminasi
11	Saya sangat mudah teralihkan perhatiannya ketika bekerja.	.547	Eliminasi
13	Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan tekun dan fokus.	.742	.750
17	Saya sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya.	.854	.864

### 3.6.2 Skala *Transformational Leadership* oleh Bernard M. Bas dan Bruce J. Avolio, Mind Garden, Inc., dalam Buku Djameluddin Ancok

Untuk mengukur *transformational leadership*, peneliti mengadaptasi alat ukur yang di adaptasi dari M.L.Q. = *Multifactor Leadership Questionnaire*, 1995 oleh Bernard M. Bas dan Bruce J. Avolio, Mind Garden, Inc., dalam Buku Djameluddin Ancok dan sudah di terjemahkan kedalam Bahasa Indonesia oleh Djameluddin Ancok. Skala ini juga sudah banyak digunakan oleh mahasiswa maupun dosen dalam penelitian.

Format skala yang digunakan pada variabel *transformational leadership* adalah tipe skala *diferensial*. Skala psikologi ini disusun melalui aspek-aspek *transformational leadership* yang terdiri atas : pengaruh yang ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan

pengembangan individual. Cara responden memberikan respon terhadap item dalam skala, yang dalam hal ini responden tidak diminta untuk memberikan respon setuju atau tidak setuju, akan tetapi diminta untuk langsung memberi bobot penilaian mereka terhadap suatu stimulus menurut kata sifat yang ada pada setiap kontinum dalam skala. Keunikan lain, tehnik ini tidak menggunakan pendekatan stimulus maupun pendekatan respons dalam pengembangannya (Azwar, 1997).

Pemberian skor pada tehnik ini dibagi atas 5 bagian yang diberi angka 0 sampai dengan 4, mulai dari kutub *favorable* dan kutub *unfavorable*. Cara pemberian angka, yaitu angka 0 berarti adanya arah yang *unfavorable* dengan intensitas rendah, sedangkan angka 4 menunjukkan adanya arah yang *favorable* dengan intensitas tinggi.

### 3.7 Prosedur Penelitian

Adapun prosedur dalam penelitian ini yaitu :

1. Peneliti mendatangi pihak PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos pusat Kota Medan yang berlokasi di Jl. Pos No. 1, Kesawan, Kecamatan Medan Barat, Kota Medan, Sumatera Utara, 20111 untuk berkoordinasi bahwa ingin melakukan penelitian.
2. Peneliti datang kembali untuk mengantarkan surat izin penelitian dan surat pengambilan data serta menunjukkan skala yang akan di bagikan.
3. Peneliti memperkenalkan diri dan menerangkan maksud serta tujuan penelitian kepada subjek. Selanjutnya menanyakan kesediaan subjek untuk

mengerjakan skala yang diberikan dalam hal ini peneliti memberikan penjelasan kepada subjek agar bersedia, dengan cara mengatakan bahwa hasil penelitian ini untuk tujuan ilmiah.

4. Peneliti memberikan penjelasan tentang cara pengerjaan skala, kemudian memberikan kesempatan subjek untuk menanyakan hal-hal yang belum jelas.
5. Setelah dilakukan pengisian skala penelitian, maka langkah selanjutnya adalah memberikan skor atas jawaban yang diberikan subjek penelitian dengan langkah- langkah yaitu memberikan nomor urut subjek pada skala *work engagement* dan skala *transformational leadership*.
6. Setelah diketahui nilai masing-masing subjek untuk ketiga variabel tersebut, langkah berikutnya adalah memindahkan nilai yang diperoleh tiap subjek dari skala ke dalam program *microsoft excel*. Kemudian hasilnya menjadi data induk penelitian, dimana yang menjadi variabel bebas (X) adalah *transformational leadership*, *gender* sebagai variabel moderator dan *work engagement* sebagai variabel terikat (Y).
7. Selanjutnya prosedur penelitian dilanjutkan dengan melakukan analisis data.

### 3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian ini direncanakan menggunakan analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial.

#### 3.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi dan karakteristik jawaban responden untuk masing-masing konstruk atau variabel



yang diteliti. Hasil Analisis deskriptif selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing konstruk atau variabel penelitian. Informasi yang diperoleh dari analisis deskriptif adalah *central tendency*, *dispersion*, *frequency distribution*, *percentable values* dan pemaparan grafik (Jogiyanto, 2017; Keith, 2019).

Menurut Keith (2019) statistik deskriptif adalah statistik yang dipergunakan untuk menggambarkan hasil data penelitian tapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Selanjutnya, Sugiyono (2017) menyatakan bahwa dalam statistik deskriptif, cara-cara penyajian data antara lain melalui tabel biasa maupun distribusi frekuensi; grafik poligon maupun histogram, diagram lingkaran; piktogram; penjelasan kelompok melalui modus, median, mean, dan variasi kelompok melalui rentang dan simpangan baku.

### 3.8.2 Analisis Inferensial Statistik dengan Analisis SEM

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisa adalah konstruk eksogen yaitu *transformational leadership* sebagai variabel X dan *gender* sebagai variabel Z. Konstruk endogen yaitu *work engagement* sebagai variabel Y. Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar peran *transformational leadership* dan *gender* sebagai variabel moderator terhadap *work engagement*. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang dilakukan yaitu dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) atau Model Persamaan Struktural.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis penelitian, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program AMOS 23. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya). Metode SEM dapat digunakan untuk menganalisis penelitian yang memiliki beberapa variabel independen (*exogen*), dependen (*endogen*), moderating dan intervening secara partial dan simultan (Ghozali & Fuad, 2008; Haryono, 2017; Jogiyanto, 2017; Latan, 2012).

Model kausal SEM menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural serta digunakan juga untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. SEM sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena keunggulannya, yaitu: 1) dapat membuat model dengan banyak variabel, 2) dapat meneliti variabel yang tidak dapat diukur langsung (*unobserved*), 3) dapat menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) untuk variabel yang teramati (*observed*), mengkonfirmasi teori sesuai data penelitian (*Confirmatory Factor Analysis*), 4) dapat menjawab berbagai masalah riset dalam suatu set analisis secara lebih sistematis dan komprehensif, 5) Lebih ilustratif, kokoh dan handal dibandingkan dengan model regresi ketika memodelkan interaksi, non linieritas, pengukuran *error*, korelasi *error term*, dan korelasi antar variabel latent independen

berganda, 6) digunakan sebagai alternatif analisis jalur dan analisis data runtut waktu (*time series*) yang berbasis kovarian, 7) melakukan analisis faktor, jalur dan regresi, 8) mampu menjelaskan keterkaitan variabel secara kompleks dan efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya, 9) memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dengan data (Ghozali, 2008; Haryono, 2017; Jogiyanto, 2017).

Ferdinand (2014) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk: (1) Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruksi/konsep/faktor; (2) Menguji kesesuaian/ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; dan (3) Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian. (Ferdinand, 2014).

SEM pada dasarnya merupakan suatu teknik statistika yang dipakai untuk menguji serangkaian hubungan antara beberapa variabel yang terbentuk dari variabel faktor ataupun variabel terobservasi yang dianalisis dengan menggunakan program SEM (*Struktural Equation Modelling*). Tujuan analisis ini adalah menerangkan hubungan seperangkat variabel dengan variabel lainnya. Dengan analisis ini dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Besarnya pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen dinyatakan oleh besarnya koefisien determinasi.

Analisis SEM dalam penelitian ini menggunakan teknik dua tahap (*Two-Step Approach*). Tahap pertama adalah pengukuran variabel dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) sehingga diperoleh konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang fit sehingga dapat diterima. Model CFA dapat diterima apabila memiliki kecocokan data model validitas dan reliabilitas yang baik (Wijanto, 2008). Tahap kedua dari *two step approach* adalah melakukan pengukuran atau pengujian struktur *full model* SEM. Cara mendapatkan struktur *full model* SEM adalah dengan cara menggabungkan model CFA dari konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang sudah fit menjadi satu model keseluruhan (*hybrid model*) atau full model untuk diestimasi dan dianalisis. Model dikatakan bagus atau *fit* jika memenuhi uji kecocokan model secara keseluruhan (*Uji GOF*) serta evaluasi terhadap model struktur sehingga diperoleh model yang dapat diterima (Haryono, 2017).

**Tabel 3.4 Goodness-of-Fit Index**

No	Goodness of fit index	Cut off Value (Nilai Batas)
1	$\chi^2$ -chi square	$\leq \alpha$ .df (lebih kecil dari <i>Chi square table</i> )
2	Probability	$\geq 0,05$
3	GFI	$\geq 0,90$
4	AGFI	$\geq 0,90$
5	CFI	$\geq 0,95$
6	TLI	$\geq 0,95$
7	CMIN/DF	$\leq 2,0$
8	RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber: Haryono (2017)

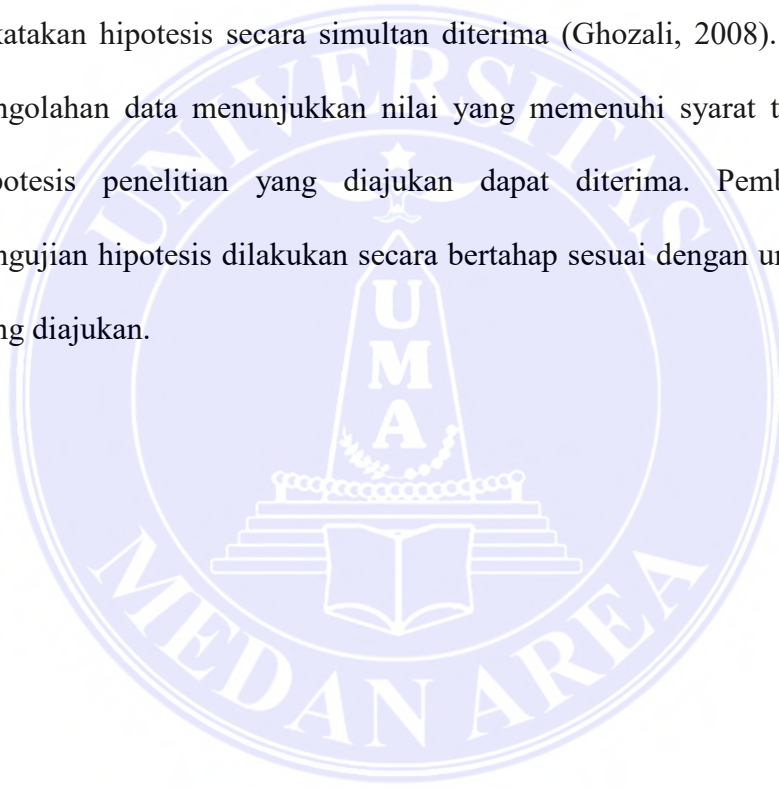
### 3.8.2 Hipotesis Statistik

Pengujian terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai *t-value* dengan tingkat signifikan 0,05.

Nilai *t-value* dalam program Amos 21.0 merupakan nilai *Critical Ratio* (CR).

Analisis nilai CR dan nilai P (p-value) dari hasil pengolahan data yang diperoleh untuk kemudian dibandingkan dengan batasan statistik yang diisyaratkan, yaitu di atas  $> 1,96$  untuk nilai CR dan di bawah  $< 0,05$  untuk nilai P.

Untuk menganalisis secara simultan dalam AMOS digunakan kriteria nilai Goodness of Fit Index (GOFI) pada model gabungan yang sudah fit. Apabila nilai GOFI sudah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan maka dapat dikatakan hipotesis secara simultan diterima (Ghozali, 2008). Apabila hasil pengolahan data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Pembahasan pada pengujian hipotesis dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan.





## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada peran *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang.
2. Tidak ada peran *gender* sebagai moderator dalam pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang.

#### 5.2 Saran

Berdasarkan proses, hasil dan temuan penelitian, maka peneliti mengajukan saran sebagai berikut:

1. Bagi karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang bersama-sama meningkatkan *work engagement* dengan cara meningkatkan semangat bekerja (*vigor*), meningkatkan dedikasi dalam bekerja (*dedication*), dan meningkatkan *absorpsi* atau penghayatan dalam pekerjaan.
2. Bagi pengambil kebijakan PT. Pos Indonesia (Persero) kantor Pos Medan dan Deli Serdang. Diperlukan dorongan secara langsung dari pimpinan, baik itu dorongan berupa tindakan reflektif maupun dorongan untuk

pengembangan professional kepada para karyawan, dengan harapan *work engagement* para karyawan akan meningkat. Dengan cara, pimpinan Kantor Pos memberikan inspirasi serta membimbing karyawannya secara optimis dengan ketentuan atau peraturan dalam perusahaan untuk lebih disiplin dalam bekerja, agar karyawannya dapat meningkatkan *work engagement* yang lebih baik lagi serta visi dan misi perusahaan dapat dicapai dengan baik.

3. Bagi peneliti selanjutnya. Untuk memperbaiki keterbatasan penelitian ini, agar lebih mendalami hal-hal yang berkaitan dengan *work engagement* dengan berbagai macam variabel pendukungnya yang belum dianalisis dalam penelitian ini dan menggantikan variabel moderatonya dengan variabel lain, sehingga diharapkan dampak yang dihasilkan akan lebih maksimal. Kemudian, agar dikembangkan untuk subyek penelitian lebih bervariasi, kalau bisa dalam proses penelitian jangan ikut campur tangan HRD serta tidak hanya karyawan ataupun instansi perusahaan yang dijadikan sebagai tempat penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abas, N., & Basri, R. (2019). *Relationship between the dimensions of senior subject teachers'(GKMP) instructional leadership and the learning organisation at schools. International Research Journal of Education and Sciences (IRJES)*, 3, 2158–2550.
- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A., & Faiña, J. A. (2020). *Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. European Management Journal*, 38(1), 169–178.
- Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee *engagement*, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46.
- Astuti, N. L. P., Mimba, N. P. S. H., & Ratnadi, N. M. D. (2016). Pengaruh *Work engagement* Pada Kinerja Bendahara Pengeluaran Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(2016), 4057-4082.
- Avolio, B. J. (1994). The “natural”: Some antecedents to *transformational leadership. International Journal of Public Administration*, 17(9), 1559–1581.
- Azka, G., Tahir, M. Q., & Syed, T. H. (2011). *Transformational leadership, employee engagement and performance: mediating effect of psychological ownership. African Journal of Business Management*, 5(17), 7391–7403.
- Azwar, S. (1997). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar. <https://inlislite.uin-suska.ac.id/opac/detail-opac?id=21442>
- Badudu, J. S., & Zain, S. M. (2001). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Pustaka Sinar Harapan.
- Bakker, A. (2008). Building *engagement* in the workplace. In *The peak performing organization* (pp. 96–118). Routledge.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly *work engagement* and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of *work engagement. Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356.
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly *work engagement* and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of*

*Vocational Behavior*, 83(3), 397–409.



- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. Work & Stress*, 22(3), 187–200.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and *work engagement. The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779.
- Baron, R. A., & Byrne, D. E. (1997). *Social Psychology*. Allyn and Bacon.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in *transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership and organizational culture. The International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554.
- Batista-Taran, L. C., Shuck, M. B., Gutierrez, C. C., & Baralt, S. (2009). The role of *leadership style in employee engagement. , Proceedings of the Eighth Annual College of Education & GSN Research Conference*, 15–20.
- Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). *Leadership style and regulatory mode: Value from fit? Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216–230.
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). *Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. The Leadership Quarterly*, 15(5), 625–646.
- Bryman, A., Gillingwater, D., & McGuinness, I. (1992). *Leadership and Organisational Transformation. Management Research News*, 15(5/6), 26–27. <https://doi.org/10.1108/eb028221>
- Burns, J. M. G. (1978a). *Leadership*. Open Road Media. [https://books.google.co.id/books?id=lhrPS\\_s7EawC](https://books.google.co.id/books?id=lhrPS_s7EawC)
- Burns, J. M. G. (1978b). *Leadership*. Open Road Media.
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and *engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189–203.
- Cucuni, dkk. (2015). *Perilaku Organisasi*. Pekanbaru: Al-mujtahadah.
- Daft, Richard L. (1999). *Leadership : theory and practice*. Dryden Press.
- Darrel W. Gerbing & Webster Anderson J.C., (2001) *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommender Two Approach*.



Psychological Bulletin, 1003(3), 411-415

- Dollard, M.F. & Bakker, A. B. (2010). Psychological Safety Climate As A Precursor To Conducive Work Environments, Psychological Health Problem And Employee Engagement. *Journal Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579-599.
- Dumdum, U., Lowe, K., & Avolio, B. (2000). *A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension*. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3549.1681>
- Enceng, Aslichati, L., Wulandari, F. R., & Purwanto, A. J. (2019). *Kepemimpinan (Edisi 2)*. Universitas Terbuka.
- Fakih, Mansour. (2016). *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*. Jakarta: INSISTPress.
- Farrell, K. A., & Hersch, P. L. (2001). Additions to corporate boards: Does gender matter? Available at SSRN 292281.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Desrtasi Ilmu Manajemen*. Universtas Dipoegoro.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791608>
- Gardner, W. L., & Gabriel, S. (2004). Gender Differences in Relational and Collective Interdependence: Implications for Self-Views, Social Behavior, and Subjective Well-Being. In *The psychology of gender, 2nd ed.* (pp. 169–191). The Guilford Press.
- Garg, N. (2014). Employee Engagement and Individual Differences: A Study in Indian Context. *Management Studies and Economic Systems*, 1(1), 41–50. [http://www.msas.org/article\\_5973.html](http://www.msas.org/article_5973.html)
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Fuad. (2008). *Structural Equation Modeling*. In. Semarang: : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.
- Hanafi, A., & Zulkifli, Z. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja

- Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 7(2), 406–422.
- Handini, R. E., Haryoko, S. F., & Yulianto, (2014). Hubungan antara Work-Family Conflict dan *Work engagement* pada Ibu Bekerja. *Jurnal NOETIC Psychology*, 4(2), 169-180.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS*.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695.
- Hawkes, A. J., Biggs, A., & Hegerty, E. (2017). *Work engagement: Investigating the role of transformational leadership, job resources, and recovery. The Journal of Psychology*, 151(6), 509-531.
- Hungu. (2017). *Demografi Kesehatan Indonesia*. Grasindo.
- Ivancevich, M, John, Konopaske, Robert, dan Matteson, T, Michael. (2006). *Organizational Behaviour and Management*. Jakarta: Erlangga.
- Jogiyanto, H. (2017). *Teori portofolio dan analisis investasi* (10th ed.). BPFE Yogyakarta.
- Jogiyanto, H. M. (2017). *Analisis dan Desain (Sistem Informasi Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktek Aplikasi Bisnis)*: Penerbit Andi
- Johnson, M., & Development, C. I. of P. and. (2004). *The New Rules of Engagement: Life-work Balance and Employee Commitment*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://books.google.co.id/books?id=EUv2pksV4s8C>
- Juditha, C. (2015). Gender dan Seksualitas dalam Konstruksi Media Massa. *JURNAL SIMBOLIKA: Research and Learning in Communication Study (E-Journal)*, 1(1). <http://www.ojs.uma.ac.id/index.php/simbolika/article/view/45>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Keith, T. Z. (2019). *Multiple regression and beyond: An introduction to multiple regression and structural equation modeling*. Routledge.
- Latan, H. (2012). Structural equation modeling: Konsep dan aplikasi menggunakan program LISREL 8.80. *Bandung: Alfabeta*
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). *Work engagement: introduction. Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 1(9).
- Lookwood, N. (2007). Lo Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *HR Magazine. Journal of Human Resource Management*, 1–11.

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee *engagement*. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Mardiana, N., & Sudiarditha, I. K. R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan *Transformational* Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Service Management Triangle: Jurnal Manajemen Jasa*, 1(1), 43–50.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and *engagement*. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Perusahaan*. UI Press.
- Neuman, W. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th Editio). Pearson.
- Northhouse, P. G. (2016). *Leadership: theory and practice/Peter Northouse*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Orlitzky, M., & Benjamin, J. D. (2003). The effects of sex composition on small-group performance in a business school case competition. *Academy of Management Learning & Education*, 2(2), 128–138.
- Paradise, A. (2008). Learning influences employee *engagement*. *T AND D*, 62(1), 54–55.
- Perwitasari, Dian. (2014). Struktur Kepemilikan, Karakteristik Perusahaan, Dan Manajemen Laba. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 5 (3), 432-441.
- Putra, Rudi Gustova Anggara. (2021). *Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Work engagement Pada Karyawan Pt. Mandau Adista Swastika*. Skripsi.
- Ratnaningtyas, H., Handaru, A. W., & Eryanto, H. (2021). *Transformational leadership* and work motivation on work productivity mediated by *work engagement*: An introductory analysis. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 3(2), 25–32.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi edisi kesepuluh*. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku perusahaan II*. PT Prenhallindo.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. L. (2016). *Practicing organization development: Leading transformation and change*. John Wiley & Sons.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee *engagement*. *Journal of Managerial Psychology*.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Manage employee *engagement* to manage



- performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 204–207.
- Santoso, S. (2011). *Konsep dasar dan aplikasi SEM dengan amos 24*: Elex Media Komputindo.
- Santrock, J. W. (2003). *Adolescence: perkembangan remaja*. Erlangga.
- Saragih, J. (2007). “Pengaruh Kepemimpinan *Transformational* dan Transaksional Terhadap Komunikasi dan Kepuasan Kerja Studi pada Guru SMAK BPK Penabur Jakarta.” *Jurnal Pendidikan Penabur*.
- Sarros, J. C., & Butchatsky, O. (1996). *Leadership : Australia’s top CEOs : finding out what makes them the best / James C. Sarros & Oleh Butchatsky* (O. Butchatsky (ed.)). HarperBusiness.
- Schaufeli, W. B. (2013). *What Engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and *engagement*: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of *engagement* and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Segers, J., De Prins, P., Brouwers, S. (2010). *Leadership and engagement: a brief review of the literature, a proposed model, and practical implications* (pp. 149-158). In Albrech, S. A. (Ed.). *Handbook of work engagement: perspektif, issues, research, and practices*. Cheltenham: MPG Books Group.
- Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & Iles, P. (1997). Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 355–372.
- Shiddhanta, Abhijit & Debalina Roy. (2010). Employee Engagement - Engaging The 21st Century Workforce. *Asian Journal of Management Research*, 170-189.
- Siswono, T. (2016). Proses Berpikir Kreatif Siswa Dalam Memecahkan dan Mengajukan Masalah Matematika. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 15(1), 60–68. <https://doi.org/10.17977/jip.v15i1.13>
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569–593. <https://doi.org/10.1108/17410400610702160>
- Sprang, G., Clark, J. J., & Whitt-Woosley, A. (2007). Compassion Fatigue, Compassion Satisfaction, and Burnout: Factors Impacting a Professional’s

- Quality of Life. *Journal of Loss and Trauma*, 12(3), 259–280.  
<https://doi.org/10.1080/15325020701238093>
- Sugiyono, P. D. (2011). *Metode penelitian manajemen*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfa.  
<https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=911046%0Ahttps://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=853411>
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfa.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Supriyanto, A. S. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN-maliki Press.
- Smythe, John. (2007). *The CEO (Chief Engagement Officer): Turning Hierarchy Upside Down to Drive Performance*. England: Gower Publishing Company.
- Taylor, N., Conner, M., & Lawton, R. (2012). The impact of theory on the effectiveness of worksite physical activity interventions: a meta-analysis and meta-regression. *Health Psychology Review*, 6(1), 33–73.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131.
- Utomo, K. W. (2002). Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Citizenship (OCB), Kepuasan Kerja, dan Perilaku Perusahaanonal (Penelitian Empiris pada Kabupaten Kebumen). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 34–52.  
[https://books.google.co.id/books?id=D9\\_YDwAAQBAJ&pg=PA369&lpg=PA369&dq=Prawirohardjo,+Sarwono.+2010.+Buku+Acuan+Nasional+Pelayanan+Kesehatan++Maternal+dan+Neonatal.+Jakarta++PT+Bina+Pustaka+Sarwono+Prawirohardjo.&source=bl&ots=riWNmMFyEq&sig=ACfU3U0HyN3I](https://books.google.co.id/books?id=D9_YDwAAQBAJ&pg=PA369&lpg=PA369&dq=Prawirohardjo,+Sarwono.+2010.+Buku+Acuan+Nasional+Pelayanan+Kesehatan++Maternal+dan+Neonatal.+Jakarta++PT+Bina+Pustaka+Sarwono+Prawirohardjo.&source=bl&ots=riWNmMFyEq&sig=ACfU3U0HyN3I)
- Utomo, K. W. (2002b). Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Citizenship (OCB), Kepuasan Kerja, dan Perilaku Perusahaanonal (Penelitian Empiris pada Kabupaten Kebumen). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 34–52.
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243–262.
- Wahab, Solichin Abdul, (2012). *Analisis Kebijakan Formulasi Ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Pt. Bumi Aksara.
- Wahyuddin, S. N. M. (2001). Peran Kepemimpinan Transformational, Kepemimpinan Transaksional, Komunikasi Internal, dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja di PT. Sumber Bengawan Plasindo



Karanganyar. *Jurnal University Press*.

- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590–602.
- Weber, M. (1978). *The Theory of Social and Economic Organizations*. In *Economy and Society*. Free Pass.
- Wijaya, M. (2005). Kepemimpinan *Transformational* di Sekolah dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik. In *Jurnal Pendidikan Penabur* (Vol. 5, Issue 4, pp. 118–127).
- Wijanto, S. H. (2008). Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8: Konsep dan Tutorial. *Yogyakarta: Graha Ilmu*, 3(1), 40-45
- Wirawab. (2014). *Kepemimpinan: teori, psikologi, perilaku perusahaan, aplikasi dan penelitian*. Rajawali Press.
- Wulandari, S., Nurtjahjanti, H., & Putra, N. A. (2013). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan *Work engagement* Pada Karyawan Pt. Dua Kelinci Pati. *Jurnal EMPATI*, 2(3), 539-548.
- Wyatt, W. (2005). *A study of employee in Asia. The keys to what makes Asian employees tick*. Work Asia.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam perusahaan*. Jakarta: PT. Indeks.
- Yusuf, A. M. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Prenada Media.

**DATA PENELITIAN**a. Data Variabel *Work Engagement*

Resp	WE 1	WE 2	WE 3	WE 4	WE 5	WE 6	WE 7	WE 8	WE 9	WE1 0	WE1 1	WE1 2	WE1 3	WE1 4	WE1 5	WE1 6	WE1 7
1	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
6	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
8	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4
9	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3
10	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
11	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
12	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3
13	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
14	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
15	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5
18	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3
19	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
20	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
21	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
22	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
23	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 17/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23

24	3	3	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	4
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
26	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
31	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	6	3
33	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
34	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
35	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	6	6	3	2
36	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
38	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
39	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	6	6	4	4
41	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4
42	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
43	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	6	6	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3
46	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
47	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
48	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
49	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
50	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
51	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3
52	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2
54	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
56	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3
57	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
58	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3
60	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3
61	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	2
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
63	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3
64	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3
65	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
66	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3
69	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2
72	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2
73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3
74	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
75	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4
77	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
78	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
80	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3

82	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
83	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
86	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3
87	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
89	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2
90	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
91	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
93	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
94	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
95	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
96	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
97	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4
98	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2
99	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
100	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
101	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4
102	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	4
103	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
104	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
105	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4
106	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3
107	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
108	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4
109	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4
110	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3



111	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	3	
112	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
113	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	
114	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	
115	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
116	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	3	
117	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	
118	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
119	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	
120	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3
122	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	
123	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	
124	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	3	
125	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
126	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	
127	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	
128	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	
129	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	
130	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
131	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
132	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
133	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	
134	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
135	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	2	3	
136	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	3	
138	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	
139	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	

140	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4
141	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	3
142	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
143	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
144	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4
145	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
146	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
147	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
148	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	3
149	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3
150	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
151	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
152	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4
153	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
154	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
155	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
156	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
157	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
158	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
159	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
160	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4
161	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
162	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
163	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5
164	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
165	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3
166	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
167	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
168	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4

169	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
170	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
171	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
172	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
173	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
174	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
175	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
176	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
177	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
178	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
179	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
180	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
181	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
182	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
183	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
184	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4
185	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
186	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
187	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
188	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
189	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
190	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4

b. Data Variabel *Transformational Leadership*

Resp.	TL1	TL2	TL3	TL4	TL5	TL6	TL7	TL8	TL9	TL10	TL11	TL12	TL13	TL14
1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4
5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
6	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
7	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4
8	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
9	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
10	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
12	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3
13	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3
14	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
16	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
17	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
18	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
20	3	6	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
21	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
22	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
23	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
25	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
26	3	3	3	3	3	6	3	3	6	3	3	3	4	4
27	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
29	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
31	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4
32	6	6	3	3	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
34	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 17/5/23

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23

35	3	2	3	3	3	3	3	6	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	3	3	3	3	6	3	3	3	3	4	4
37	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5
38	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
39	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2
40	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
41	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
43	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
44	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
46	3	3	6	2	6	3	6	3	3	3	3	6	6	3
47	3	3	6	3	6	6	3	3	3	3	3	6	3	4
48	3	3	2	3	3	3	6	3	2	3	2	2	3	3
49	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3
50	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3
52	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2
53	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
54	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
55	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
56	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2
57	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3
58	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
59	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
60	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3
61	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
62	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
63	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
64	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
65	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 17/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23



66	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
67	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	3
68	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
69	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2
70	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3
71	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
72	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2
73	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
74	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4
75	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
76	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
77	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
78	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
79	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
80	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
81	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
82	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
83	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3
84	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3
85	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
86	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
87	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2
88	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
89	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	3
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
91	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
94	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2
95	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4
96	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5	4

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 17/5/23

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23

97	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
98	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3
99	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	4	4
100	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3
101	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
102	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
103	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
104	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4
105	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
106	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	4
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
108	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
110	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
111	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
112	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	5	5
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
114	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3
115	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3
116	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4
117	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
118	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
119	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
120	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3
121	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3
122	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	5
123	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3
124	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	4
125	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3
126	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4
127	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	4	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 17/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23

128	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
129	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
130	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	4
131	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
132	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
133	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
134	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
135	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
136	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4
137	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	4
138	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3
139	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3
140	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
141	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
142	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
143	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2
144	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2
145	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	5	5
146	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4
147	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
148	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
149	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
150	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
151	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
152	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	2
153	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
154	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
155	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
156	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
157	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
158	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 17/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23

159	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
160	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4
161	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
162	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
163	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	2	3
164	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
165	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
166	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4
167	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
168	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3
169	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3
170	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3
171	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
172	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
173	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4
174	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4
175	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
176	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
177	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
178	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3
179	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3
180	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4
181	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3
182	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3
183	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
184	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
185	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5
186	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
187	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
188	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
189	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 17/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23

190	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Lanjutan ...

TL15	TL16	TL17	TL18	TL19	TL20	TL21	TL22	TL23	TL24	TL25	TL26	TL27
4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3
4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3
3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3



4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2
3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2
3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2
2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2
3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3
3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3
3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3
3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3

3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3
3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2
3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3
3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3
4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3
4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3
4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4

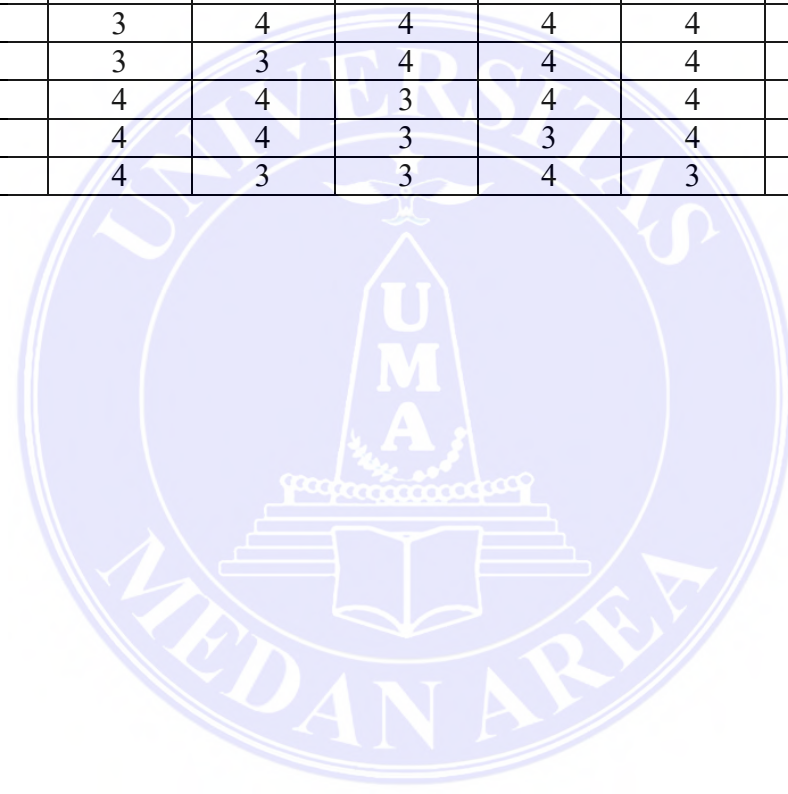
3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3
3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4
3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3
4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4
3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4
3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3



3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3

c. Data Variabel *Gender*

Resp.	G
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1
7	1
8	1
9	1
10	1
11	1
12	1
13	1
14	1
15	1
16	1
17	1
18	1



19	1
20	1
21	1
22	1
23	1
24	1
25	1
26	1
27	1
28	1
29	1
30	1
31	1
32	1
33	1
34	1
35	1
36	1
37	1
38	1
39	1
40	1
41	1
42	1
43	1
44	1
45	1
46	1
47	1
48	1
49	1
50	1
51	1



## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 17/5/23

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23

52	1
53	1
54	1
55	1
56	1
57	1
58	1
59	1
60	1
61	1
62	1
63	1
64	1
65	1
66	1
67	1
68	1
69	1
70	1
71	1
72	1
73	1
74	1
75	1
76	1
77	1
78	1
79	1
80	1
81	1
82	1
83	1
84	1



## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 17/5/23

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23

85	1
86	1
87	1
88	1
89	1
90	1
91	1
92	1
93	1
94	1
95	1
96	1
97	1
98	1
99	1
100	1
101	1
102	1
103	1
104	1
105	1
106	1
107	1
108	1
109	1
110	1
111	1
112	1
113	1
114	1
115	1
116	1
117	1



## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 17/5/23

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23

118	1
119	1
120	1
121	2
122	2
123	2
124	2
125	2
126	2
127	2
128	2
129	2
130	2
131	2
132	2
133	2
134	2
135	2
136	2
137	2
138	2
139	2
140	2
141	2
142	2
143	2
144	2
145	2
146	2
147	2
148	2
149	2
150	2



## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 17/5/23

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23



151	2
152	2
153	2
154	2
155	2
156	2
157	2
158	2
159	2
160	2
161	2
162	2
163	2
164	2
165	2
166	2
167	2
168	2
169	2
170	2
171	2
172	2
173	2
174	2
175	2
176	2
177	2
178	2
179	2
180	2
181	2
182	2
183	2



## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 17/5/23

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23

184	2
185	2
186	2
187	2
188	2
189	2
190	2



## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

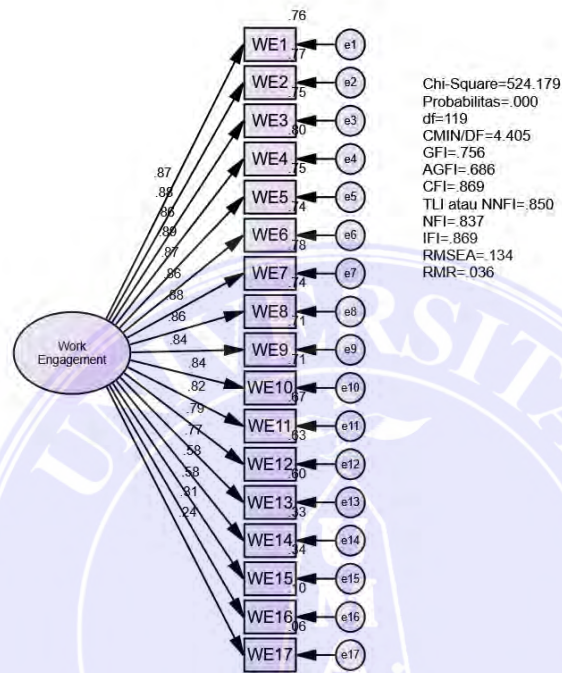
Document Accepted 17/5/23

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23

**HASIL ANALISIS DATA UJI SEM**

a. CFA Variabel *Work Engagement*

1. Iterasi 1

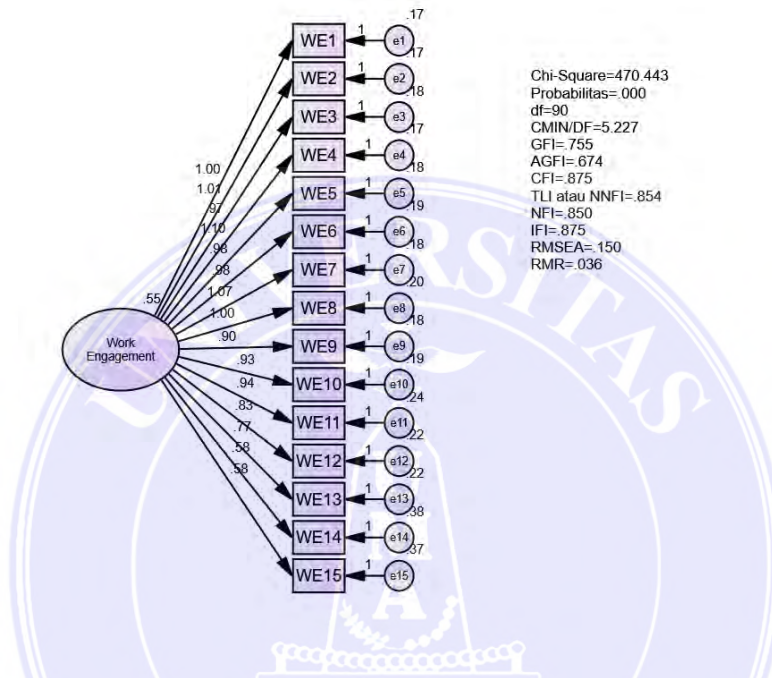


**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
WE1 <--- Work_Engagement	.872
WE2 <--- Work_Engagement	.876
WE3 <--- Work_Engagement	.863
WE4 <--- Work_Engagement	.893
WE5 <--- Work_Engagement	.865
WE6 <--- Work_Engagement	.858
WE7 <--- Work_Engagement	.883
WE8 <--- Work_Engagement	.859
WE9 <--- Work_Engagement	.844
WE10 <--- Work_Engagement	.842
WE11 <--- Work_Engagement	.820
WE12 <--- Work_Engagement	.794
WE13 <--- Work_Engagement	.774
WE14 <--- Work_Engagement	.578
WE15 <--- Work_Engagement	.580

	Estimate
WE16 <--- Work_Engagement	.314
WE17 <--- Work_Engagement	.239

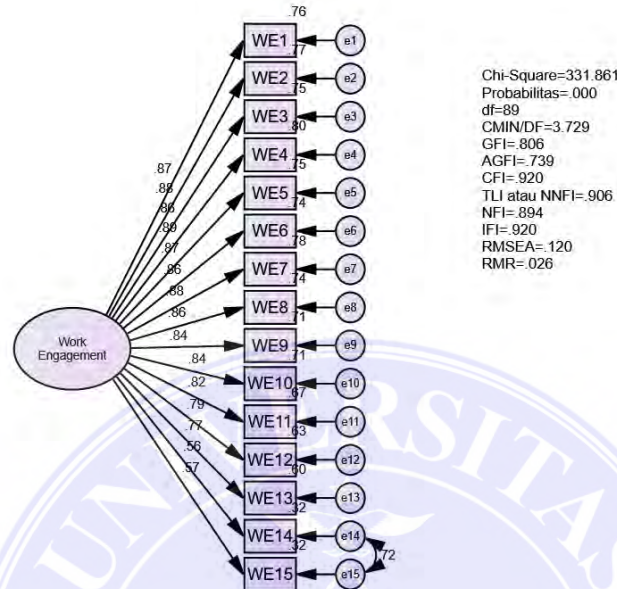
2. Iterasi 2



**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
WE1 <--- Work_Engagement	.872
WE2 <--- Work_Engagement	.876
WE3 <--- Work_Engagement	.864
WE4 <--- Work_Engagement	.893
WE5 <--- Work_Engagement	.865
WE6 <--- Work_Engagement	.857
WE7 <--- Work_Engagement	.883
WE8 <--- Work_Engagement	.859
WE9 <--- Work_Engagement	.845
WE10 <--- Work_Engagement	.843
WE11 <--- Work_Engagement	.821
WE12 <--- Work_Engagement	.795
WE13 <--- Work_Engagement	.774
WE14 <--- Work_Engagement	.576
WE15 <--- Work_Engagement	.578

3. Iterasi 3

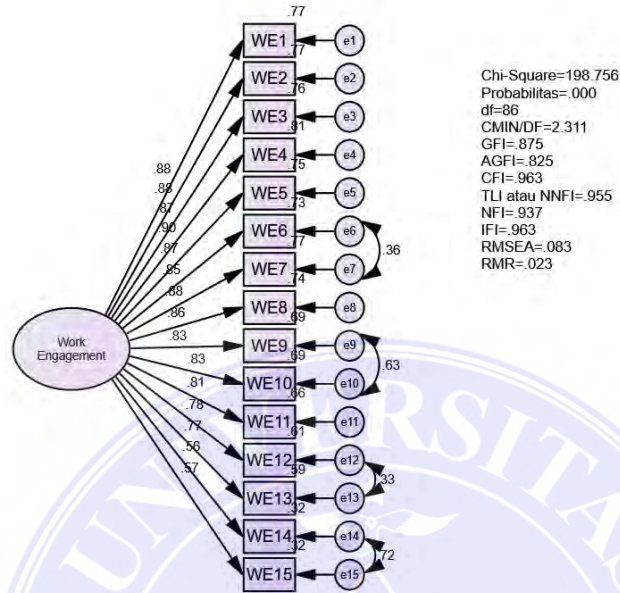


**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
WE1 <--- Work_Engagement	.871
WE2 <--- Work_Engagement	.876
WE3 <--- Work_Engagement	.865
WE4 <--- Work_Engagement	.894
WE5 <--- Work_Engagement	.867
WE6 <--- Work_Engagement	.858
WE7 <--- Work_Engagement	.884
WE8 <--- Work_Engagement	.859
WE9 <--- Work_Engagement	.845
WE10 <--- Work_Engagement	.843
WE11 <--- Work_Engagement	.821
WE12 <--- Work_Engagement	.791
WE13 <--- Work_Engagement	.773
WE14 <--- Work_Engagement	.564
WE15 <--- Work_Engagement	.565



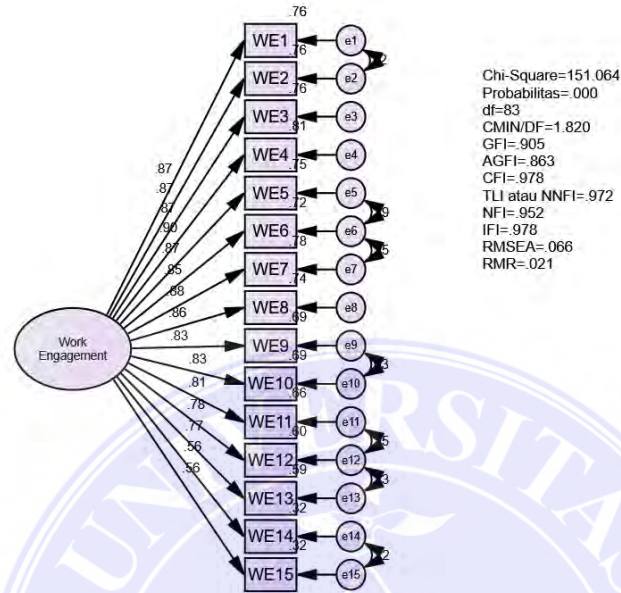
4. Iterasi 4



**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
WE1 <--- Work_Engagement	.878
WE2 <--- Work_Engagement	.880
WE3 <--- Work_Engagement	.871
WE4 <--- Work_Engagement	.899
WE5 <--- Work_Engagement	.867
WE6 <--- Work_Engagement	.852
WE7 <--- Work_Engagement	.878
WE8 <--- Work_Engagement	.857
WE9 <--- Work_Engagement	.829
WE10 <--- Work_Engagement	.829
WE11 <--- Work_Engagement	.815
WE12 <--- Work_Engagement	.783
WE13 <--- Work_Engagement	.768
WE14 <--- Work_Engagement	.563
WE15 <--- Work_Engagement	.565

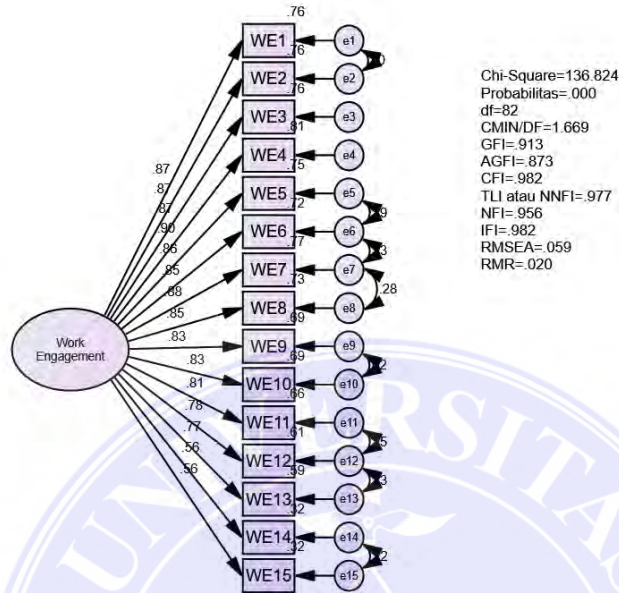
5. Iterasi 5



Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e12 <--> e15	4.889	.030
e10 <--> e11	7.799	.036
e7 <--> e8	13.667	.051
e4 <--> e10	6.886	-.029
e3 <--> e11	4.703	-.033
e3 <--> e4	4.327	.028
e2 <--> e11	4.352	.031
e2 <--> e5	6.852	-.032

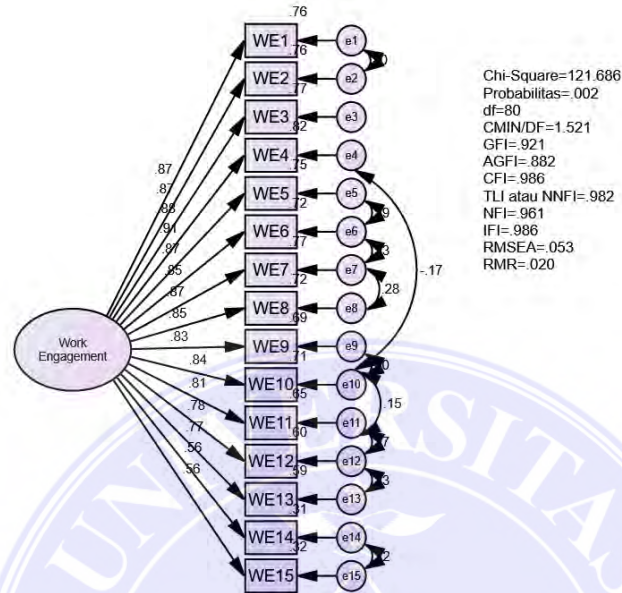
6. Iterasi 6



**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
e12 <--> e15	4.850	.030
e10 <--> e11	7.558	.035
e4 <--> e10	7.796	-.031
e3 <--> e11	5.509	-.036
e2 <--> e5	6.817	-.032

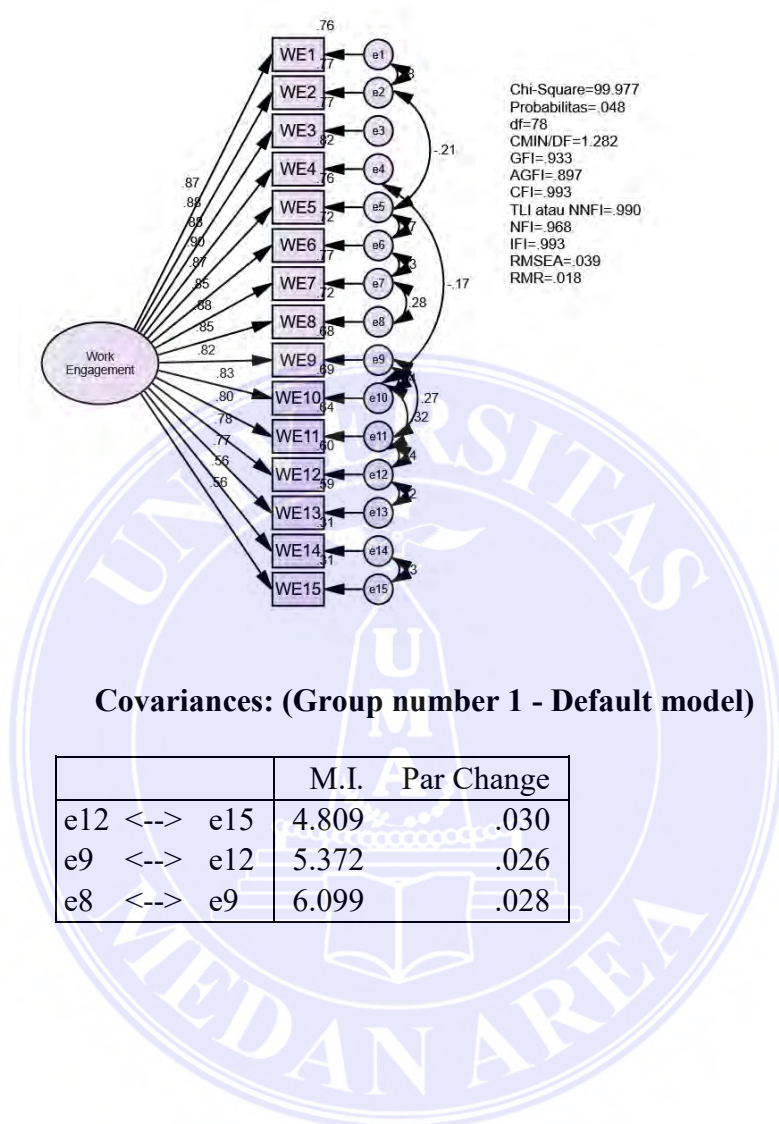
7. Iterasi 7



Covariances: (Group number 1 - Default model)

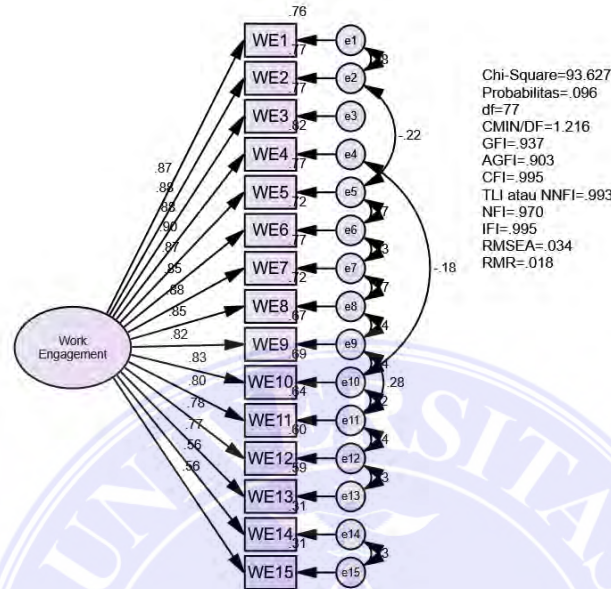
		M.I.	Par Change
e12 <-->	e15	5.037	.031
e9 <-->	e11	7.176	.033
e8 <-->	e9	4.496	.024
e3 <-->	e11	5.283	-.034
e2 <-->	e5	6.951	-.032

8. Iterasi 8





9. Iterasi 9



**Notes for Model (Default model)**

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments:	120
Number of distinct parameters to be estimated:	43
Degrees of freedom (120 - 43):	77

**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 93.627  
 Degrees of freedom = 77  
 Probability level = .096

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WE1	<---	Work_Engagement	1.000				
WE2	<---	Work_Engagement	1.013	.050	20.367	***	par_1
WE3	<---	Work_Engagement	.986	.057	17.272	***	par_2
WE4	<---	Work_Engagement	1.111	.060	18.381	***	par_3
WE5	<---	Work_Engagement	.986	.058	17.032	***	par_4
WE6	<---	Work_Engagement	.967	.061	15.900	***	par_5

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WE7 <--- Work_Engagement	1.054	.062	17.053	***	par_6
WE8 <--- Work_Engagement	.984	.061	16.032	***	par_7
WE9 <--- Work_Engagement	.873	.058	14.930	***	par_8
WE10 <--- Work_Engagement	.914	.060	15.297	***	par_9
WE11 <--- Work_Engagement	.915	.063	14.441	***	par_10
WE12 <--- Work_Engagement	.805	.059	13.621	***	par_11
WE13 <--- Work_Engagement	.760	.057	13.426	***	par_12
WE14 <--- Work_Engagement	.562	.066	8.474	***	par_13
WE15 <--- Work_Engagement	.561	.066	8.546	***	par_14

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
WE1 <--- Work_Engagement	.874
WE2 <--- Work_Engagement	.880
WE3 <--- Work_Engagement	.878
WE4 <--- Work_Engagement	.905
WE5 <--- Work_Engagement	.875
WE6 <--- Work_Engagement	.846
WE7 <--- Work_Engagement	.875
WE8 <--- Work_Engagement	.848
WE9 <--- Work_Engagement	.817
WE10 <--- Work_Engagement	.828
WE11 <--- Work_Engagement	.802
WE12 <--- Work_Engagement	.776
WE13 <--- Work_Engagement	.767
WE14 <--- Work_Engagement	.557
WE15 <--- Work_Engagement	.560

### Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e14 <--> e15	.279	.035	7.931	***	par_15
e12 <--> e13	.075	.018	4.146	***	par_16
e9 <--> e10	.136	.020	6.782	***	par_17
e6 <--> e7	.065	.015	4.332	***	par_18
e11 <--> e12	.058	.017	3.375	***	par_19
e5 <--> e6	.049	.015	3.352	***	par_20
e1 <--> e2	.046	.015	3.023	.003	par_21
e7 <--> e8	.054	.016	3.445	***	par_22
e10 <--> e11	.074	.019	3.872	***	par_23

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e4 <--> e10	-.032	.011	-2.946	.003	par_24
e9 <--> e11	.065	.018	3.589	***	par_25
e2 <--> e5	-.036	.012	-2.858	.004	par_26
e8 <--> e9	.028	.012	2.451	.014	par_27

### Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e14 <--> e15	.726
e12 <--> e13	.327
e9 <--> e10	.645
e6 <--> e7	.334
e11 <--> e12	.237
e5 <--> e6	.269
e1 <--> e2	.276
e7 <--> e8	.271
e10 <--> e11	.316
e4 <--> e10	-.181
e9 <--> e11	.282
e2 <--> e5	-.216
e8 <--> e9	.136

### Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Work_Engagement	.552	.073	7.568	***	par_28
e1	.171	.020	8.490	***	par_29
e2	.165	.020	8.281	***	par_30
e3	.159	.019	8.574	***	par_31
e4	.151	.019	8.069	***	par_32
e5	.164	.019	8.495	***	par_33
e6	.205	.023	9.011	***	par_34
e7	.187	.021	8.981	***	par_35
e8	.209	.023	8.880	***	par_36
e9	.209	.023	9.091	***	par_37
e10	.211	.024	8.772	***	par_38
e11	.257	.028	9.302	***	par_39
e12	.237	.025	9.396	***	par_40
e13	.223	.024	9.225	***	par_41
e14	.389	.041	9.563	***	par_42

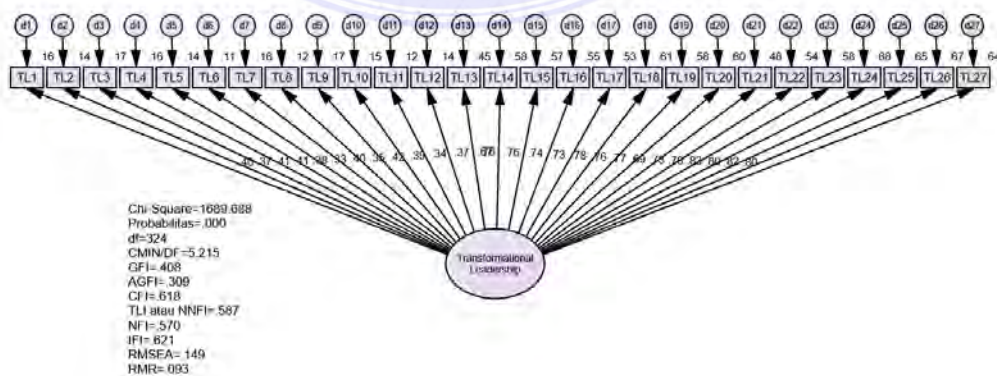
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e15	.380	.040	9.562	***	par_43

**Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
WE15	.314
WE14	.310
WE13	.589
WE12	.602
WE11	.643
WE10	.686
WE9	.668
WE8	.720
WE7	.766
WE6	.716
WE5	.765
WE4	.818
WE3	.771
WE2	.774
WE1	.763

**b. CFA Variabel Transformasional Leadership**

1. Iterasi 1

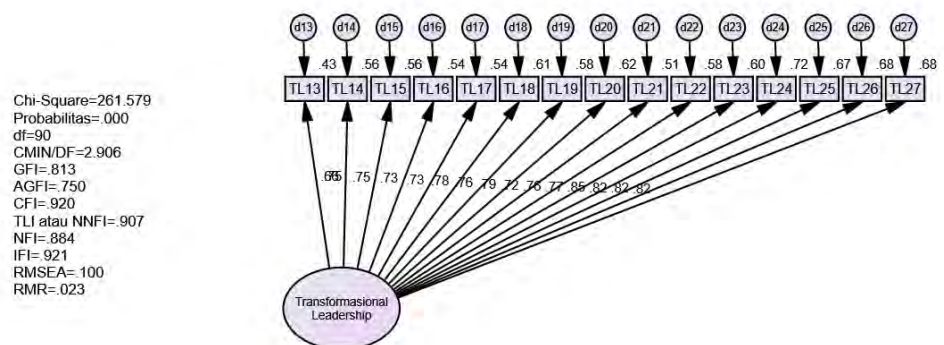




**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
TL1 <--- Transformational_Leadership	.403
TL2 <--- Transformational_Leadership	.370
TL3 <--- Transformational_Leadership	.412
TL4 <--- Transformational_Leadership	.406
TL5 <--- Transformational_Leadership	.376
TL6 <--- Transformational_Leadership	.334
TL7 <--- Transformational_Leadership	.404
TL8 <--- Transformational_Leadership	.349
TL9 <--- Transformational_Leadership	.417
TL10 <--- Transformational_Leadership	.393
TL11 <--- Transformational_Leadership	.344
TL12 <--- Transformational_Leadership	.373
TL13 <--- Transformational_Leadership	.668
TL14 <--- Transformational_Leadership	.759
TL15 <--- Transformational_Leadership	.755
TL16 <--- Transformational_Leadership	.741
TL17 <--- Transformational_Leadership	.730
TL18 <--- Transformational_Leadership	.779
TL19 <--- Transformational_Leadership	.759
TL20 <--- Transformational_Leadership	.774
TL21 <--- Transformational_Leadership	.693
TL22 <--- Transformational_Leadership	.733
TL23 <--- Transformational_Leadership	.762
TL24 <--- Transformational_Leadership	.825
TL25 <--- Transformational_Leadership	.804
TL26 <--- Transformational_Leadership	.816
TL27 <--- Transformational_Leadership	.800

2. Iterasi 2





**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

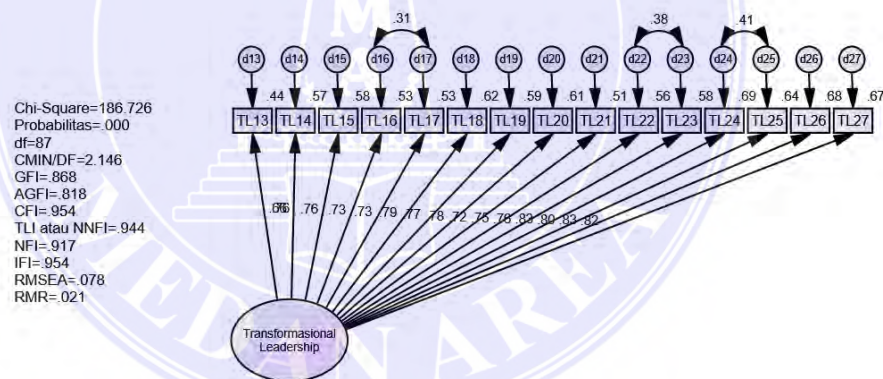
	Estimate
TL13 <--- Transformasional_Leadership	.657
TL14 <--- Transformasional_Leadership	.749
TL15 <--- Transformasional_Leadership	.751
TL16 <--- Transformasional_Leadership	.733
TL17 <--- Transformasional_Leadership	.733
TL18 <--- Transformasional_Leadership	.782
TL19 <--- Transformasional_Leadership	.764
TL20 <--- Transformasional_Leadership	.786
TL21 <--- Transformasional_Leadership	.717
TL22 <--- Transformasional_Leadership	.760
TL23 <--- Transformasional_Leadership	.775
TL24 <--- Transformasional_Leadership	.850
TL25 <--- Transformasional_Leadership	.818
TL26 <--- Transformasional_Leadership	.824
TL27 <--- Transformasional_Leadership	.823

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
d26 <--> d27	9.004	.043
d25 <--> d27	9.039	.041
d25 <--> d26	4.395	.030
d24 <--> d27	12.467	.046
d24 <--> d25	29.025	.070
d23 <--> d26	7.208	-.039
d22 <--> d26	8.187	-.042
d22 <--> d23	25.957	.073
d21 <--> d23	10.043	.054
d21 <--> d22	12.762	.061
d20 <--> d22	4.435	.031
d19 <--> d23	6.180	-.038
d18 <--> d24	4.071	-.029
d18 <--> d19	5.712	.039
d17 <--> d27	4.101	-.028
d17 <--> d19	4.136	.030
d16 <--> d27	9.635	-.043
d16 <--> d25	6.595	-.035
d16 <--> d19	15.341	.059

	M.I.	Par Change
d16 <--> d18	5.250	.035
d16 <--> d17	18.943	.060
d15 <--> d27	5.496	-.033
d15 <--> d25	7.019	-.037
d15 <--> d24	11.389	-.046
d15 <--> d18	6.880	.040
d15 <--> d16	5.347	.033
d14 <--> d27	4.093	-.030
d14 <--> d24	14.658	-.054
d14 <--> d18	7.318	.043
d14 <--> d15	9.220	.046
d13 <--> d26	4.112	-.036
d13 <--> d15	4.036	.035
d13 <--> d14	10.188	.058

3. Iterasi 3

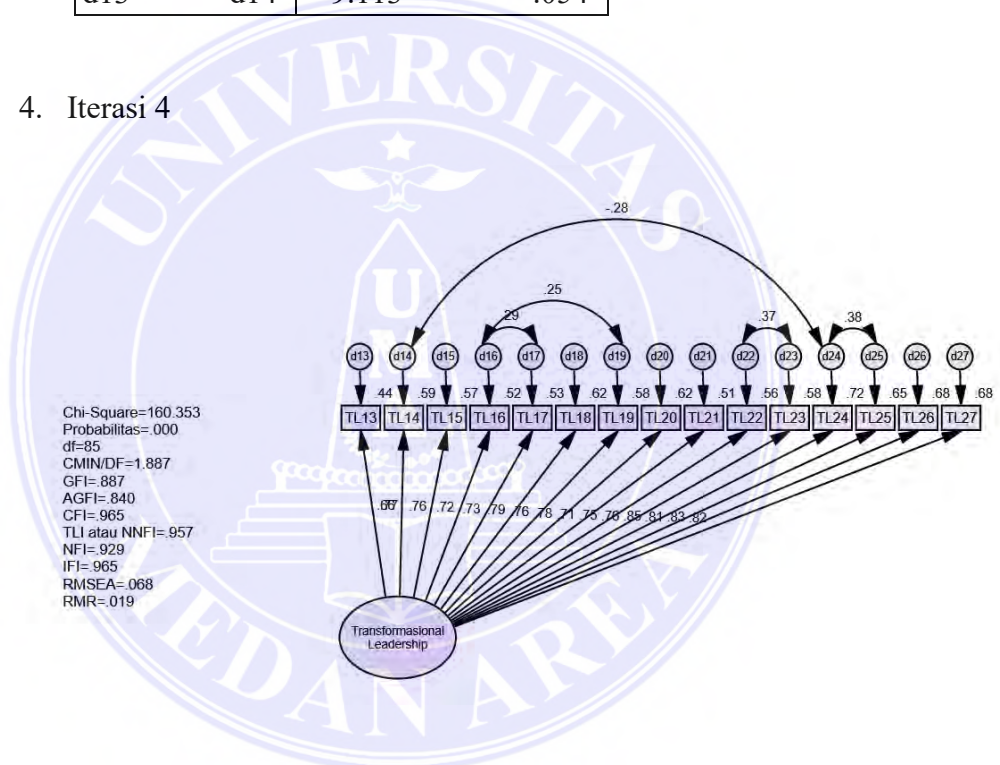


Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
d26 <--> d27	9.394	.044
d25 <--> d27	4.153	.026
d24 <--> d27	8.105	.035
d21 <--> d23	4.577	.034
d21 <--> d22	7.020	.042
d18 <--> d19	4.247	.033
d16 <--> d27	6.152	-.033
d16 <--> d19	11.395	.048
d16 <--> d18	4.524	.030

	M.I.	Par Change
d15 <--> d27	6.551	-.036
d15 <--> d24	4.845	-.027
d15 <--> d18	5.142	.034
d14 <--> d27	4.880	-.033
d14 <--> d24	12.869	-.047
d14 <--> d18	5.619	.037
d14 <--> d15	7.440	.041
d13 <--> d26	5.175	-.040
d13 <--> d20	4.265	-.037
d13 <--> d14	9.113	.054

4. Iterasi 4

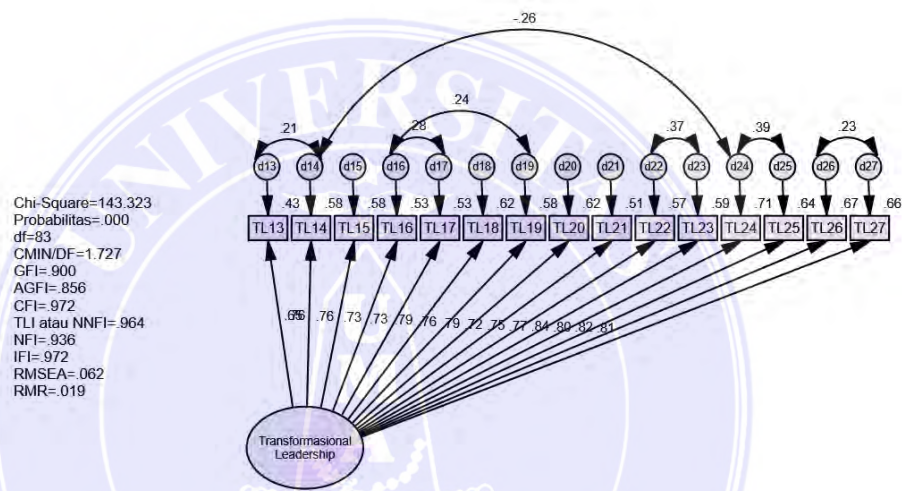


**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
d26 <--> d27	8.711	.042
d25 <--> d27	5.583	.029
d21 <--> d24	4.608	-.031
d21 <--> d23	4.616	.035
d21 <--> d22	7.149	.043
d17 <--> d19	4.215	.028
d15 <--> d27	6.285	-.035
d15 <--> d24	4.108	-.024
d15 <--> d18	5.978	.037

	M.I.	Par Change
d15 <--> d16	4.045	.026
d14 <--> d27	4.258	-.029
d13 <--> d26	5.487	-.041
d13 <--> d20	4.519	-.038
d13 <--> d14	8.411	.050

5. Iterasi 5

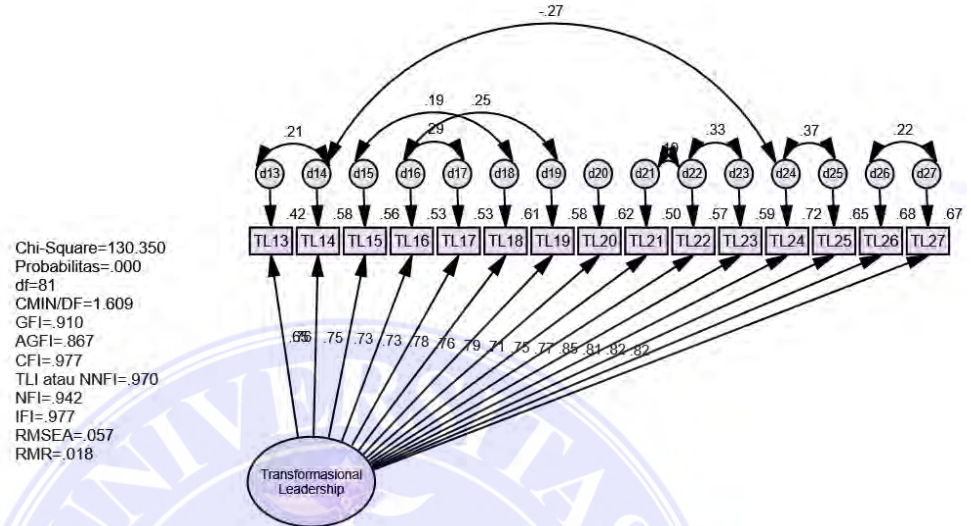


**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
d25 <--> d27	4.144	.025
d21 <--> d24	4.589	-.031
d21 <--> d23	4.447	.034
d21 <--> d22	6.894	.042
d15 <--> d27	4.709	-.030
d15 <--> d24	4.300	-.025
d15 <--> d18	5.476	.035



6. Iterasi 6

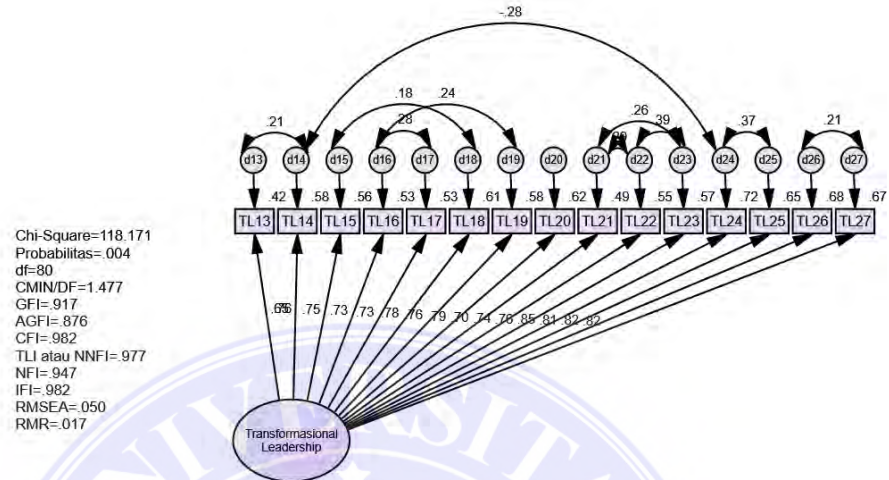


**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
d25 <--> d27	4.078	.025
d21 <--> d24	5.062	-.032
d21 <--> d23	9.626	.049
d17 <--> d19	4.112	.028



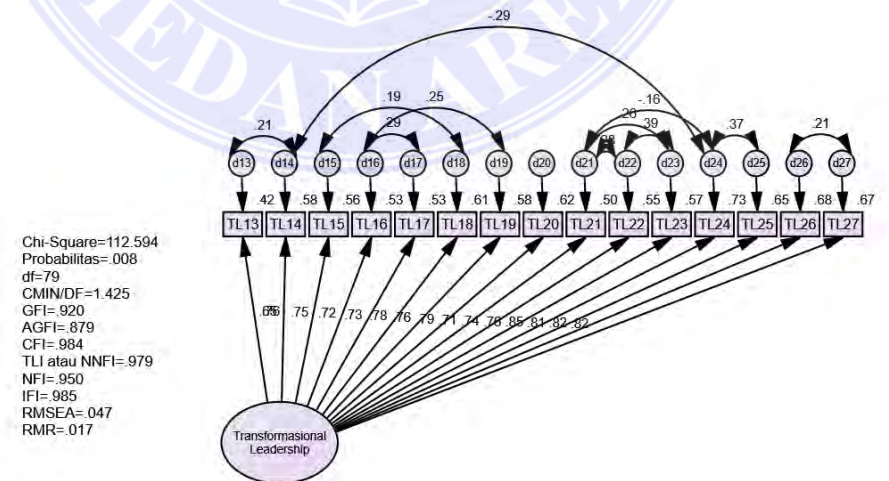
7. Iterasi 7



Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
d25 <--> d27	4.229	.025
d21 <--> d24	5.247	-.031

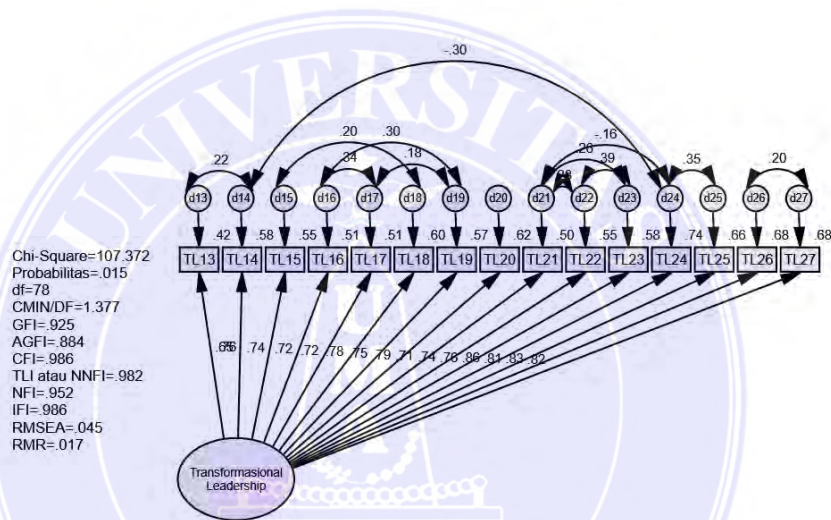
8. Iterasi 8



**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
d25 <--> d27	4.035	.024
d20 <--> d22	4.069	.028
d17 <--> d19	4.133	.028

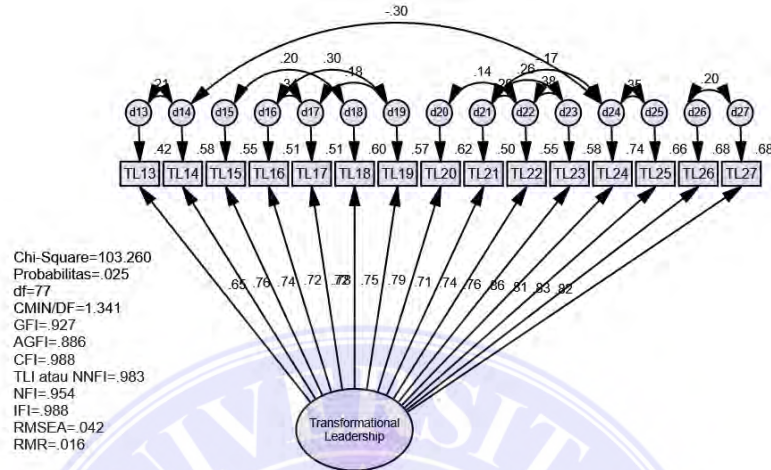
9. Iterasi 9



**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
d20 <--> d22	4.032	.027

10. Iterasi 10



**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 103.260  
 Degrees of freedom = 77  
 Probability level = .025

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TL1 <-- Transformational_Leadership	1.000				
3 - ip					
TL1 <-- Transformational_Leadership	1.156	.112	10.296	**	par_1
4 - ip				*	
TL1 <-- Transformational_Leadership	1.086	.120	9.037	**	par_2
5 - ip				*	
TL1 <-- Transformational_Leadership	1.002	.115	8.734	**	par_3
6 - ip				*	
TL1 <-- Transformational_Leadership	.984	.112	8.762	**	par_4
7 - ip				*	
TL1 <-- Transformational_Leadership	1.260	.13	9.359	**	par_5

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
8	-	ip		.5		*	
TL1	<--	Transformational_Leadership	1.184	.130	9.140	**	par_6
9	-	ip				*	
TL2	<--	Transformational_Leadership	1.267	.135	9.363	**	par_7
0	-	ip				*	
TL2	<--	Transformational_Leadership	1.169	.136	8.623	**	par_8
1	-	ip				*	
TL2	<--	Transformational_Leadership	1.082	.121	8.960	**	par_9
2	-	ip				*	
TL2	<--	Transformational_Leadership	1.149	.125	9.152	**	par_10
3	-	ip				*	
TL2	<--	Transformational_Leadership	1.422	.142	10.008	**	par_11
4	-	ip				*	
TL2	<--	Transformational_Leadership	1.286	.134	9.584	**	par_12
5	-	ip				*	
TL2	<--	Transformational_Leadership	1.404	.144	9.726	**	par_13
6	-	ip				*	
TL2	<--	Transformational_Leadership	1.336	.138	9.697	**	par_14
7	-	ip				*	

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TL13 <--- Transformational_Leadership	.649
TL14 <--- Transformational_Leadership	.762
TL15 <--- Transformational_Leadership	.742
TL16 <--- Transformational_Leadership	.715
TL17 <--- Transformational_Leadership	.717
TL18 <--- Transformational_Leadership	.778
TL19 <--- Transformational_Leadership	.753
TL20 <--- Transformational_Leadership	.785
TL21 <--- Transformational_Leadership	.707
TL22 <--- Transformational_Leadership	.739
TL23 <--- Transformational_Leadership	.759
TL24 <--- Transformational_Leadership	.859
TL25 <--- Transformational_Leadership	.812
TL26 <--- Transformational_Leadership	.827
TL27 <--- Transformational_Leadership	.822



**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
d24 <--> d25	.055	.016	3.509	***	par_15
d22 <--> d23	.075	.017	4.534	***	par_16
d16 <--> d17	.064	.016	4.025	***	par_17
d16 <--> d19	.062	.017	3.623	***	par_18
d14 <--> d24	-.051	.013	-4.019	***	par_19
d26 <--> d27	.035	.016	2.228	.026	par_20
d13 <--> d14	.050	.019	2.641	.008	par_21
d21 <--> d22	.067	.019	3.529	***	par_22
d15 <--> d18	.041	.017	2.398	.016	par_23
d21 <--> d23	.061	.019	3.154	.002	par_24
d21 <--> d24	-.033	.014	-2.432	.015	par_25
d17 <--> d19	.035	.016	2.184	.029	par_26
d20 <--> d22	.028	.014	1.977	.048	par_27

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
d24 <--> d25	.347
d22 <--> d23	.380
d16 <--> d17	.337
d16 <--> d19	.303
d14 <--> d24	-.304
d26 <--> d27	.197
d13 <--> d14	.214
d21 <--> d22	.287
d15 <--> d18	.201
d21 <--> d23	.262
d21 <--> d24	-.166
d17 <--> d19	.177
d20 <--> d22	.140

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Transformational_Leadership	.203	.041	4.896	***	par_28
d13	.279	.030	9.261	***	par_29
d14	.196	.022	8.792	***	par_30
d15	.196	.022	8.905	***	par_31
d16	.195	.021	9.064	***	par_32

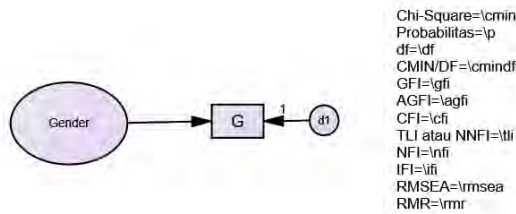


	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
d17	.186	.020	9.091	***	par_33
d18	.211	.024	8.787	***	par_34
d19	.217	.024	8.937	***	par_35
d20	.202	.023	8.859	***	par_36
d21	.278	.031	8.994	***	par_37
d22	.198	.022	9.201	***	par_38
d23	.197	.022	8.944	***	par_39
d24	.145	.019	7.693	***	par_40
d25	.173	.021	8.359	***	par_41
d26	.185	.022	8.436	***	par_42
d27	.174	.021	8.391	***	par_43

### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

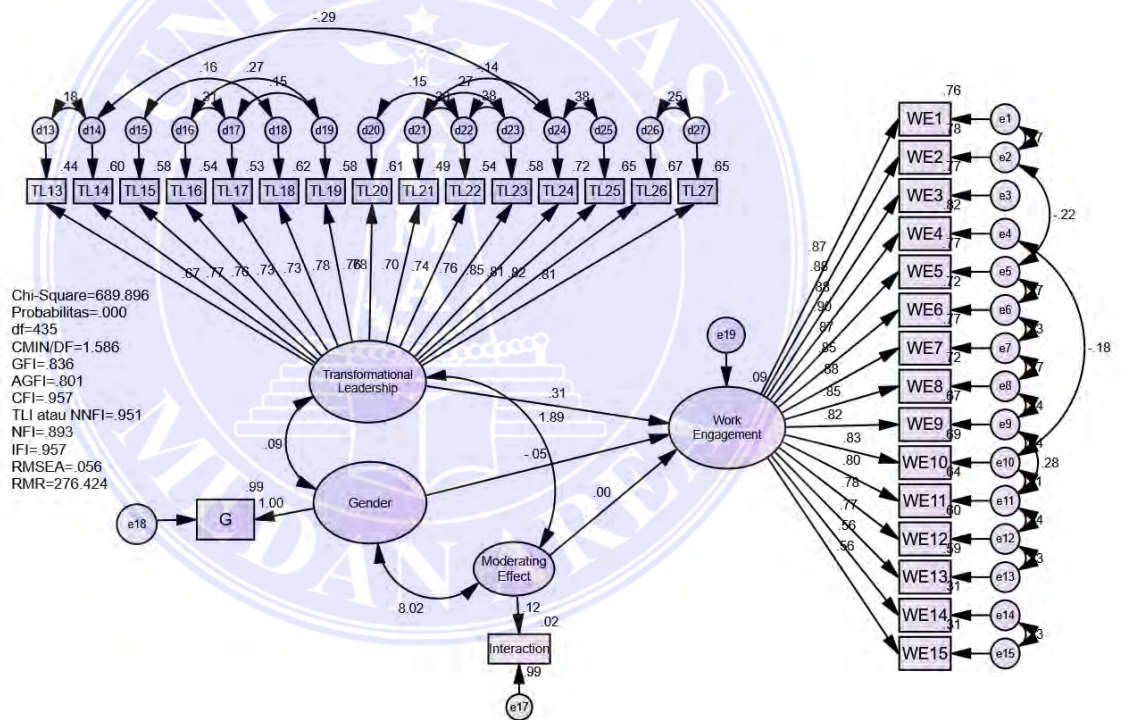
	Estimate
TL27	.676
TL26	.684
TL25	.660
TL24	.739
TL23	.576
TL22	.546
TL21	.500
TL20	.617
TL19	.568
TL18	.605
TL17	.514
TL16	.512
TL15	.550
TL14	.580
TL13	.421

c. CFA Variabel Gender  
1. Iterasi 1



C. Analisis CFA Gabungan

1. Iterasi 1



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Work_Engagement <--- Transformational_Leadership	.494	.125	3.943	***	par_52
Work_Engagement <--- Gender	-.035	.109	-.317	.751	par_53
Work_Engagement <--- Moderating_Effect	-.001	.001	-1.173	.241	par_58
WE1 <--- Work_Engagement	1.000				
WE2 <--- Work_Engagement	1.015	.050	20.381	***	par_1
WE3 <--- Work_Engagement	.986	.057	17.254	***	par_2

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WE4	<--- Work_Engagement	1.111	.061	18.343	***	par_3
WE5	<--- Work_Engagement	.986	.058	17.021	***	par_4
WE6	<--- Work_Engagement	.967	.061	15.898	***	par_5
WE7	<--- Work_Engagement	1.055	.062	17.077	***	par_6
WE8	<--- Work_Engagement	.984	.061	16.021	***	par_7
WE9	<--- Work_Engagement	.873	.058	14.938	***	par_8
WE10	<--- Work_Engagement	.914	.060	15.307	***	par_9
WE11	<--- Work_Engagement	.916	.063	14.470	***	par_10
WE12	<--- Work_Engagement	.805	.059	13.614	***	par_11
WE13	<--- Work_Engagement	.760	.057	13.417	***	par_12
WE14	<--- Work_Engagement	.563	.066	8.485	***	par_13
WE15	<--- Work_Engagement	.561	.066	8.547	***	par_14
TL13	<--- Transformational_Leadership	1.000				
TL14	<--- Transformational_Leadership	1.144	.108	10.567	***	par_28
TL15	<--- Transformational_Leadership	1.090	.114	9.536	***	par_29
TL16	<--- Transformational_Leadership	1.000	.109	9.164	***	par_30
TL17	<--- Transformational_Leadership	.970	.107	9.100	***	par_31
TL18	<--- Transformational_Leadership	1.238	.127	9.728	***	par_32
TL19	<--- Transformational_Leadership	1.168	.123	9.514	***	par_33
TL20	<--- Transformational_Leadership	1.225	.127	9.622	***	par_34
TL21	<--- Transformational_Leadership	1.133	.128	8.827	***	par_35
TL22	<--- Transformational_Leadership	1.049	.114	9.198	***	par_36
TL23	<--- Transformational_Leadership	1.122	.119	9.465	***	par_37
TL24	<--- Transformational_Leadership	1.365	.133	10.286	***	par_38
G	<--- Gender	1.000				
TL27	<--- Transformational_Leadership	1.277	.129	9.901	***	par_55
TL26	<--- Transformational_Leadership	1.355	.135	10.013	***	par_56
TL25	<--- Transformational_Leadership	1.243	.126	9.882	***	par_57
Interaction	<--- Moderating_Effect	11.383				
Interaction	<--- e17	5.335				

### Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Work_Engagement <--- Transformational_Leadership	.308
Work_Engagement <--- Gender	-.047
Work_Engagement <--- Moderating_Effect	-.001
WE1 <--- Work_Engagement	.874
WE2 <--- Work_Engagement	.881
WE3 <--- Work_Engagement	.878

		Estimate
WE4	<--- Work_Engagement	.904
WE5	<--- Work_Engagement	.875
WE6	<--- Work_Engagement	.846
WE7	<--- Work_Engagement	.876
WE8	<--- Work_Engagement	.848
WE9	<--- Work_Engagement	.818
WE10	<--- Work_Engagement	.828
WE11	<--- Work_Engagement	.803
WE12	<--- Work_Engagement	.776
WE13	<--- Work_Engagement	.767
WE14	<--- Work_Engagement	.557
WE15	<--- Work_Engagement	.560
TL13	<--- Transformational_Leadership	.667
TL14	<--- Transformational_Leadership	.774
TL15	<--- Transformational_Leadership	.764
TL16	<--- Transformational_Leadership	.733
TL17	<--- Transformational_Leadership	.726
TL18	<--- Transformational_Leadership	.784
TL19	<--- Transformational_Leadership	.763
TL20	<--- Transformational_Leadership	.780
TL21	<--- Transformational_Leadership	.703
TL22	<--- Transformational_Leadership	.736
TL23	<--- Transformational_Leadership	.762
TL24	<--- Transformational_Leadership	.846
G	<--- Gender	.995
TL27	<--- Transformational_Leadership	.807
TL26	<--- Transformational_Leadership	.819
TL25	<--- Transformational_Leadership	.806
Interaction	<--- Moderating_Effect	.124
Interaction	<--- e17	.992

### Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Work_Engagement	.094
Interaction	.015
G	.990
TL27	.651
TL26	.671
TL25	.649



	Estimate
TL24	.716
TL23	.580
TL22	.542
TL21	.495
TL20	.609
TL19	.582
TL18	.615
TL17	.527
TL16	.537
TL15	.583
TL14	.599
TL13	.444
WE15	.314
WE14	.310
WE13	.589
WE12	.602
WE11	.644
WE10	.686
WE9	.668
WE8	.719
WE7	.767
WE6	.716
WE5	.765
WE4	.817
WE3	.771
WE2	.777
WE1	.763



### ***INFORMED CONSENT***

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Program Studi Psikologi Universitas Medan Area yang bernama Wan Mariah. Saat ini, saya sedang melakukan tugas akhir (Tesis) untuk mengetahui persepsi para karyawan terkait kehidupan kerjanya.

Terdapat 2 (dua) macam skala dalam penelitian ini sebagai alat perolehan data dengan masing-masing item/ butir pernyataan di dalamnya. Skala 1 memiliki 17 item pernyataan, skala 2 memiliki 45 item pernyataan, (total seluruhnya adalah 62 item pernyataan). Estimasi waktu yang dibutuhkan dalam mengisi skala tersebut adalah 15 hingga 20 menit.

Jumlah karyawan selaku responden dibutuhkan sebanyak 191 orang yang terdiri dari seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Cabang Medan. Oleh karena itu, saudara diminta kesediaan untuk ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.

Keseluruhan data dalam penelitian ini akan diolah hanya untuk kepentingan penelitian dan akan saya jamin kerahasiaannya. Peneliti akan menyediakan pulpen sebagai manfaat yang bisa saudara dapatkan dan adapun resiko yang mungkin saudara terima adalah sedikit rasa letih dalam mengisi skala penelitian.

Saudara diberikan kesempatan untuk menanyakan hal yang belum jelas sehubungan dengan penelitian ini. Bila sewaktu-waktu saudara membutuhkan keterangan lebih lanjut, dapat menghubungi:

1. Dr. Suryani Hardjo, MA., Psikolog : 0812-6542-4292
2. Wan Mariah : 0813-6072-0595

## LEMBAR PERSETUJUAN PARTISIPASI SUBJEK PENELITIAN

Dengan ini saya menyatakan persetujuan untuk dapat ikut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian yang terkait dengan persepsi karyawan terhadap kehidupan kerjanya. Saya menyatakan bahwa keikutsertaan saya dalam penelitian ini saya lakukan secara sukarela atau tanpa paksaan dari pihak manapun.

Saya juga memperkenalkan kepada peneliti untuk menggunakan data-data yang saya berikan untuk dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian. Saya menyadari dan memahami bahwa data yang saya berikan dan yang akan digunakan memuat informasi-informasi yang jelas tentang diri saya. Walaupun demikian, berbagai informasi tersebut hanya saya izinkan untuk diketahui oleh peneliti.

Sebagai responden dalam penelitian ini, saya menyetujui untuk mengisi skala yang diberikan peneliti. Bila di kemudian hari diperlukan wawancara, saya juga memperkenankan peneliti untuk memakai alat bantu perekam untuk menghindari kesalahan atau adanya informasi yang tidak lengkap yang akan digunakan dalam menganalisis penelitian tersebut.

Medan, Januari 2023

**Wan Mariah**

Peneliti

.....

Subjek

## IDENTITAS DIRI

Nama / Inisial : .....

Usia : .....

Jenis Kelamin : .....

Jenjang Pendidikan : .....

Bagian / Divisi : .....

Lama Masa Kerja : a) <1 Tahun  
b) 1-5 Tahun  
c) 6-10 Tahun  
d) >10 Tahun

## PETUNJUK PENGISIAN

- Berikut ini terdapat 17 butir pernyataan yang mencerminkan kondisi diri dalam bekerja.
- Tugas Bapak/Ibu/Sdr adalah memilih respon yang cenderung / kemungkinan besar dirasakan saat menghadapi kondisi tersebut.
- Respon memiliki rentang angka 0 s.d. 6
- Angka 0, 1 dan 2 menunjukkan bahwa Bapak/Ibu/Sdr cenderung merespon situasi yang ada, dengan kondisi seperti yang tertera pada sebelah kiri TIDAK PERNAH, semakin mendekati angka 7 semakin mencerminkan kondisi (SELALU/SETIAP HARI).
- Angka 4, 5 dan 6 menunjukkan bahwa Bapak/Ibu/Sdr . cenderung merespons situasi yang ada, dengan kondisi seperti yang tertera pada sebelah KANAN (SERING SEKALI). (semakin mendekati mencerminkan kondisi (SELALU/SETIAP HARI).
- Angka 3 menunjukkan bahwa Bapak/Ibu/Saudara cenderung merespon situasi yang ada dengan kondisi Netral.
- Tidak ada respons yang salah; kebenaran respons, tergantung dari KESESUAIAN antara pilihan Bapak/Ibu/Sdr., dengan kondisi yang dialami, saat menghadapi situasi yang ada pada setiap nomor.

Di bawah ini akan disajikan beberapa pernyataan. Baca dan pahami baik – baik setiap pernyataan berikut sesuai dengan keadaan diri Saudara/i. pilihlah salah satu jawaban dari empat pilihan jawaban dengan cara memberi *tanda ceklist* (✓) pada kolom kolom yang telah disediakan.

Tidak Pernah	Sesekali	Kadang-Kadang	Cukup Sering	Sering	Sering Sekali	Selalu/Setiap Hari
0	1	2	3	4	5	6

**Contoh :**

No.	Pernyataan	0	1	2	3	4	5	6
1.	Ketika bekerja, saya lupa akan segala hal yang ada di sekeliling saya				✓			

Selamat Mengerjakan

**SKALA – A**

No.	Pernyataan	0	1	2	3	4	5	6
1.	Ketika bekerja, saya lupa akan segala hal yang ada di sekeliling saya							
2.	Saya merasa pekerjaan saya membosankan							
3.	Saya tenggelam dalam pekerjaan saya							
4.	Saya malu dengan hasil pekerjaan saya							
5.	Saya mampu bekerja terus-menerus dalam satu waktu yang sangat lama							
6.	Saya mendapatkan inspirasi dari pekerjaan saya							
7.	Saya mudah menyerah dalam melakukan pekerjaan							
8.	Waktu terasa lama berlalu ketika saya bekerja							
9.	saya merasa pekerjaan saya tidak bermakna dan bertujuan							
10.	Saat saya bangun tidur di pagi hari saya enggan pergi bekerja							
11.	Saya sangat mudah teralihkan perhatiannya ketika bekerja							
12.	Saya merasa lesu di tempat kerja							
13.	Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan tekun dan focus							
14.	Saya merasa kuat dan berenergi saat melakukan pekerjaan							
15.	Saya antusias dengan pekerjaan saya							
16.	Saya bertahan bahkan ketika pekerjaan saya tidak berjalan dengan baik							
17.	Saya sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya							

**SKALA – B**

1. Berikut ini terdapat 45 butir pernyataan yang mencerminkan kondisi peran atasan.
2. Tugas Bapak/Ibu/Sdr adalah memilih respon yang cenderung / kemungkinan besar dirasakan saat menghadapi kondisi tersebut.
3. Respon memiliki rentang angka 0 s.d. 4
4. Angka 0 dan 1 menunjukkan bahwa Bapak/Ibu/Sdr cenderung merespon situasi yang ada, dengan kondisi seperti yang tertera pada sebelah kiri TIDAK PERNAH, semakin mendekati angka 4 semakin mencerminkan kondisi (SERING SEKALI).
5. Angka 3 dan 4 menunjukkan bahwa Bapak/Ibu/Sdr cenderung merespons situasi yang ada, dengan kondisi seperti yang tertera pada sebelah KANAN (CUKUP SERING). (semakin mendekati mencerminkan kondisi (SERING SEKALI).
6. Angka 2 menunjukkan bahwa Bapak Ibu Saudara cenderung merespon situasi yang ada dengan kondisi Netral.
7. Tidak ada respons yang salah; kebenaran respons, tergantung dari KESESUAIAN antara pilihan Bapak/Ibu/Sdr., dengan kondisi yang dialami, saat menghadapi situasi yang ada pada setiap nomor.

Tidak Pernah	Sesekali	Kadang-Kadang	Cukup Sering	Sering sekali
0	1	2	3	4

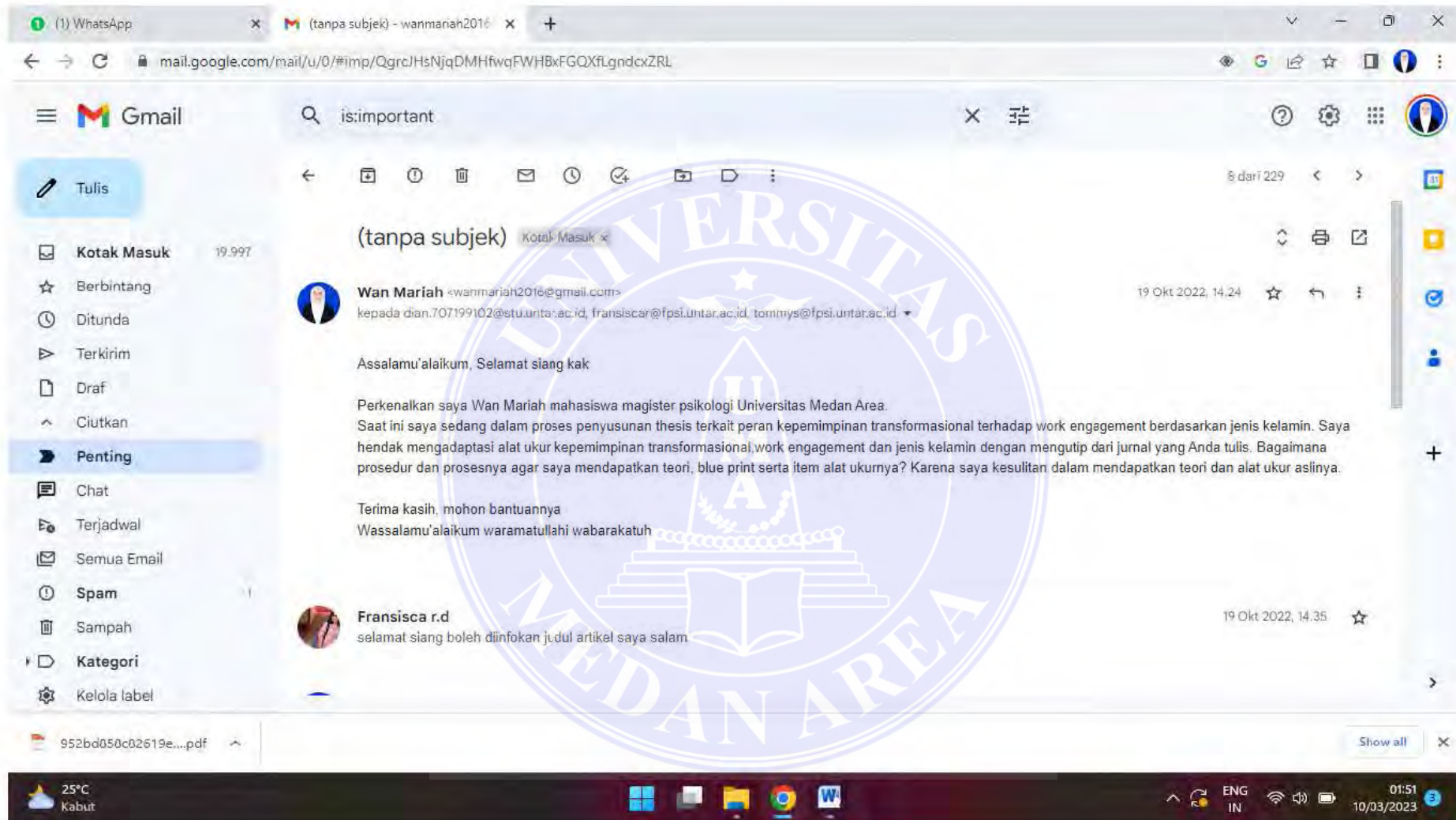
No.	Pernyataan	0	1	2	3	4
1.	Memberi saya bantuan sebagai imbalan usaha-usaha saya					
2.	Mengkaji ulang dengan menanyakan apakah ada cara yang lebih baik untuk mengerjakan sesuatu.					
3.	Tidak melibatkan dirinya untuk ikut menangani masalah sebelum masalah menjadi serius					
4.	Memusatkan perhatian pada ketidakteraturan, kesalahan, pengecualian, penyimpangan-penyimpangan standar.					
5.	Menghindar kalau timbul masalah-masalah penting					
6.	Bicara tentang nilai nilai moral dan keyakinan yang penting dalam hidup					
7.	Absen pada saat diperlukan karyawan					
8.	Mencari perspektif yang berbeda dalam menyelesaikan masalah masalah					
9.	Bicara optimistis mengenai masa depan					
10	Menanamkan kepercayaan diri yang kuat pada saya sebagai bawahan					
11.	Membicarakan dengan jelas siapa yang bertanggung jawab untuk mencapai target-target yang ditetapkan					
12.	Menunggu dan baru mengambil tindakan kalau sudah terjadi kesalahan					
13.	Mengemukakan dengan penuh semangat tentang hal-hal yang perlu dicapai					
14.	Menekankan pentingnya mempunyai tekad yang kuat untuk mencapai suatu tujuan					

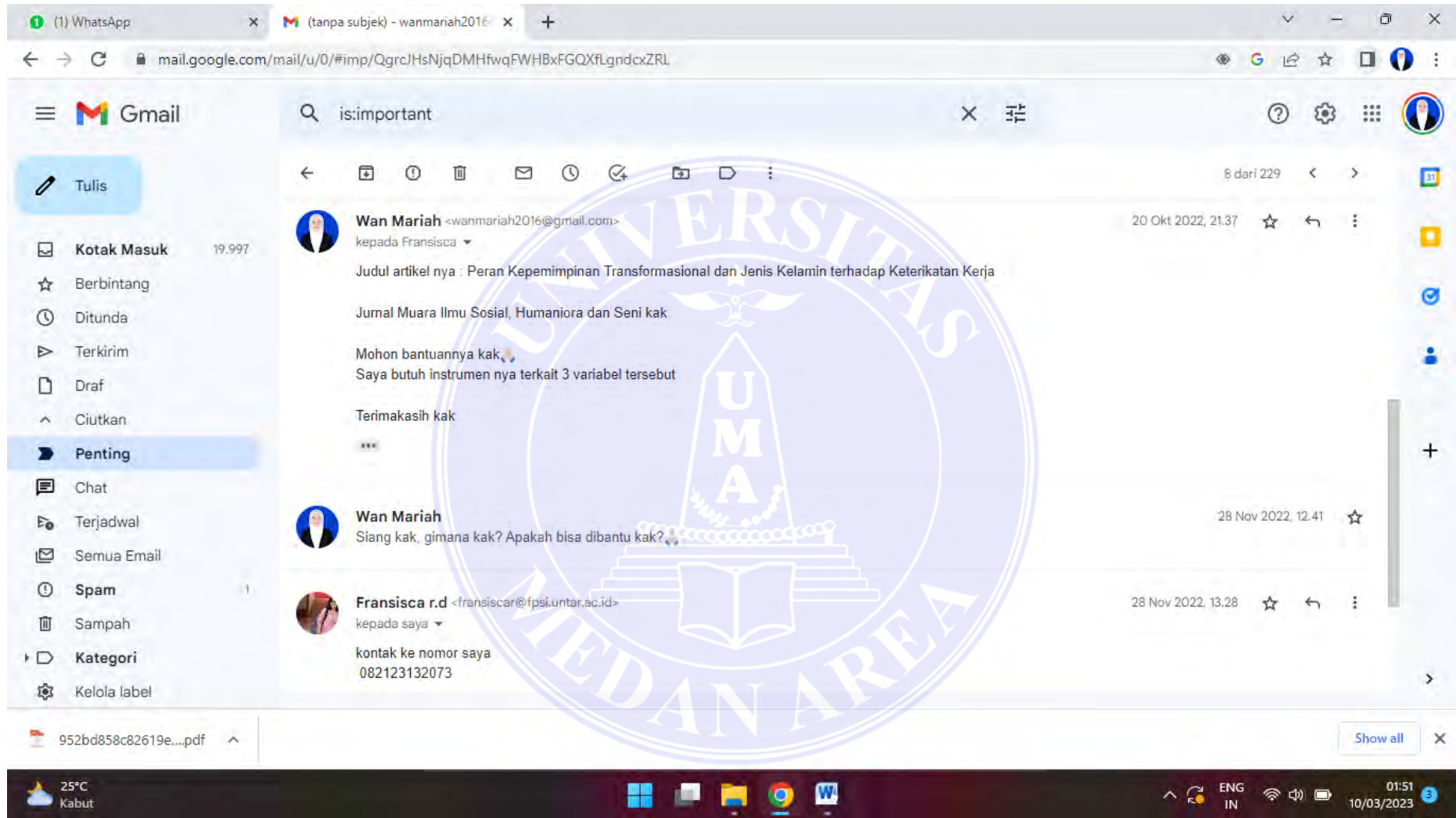


15.	Meluangkan waktu untuk memberi tahu tentang bagaimana mengerjakan sesuatu.					
16.	Memberitahu dengan jelas apa imbalan yang diperoleh kalau seseorang mencapai tujuan kerjanya					
17.	Menunjukkan keyakinannya bahwa "kalau sesuatu cara kerja masih berjalan baik, cara itu tidak perlu diperbaiki/diubah"					
18.	Mengabaikan kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok					
19.	Memperlakukan saya lebih secara individu daripada sekedar sebagai anggota kelompok					
20.	Menekankan bahwa masalah-masalah akan menjadi makin parah kalau tidak segera ditangani					
21.	Sikapnya membangun rasa hormat saya					
22.	Perhatiannya terpusatkan pada kesalahan, keluhan, dan kegagalan					
23.	Mempertimbangkan konsekuensi keputusan-keputusannya dari segi etika dan moral					
24.	Mengikuti dengan seksama kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam kerja.					
25.	Memperlihatkan kekuasaan dan keyakinannya					
26.	Pandai mengarahkan pada visi ke depan					
27.	Mengajak saya untuk memperhatikan kesalahan/kegagalan untuk mencapai standar keberhasilan pengerjaan					
28.	Menghindar dari pengambilan keputusan					
29.	Memperhatikan perbedaan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi saya terhadap sesuatu dibandingkan dengan teman sekerja lainnya					
30.	Mengajak saya untuk melihat suatu masalah dari sudut pandang yang lainnya					
31.	Membantu saya dalam mengembangkan kekuatan/kelebihan saya					
32.	Menyarankan cara-cara baru dalam melihat bagaimana menyelesaikan suatu tugas					
33.	Menunda menanggapi pertanyaan-pertanyaan yang mendesak (urgent)					
34.	Menekankan pentingnya memiliki kesamaan misi					
35.	Menyatakan kepuasaannya bila saya mencapai harapannya					
36.	Menekankan keyakinannya bahwa target-target akan tercapai					
37.	Efektif dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan tugas saya					
38.	Memakai metode/cara-cara kepemimpinan yang memuaskan					
39.	Mendorong saya untuk mencapai lebih dari yang diharapkan					
40.	Efektif dalam mewakili kepentingan saya ke otoritas					

	yang lebih tinggi					
41.	Bekerja sama dengan saya secara memuaskan					
42.	Mendorong saya untuk ingin sukses					
43.	Efektif dalam pencapaian kebutuhan-kebutuhan perusahaan					
44.	Meningkatkan keinginan saya untuk bekerja lebih keras lagi					
45.	Memimpin kelompok kerja yang efektif					









## SURAT KETERANGAN IZIN INSTRUMENT

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : P. Tommy Y. S. Suyasa  
Jabatan : Dosen  
Program Studi : Program Studi Psikologi Jenjang Magister  
Asal Universitas : Univesitas Tarumanagara

dengan ini memberikan izin bahwa:

Nama : WAN MARIAH  
NPM : 211804057  
Program Studi : Magister Psikologi  
Asal Universitas : Universitas Medan Area, Sumatera Utara

dalam penggunaan instrumen penelitian yang diadaptasi/digunakan oleh Dian Ardianti, Fransisca I. R. Dewi, dan P. Tommy Y. S. Suyasa dalam artikel: The role of transformational leadership and psychological empowerment on work engagement. *Proceedings of The IRES International Conference*, Jakarta, Indonesia, 27-28<sup>th</sup> February, 2020. [https://www.worldresearchlibrary.org/up\\_proc/pdf/3588-158400315517-21.pdf](https://www.worldresearchlibrary.org/up_proc/pdf/3588-158400315517-21.pdf)

Demikian surat izin ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

15 Desember 2022

P. Tommy Y. S. Suyasa





# UNIVERSITAS MEDAN AREA

## PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223  
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 📠 (061) 8226331 Medan 20122  
Website: [www.uma.ac.id](http://www.uma.ac.id) | [www.pasca.uma.ac.id](http://www.pasca.uma.ac.id) E-Mail: [univ\\_medanarea@uma.ac.id](mailto:univ_medanarea@uma.ac.id)

Nomor : **1552/PPS-UMA/D/01/XII/2022**  
Hal : **Izin Penelitian**

29 Desember 2022

Kepada Yth. :

**Pimpinan PT. Kantor Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan**  
**Jl. Bukit Barisan, No. 5 Kesawan, Kecamatan Medan Baru, Kota Medan, Sumatera Utara**  
Di -  
Medan

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

Nama : Wan Mariah  
NPM : 211804057  
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan penelitian di tempat yang Saudara pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul **“Peran Transformational Leadership terhadap Work Engagement dengan Jenis Kelamin sebagai Variabel Moderator (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang)”**

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

Direktur,

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

Tembusan :

1. Ketua Program Studi – M.Psi



# UNIVERSITAS MEDAN AREA

## PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223  
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 📠 (061) 8226331 Medan 20122  
Website: [www.uma.ac.id](http://www.uma.ac.id) | [www.pasca.uma.ac.id](http://www.pasca.uma.ac.id) E-Mail: [univ\\_medanarea@uma.ac.id](mailto:univ_medanarea@uma.ac.id)

Nomor : 1552/PPS-UMA/D/01/XII/2022  
Hal : Pengambilan Data

29 Desember 2022

Kepada Yth. :

**Pimpinan PT. Kantor Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan**  
**Jl. Bukit Barisan, No. 5 Kesawan, Kecamatan Medan Baru, Kota Medan, Sumatera Utara**  
Di -  
Medan

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Saudara untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

Nama : Wan Mariah  
NPM : 211804057  
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di tempat yang Saudara pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul **“Peran Transformational Leadership terhadap Work Engagement dengan Jenis Kelamin sebagai Variabel Moderator (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan dan Deli Serdang)”**

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

Direktur,

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

Tembusan :

1. Ketua Program Studi – M.Psi





Medan, 07 Februari 2023

Nomor : 80/Umum-SDM/1/0223  
Lampiran :  
Perihal : *Selesai Penelitian*

Kepada Yth.  
Direktur Universitas Medan Area  
Di Medan

Dengan Hormat,

Menunjuk surat saudara tanggal 29 Desember 2022 Nomor : 1552/PPS-UMA/D/01/XII/2022 perihal Izin penelitian, bersama ini kami beritahukan kepada Saudara bahwa penelitian telah selesai dilaksanakan.

Adapun Penelitian tersebut mulai pada bulan Januari 2023 dengan jumlah Mahasiswa sebanyak 1 (satu) orang dengan data sebagai berikut:

No.	Nama	NPM	Program Studi
1	Wan Mariah	211804057	Magister Psikologi

Demikian disampaikan untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya, atas perhatian dan kerja sama yang baik diucapkan terima kasih.

A.n EGM KCU Medan

Man. Dukungan Umum

  
KANTOR CABANG KCU  
POS INDONESIA  
MEDAN  
SUCIPTO  
Nippos : 968259315

PT POS INDONESIA (PERSERO)

Kantor Cabang Utama Medan 20000

Jl. Pos No. 1 Medan 20111

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Telp : 061-4568940

Fax : 061-4515633

Website : www.posindonesia.co.id

Document Accepted 17/5/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)17/5/23