

LAPORAN PENELITIAN



**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* KARYAWAN CV INDUSTRI KREATIF MADIUN
MELALUI *MEANING IN WORK* DAN *PERSONAL RESOURCES*
SEBAGAI MEDIASI**

Oleh:

Putri Hardanti Gita Larasati
Veronika Agustini S, S.E., M.Si.
F. Anif Farida, S.E., M.M.

NIM: 51417031
NIDN: 0717087201
NIDN: 0717067203

PROGRAM STUDI MANAJEMEN (KAMPUS KOTA MADIUN)
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
MARET 2022

LAPORAN PENELITIAN



**PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* KARYAWAN CV INDUSTRI KREATIF MADIUN
MELALUI *MEANING IN WORK* DAN *PERSONAL RESOURCES*
SEBAGAI MEDIASI**

Oleh

Putri Hardanti Gita Larasati
Veronika Agustini S, S.E., M.Si.
F. Anif Farida, S.E., M.M.

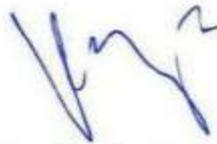
NIM: 51417031
NIDN: 0717087201
NIDN: 0717067203

PROGRAM STUDI MANAJEMEN (KAMPUS KOTA MADIUN)
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
MARET 2022

HALAMAN PENGESAHAN

Telah diuji pada tanggal 25 Maret 2022 dan dinyatakan lulus oleh Tim Penguji

Ketua Tim Penguji



Vivi Ariyani, SE., M.Sc.
NIDN. 0717128001

Mengetahui,

Dekan



Dr. Adovicus Lasdi, MM., Ak., CA., CPA.
NIDN.0713097203

Ketua Program Studi



Dra. Dyah Kurniawati, M.Si.
NIDN.0713126601

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *meaning in work* dan *personal resources* sebagai mediasi. Populasi penelitian berjumlah 150 karyawan tetap CV Industri Kreatif Madiun dan sampel berjumlah 134 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik sampling jenuh. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang diukur menggunakan skala Likert. Teknik analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*) dengan metode kausal step Baron dan Kenny (1986), diolah dengan *software* SPSS Versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*, *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *meaning in work*, *meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*, terdapat pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *meaning in work* sebagai mediasi, *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *personal resources*, *personal resources* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*, dan terdapat pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *personal resources* sebagai mediasi. Adapun peran mediasi dari variabel *meaning in work* dan *personal resources* adalah *partial mediation*.

Kata kunci: *transformational leadership, meaning in work, personal resources, work engagement*

The Effect of Transformational Leadership on Work Engagement Through Meaning in Work and Personal Resources as Mediation

ABSTRACT

This research aims to analyze the effect of transformational leadership on work engagement through meaning in work and personal resources as mediation. The research population was 150 fulltime employees of CV Industri Kreatif Madiun and the sample was 134 respondents. The sampling technique used was non-probability sampling with saturated sampling technique. Data collection techniques were carried out by distributing questionnaires which were measured using a Likert scale. The data analysis technique used descriptive statistical analysis and path analysis with the causal step method of Baron and Kenny (1986), processed with SPSS Version 24 software. The results showed that transformational leadership had a significant positive effect on work engagement, transformational leadership had a significant positive effect on meaning in work, meaning in work has a significant positive effect on work engagement, there is an effect of transformational leadership on work engagement through meaning in work as mediation, transformational leadership has a significant positive effect on personal resources, personal resources has a significant positive effect on work engagement, and there is an effect transformational leadership on work engagement through personal resources as mediation. The mediating role of the variable meaning in work and personal resources is partial mediation.

Keyword: *transformational leadership, meaning in work, personal resources, work engagement*

KATA PENGANTAR

Segala puji serta syukur pada Tuhan Yang Maha Esa sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan laporan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work engagement* Karyawan CV Industri Kreatif Madiun Melalui *Meaning in Work* dan *Personal Resources* Sebagai Mediasi”. Penulis berharap penelitian ini memberikan manfaat bagi penulis, pembaca, dan pihak lain yang berkepentingan di masa mendatang.

Dalam proses penyelesaian penulisan skripsi ini tentunya tidak lepas dari dukungan, motivasi, bantuan, maupun bimbingan dari berbagai pihak yang berperan langsung maupun tidak langsung dalam proses penyusunan laporan penelitian. Maka dari itu, dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan ungkapan terima kasih dan rasa hormat kepada berbagai pihak yang berpartisipasi atas terselesaikannya penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan laporan penelitian ini tidak lepas dari segala kekurangan, kelemahan dan keterbatasan. Penulis sangat mengharapkan adanya saran maupun kritik yang dapat membangun agar penyusunan laporan penelitian ini menjadi lebih baik. Semoga adanya laporan penelitian ini memberikan manfaat bagi pihak lain.

Madiun, Maret 2022

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAKiii	
ABSTRACT.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.2 Penelitian Terdahulu	23
2.3 Pengembangan Hipotesis	34
2.4 Model Penelitian	44
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	45
3.1 Desain Penelitian.....	45
3.2 Identifikasi, Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	45
3.3 Jenis dan Sumber Data	51
3.4 Metode atau Teknik Pengumpulan Data	51
3.5 Populasi, Sampel, dan Teknik Penyampelan	53
3.6 Teknik Analisis Data.....	54
BAB 4ANALISIS DAN PEMBAHASAN	63
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	63

4.2 Deskripsi Data	70
4.3 Hasil Analisis Data.....	78
4.4 Pembahasan	95
BAB 5 SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	102
5.1 Simpulan.....	102
5.2 Keterbatasan	103
5.3 Saran.....	103
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1 Dimensi dan Item Pengukuran Variabel <i>Transformational Leadership</i> .	47
Tabel 3.2 Dimensi dan Item Pengukuran Variabel <i>Meaning in Work</i>	48
Tabel 3.3 Dimensi dan Item Pengukuran Variabel <i>Personal Resource</i>	49
Tabel 3.4 Dimensi dan Item Pengukuran Variabel <i>Work Engagement</i>	50
Tabel 3.5 Skala Penilaian Kuesioner.....	52
Tabel 3.6 Nilai Interval	54
Tabel 4.1 Data Karyawan CV Industri Kreatif Madiun	64
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	71
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	72
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	72
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel <i>Transformational Leadership</i>	73
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel <i>Meaning in Work</i>	75
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel <i>Personal Resources</i>	76
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Variabel <i>Work Engagement</i>	77
Tabel 4.10 Ringkasan Hasil Uji Validitas Variabel <i>Transformational Leadership</i>	79
Tabel 4.11 Ringkasan Hasil Uji Validitas Variabel <i>Meaning in Work</i>	80
Tabel 4.12 Ringkasan Hasil Uji Validitas Variabel <i>Personal Resources</i>	81
Tabel 4.13 Ringkasan Hasil Uji Validitas Variabel <i>Work Engagement</i>	81
Tabel 4.14 Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas	82
Tabel 4.15 Ringkasan Hasil Uji Normalitas dengan <i>One Sample Kolmogrov-Smirnov Test</i>	84
Tabel 4.16 Ringkasan Hasil Uji Multikolinearitas	85
Tabel 4.17 Ringkasan Hasil Analisis Regresi	86

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Penelitian.....	44
Gambar 3.1 Mediasi untuk Variabel <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> Melalui <i>Meaning in Work</i>	58
Gambar 3.2 Mediasi untuk Variabel <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> Melalui <i>Personal Resource</i>	58
Gambar 4.1 Struktur Karyawan CV Industri Kreatif Madiun.....	65
Gambar 4.2 Grafik <i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas	86
Gambar 4.3 Hubungan variabel <i>transformational leadership</i> terhadap <i>work engagement</i> sebelum memasukkan variabel <i>meaning in work</i>	90
Gambar 4.4 Hubungan variabel <i>transformational leadership</i> terhadap <i>work engagement</i> setelah memasukkan variabel <i>meaning in work</i>	90
Gambar 4.5 Hubungan variabel <i>transformational leadership</i> terhadap <i>work engagement</i> sebelum memasukkan variabel <i>personal resources</i>	94
Gambar 4.6 Hubungan variabel <i>transformational leadership</i> terhadap <i>work engagement</i> setelah memasukkan variabel <i>personal resources</i>	94

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Identitas Responden

Lampiran 3. Rangkuman Tabulasi Jawaban Kuesioner

Lampiran 4. Analisis Data

Lampiran 5. Tabel t

Lampiran 6. Tabel r

Lampiran 7. Surat Balasan Izin Penelitian

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini Indonesia memasuki era revolusi industri 4.0 dan juga dihadapkan pada permasalahan wabah pandemi Covid-19. Era revolusi industri 4.0 yang terjadi memberikan dampak pada kemajuan terhadap dunia industri termasuk pada industri mesin. Kemajuan inilah yang menjadi tantangan besar bagi organisasi untuk dapat mengelola manajemen organisasi dengan baik, khususnya pengelolaan terhadap sumber daya manusia. Sumber daya manusia menjadi faktor penggerak sangat penting bagi suatu organisasi serta berfungsi sebagai kehidupan organisasi. Sumber daya manusia yang terdapat pada organisasi digerakkan untuk dapat membantu organisasi dalam pencapaian tujuan. Ketika organisasi mampu mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dapat dikatakan sebagai organisasi yang efektif.

Selain dihadapkan pada revolusi industri 4.0, suatu organisasi khususnya bagi pemimpin organisasi saat ini juga dihadapkan pada tantangan besar yang lain. Tantangan besar tersebut adalah permasalahan pandemi Covid-19. Hingga saat ini, telah banyak kasus dan korban jiwa akibat pandemi Covid-19. Banyaknya kasus maupun korban jiwa yang ditimbulkan oleh pandemi Covid-19 tersebut mengakibatkan kekhawatiran bagi banyak pihak seperti pihak pemerintah, pihak swasta, serta pihak-pihak lainnya terutama pihak karyawan. Selain itu, pandemi Covid-19 juga sangat mempengaruhi seluruh sektor kehidupan, terutama sektor ekonomi dan bisnis karena peristiwa ini merupakan suatu wabah dengan skala yang besar dan merupakan peristiwa ketidakpastian (D'auria & Smet, 2020). Pengaruh pandemi Covid-19 dalam sektor ekonomi dan bisnis salah satunya adalah perubahan pada kehidupan kerja dalam organisasi di sektor ekonomi dan bisnis. Perubahan kehidupan kerja dalam organisasi tersebut seperti perubahan waktu kerja dan pola kerja. Perubahan pada kehidupan kerja yang terjadi harus disikapi secara positif dengan pemikiran yang inovatif dalam bekerja. Untuk menumbuhkan sikap tersebut diperlukan peran strategis perilaku kepemimpinan

organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Robijn, Euwema, Schaufeli, dan Deprez (2020) yang menyatakan bahwa salah satu sumber daya sosial paling berpengaruh di tempat kerja adalah perilaku pemimpin.

Pada masa pandemi Covid-19, perilaku pemimpin yang tepat serta kualitas pola pikir pemimpin yang baik sangat dibutuhkan untuk menghadapi situasi kerja dan diharapkan mampu menghadapi serta mencegah adanya tindakan yang berlebihan terhadap permasalahan pandemi Covid-19. Pemimpin juga dituntut untuk dapat menjaga semangat, dedikasi, dan antusiasme karyawan dengan membentuk satuan tugas, membuat keputusan ditengah situasi ketidakpastian, menunjukkan rasa empati, dan mau berkomunikasi dan transparan terkait informasi. Karakter pemimpin yang kuat seperti karakter pemimpin yang tenang, berhati-hati, serta optimis sangat dibutuhkan pada masa pandemi Covid-19 yang mana karakter pemimpin tersebut ada pada pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* (D'auria & Smet, 2020). Yukl (2010:276) menyatakan dengan kepemimpinan transformasional, para karyawan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan menghormati pemimpin, serta karyawan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan karyawan. *Transformational leadership* menitikberatkan pada peningkatan keterlibatan dan keterikatan karyawan terhadap tujuan organisasi. Handayani dan Pitoyo (2018) menjelaskan bahwa *transformational leadership* yang kuat akan mampu membentuk komitmen karyawan yang pada akhirnya karyawan akan merasa terikat atau “*engaged*” dengan pekerjaannya. Pendapat tersebut didukung oleh beberapa penelitian yang menyatakan bahwa penerapan praktik *transformational leadership* yang baik dapat memberikan pengaruh dan meningkatkan *work engagement* (Ghadi, Fernando, dan Caputi, 2013; Pitoyo dan Sawitri, 2016; Handayani dan Pitoyo, 2018; Lai, Tang, Lu, Lee, dan Lin, 2020).

Work engagement merupakan kondisi mental dari karyawan saat mereka sudah merasa larut, memiliki energi, dan antusias terhadap pekerjaan yang dilakukan (Bakker, 2017). Schaufeli dan Bakker (2004, dalam Robijn, dkk., 2020) menyatakan bahwa *work engagement* terkadang disebut sebagai *employee engagement* atau hanya *engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang

positif dan memenuhi terkait pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* merupakan tingginya energi serta mental saat melakukan pekerjaan, memiliki kemauan untuk bekerja dan tekun menghadapi kesulitan. *Dedication* merupakan perasaan penting, antusias, penjiwaan, rasa bangga, serta tantangan. *Absorption* merupakan fokus atau konsentrasi penuh seseorang dengan pekerjaannya serta rasa asyik, waktu cepat berlalu, dan sulit lepas dari pekerjaan. *Work engagement* berperan penting bagi suatu organisasi, sebab apabila karyawan memiliki *work engagement* yang tinggi akan menghasilkan organisasi yang sehat dan bersih (Sengkey, Saputra, dan Sengkey, 2019).

Meaning in work atau *meaningful work* merupakan suatu pekerjaan yang mendapatkan upah maupun tidak mendapatkan upah atau peran dari pekerjaan yang dinilai karyawan berarti, memiliki tujuan, atau memiliki signifikansi (Steger, 2016:61). Steger (2016:71) menyatakan bahwa nilai tinggi yang berada dalam karyawan yang terlibat dengan *meaningful work* atau *meaning in work* akan meningkatkan *engagement* dan ada kemungkinan karyawan yang terlibat dengan *meaningful work* akan mendapatkan hubungan kerja yang baik dengan pemimpin melalui meningkatnya keterikatan (*engagement*). Beberapa penelitian terdahulu telah menyatakan bahwa karyawan dengan *meaningful work* atau *meaning in work* yang besar akan meningkatkan *work engagement* pada karyawan baik berpengaruh atau meningkatkan *meaning in work* secara langsung maupun secara tidak langsung (sebagai variabel mediasi) melalui adanya praktik *transformational leadership* (Ghadi, dkk., 2013; Handayani & Pitoyo, 2018; Pitoyo & Sawitri, 2016; Van Wingerden & Van Der Stoep, 2018).

Menurut Bakker dan Demerouti (2008), *personal resources* menjadi salah satu aspek atau faktor yang dapat menggerakkan *work engagement*. *Personal resources* merupakan perspektif diri yang memiliki keterkaitan dengan ketahanan serta keberhasilan kemampuan pribadi dalam memberikan pengaruh terhadap lingkungan (Hobfoll, Ennis, dan Jackson, 2003). Hal tersebut didukung oleh pendapat dari Bakker dan Leither (2010:21) bahwa berdasarkan JD-R model, *personal resources* dan *job resources* dapat mendorong *work engagement*. Beberapa penelitian menyatakan bahwa *personal resources* karyawan yang tinggi

mampu meningkatkan *work engagement* secara langsung maupun secara tidak langsung melalui *transformational leadership* (Tims, dkk., 2011; Handayani & Pitoyo, 2018; Lazauskaite-Zabielske, dkk., 2018; Hardaningtyas, 2020).

CV Industri Kreatif Madiun merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan serta penyedia mesin industri UKM. CV Industri Kreatif Madiun memproduksi berbagai macam mesin pertanian, peternakan, mesin pengolahan makanan, dan mesin tepat guna lain. CV Industri Kreatif Madiun didirikan pada tahun 2008 sampai dengan sekarang. Awal berdirinya CV Industri Kreatif Madiun hanya terdiri dari 3 orang karyawan. Saat ini CV Industri Kreatif Madiun mengalami perkembangan yang cukup pesat sebagai perusahaan pembuatan dan penyedia mesin serbaguna bagi usaha UKM dengan jumlah seluruh karyawan sebanyak 150 orang dengan status sebagai karyawan tetap. Perkembangan inilah yang menuntut CV Industri Kreatif Madiun untuk mendapatkan karyawan yang dengan mudah diberikan arahan dan pemimpin yang dapat mengarahkan dan memberikan motivasi bagi karyawan, apalagi saat ini CV tersebut juga sama dengan perusahaan lain yang mendapatkan tantangan selama masa pandemi Covid-19 yaitu bagaimana untuk tetap beroperasi seoptimal mungkin. Karyawan yang memiliki pemahaman yang baik tentang pekerjaan serta keberhasilan kemampuan pribadi karyawan yang dapat memberikan dampak atau pengaruh terhadap lingkungan juga sangat dibutuhkan untuk perkembangan CV Industri Kreatif Madiun sehingga dalam hal ini *work engagement* atau keterikatan karyawan dengan pekerjaan sangat dibutuhkan di CV Industri Kreatif Madiun. Berdasarkan uraian tersebut, maka judul penelitian yang dirumuskan adalah: **Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement* Karyawan CV Industri Kreatif Madiun melalui *Meaning in Work* dan *Personal Resources* sebagai Mediasi.**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun?
2. Apakah *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *meaning in work* karyawan CV Industri Kreatif Madiun?
3. Apakah *meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun?
4. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun melalui *meaning in work* sebagai mediasi?
5. Apakah *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *personal resources* karyawan CV Industri Kreatif Madiun?
6. Apakah *personal resources* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun?
7. Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* melalui *personal resources* sebagai mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis signifikansi pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun.
2. Menganalisis signifikansi pengaruh positif *transformational leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *meaning in work* karyawan CV Industri Kreatif Madiun.
3. Menganalisis signifikansi pengaruh positif *meaning in work* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun.

4. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun melalui *meaning in work* sebagai mediasi.
5. Menganalisis signifikansi pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *personal resources* karyawan CV Industri Kreatif Madiun.
6. Menganalisis signifikansi pengaruh positif *personal resources* terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun.
7. Menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun melalui *personal resources* sebagai mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara praktis maupun secara teoritis, antara lain sebagai berikut:

a. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan saran serta pertimbangan bagi pihak manajemen atau unit kegiatan sumber daya manusia dalam perusahaan terkait dan mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan *transformational leadership*, *meaning in work*, *personal resources*, dan *work engagement* karyawan.

b. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi kajian ilmu dan juga pengembangan ilmu pengetahuan serta menjadi sumber referensi yang relevan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan *transformational leadership*, *meaning in work*, *work engagement*, dan *personal resources*.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Transformational Leadership*

a. Definisi *Transformational Leadership*.

Transformational leadership merupakan pemimpin yang dapat menjadi inspirasi dan memiliki kemampuan yang dapat mempengaruhi karyawan untuk menyampingkan kepentingan pribadi untuk mencapai keuntungan organisasi (Robbins dan Judge, 2017:261). Yukl (2010:261) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mengarah pada nilai moral pengikut sebagai bentuk upaya peningkatan kesadaran pengikut terhadap permasalahan etika serta untuk pengelolaan energi dan juga sumber daya untuk pembaruan atau perbaikan suatu institusi atau organisasi. *Transformational leadership* merupakan sebuah gaya motivasi pemimpin ataupun karyawan agar dapat memainkan peran positif untuk menghasilkan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) yang lebih tinggi (Ghadi, Fernando, Caputi, 2010).

Transformational leadership merupakan seorang pemimpin visioner yang mempengaruhi sumber daya dalam organisasi untuk mengikuti visi pemimpin (Solihin, 2011:150). *Transformational leadership* sebagai kemampuan untuk menggerakkan orang untuk berubah menjadi lebih baik atau mengalami peningkatan, dan mengubah orang untuk dipimpin (Farnsworth, dkk., 2019).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli yang telah diuraikan mengenai definisi *transformational leadership*, maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi, menginspirasi, memengaruhi pengikut untuk melakukan perubahan menjadi lebih baik, meningkatkan kesadaran pengikut pada permasalahan etika, serta pengelolaan energi dan sumber daya untuk pembaruan atau perbaikan organisasi.

b. Cara *Transformational Leadership* Memberikan Motivasi kepada Karyawan

Terdapat tiga cara *transformational leadership* dalam memberikan motivasi dan perubahan pada karyawan (Bass; dalam Yukl, 2010:275), yaitu:

- 1) Menyadarkan karyawan pentingnya *outcome* atau capaian tugas;
- 2) Memberikan dorongan kepada karyawan untuk mendahulukan kepentingan organisasi atau tim daripada kepentingan pribadi atau individu;
- 3) Menggerakkan kebutuhan tingkat tinggi (seperti kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi) dari karyawan.

c. Penerapan *Transformational Leadership*

Dalam penerapannya, untuk dapat menjadi seorang pemimpin yang transformasional memerlukan proses yang berulang dan memerlukan usaha yang secara sadar harus dilakukan untuk dapat menerapkan *transformational leadership* (Farnsworth, dkk., 2019). Northouse (2001, dalam Farnsworth, dkk., 2019) menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* harus memiliki kualitas sebagai berikut:

- 1) Melakukan pemberdayaan terhadap karyawan agar melakukan yang terbaik untuk organisasi;
- 2) Merupakan teladan yang kuat yang memiliki nilai-nilai tinggi;
- 3) Mendengarkan dari seluruh sudut pandang untuk dapat mengembangkan semangat kerjasama karyawan;
- 4) Membuat visi dan menggunakan seluruh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi;
- 5) Menjadi agen perubahan di organisasi dengan cara memberikan contoh cara memulai dan melakukan implementasi perubahan;
- 6) Membangun organisasi dengan membantu orang lain dalam melakukan kontribusi terhadap organisasi.

d. Karakteristik *Transformational Leadership*

Menurut Bass (1996, dalam Yukl, 2010:276) dan Farnsworth, dkk. (2019) karakteristik *transformational leadership* terdiri dari 4 perilaku *transformational leadership* sebagai berikut:

- 1) *Idealized influence*
Idealized influence merupakan perilaku pemimpin yang dapat menggerakkan emosi dan pengenalan yang kuat dengan pemimpin. Pemimpin memberikan contoh keberanian dan dedikasi, serta pengorbanan pribadi untuk kepentingan karyawan. *Idealized influence* dapat digambarkan bahwa pemimpin menjadi contoh teladan, dihormati dan dapat dipercaya dalam hal pengambilan keputusan yang berhubungan dengan organisasi.
- 2) *Inspirational motivation*
Inspirational motivation merupakan perilaku pemimpin yang menyampaikan visi yang dapat menarik karyawan dan menggunakan sebuah simbol dalam menitik beratkan upaya dari karyawan. Pemimpin yang memiliki perilaku *inspirational motivation* akan memberikan motivasi semangat kepada tim untuk mencapai tujuan yang berupa peningkatan dan pertumbuhan organisasi.
- 3) *Intellectual stimulate*
Intellectual stimulate merupakan perilaku pemimpin yang dapat memberikan peningkatan kesadaran karyawan mengenai suatu permasalahan serta memberikan pengaruh untuk melihat permasalahan tersebut dari sudut pandangan yang berbeda dan baru. Selain itu pemimpin akan memberikan dorongan inovasi dan kreativitas yang menantang keyakinan dan sudut pandang normal dari kelompok.
- 4) *Individualized consideration*
Individualized consideration merupakan perilaku pemimpin yang memberikan dukungan, motivasi, dan *coaching* terhadap karyawan. Pemimpin akan berperan sebagai *coach* dan penasihat untuk memberikan dorongan kepada karyawan atau rekanan untuk menuju tujuan organisasi.

2.1.2 Meaning in Work

a. Definisi Meaning in Work

Rosso, dkk. (2010:95) mendefinisikan *meaningful work* sebagai pekerjaan yang dialami seseorang sebagai pekerjaan yang sangat signifikan dan memiliki

makna positif bagi seseorang. Rosso, dkk. (2010) berpendapat bahwa "meaning" yang mengarah pada pekerjaan, mengartikan bahwa pekerjaan memiliki makna bagi seseorang atau pekerjaan memiliki arti penting. *Meaningful work* didefinisikan sebagai pekerjaan yang secara pribadi penting dan berharga (Lysova, Allan, Duffy, dan Steger, 2019). *Meaningful work* merupakan kondisi psikologis positif ketika karyawan melaksanakan pekerjaan, karyawan akan memberikan kontribusi yang baik atau positif, berharga, serta bermanfaat untuk tujuan pekerjaan yang berharga (Albrecht, 2013). *Meaningful work* adalah sejauh mana karyawan merasakan suatu pekerjaan sebagai pekerjaan yang memiliki makna, berharga atau penting, dan bermanfaat (Hackman dan Oldham, 1975; dalam Geldenhuys, dkk., 2014).

Kata lain dari *meaningful work* adalah *meaning in work* (Bailey, Yeoman, Madden, Thompson, dan Kerridge, 2019; Ghadi, dkk., 2013; Chalofsky, 2010; dalam Ghadi, 2017). *Meaning in work* juga memiliki kata lain yaitu *meaning of work* dan *meaningfulness in work* (Rosso, dkk., 2010).

Meaning in work sebagai ungkapan dari makna dan tujuan dari hidup seseorang atau karyawan yang diwujudkan melalui pekerjaan (Chalofsky, 2003; dalam Ghadi, 2017). *Meaning in work* bukan hanya berkenaan dengan penghargaan terhadap kinerja karyawan, melainkan juga menciptakan keterkaitan nilai dan tujuan (Chalofsky, 2003 dan Arnold, dkk., 2007; dalam Ghadi, dkk., 2013). Kebermaknaan kerja (*meaningful work*) memiliki keterkaitan dengan persepsi pentingnya pekerjaan, tujuan serta pengalaman seseorang di tempat kerja (Mulyati, 2020). Morin (2008) menyatakan bahwa *meaning of work* merupakan pengaruh dari hubungan antara karyawan sebagai subjek dengan pekerjaannya serta keseimbangan atau kesesuaian pencapaian yang berhubungan dengan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli yang telah diuraikan mengenai definisi *meaning in work*, maka dapat disimpulkan bahwa *meaning in work* merupakan kondisi psikologis ketika seseorang merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti atau makna positif yang penting dalam hidup karyawan serta memiliki dampak positif dan manfaat bagi diri dan kehidupan karyawan.

b. Faktor yang Mempengaruhi *Meaning in Work*

Faktor utama yang dapat mempengaruhi *meaning of work* berasal dari 4 sumber utama (Rosso, dkk., 2010), sebagai berikut:

1) Diri Pribadi

Cara nilai (*value*), motivasi (*motivation*), dan keyakinan (*belief*) diri pribadi seseorang dalam memberikan pengaruh terhadap pemahaman mengenai *meaning of work*. Diri pribadi sebagai sumber atau faktor dari *meaning of work* terbagi menjadi 3 domain, yaitu

- a) Nilai pekerjaan (*value*). Nilai pekerjaan merupakan sumber dari makna kerja dan sebagai bagian dari sistem yang berkaitan dengan bagaimana pekerjaan menjadi bermakna (*meaningful*);
- b) Motivasi (*motivation*). Motivasi kerja internal yang merupakan perasaan positif dalam diri pribadi pada saat melakukan pekerjaan yang efektif (Oldham, 1976; dalam Rosso, dkk., 2010). Bentuk motivasi kerja internal adalah motivasi intrinsik yang digerakkan oleh pemahaman mengenai kesenangan, ketertarikan, ataupun kepuasan kerja.
- c) Keyakinan mengenai pekerjaan (*belief about work*). Keyakinan pengikut terhadap peran dan fungsi pekerjaan serta *meaning in work* yang dapat dibentuk oleh diri pribadi melalui keterlibatan dan sentalisasi pekerjaan, orientasi pekerjaan, dan *callings*.

2) Orang sekitar

Orang sekitar atau orang lain yang dapat memberikan pengaruh pada *meaning of work*, baik dari dalam lingkungan tempat kerja seperti rekan kerja dan pemimpin, maupun dari luar lingkungan kerja seperti komunitas dan kelompok serta keluarga. Adapun penjelasan mengenai orang sekitar yang dimaksudkan adalah:

- a) Rekan kerja. Rekan kerja dapat memberikan pengaruh dan berperan penting terhadap *meaning of work*. Pengaruh rekan kerja atau hubungan yang dekat antar pribadi dengan rekan kerja memberikan kemungkinan imbas yang positif terhadap pemahaman *meaningfulness* apabila rekan

kerja dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat mengutarakan dan memberikan penguatan nilai identitas di tempat kerja (Kahn, 2007; dalam Rosso, dkk., 2010).

- b) Pemimpin. Pemimpin menanamkan pekerjaan dengan kebermaknaan melalui dorongan kepada karyawan untuk dapat mengesampingkan kebutuhan ataupun tujuan pribadi karyawan untuk kepentingan yang berhubungan dengan misi maupun tujuan yang lebih luas.
- c) Komunitas dan kelompok. Karyawan merupakan anggota dari banyaknya kelompok serta komunitas (termasuk divisi, tim kerja, jaringan profesional, serta beragam kategori sosial) berdasarkan pekerjaannya di dalam organisasi. Rosso, dkk. (2010) menyatakan hubungan karyawan dengan kelompok kerja dari beragam jenis serta ukuran kelompok kerja telah memiliki keterkaitan dengan *meaning of work* baik secara empiris maupun teoritis.
- d) Keluarga. Menurut Brief dan Nord (1990d, dalam Rosso, dkk. 2010) ada 2 cara untuk menjelaskan bahwa keluarga dapat memberikan pengaruh terhadap *meaning of work*. Cara pertama, keluarga memberikan beban pada pekerjaan individu dengan tuntutan waktu, energy, dan sumber daya ekonomi. Ketika individu memiliki banyak tuntutan keuangan dari keluarga, maka imbalan ekonomi lebih dominan sehingga pekerjaan juga akan cenderung lebih besar memiliki makna ekonomi. Kedua, dengan adanya lingkungan yang baik, mendukung, dan santai dalam keluarga maka *meaning of work* yang positif juga akan meningkat dan individu akan terbebas dari tuntutan pekerjaan. .

3) Konteks dari pekerjaan

Konteks pekerjaan yang dilakukan merupakan sumber dari makna kerja yang penting. *Meaning of work* berlangsung di dalam konteks lingkungan pekerjaan tertentu. Adapun peran dari konteks *meaning of work* yang menjadi perhatian khusus, yaitu:

- a) Desain tugas pekerjaan. Desain pekerjaan mampu membentuk makna pekerjaan (*meaning of work*) karyawan.

- b) Misi organisasi. Misi organisasi berperan penting dalam cara karyawan menjelaskan mengenai *meaning of work*.
- c) Kondisi keuangan. Jika dibandingkan dengan karyawan yang lain, karyawan yang memiliki kebutuhan finansial yang besar akan lebih menitikberatkan pekerjaan pada nilai ekonominya karena tidak adanya kemewahan yang dimiliki sehingga karyawan akan melakukan hal tersebut.
- d) Ranah non-pekerjaan (hobi, hiburan, maupun aktivitas sosial). Karyawan akan berupaya untuk menciptakan pekerjaan yang lebih bermakna (*meaningful*) dengan menciptakan pekerjaan yang terasa seperti kurang bekerja dan lebih terasa seperti bermain.
- e) Budaya nasional. Budaya nasional berperan dalam *meaning of work*). Dalam industri negara-negara yang dijadikan sebagai objek penelitian terdapat kemungkinan adanya lebih banyak ragam *work meaning* dalam budaya daripada antar budaya.

4) Kehidupan spiritual

Agama memainkan peran penting dalam menjalankan rutinitas kehidupan kerja karyawan (Childs, 1995; dalam Rosso, dkk., 2010). Adapun cakupan mengenai kehidupan spiritual yang berkaitan dengan *meaning in work* adalah sebagai berikut:

- a) Spiritualitas. Pada saat karyawan mempersepsikan pekerjaan ke dalam spiritualitas, memungkinkan untuk pekerjaan mereka akan bermakna dan memiliki tujuan yang lebih mendalam untuk karyawan.
- b) Panggilan suci (*Sacred callings*). Kehidupan spiritualitas dalam *meaning of work* menitikberatkan pada panggilan dan panggilan suci.

c. Dimensi *Meaning in Work*

Rosso, dkk., (2010) membagi *meaning in work* dalam 3 domain penelitian sebagai berikut:

- 1) *Value*

Value artinya sebagai nilai kerja, yaitu bekerja sebagai cara untuk mewujudkan keadaan akhir yang diharapkan dan dirasakan oleh karyawan (Nord, dkk., 1990:21; dalam Rosso, dkk., 2010).

2) *Motivation*

Motivasi dalam *meaning of work* merupakan motivasi kerja internal yang mana motivasi kerja internal merupakan perasaan internal yang dialami oleh karyawan yang bersifat positif pada saat melakukan pekerjaan yang efektif (Oldham, 1976:559; dalam Rosso, dkk., 2010).

3) *Beliefs*

Beliefs merupakan keyakinan karyawan mengenai peranan atau fungsi pekerjaan yang mana diri dapat membentuk *meaning of work* melalui keterlibatan kerja dan sentralisasi kerja, orientasi kerja dan pemanggilan (*callings*).

Morin (2008) menjelaskan bahwa *meaning in work* memiliki 3 dimensi, yaitu:

1) *Sensus*

Sensus merupakan pandangan karyawan atau bagaimana karyawan menggambarkan arti penting pekerjaan dan nilai pekerjaan.

2) *Sumo*

Sumo merupakan arah serta orientasi karyawan pada pekerjaan, hal yang dicari karyawan dalam pekerjaannya, serta tujuan sebagai petunjuk dari tindakan karyawan.

3) *Fenomologi*

Fenomologi merupakan akibat dari hubungan antara karyawan sebagai subjek dengan pekerjaan yang dilakukan, harapan karyawan, serta nilai dan tindakan yang dilakukan setiap hari di lingkungan kerja.

Steger, Dik, dan Duffy (2012, dalam Steger, 2016:62–63) menjelaskan bahwa terdapat 3 kerangka dimensi *meaningful work*, sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan yang bermakna, memiliki tujuan serta maksud dapat dikenali dalam organisasi atau pemahaman karyawan mengenai makna atau tujuan pekerjaan atau aktivitas kerja.

- 2) Keselarasan dalam pekerjaan serta pekerjaan membantu memberi makna dalam kehidupan pribadi karyawan (Kapasitas bekerja yang selaras dan membantu memelihara makna dalam pribadi karyawan).
- 3) Pekerjaan dapat menjadi peluang untuk memberikan keuntungan atau kebaikan bagi orang lain atau pekerjaan menjadi peluang untuk memberikan pengaruh yang lebih baik untuk *stakeholder* di lingkungan karyawan.

2.1.3 Personal Resources

a. Definisi Personal Resources

Personal resources mengarah terhadap hubungan antara individu dengan lingkungannya serta juga memiliki keterkaitan dengan ranah tertentu seperti *self efficacy* yang berhubungan dengan pekerjaan (Van den Heuvel, dkk., 2010:128). *Personal resource* memiliki keterkaitan dengan perasaan seseorang mengenai keberhasilan kemampuannya dalam mengendalikan dan memberikan pengaruh terhadap lingkungan terutama selama keadaan yang menantang (Bandura, 1997; Kobasa dan Puceti, 1983; Schwarzer, 1992; Skinner, 1996; dalam Hobfoll, dkk., 2003). Van den Heuvel, dkk. (2010:129) mendefinisikan konsep dari *personal resources* adalah aspek kognitif-afektif dari kepribadian, aspek kepribadian yang lebih rendah, sistem keyakinan “diri” yang positif yang dapat dikembangkan untuk menjelaskan mengenai “diri” individu (seperti *self esteem*, *self efficacy*, maupun keahlian) dan menjelaskan mengenai dunia (seperti optimisme dan keyakinan) untuk memberikan motivasi serta memberikan fasilitas dalam mencapai tujuan bahkan untuk mengatasi kesulitan dan tantangan. *Personal resources* kemungkinan besar berasal dari keadaan sosial yang terpelihara dan mendukung, sehingga *personal resources* dapat berkaitan dengan keluarga maupun tempat kerja yang terpelihara dan mendukung (Hobfoll, dkk., 2018).

Personal resources dapat berupa kemampuan mental ataupun keadaan mental seseorang seperti pengetahuan dan harga diri atau *self esteem*, dan *personal resources* dapat berupa orientasi perilaku kebiasaan atau *habitual behavior* seperti pilihan strategi untuk menghadapi kondisi atau situasi yang dapat menimbulkan stress psikologi maupun trauma psikologis dan pencegahan dalam

menjaga kesehatan individu (Kira Van Eijnaten, dan Balkin, 2010). *Personal resources* dapat berkenaan dengan kepercayaan diri (*self beliefs*) serta komitmen (Jerusalem, 1993; dalam Van den Heuvel, dkk., 2010). *Personal resources* dapat dinilai sebagai *state* (keadaan) dan *traits* (sifat) (Van den Heuvel, dkk., 2010) *Personal resources* merupakan kesadaran ataupun keyakinan karyawan yang berkaitan dengan kendali yang dirasakan yang dimiliki oleh karyawan terhadap lingkungannya (Bakker dan Albrecht, 2018).

Beragam penelitian menggunakan konsep yang mirip dengan *personal resources* seperti *psychological capital* atau modal psikologis (Luthans dan Youssefs, 2004; dalam Van den Heuvel, dkk., 2010), *psychological resources* atau sumber daya psikologis (Taylor, Kemeny, Reed, Bower, dan Gruenewald; dalam Van den Heuvel, dkk., 2010), *personal coping resources* (Aldwin, Sutton, dan Lachman, 1996; Wheaton, 1983; dalam Van den Heuvel, dkk., 2010), dan *general resistance resources* (Antonovsky, 1979; dalam Van den Heuvel, dkk., 2010).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli yang telah diuraikan mengenai definisi dari *personal resources*, maka dapat disimpulkan bahwa *personal resources* adalah sumber daya pribadi yang dimiliki oleh individu yang dalam keadaan menantang melalui kemampuan yang dimiliki mampu mengendalikan dan mempengaruhi lingkungannya, dapat berupa kemampuan mental seseorang seperti pengetahuan dan harga diri atau *self esteem*, kepercayaan diri (*self beliefs*) dan komitmen, serta aspek dari diri yang berkaitan dengan ketahanan atau resiliensi diri.

b. Pengelolaan *Personal Resources*

Pengelolaan atau pengerahan *personal resources* dapat terjadi ketika dalam kondisi berikut (Van den Heuvel, dkk., 2010:128)

- 1) Menghadapi suatu permasalahan, kesulitan, atau kejadian yang tidak pasti;
- 2) Sifat-sifat dasar mempengaruhi tingkat kognitif maupun afektif yang rendah.

c. Fungsi Personal Resources

Menurut Kira, dkk. (2010) *personal resources* memiliki dua fungsi. Adapun fungsi-fungsi dari *personal resources* tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) *Personal resources* berfungsi sebagai sumber kekuatan untuk mempengaruhi pengalaman hidup (seperti pengetahuan dan kecerdasan, ego, hubungan dan keseimbangan budaya, pilihan strategi koping, dan pencegahan orientasi kesehatan), memungkinkan individu untuk mencapai sesuatu lebih jauh;
- 2) *Personal resources* berfungsi sebagai sumber kekuatan yang berasal dari eksternal.

d. Dimensi atau Karakteristik *Personal Resources*

Menurut Hobfoll, dkk. (2018) dan Lazauskaite-Zabielske, dkk. (2018) terdapat 2 dimensi *personal resource* yang merupakan keterampilan kunci (*key skills*) dan sifat-sifat individu (*personal traits*), yaitu:

- 1) *Self efficacy*
Self efficacy adalah kemampuan diri yang digambarkan seseorang ketika menjalankan dan menyelesaikan tugas maupun tuntutan dalam beragam konteks.
- 2) *Optimism*
Optimism adalah variabel sikap yang menunjukkan kepercayaan seseorang bahwa dirinya akan sukses dalam hidupnya.

Hobfoll (2002, dalam Hardaningtyas, 2020) dan Xanthopoulou, dkk. (2007, 2009; dalam Hardaningtyas, 2020) menjelaskan bahwa terdapat 3 karakteristik *personal resources* yang dapat memberikan penjelasan mengenai perbedaan karyawan dalam *work engagement*, yaitu:

- 1) *Self-efficacy*
Self-efficacy merupakan keyakinan yang dimiliki karyawan atau pekerja terhadap kemampuan mereka dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara keseluruhan (Milam, dkk., 2019; dalam Hardaningtyas, 2020).

2) *Organizational Based Self-esteem*

Organizational Based Self-esteem merupakan kepercayaan seseorang dengan pentingnya diri mereka, kompetensi mereka, kapasitas mereka, posisi penting mereka sebagai bagian dari tempat kerja atau organisasi (Lin, dkk., 2018; dalam Hardaningtyas, 2020).

3) *Optimism*

Optimism merupakan asumsi atau pemikiran individu mengenai diri mereka yang akan mencapai hasil atau kesuksesan dalam hidup (Scier, dkk., 2001; dalam Hardaningtyas, 2020).

Van den Heuvel, dkk. (2010:130–132) menjelaskan bahwa terdapat 4 *personal resources* yang merupakan konsep dari *psychology capital*, yaitu:

1) *Optimism*

Optimism dapat dinilai seperti keadaan (*state*) ataupun sifat (*trait*), yang umumnya berhubungan dengan pekerjaan.

2) *Hope*

Hope merupakan hasil dari motivasi dan perencanaan jalan menuju tujuan, sehingga definisi “*hope*” berbeda dengan definisi secara umum.

3) *Resilience*

Resilience merupakan tanggapan atau reaksi pada suatu situasi

4) *Self efficacy*

Self efficacy merupakan cara pengetahuan memberikan pengaruh terhadap tindakan individu. *Self efficacy* dapat berpengaruh pada pola pikir, emosional, dan motivasi sehingga *self efficacy* merupakan konsep dari motivasi.

2.1.4 Work Engagement

a. Definisi Work Engagement

Work engagement dapat diartikan sebagai kondisi yang mencakup *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan) (Bakker dan Demerouti, 2008). Menurut Schaufeli, dkk. (2002, dalam Bakker dan Albrecht, 2018), *work engagement* merupakan suatu kondisi positif, memberikan kepuasan,

serta memiliki keterkaitan dengan pekerjaan dengan karakteristik *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Definisi lain *work engagement* adalah konsep untuk menilai sejauh mana keberadaan psikologis karyawan ditempat kerja baik secara fisik, pikiran (kognitif), dan emosi (Kahn, 1990; dalam Lai, dkk., 2020).

Work engagement merupakan suatu konsep motivasi yang mana ketika karyawan dilibatkan maka karyawan akan memiliki dorongan untuk melakukan upaya mencapai tujuan yang menantang dan menunjukkan kemauan karyawan menuju kesuksesan (Bakker dan Leiter, 2010:2). Menurut Bakker dan Leiter (2010:1), *work engagement* merupakan hal yang bersifat positif, memberikan kepuasan, keadaan motivasi afektif dari kesejahteraan yang memiliki keterkaitan dengan pekerjaan dan bertolak belakang dengan *job burnout*. Menurut Bakker (2017), *work engagement* merupakan keadaan mental seseorang ketika orang tersebut sudah larut dalam melakukan aktivitas pekerjaan dan penuh dengan energi dan antusias mengenai pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli yang telah diuraikan mengenai definisi dari *work engagement*, maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan kondisi positif seorang karyawan ditempat kerja baik secara fisik, pikiran (kognitif), dan emosi yang memberikan kepuasan, serta memiliki keterkaitan dengan pekerjaan yang ditunjukkan dari karakteristik *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

b. Membangun *Work Engagement*

Menurut Schaufeli (2012) membangun *work engagement* dapat dilakukan dengan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan *work engagement* melalui desain pekerjaan yang lebih baik menggunakan potensi sumber daya pekerjaan yang memotivasi;
- 2) Rotasi pekerjaan (*job rotation*) dan *job changing* yang memungkinkan untuk menghasilkan *work engagement* yang lebih dikarenakan dengan melakukan *job rotation* dan *job changing* dapat memberikan tantangan karyawan dalam pekerjaan;
- 3) Memberikan motivasi yang lebih dari sebelumnya;
- 4) Memberikan stimulus pada pembelajaran dan pengembangan profesional;

- 5) Peran kepemimpinan terutama kepemimpinan transformasional dapat mendorong *work engagement*. Hal tersebut dikarenakan pemimpin transformasional dapat memberikan visi yang jelas, memberikan inspirasi dan motivasi, memberikan tantangan intelektual, dan pemimpin transformasional dapat menunjukkan minatnya terhadap kebutuhan karyawan;
- 6) Manajemen berfokus pada kekuatan dan bukan kelemahan karyawan, dengan begitu *work engagement* dapat terbangun.

Selain itu, menurut Bakker (2017) aktivitas manajemen kinerja yang penting yang dapat memberikan pengaruh terhadap keterikatan (*engagement*) adalah:

- 1) Penetapan kinerja serta tujuan pengembangan;
- 2) Pemberian umpan balik serta pegakuan yang kontinyu;
- 3) Pengelolaan pengembangan karyawan;
- 4) Pelaksanaan penilaian;
- 5) Penciptaan iklim kepercayaan dan pemberdayaan.

c. **Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement***

Menurut Bakker dan Demerouti (2008) terdapat 3 faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement*, yaitu:

1) *Job Resource*

Job resource meliputi dukungan sosial rekan kerja dan atasan, umpan balik dari kinerja yang dilakukan, keragaman keterampilan, otonomi, dan kesempatan pembelajaran yang memiliki keterkaitan yang positif dengan *work engagement* (Bakker dan Demerouti, 2007; Schaufeli dan Salanova, 2007; dalam Bakker dan Demerouti, 2008).

Job resources dapat berperan sebagai motivasi intrinsik atau berperan sebagai motivasi ekstrinsik karena adanya dorongan dalam pertumbuhan, perkembangan, serta pengembangan pekerja. Sedangkan *job resources* dikatakan sebagai motivasi ekstrinsik dikarenakan lingkungan mendukung adanya pencapaian dalam tujuan kerja.

2) *Saliency of Job Resource*

Saliency of job resource mengarah terhadap pentingnya sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang dimanfaatkan oleh karyawan saat tuntutan kerja (*job demands*) yang dialami tinggi.

3) *Personal Resource*

Karyawan yang terikat mempunyai sumber daya pribadi, termasuk optimisme (*optimism*), efikasi diri (*self-efficacy*), harga diri (*self-esteem*), resiliensi (*resilience*), dan tindakan *coping*, sehingga membantu karyawan untuk mengatur dan berhasil memberikan dampak terhadap lingkungan kerja dan untuk keberhasilan dalam pencapaian karir.

Menurut Bakker dan Leither (2010:86) terdapat 2 faktor utama yang membentuk *work engagement*, yaitu:

1) *Job Demands*

Job demands merupakan ciri fisik, psikologis, sosial, serta organisasi pekerjaan yang memerlukan usaha fisik, kognitif atau pengetahuan, maupun emosional terus-menerus. Contoh dari *job demand* adalah seperti tekanan waktu dan tekanan kerja, tuntutan emosional dari relasi kerja, lingkungan kerja fisik yang dapat menyebabkan kerugian, peran ambiguitas dalam pekerjaan, konflik, peran yang berlebihan terhadap pekerjaan.

2) *Job Resources*

Job resources merupakan ciri fisik, psikologis, sosial, atau organisasi pekerjaan yang dapat menurunkan tuntutan pekerjaan yang berkaitan dengan *psychological cost* karyawan, berpengaruh terhadap pencapaian tujuan, memberikan rangsangan atau stimulus pengembangan dan pembelajaran. *Job resource* dapat mengarah kepada kondisi kerja yang memberikan sumber daya pribadi untuk karyawan.

Adapun tingkatan *job resources* adalah sebagai berikut:

- a) Organisasi, seperti kesempatan atau peluang dalam karir, keamanan dalam bekerja, dan gaji atau upah;
- b) Hubungan antarpribadi dan hubungan sosial, seperti dukungan dari pemimpin atau supervisi serta dukungan dari rekan kerja;

- c) Organisasi pekerjaan, seperti kejelasan dari peran karyawan, keikutsertaan dalam pengambilan keputusan;
- d) Tugas dari pekerjaan, seperti umpan balik atas kinerja, keragaman dalam keterampilan, serta otonomi.

d. Keadaan Psikologis yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Menurut Luthan (2006:568) keadaan psikologis yang kemungkinan mampu memberikan peningkatan terhadap *work engagement*, yaitu:

- 1) Perasaan berarti, yaitu rasa dari pengalaman yang didapatkan mengenai tugas yang diberikan berharga, bermanfaat, serta memiliki nilai;
- 2) Rasa aman, yaitu tidak ada ketakutan atau dampak negatif yang dirasakan pada saat melakukan pekerjaan;
- 3) Perasaan ketersediaan karyawan merasakan jika sumber daya yang diberikan tersedia saat dibutuhkan dan dapat memenuhi aspek fisik pribadi, emosional, atau pemikiran.

e. Karakteristik *Work Engagement*

Menurut Bakker dan Demerouti (2008), 3 karakteristik *work engagement*, yaitu:

- 1) *Vigor*
Vigor ditandai dengan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja.
- 2) *Dedication*
Dedikasi mengacu pada sangat terlibatnya seseorang dalam pekerjaan dan mengalami rasa berarti, antusiasme, dan tantangan.
- 3) *Absorption*
Absorption ditandai dengan konsentrasi penuh seseorang dan dengan rasa senang hati seseorang dalam pekerjaan seseorang, di mana waktu terasa berlalu dengan cepat dan seseorang tersebut mengalami kesulitan dengan melepaskan diri dari pekerjaan.

Dalam hal ini, konsep *vigor*, *dedication* dan *absorption* merupakan 3 berbagai komponen *work engagement*, yaitu fisik, emosional dan kognitif (Geldenhuis, dkk., 2014).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian Hardaningtyas (2020) yang berjudul “*Personal resources and turnover intention among private-sector employee: does work engagement still matter?*”. Penelitian menggunakan sampel karyawan swasta yang berjumlah 119 sampel dengan teknik pengampilan sampel yaitu *convenience sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan kuesioner serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan analisis SEM (*Structural Equation Model*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, *self-efficacy*, *organizational based self-esteem*, dan *optimism* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*, artinya *self-efficacy*, *organizational based self-esteem* yang semakin tinggi maka karyawan akan lebih terlibat atau terikat dengan pekerjaan maupun organisasi. Kedua, *organizational based self-esteem* dan *optimism* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*, artinya bahwa *organizational based self-esteem* dan *optimism* karyawan yang tinggi maka tingkat *turnover intention* karyawan akan berkurang atau menurun. Ketiga, *self-efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *turnover intention*, artinya bahwa tingginya *self-efficacy* karyawan tidak akan atau belum tentu mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan. Keempat, *work engagement* berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi rasa keterlibatan atau keterikatan karyawan dengan pekerjaan maka akan mengurangi atau menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Kelima, *self-efficacy*, *organizational based self-esteem*, dan *optimism* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui mediasi *work engagement*, artinya bahwa karyawan yang memiliki *personal resources* yang meliputi *self-efficacy*, *organizational based self-esteem*, dan *optimism* yang tinggi maka rasa keterikatan atau keterlibatan karyawan dengan pekerjaan juga akan meningkat sehingga akan menyebabkan *turnover intention* dalam organisasi akan semakin sedikit atau menurun.

Penelitian Lai, dkk. (2020) yang berjudul “*Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement*”. Penelitian ini menggunakan sampel perawat di dua rumah sakit berbeda di negara Taiwan yang

berjumlah 507 perawat yang bekerja dalam 44 tim. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan kuesioner yang disebarkan menjadi tiga gelombang dengan jarak waktu antar gelombang selama 3 bulan serta teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi hierarki atau analisis jalur bertingkat (*multilevel path analysis*) dengan Mplus 7.4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* setelah dilakukan kontrol pada beberapa variabel kontrol. Kedua, *work engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap *task performance* setelah dilakukan kontrol pada beberapa variabel kontrol. Ketiga, *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *helping behavior* setelah dilakukan kontrol pada beberapa variabel kontrol. Keempat, *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *task performance* melalui mediasi *work engagement*, artinya bahwa pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* mampu meningkatkan *task performance* karyawan, karena pemimpin dengan *transformational leadership* dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat atau terikat dengan pekerjaannya dan melebihi harapan. Kelima, *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *helping behavior* melalui *work engagement*, artinya bahwa pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* mampu meningkatkan *helping behavior* karyawan, karena pemimpin dengan *transformational leadership* dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat atau terikat dengan pekerjaannya dan melebihi harapan.

Penelitian Handayani dan Pitoyo (2018) yang berjudul “Pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *meaning in work* dan *personal resource*”. Penelitian ini menggunakan sampel karyawan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) dan berjumlah 120 responden dari 13 divisi yang terdapat di PT Industri Kereta Api (Persero) dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *proportional random sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis *path*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, *transformational leadership* memiliki pengaruh

signifikan positif terhadap *work engagement*, artinya tingginya peran *transformational leadership* mampu membentuk kuatnya komitmen karyawan yang pada akhirnya meningkatkan rasa keterikatan karyawan pada pekerjaannya yang dibuktikan dengan tingginya daya serap karyawan pada pengalaman dan pengetahuan yang diberikan atasan, dedikasi dalam pekerjaan, serta ketahanan dan kekuatan dalam pekerjaan. Kedua, *transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *meaning in work*, artinya keterbukaan pemimpin pada proses pendampingan atau *mentoring* pada karyawan, menyebabkan komunikasi terjalin dengan baik sehingga menyebabkan peningkatan kepercayaan karyawan pada atasannya dan saat pemimpin memberikan tantangan dalam pekerjaan, maka motivasi karyawan akan meningkat dan merasakan dirinya bernilai dalam pekerjaan yang dilakukan. Ketiga, *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* melalui mediasi *meaning in work* dengan mediasi sebagian (*partial mediation*), artinya saat *transformational leadership* mampu membentuk *meaning in work* karyawan maka hal tersebut akan membantu *transformational leadership* menciptakan *work engagement* karyawan. Keempat, *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *personal resource*, artinya motivasi baik yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan berupa menjadikan dirinya sebagai *role model*, mendorong semangat tim melalui pemberian pelatihan, mendorong karyawan untuk mencapai kepentingan kelompok terlebih dahulu daripada kepentingan pribadi sehingga meningkatkan *self-efficacy* dan *optimism* karyawan. Kelima, *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* melalui mediasi *personal resource* dengan *partial mediation*, artinya saat *transformational leadership* mampu memberikan peningkatan pada *optimism* karyawan, *optimism* tersebut menghasilkan energi positif yang digunakan karyawan untuk menghadapi permasalahan pekerjaan, menghilangkan rasa putus asa atau stress kerja sehingga hal tersebut menciptakan dedikasi karyawan yang lebih tinggi dengan pekerjaannya.

Penelitian Lazauskaite-Zabielske, dkk. (2018) yang berjudul “*From psychosocial working environment to good performance: the role of work*

engagement”. Penelitian ini menggunakan dua sampel yaitu pekerja di sektor public yang berjumlah 250 responden dan pekerja di sektor swasta yang berjumlah 475 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan kuesioner *online* dan teknik analisis data yang digunakan adalah dengan SPSS 22 yang digunakan untuk analisis statistik deskriptif dan reliabilitas data serta analisis SEM (*structural Equation Model*) dengan AMOS untuk pengujian hipotesis mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, *personal resources* (yang dicerminkan oleh *self-efficacy* dan *optimism*) dan *job resources* masing-masing berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Kedua, *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*. Ketiga, *job resource* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* melalui *work engagement* dengan *full mediation*. Keempat, *personal resources* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* melalui *work engagement* dengan *full mediation*.

Penelitian Van Wingerden dan Van Der Stoep (2018) yang berjudul “*The motivational potential of meaningful work: relationship with strengths use, work engagement, and performance*”. Penelitian ini menggunakan sampel pekerja profesional yang bekerja di *Global Operating Organization for Health Technology* yang berjumlah 459 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner *online* yang dikirimkan melalui email diselenggarakan oleh Schouten Global serta data yang dikumpulkan telah sesuai dengan panduan etika *American Psychology Association* dan *Dutch Association of Psychologists*. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan analisis SEM (*Structure Equation Model*) dengan AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, *meaningful work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*, dan *meaningful work* berpengaruh signifikan positif terhadap *strength use*. Kedua, *strength use* berpengaruh signifikan positif dengan *work engagement* dan *in-role performance*. Ketiga, *work engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap *in-role performance*. Keempat, *meaningful work* berpengaruh terhadap *performance* melalui *strength use* dan *work engagement* dengan *full mediation*, artinya dalam penelitian tersebut *meaningful work* dapat

berpengaruh terhadap *performance* melalui beberapa faktor seperti *strength use* dan *work engagement*.

Penelitian Pitoyo dan Sawitri (2016) yang berjudul “*Transformasional leadership, meaning in work, leader member exchange (LMX), job performance, dan work engagement*”. Penelitian ini menggunakan sampel karyawan PT Kusumaputra Sentosa Karanganyar yang berjumlah 213 responden dengan teknik pengambilan sampel yaitu *propotional stratified sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan penyebaran kuesioner dan teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan metode *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*, artinya ketika atasan dengan mudahnya memberikan pengaruh kepada karyawan maka hal tersebut akan meningkatkan keterikatan karyawan dengan pekerjaan. Kedua, *transformational leadership* dan *meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*, artinya atasan yang menerapkan *transformational leadership* akan mengerahkan seluruh pengaruhnya, pemikiran, dan pengetahuan yang dimiliki serta mampu memberikan dorongan tindakan untuk dapat mengoptimalkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, karyawan yang memiliki persepsi bahwa arti kerja lebih dari hanya mencari uang akan merasa keterikatan yang lebih dengan pekerjaannya. Ketiga, *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* melalui mediasi (*partial mediation*), artinya *transformational leadership* mampu mendorong karyawan menjadi lebih terlibat dengan pekerjaannya melalui persepsi atau pemikiran karyawan mengenai makna dari sebuah pekerjaan. Keempat, *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh signifikan positif terhadap *job performance*, artinya *leader member exchange (LMX)* yang memiliki kualitas yang baik mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja pekerjaannya. Kelima, *Leader Member Exchange* dan *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*, artinya *leader member exchange* akan mendorong karyawan untuk lebih terikat atau terlibat dengan pekerjaannya, dan keterlibatan karyawan yang

meningkat tersebut pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Keenam, *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *job performance* melalui mediasi (*partial mediation*) *work engagement*, artinya tinggi dan baiknya *leader member exchange* dapat membangun komunikasi yang baik antara atasan dan karyawan yang secara tidak langsung komunikasi yang terbangun dengan baik tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan jika karyawan merasa terlibat dan terikat dengan pekerjaannya.

Penelitian Ghadi, dkk. (2013) yang berjudul “*Transformational leadership and work engagement: the mediating effect of meaning in work*”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pekerja *full-time* yang bekerja di bawah supervisi langsung di berbagai sektor di Australia yang berjumlah 530 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner berbasis web (*web-based questionner*) yang disebarakan melalui email yang berisi undangan pengisian kuesioner melalui perusahaan survey profesional di Sidney, Australia dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Model*) dengan menggunakan AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, artinya karyawan yang mempunyai atasan dengan *transformational leadership* maka akan memiliki kecenderungan lebih berenergi, memiliki energi, dedikasi, dan penyerapan yang lebih baik dalam pekerjaan. Kedua, *transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *meaning in work*, artinya atasan yang menerapkan *transformational leadership* akan mampu membangun *meaning in work* dalam diri karyawan. Ketiga, *meaning in work* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, artinya *meaning in work* yang telah dibangun dalam diri karyawan akan meningkatkan keterikatan karyawan atau pekerja dengan pekerja mereka. Keempat, *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* melalui *meaning in work*, artinya *transformational leadership* yang baik akan mampu menciptakan, membangun, dan meningkatkan keterikatan kerja dengan baik apabila *meaning in work* atau makna dari pekerjaan juga dapat terbangun dan meningkat dalam diri karyawan.

Penelitian Tims, dkk. (2011) yang berjudul “*Do transformational leader enhance their followers’ daily work engagegeement?*”. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di dua tempat kerja yang berbeda di Belanda, yaitu badan konsultasi untuk pekerja sementara dan badan konsultasi industri yang dengan jumlah 42 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan kuesioner (terdiri dari kuesioner umum dan survei buku harian) yang dikirim dalam bentuk email selama 5 hari berturut-turut. Teknik analisis data yang digunakan ada *multilevel analysis* dengan bantuan program MlwiN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, *day-level transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *day-level work engagement*. Kedua, *day-level transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap *day-level self-efficacy*. Ketiga, *day-level transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap *day-level work ngagement* melalui mediasi *day-level self-efficacy*. Keempat, *day-level self-efficacy* berpengaruh signifikan positif terhadap *day-level work engagement*. Kelima, *day-level transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *day-level optimism*. Keenam, *day-level optimism* berpengaruh signifikan positif terhadap *day-level work engagement*. Ketujuh, *day-level transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *day-level work engagement* melalui mediasi (*full mediation*) *day-level optimism*, artinya saat atasan dengan *transformational leadership* mampu menumbuhkan dan meningkatkan *optimism* karyawan maka mereka akan lebih merasa terikat atau terlibat dengan pekerjaan yang dilakukan.

Adapun ringkasan mengenai penelitian terdahulu disajikan dalam tabel 2.1 penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Hardaningtyas (2020)	Variabel bebas: <i>personal resources (self efficacy, organizational based self esteem, dan optimism)</i> . Variabel mediasi: <i>work engagement</i> . Variabel terikat: <i>turnover intention</i> .	SEM analysis (Structural Equation Model)	<i>Self-efficacy, organizational based self-esteem, dan optimism</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>work engagement</i> ; <i>Organizational based self-esteem dan optimism</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>turnover intention</i> ; <i>Self-efficacy</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>turnover intention</i> ; <i>Work engagement</i> berpengaruh signifikan negatif terhadap <i>turnover intention</i> ; <i>Self-efficacy, organizational based self-estem, dan optimism</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui mediasi <i>work engagement</i> .
2	Lai, dkk. (2020)	Variabel bebas: <i>transformational leadership</i> Variabel mediasi: <i>strength use dan work engagement</i> Variabel kontrol: <i>leader member exchange (LMX), self efficacy, dan transactional leadership</i> Variabel terikat: <i>Performance</i>	Analisis jalur bertingkat (Multilevel path analysis) dengan Mplus 7.4	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> setelah dilakukan kontrol pada bebarapa variabel kontrol; <i>Work engagement</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>task performance</i> setelah dilakukan kontrol pada bebarapa variabel kontrol; <i>Work engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>helping behavior</i> setelah dilakukan kontrol pada bebarapa variabel kontrol; <i>Transformational leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>task performance</i> melalui mediasi <i>work engagement</i> ; <i>Transformational leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>helping behavior</i> melalui <i>work engagement</i> ;

3	Handayani dan Pitoyo (2018)	Variabel bebas: <i>Transformational leadership</i> Variabel <i>intervening</i> : <i>Meaning in Work</i> dan <i>Personal Resource</i> Variabel terikat: <i>Work Engagement</i>	Analisis jalur (<i>Path Analysis</i>)	<i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh signifikan positif terhadap <i>work engagement</i> ; <i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh signifikan positif terhadap <i>meaning in work</i> ; <i>Transformational leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>work engagement</i> melalui mediasi (<i>partial mediation</i>) <i>meaning in work</i> ; <i>Transformational leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>personal resource</i> ; <i>Transformational leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>work engagement</i> melalui mediasi (<i>partial mediation</i>) <i>personal resource</i> .
4	Zabielske, dkk. (2018)	Variabel bebas: <i>job resources</i> dan <i>personal resources</i> Variabel mediasi: <i>wok engagement</i> Variabel terikat: <i>Job performance result</i>	SEM (<i>StructuralEquation Model</i>) dengan AMOS dan dengan SPSS22 untuk pengujian statistic deskriptif dan reliabilitas	<i>Personal resources</i> (yang dicerminkan oleh <i>self-efficacy</i> dan <i>optimism</i>) dan <i>job resources</i> masing-masing berpengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> ; <i>Work engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> ; <i>Job resource</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> melalui <i>work engagement</i> dengan <i>full mediation</i> ; <i>Personal resources</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> melalui <i>work engagement</i> dengan <i>full mediation</i> .
5	Van Wingerden dan Van Stoep (2018)	Variabel bebas: <i>Meaningful work</i> Variabel mediasi: <i>Strength use</i> dan <i>work engagement</i> Variabel terikat:	SEM (<i>Structure Equation Model</i>) dengan AMOS	<i>Meaningful work</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>work engagement</i> , dan <i>meaningful work</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>strength use</i> ;; <i>Strength use</i> berpengaruh signifikan positif dengan <i>work engagement</i> dan <i>in-role performance</i> ; <i>Work engagement</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>in-</i>

		<i>Performance</i>		<i>role performance</i> ; <i>Meaningful work</i> berpengaruh terhadap <i>performance</i> melalui <i>strength use</i> dan <i>work engagement</i> dengan <i>full mediation</i> .
6	Pitoyo dan Sawitri (2016)	Variabel bebas: <i>Transformational Leadership</i> dan <i>Leader Member Exchange</i> Variabel intervening: <i>Meaning in Work</i> dan <i>Work Engagement</i> Variabel terikat: <i>Work Engagement</i> dan <i>Job Performance</i> .	<i>Path analysis</i>	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>work engagement</i> ; <i>Transformational leadership</i> dan <i>meaning in work</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>work engagement</i> ; <i>Transformational leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>work engagement</i> melalui mediasi <i>meaning in work</i> (<i>partial mediation</i>); <i>Leader Member Exchange (LMX)</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>job performance</i> ; <i>Leader Member Exchange</i> dan <i>work engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job performance</i> ; <i>Engagement</i> .
7	Ghadi, dkk. (2013)	Variabel bebas: <i>Transformational Leadership</i> Variabel intervening: <i>Meaning in Work</i> Variabel terikat: <i>Work Engagement</i>	SEM (<i>Structural Equation Model</i>) dengan menggunakan AMOS	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> ; <i>Transformational leadership</i> berpengaruh secara signifikan terhadap <i>meaning in work</i> ; <i>Meaning in work</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> ; <i>Transformational leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>work engagement</i> melalui <i>meaning in work</i> .
8	Tims, dkk. (2011)	Variabel bebas: <i>Transformational leadership</i> Variabel mediasi: <i>Personal resources</i>	<i>Multilevel analysis</i> dengan bantuan program MlwiN	<i>Day-level transformational leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>day-level work engagement</i> ; <i>Day-level transformational leadership</i> tidak berpengaruh terhadap <i>day-level self-efficacy</i> ; <i>Day-level transformational leadership</i> tidak berpengaruh

		<p>Variabel kontrol: <i>Job resources</i> dan ukuran sifat (antar-individu) disetiap variabel</p> <p>Variabel bebas: <i>Work engagement</i></p>	<p>signifian positif terhadap <i>day-level work engagement</i> melalui mediasi <i>day-level self efficacy</i>;</p> <p><i>Day-level self-efficacy</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>day-level work engagement</i>;</p> <p><i>Day-level transformational leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>day-level optimism</i>;</p> <p><i>Day-level optimism</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>day-level work engagement</i>;</p> <p><i>Daily transformational leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>daily work engagement</i> melalui mediasi (<i>full mediation</i>) <i>daily optimism</i></p>
--	--	---	---

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Hubungan Antar Variabel

a. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement*

Bakker dan Leither (2010:128) menyatakan bahwa pemimpin berperan khusus dalam menumbuhkan keterikatan kerja pada karyawan dan *transformational leadership* diharapkan juga mampu menumbuhkan *work engagement*. Bakker dan Leither (2010:95) juga menyatakan bahwa kepemimpinan yang memberikan penekanan pada pentingnya keterkaitan hubungan antarpribadi seperti *transformational leadership* memiliki kemungkinan sebagai energi dalam membangun *engagement*. Farnsworth, dkk. (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting bagi manajer karena efektivitas pemimpin menentukan keberhasilan organisasi. *Transformational leadership* fokus pada peningkatan keterlibatan karyawan terhadap tujuan organisasi (Bass, 1985; dalam Tims, dkk., 2011). Dengan memberikan *intellectual stimulate*, pemimpin akan menjadikan karyawan sebagai pemikir yang aktif dalam organisasi sehingga karyawan akan memiliki keterlibatan yang lebih terhadap organisasi (Tims, dkk., 2011).

Penelitian Lai, dkk. (2020) menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Pengaruh positif tersebut dihasilkan setelah mengendalikan variabel *leader member exchange*, *transaccional leadership*, dan *self-efficacy*. Penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Handayani dan Pitoyo (2018), Pitoyo dan Sawitri (2016), Ghadi, dkk. (2013), dan penelitian Tims, dkk. (2011).

Handayani dan Pitoyo (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Lebih lanjut, dalam hal ini tingginya peran *transformational leadership* akan membentuk komitmen karyawan yang kuat sehingga akan membuat karyawan merasa terikat dengan pekerjaan, yang dibuktikan dengan tingginya daya serap karyawan terhadap pengalaman serta pengetahuan yang diberikan pimpinan, dedikasi yang baik dalam pekerjaan, ketahanan dan kekuatan dalam pekerjaan.

Pitoyo dan Sawitri (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement*. baiknya *talent management* dalam perusahaan akan memunculkan pemimpin yang berasal dari dalam perusahaan yang memiliki pengabdian yang lama sehingga loyalitas pemimpin tinggi dan kebersamaan yang dibangun antara pemimpin dan karyawan juga semakin lama sehingga pemimpin akan lebih mudah memberikan pengaruhnya terhadap karyawan. Melalui pengalaman yang dimiliki oleh pemimpin, maka pemimpin di perusahaan sering memberikan inspirasi kepada karyawan dalam hal memberikan contoh yang benar dalam aktivitas pekerjaan. Hal tersebut akan menambah tingkat kepercayaan karyawan bahwa pemimpin mereka akan selalu hadir dalam berbagai situasi untuk mengendalikan dan mengontrol setiap pekerjaan.

Penelitian Ghadi, dkk. (2013) menyatakan bahwa perilaku *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Saat karyawan memiliki pemimpin yang mampu bertransformasi maka akan lebih berenergi, berdedikasi, dan lebih terserap dalam pekerjaan. Selain itu, pemimpin yang mampu menjadi panutan atau *role model* untuk karyawan, maka pemimpin tersebut mampu meningkatkan kesadaran karyawan akan nilai dan kontribusi mereka sehingga hasilnya adalah karyawan akan melibatkan diri dalam pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Tims, dkk. (2011) menyatakan bahwa *day-level transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *day-level work engagement*.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian-penelitian terdahulu, dapat dirumuskan bahwa semakin efektif praktek *transformational leadership* maka *work engagement* atau keterikatan karyawan terhadap pekerjaan juga semakin tinggi.

b. Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Meaning In Work

Yukl (2010:289) menjelaskan bahwa *transformational leadership* memperkuat visi yang sudah ada atau membangun komitmen pada visi yang baru, visi pemimpin yang jelas dapat menjelaskan pencapaian organisasi ataupun membantu karyawan memahami maksud, tujuan, dan prioritas perusahaan

sehingga hal tersebut akan memberikan makna kerja, memiliki fungsi sebagai *self-esteem*, dan membangun tujuan bersama. Steger (2016:71) menyatakan bahwa terdapat bukti bahwa *leadership* berkaitan dengan *meaningful work* atau *meaning in work*. Lebih lanjut, hal ini dikarenakan semangat, orisinalitas, energi, dan penekanan pada penetapan visi dalam *transformational leadership* sehingga karyawan yang berada dalam kepemimpinan *transformational leadership* akan mengaitkan kualitas pemimpin dengan anggapan bahwa pekerjaan yang dilakukan berharga dan memiliki banyak tujuan. Teori kepemimpinan transformasional dibangun di atas Teori Kebutuhan Maslow, di mana karyawan berkinerja efektif berdasarkan tingkat kebutuhan pencapaian diri (Ghadi, 2017). Karyawan yang gagal menemukan makna dalam pekerjaan (*meaning in work*) digambarkan memiliki tingkat resistensi yang tinggi, penolakan, prasangka, atau kesalahpahaman, dan jika pada lingkungan kerja supervisor atau pemimpin dapat mengembangkan perilaku transformasional yang efektif, perasaan-perasaan tersebut dimungkinkan berkurang dengan menciptakan persepsi makna dalam pekerjaan (Chalofsky, 2003; dalam Ghadi, 2017).

Transformational leadership merangsang perasaan tujuan dan makna pribadi, dengan mengarahkan karyawan untuk mengalami pekerjaan sebagai suatu yang bermakna yang berkaitan dengan tujuan karyawan (Ghadi, 2017). Perilaku transformasional yang semakin diperlihatkan oleh pemimpin, maka akan meningkatkan persepsi atau rasa karyawan mengenai *meaning in work* pada pekerjaan yang dilakukan (Ghadi, 2017). Pemimpin yang dapat membangun komunikasi yang jelas dan efektif maka hubungan sosial yang positif akan menjadi lebih berkembang dan menghasilkan *meaningful work* yang lebih signifikan (Ghadi, dkk., 2010). *Transformational leadership* merupakan faktor kunci situasional untuk meningkatkan *meaningful work*, dan *transformational leadership* mengubah karyawan dengan memberikan dorongan untuk melihat makna dalam pekerjaan yang lebih tinggi (Walumbwa, Christensen, dan Muchiri, 2013).

Handayani dan Pitoyo (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *meaning in*

work. Lebih lanjut, dalam hal ini keterbukaan pemimpin dalam proses *mentoring* kepada karyawan sehingga komunikasi antara pemimpin dengan karyawan terjalin dengan baik, dengan demikian akan meningkatkan kepercayaan karyawan kepada pemimpin dalam bekerja. Pemimpin yang memberikan kesempatan kepada karyawan dalam bentuk tantangan pekerjaan, akan menjadikan karyawan lebih termotivasi dan merasa dirinya lebih bernilai dalam pekerjaan yang dilakukan. Penelitian Handayani dan Pitoyo (2018) sejalan dengan penelitian Ghadi, dkk. (2013) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *meaning in work*, sehingga *transformational leadership* mampu membentuk *meaning in work* karyawan dalam pekerjaan yang dijalankan.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian-penelitian terdahulu, dapat dirumuskan bahwa praktik *transformational leadership* dapat meningkatkan dan membentuk *meaning in work* karyawan.

c. Pengaruh *Meaning in Work* Terhadap *Work Engagement*

Steger (2016, p. 60) menyatakan bahwa pada dasarnya sudah saatnya untuk bergerak melewati keterlibatan dan menuju *meaningful work* atau *meaning in work*. Selain itu, nilai tinggi yang berada dalam karyawan yang terlibat dengan *meaningful work* atau *meaning in work* akan meningkatkan *engagement*. *Meaningful work* bermanfaat bagi karyawan di tempat kerja serta karyawan lebih merasakan keterikatan atau keterlibatan (*engagement*). Karyawan yang menganggap bahwa pekerjaannya lebih menarik, mengeluarkan perasaan berprestasi, mendorong kebermanfaatan dan berkontribusi pada kehidupan masyarakat menjadi penting dalam mencapai kebermaknaan dalam kerja atau *meaningful work* (Bibby, 2001; dalam Geldenhuys, dkk., 2014) Ketika karyawan memiliki persepsi mengenai pekerjaan yang bermakna (*meaningful*) maka hal tersebut diyakini akan meningkatkan *work engagement* (Ghadi, 2017). *Meaningful work* (*meaning in work*) memiliki kaitan yang erat dengan tujuan, pandangan karyawan mengenai pentingnya pekerjaan yang dilakukan, dan pengalaman di tempat kerja yang dapat memunculkan motivasi, optimisme, dan rasa terlibat secara efektif karyawan dengan pekerjaannya (Mulyati, 2020). *Work engagement*

dan komitmen organisasi yang merupakan bagian dari hasil kerja yang positif (*positive work outcome*), memiliki keuntungan jangka panjang untuk organisasi yang mencoba untuk menumbuhkan inisiatif sehingga mendorong kebermaknaan di tempat kerja atau *meaningfulness at work* (Geldenhuis, dkk., 2014).

Penelitian yang dilakukan Van Wingerden dan Van der Stoep (2018) menyatakan bahwa *meaningful work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Penelitian ini mendukung penelitian Pitoyo dan Sawitri (2016) yang menyatakan bahwa *meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Lebih lanjut, *meaning in work* akan memberikan tempat bagi karyawan untuk dapat memahami lebih dalam mengenai pekerjaan. Karyawan yang memahami arti dari pekerjaan atau kerja lebih dari mencari uang, maka umumnya akan lebih sadar untuk terlibat atau terikat dengan pekerjaan. Penelitian Van Wingerden dan Van der Stoep (2018) serta penelitian Pitoyo dan Sawitri (2016) mendukung penelitian Ghadi, dkk., (2013) yang menyatakan bahwa *meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian-penelitian terdahulu, dapat dirumuskan bahwa *meaning in work* karyawan yang tinggi dapat meningkatkan *work engagement* karyawan.

d. Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement Melalui Meaning in Work Sebagai Mediasi

Steger (2016:71) menyatakan bahwa ada kemungkinan karyawan yang terlibat dengan *meaningful work* akan mendapatkan hubungan kerja yang baik dengan pemimpin melalui meningkatnya komitmen, keterikatan (*engagement*), usaha, kinerja, serta kontribusi sosial. Pemimpin dengan karakteristik *transformational leadership* dapat membentuk sudut pandang karyawan mengenai *meaning in work* sehingga nantinya akan memiliki keterkaitan dengan *work engagement* (Ghadi, 2017). *Transformational leadership* mampu meningkatkan pemikiran karyawan mengenai *meaningful work* dan akhirnya *work engagement* karyawan juga mengalami peningkatan (Ghadi, dkk., 2010).

Handayani dan Pitoyo (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work*

engagement melalui mediasi *meaning in work* serta *meaning in work* yang berperan sebagai *partial mediation*. Penelitian ini mengartikan bahwa pada pengaruh tidak langsung, *transformational leadership* dapat mengikutsertakan *meaning in work* setiap karyawan untuk menciptakan atau membentuk *work engagement*. Hal tersebut dikarenakan pemahaman terhadap pekerjaan akan bermakna, pentingnya melakukan pekerjaan serta pentingnya keterlibatan karyawan di perusahaan. *Transformational leadership* dapat memberikan bantuan bagi karyawan untuk menemukan makna pekerjaan dengan cara peningkatan kualitas intrinsik pekerjaan ataupun lingkungan kerja.

Hasil penelitian Handayani dan Pitoyo (2018) mendukung penelitian Pitoyo dan Sawitri (2016) yang mengungkapkan hasil bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* melalui *meaning in work* sebagai *partial mediation*. Lebih lanjut, dijelaskan bahwa *transformational leadership* mampu memberikan kepercayaan untuk menggerakkan keterlibatan karyawan yang mana keterlibatan karyawan tersebut secara tidak langsung dipengaruhi cara karyawan memberikan makna dalam pekerjaannya.

Penelitian Handayani dan Pitoyo (2018) serta Pitoyo dan Sawitri (2016) mendukung penelitian Ghadi, dkk. (2013) yang menyatakan bahwa *Transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* melalui *meaning in work* dengan mediasi secara partial. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa pemimpin yang mengadopsi *transformational leadership* tidak hanya memberikan masa depan yang baik namun juga mengarahkan karyawan bagaimana bekerja untuk menuju masa depan yang baik dengan pekerjaan yang saat ini dilakukan. Hubungan atau keterkaitan antara pekerjaan yang saat ini dilakukan dengan pekerjaan di masa depan akan mempengaruhi secara perlahan *meaning in work* karyawan sehingga persepsi karyawan mengenai pekerjaan merupakan tempat yang bermakna semakin meningkat.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian-penelitian terdahulu, dapat dirumuskan bahwa semakin baik *transformasional leadership* yang dimiliki oleh pemimpin maka akan meningkatkan *meaningful in work* atau *meaning in work*

karyawan dan akhirnya juga akan meningkatkan rasa keterikatan atau *work engagement* karyawan dengan pekerjaan yang dilakukan.

e. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Personal Resources*

Yukl (2010:290–291) menyatakan bahwa karyawan akan meyakini visi pemimpin ketika pemimpin dapat menunjukkan keyakinan dan kepastian diri, penting bagi pemimpin untuk tetap menunjukkan optimisme mengenai keberhasilan tim dalam mencapai tujuan atau visi terutama saat tim menghadapi tantangan. Hal tersebut dikarenakan optimisme dan keyakinan diri pemimpin juga dapat dirasakan oleh karyawan serta menumbuhkan optimisme dan keyakinan diri tersebut penting saat karyawan dalam kesulitan atau dalam keadaan berbahaya. Menurut Luthans (2006:344) menyatakan bahwa tinjauan penelitian mengenai dampak *self-efficacy* meliputi topik perilaku organisasi salah satunya adalah kepemimpinan.

Tims, dkk. (2011) menjelaskan bahwa peningkatan optimisme karyawan terjadi melalui *transformational leadership*. Tims, dkk. (2011) berpendapat bahwa karyawan yang dengan tidak sengan meniru optimisme yang ditunjukkan oleh pemimpin, memungkinkan juga akan mengalami optimisme yang sama. Tims, dkk. (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *day-level transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap *day-level self efficacy*, namun *day-level transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *day-level optimism* sebagai dimensi dari *personal resources*. Lebih lanjut, Tims, dkk., (2011) menjelaskan bahwa pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* akan meningkatkan optimisme karyawan. Penelitian ini menyatakan hasil yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Handayani dan Pitoyo (2018).

Handayani dan Pitoyo (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *personal resources* yang dicerminkan melalui dimensi *self-efficacy* dan *optimism*. Lebih lanjut, dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan motivasi kepada karyawan akan menyebabkan peningkatan optimisme dan *self efficacy* karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu, dapat dirumuskan bahwa pemimpin yang menerapkan *transformational leadership* dalam bekerja mampu memberikan pengaruh dan peningkatan pada *personal resources* karyawan.

f. Pengaruh *Personal Resources* Terhadap *Work Engagement*

Van den Heuvel, dkk. (2010:129) menyatakan bahwa terdapat kajian dalam hubungan *personal resources* terhadap lingkungan kerja dan hasil kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, dan *work engagement*. Saraswati dan Lie (2018:4) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi maka energi dan usaha yang dikeluarkan ketika menjalankan pekerjaan juga akan meningkat, sehingga karyawan akan mengerahkan semua perhatiannya untuk menyelesaikan pekerjaan serta karyawan yang memiliki tingkat *optimisme* yang tinggi maka karyawan tersebut akan semakin mengelola pekerjaannya dengan baik, sehingga akan meningkatkan keterikatan karyawan pada pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang memiliki *self-efficacy* atau efikasi diri akan lebih merasakan keterlibatan dengan pekerjaannya sehingga hal tersebut juga akan meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik (Xanthopoulou, dkk., 2009; dalam Van den Heuvel et al., 2010:139). Karyawan yang memiliki *self-efficacy*, *optimism*, *resiliences*, dan *self-esteem* yang tinggi serta dapat mengerahkan *job resources* dengan baik maka semakin tinggi keterikatan atau keterlibatan mereka dalam pekerjaan serta *personal resources* juga dapat menjadi variabel bebas yang penting bagi *work engagement* (Bakker dan Demerouti, 2008).

Tims, dkk. (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *personal resources* (yang dicerminkan oleh dimensi *self-efficacy* dan *optimism*) berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Lebih lanjut, dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa *self-efficacy* merupakan *personal resources* yang penting yang dapat meningkatkan *work engagement* dan seorang karyawan yang merasa optimis dalam mencapai tujuan pekerjaan, maka mereka akan terlibat dan mau untuk melakukan pekerjaan dengan lebih giat. Hasil penelitian ini sejalan dan mendukung penelitian Hardaningtyas (2020) yang menyatakan bahwa *personal resources* (yang dicerminkan oleh dimensi *self-efficacy*, *organizational based self-esteem*, dan *optimism*) berpengaruh signifikan positif terhadap *work*

engagement. Lebih lanjut, dalam hal ini *self-efficacy*, *organizational based self-esteem*, dan *optimism* yang semakin tinggi akan menyebabkan karyawan menjadi lebih terikat dan terlibat dengan pekerjaan dan juga organisasi atau perusahaan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Lazauskaite-Zabielske, dkk. (2018) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa *job resources* dan *personal resources* dapat berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* secara terpisah.

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian-penelitian terdahulu, dapat dirumuskan bahwa ketika tingkat *personal resources* karyawan yang tinggi mampu membuat *work engagement* atau keterikatan karyawan dengan pekerja juga semakin tinggi.

g. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement* Melalui *Personal Resources* Sebagai Mediasi

Menurut Bakker dan Leither (2010:21) berdasarkan model JD-R, *personal resources* dan *job resources* dapat mendorong *work engagement*. Handayani dan Pitoyo (2018) menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* melalui mediasi (*partial mediation*) *personal resources*. Lebih lanjut dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa *transformational leadership* mampu memberikan peningkatan pada optimisme karyawan. Kuatnya optimisme yang ada dalam diri karyawan akan menciptakan kekuatan dalam pekerjaan dan akan menghasilkan energi positif yang digunakan ketika karyawan menghadapi kesulitan dalam pekerjaan dan meminimalisir terjadinya stres dan putus asa. Hal tersebut yang akan menyebabkan karyawan menjadi lebih berdedikasi dalam pekerjaannya. Penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan Tims, dkk. (2011).

Tims, dkk. (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *day-level personal resources* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap *day-level work engagement* melalui mediasi *day-level self efficacy*, namun *personal resources* melalui dimensi *optimism* dapat menjadi mediasi (*full mediation*) antara *transformational leadership* dengan *work engagement*. Lebih lanjut dalam penelitian ini dijelaskan bahwa naik turun atau ketidakstabilan penerapan

transformational leadership dapat mempengaruhi kepercayaan diri karyawan yang merupakan *personal resources* dan pengalaman kerja yang merupakan *work engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu, dapat dirumuskan bahwa penerapan *transformational leadership* yang baik dapat memberikan peningkatan terhadap *personal resources* karyawan serta ketidakstabilan dari penerapan *transformational leadership* juga akan mempengaruhi *personal resources* dan *work engagement*.

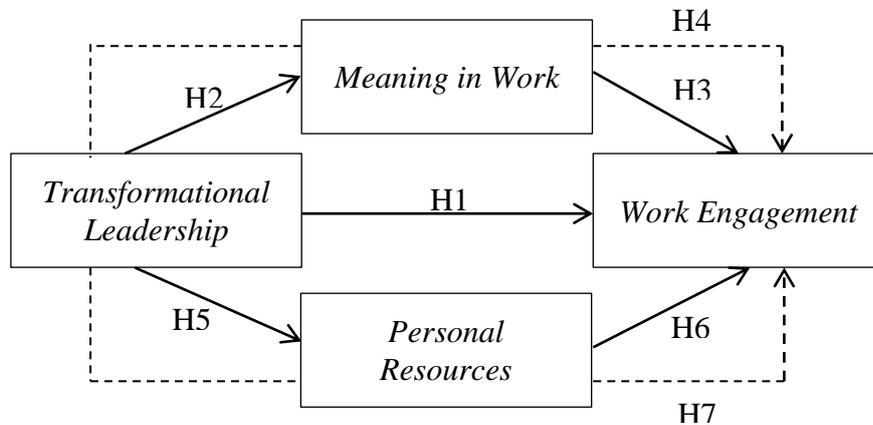
2.3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, maka hipotesis-hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- H1: *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun.
- H2: *Transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *meaning in work* karyawan CV Industri Kreatif Madiun.
- H3: *Meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun.
- H4: *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun melalui *meaning in work* sebagai mediasi.
- H5: *Transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *personal resources* karyawan CV Industri Kreatif Madiun.
- H6: *Personal resources* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun
- H7: *Transformational leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun melalui *personal resources* sebagai mediasi.

2.4 Model Penelitian

Model penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Penelitian

Gambar 2.1 model penelitian menunjukkan bagan dari model penelitian yang akan digunakan dalam penelitian. Model penelitian tersebut memberikan gambaran mengenai pengaruh variabel bebas (X) *transformational leadership* terhadap variabel terikat (Y) *work engagement* melalui variabel mediasi (M) *meaning in work* dan *personal resources*. Variabel bebas (X) *transformational leadership* diprediksi akan berpengaruh signifikan positif terhadap variabel terikat (Y) *work engagement*, variabel bebas (X) *transformational leadership* diprediksi akan berpengaruh signifikan positif terhadap variabel mediasi (M) *meaning in work*, variabel mediasi (M) *meaning in work* dan *personal resources* diprediksi akan berpengaruh signifikan positif terhadap variabel dependen (Y) *work engagement*, variabel bebas (X) *transformational leadership* diprediksi akan berpengaruh signifikan positif terhadap variabel mediasi (M) *personal resources*, dan variabel bebas (X) *transformational leadership* diprediksi akan berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) *work engagement* melalui variabel mediasi (M) *meaning in work* dan *personal resources*.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan rancangan pengumpulan data, pengukuran data, dan analisis data yang didasarkan pada pertanyaan yang diajukan peneliti dalam penelitian (Sekaran & Bougie, 2017:109). Desain penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kausalitas (*causal study*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kausalitas (*causal study*) merupakan penelitian untuk melakukan pengujian apakah satu variabel menimbulkan perubahan atau tidak pada variabel yang lain (Sekaran & Bougie, 2017:112).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian berdasarkan landasan filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dalam metode pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data memiliki sifat statistik atau kuantitatif, dan memiliki tujuan untuk menguji hipotesis yang sudah ditetapkan (Sugiyono, 2013:8).

3.2 Identifikasi, Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Adapun identifikasi, definisi operasional, serta pengukuran dari variabel *transformational leadership*, *meaning in work*, *personal resources* dan *work engagement* adalah sebagai berikut:

3.2.1 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbagi atas variabel bebas (X), variabel terikat (Y), dan variabel mediasi (M). Adapun variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

a. Variabel bebas atau variabel independen (X)

Variabel bebas atau variabel independen (X) adalah variabel yang memberikan pengaruh terhadap variabel terikat (Y) atau variabel penyebab terjadinya perubahan pada variabel terikat (Sugiyono, 2013:39). Setiap kenaikan

atau penurunan pada variabel bebas (X), maka juga akan terjadi kenaikan atau penurunan pada variabel terikat (Sekaran & Bougie, 2017:79). Variabel bebas (X) yang digunakan dalam penelitian ini adalah *transformatasional leadership*.

b. Variabel mediasi atau variabel *intervening* (M)

Variabel mediasi atau variabel *intervening* adalah variabel penyalur atau variabel antara yang letaknya berada diantara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y), sehingga menyebabkan variabel bebas (X) secara tidak langsung mempengaruhi perubahan atau munculnya variabel terikat (Y) (Sugiyono, 2013:39). Variabel mediasi atau variabel *intervening* (M) dalam penelitian ini adalah *meaning in work* dan *personal resources*.

c. Variabel terikat atau variabel dependen (Y)

Variabel terikat atau variabel dependen adalah variabel yang mendapatkan pengaruh atau dipengaruhi oleh variabel bebas (Sugiyono, 2013:39) Variabel terikat (Y) yang digunakan dalam penelitian ini adalah *work engagement*.

3.2.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel *transformational leadership*, *meaning in work*, *personal resources*, dan *work engagement* dijelaskan sebagai berikut:

a. *Transformational Leadership*

Merujuk beberapa pendapat ahli yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, secara operasional *transformational leadership* didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi, menginspirasi, mempengaruhi pengikut untuk melakukan perubahan menjadi lebih baik, meningkatkan kesadaran pengikut pada permasalahan etika, serta pengelolaan energi dan sumber daya untuk pembaruan atau perbaikan organisasi, dengan dimensi pengukuran variabel yang merujuk pada Bass (1996, dalam Yukl, 2010:276) yaitu *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*.

Adapun item pengukuran dari variabel *transformational leadership* yang merujuk 4 dimensi tersebut, terdiri dari 20 item pengukuran yang diadaptasi dari Zhu, dkk. (2009; dalam Pitoyo & Sawitri, 2016) serta Handayani dan Pitoyo (2018) dengan skala pengukuran menggunakan skala likert 1-5 point disajikan

dalam tabel 3.1 dimensi dan item pengukuran variabel *transformational leadership*, sebagai berikut:

Tabel 3.1 Dimensi dan Item Pengukuran Variabel *Transfomational Leadership*

Dimensi	Item Pengukuran	Sumber
<i>Idealized Influence</i>	Pemimpin menunjukkan keyakinan diri yang kuat	Handayani dan Pitoyo (2018)
	Pemimpin selalu hadir dalam situasi yang sulit	
	Pemimpin mampu menjelaskan secara jelas dan menarik berkaitan dengan cara mencapai tujuan jangka panjang	
	Pemimpin menunjukkan semangat yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan	
	Pemimpin menunjukkan nilai positif seperti etika dan moral	
<i>Inspirational Motivation</i>	Pemimpin selalu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan perusahaan	
	Pemimpin memandang ancaman dan persoalan pekerjaan sebagai kesempatan belajar dan berprestasi	
	Pemimpin menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar	
	Pemimpin menggunakan kata-kata inspiratif untuk membangkitkan semangat	
	Pemimpin memberikan inspirasi untuk mencapai prestasi yang lebih baik	
<i>Intellectual Stimulate</i>	Jika terjadi persoalan, pemimpin mengajak melihat sudut pandang baru dalam menyelesaikannya	
	Pemimpin mendorong menggunakan kemampuan yang dipadu dengan logika untuk menghadapi masalah pekerjaan	
	Pemimpin mempertanyakan pendapat lama dan mendorong untuk menggunakan pendapat baru dalam menghadapi masalah pekerjaan	
	Pemimpin menggunakan perumpamaan dalam melihat persoalan pekerjaan	
	Pemimpin menggunakan inovasi untuk menginspirasi agar lebih aktif dan kreatif	
<i>Individualized Consideration</i>	Pemimpin memahami karyawan	
	Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri	
	Pemimpin melatih karyawan dan memberikan umpan balik untuk pengembangan diri karyawan	
	Pemimpin mendengar masukan dari karyawan	

	dan mendelegasikan wewenang kepada karyawan dengan bahasa yang mudah dipahami	
	Pemimpin memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan	Zhu, dkk. (2009; dalam Pitoyo & Sawitri, 2016)

b. *Meaning in Work*

Berdasarkan beberapa pendapat ahli yang diuraikan pada bab sebelumnya *meaning in work* didefinisikan secara operasional sebagai kondisi psikologis ketika seseorang merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti atau makna yang penting dalam hidup karyawan serta memiliki dampak positif bagi diri dan kehidupan karyawan, yang diukur dengan dimensi sesuai Morin (2008), Rosso, dkk. (2010), dan Steger (2016) yang terdiri dari 3 dimensi: *value*, *motivation*, dan *beliefs*.

Adapun item pengukuran dari variabel *meaning in work* yang merujuk 3 dimensi tersebut, terdiri dari 6 item pengukuran yang diadaptasi dari Handayani dan Pitoyo (2018) dengan skala pengukuran menggunakan skala likert 1-5 point disajikan dalam tabel 3.2 dimensi dan item pengukuran variabel *meaning in work* sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Dimensi dan Item Pengukuran Variabel
*Meaning in Work***

Dimensi	Item Pengukuran	Sumber
<i>Value</i>	Pekerjaan yang dilakukan penting	Handayani dan Pitoyo (2018)
	Kegiatan pekerjaan bermakna secara pribadi	
<i>Motivation</i>	Pekerjaan yang dilakukan saat ini sangat berharga	
	Pekerjaan yang dilakukan saat ini membawa perubahan signifikan	
<i>Beliefs</i>	Pekerjaan yang dilakukan saat ini memberikan arti penting	
	Merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memberikan banyak nilai dan manfaat	

c. *Personal Resources*

Berdasarkan kajian beberapa pendapat ahli yang diuraikan pada bab sebelumnya, secara operasional *personal resources* didefinisikan sebagai sumber daya pribadi yang dimiliki oleh individu yang dalam keadaan menantang melalui

kemampuan yang dimiliki mampu mengendalikan dan mempengaruhi lingkungannya, yang dapat berupa kemampuan mental seseorang seperti pengetahuan dan harga diri, kepercayaan diri dan komitmen, serta aspek dari diri yang berkaitan dengan ketahanan atau resiliensi diri. Dimensi pengukuran *personal resource* merujuk pada Hobfoll, dkk. (2018) dan Lazauskaite-Zabielske (2018) terdiri dari 2 dimensi, yaitu: *self-efficacy* dan *optimism*.

Adapun item pengukuran dari variabel *personal resources* yang merujuk 2 dimensi tersebut, terdiri dari 10 item pernyataan untuk mengukur dimensi *self-efficacy* dengan *Work Self-Efficacy Scale* yang diadaptasi dari Handayani dan Pitoyo (2018) serta 3 item pengukuran untuk mengukur dimensi *optimism* dengan *Life Orientation Test – Revised* yang diadaptasi dari Tims, dkk. (2011) dan Handayani dan Pitoyo (2018) dengan skala pengukuran menggunakan skala likert 1-5 point disajikan dalam tabel 3.3 dimensi dan item pengukuran variabel *personal resources* sebagai berikut:

**Tabel 3.3 Dimensi dan Item Pengukuran Variabel
*Personal Resource***

Dimensi	Item Pengukuran	Sumber
<i>Self-efficacy</i>	Mencapai tujuan yang akan ditugaskan	Handayani dan Pitoyo (2018)
	Menghormati jadwal kerja yang ditetapkan dan <i>deadline</i> pekerjaan	
	Belajar metode kerja yang baru	
	Mengerahkan semua energi yang dimiliki saat bekerja	
	Menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan	
	Berkolaborasi dengan rekan-rekan yang lain dalam bekerja	
	Bekerja dengan orang-orang dari pengalaman dan usia yang beragam	
	Memiliki hubungan yang baik dengan pemimpin langsung	
	Dapat memberikan pelayanan prima pada klien	
	Bekerja dalam tim	
<i>Optimism</i>	Selalu berharap yang terbaik	Tims, dkk. (2011); Handayani dan Pitoyo (2018)
	Selalu optimis pada masa depannya	
	Secara keseluruhan berfikir apa yang dialami tidak lebih buruk	

d. Work Engagement

Berdasarkan beberapa pendapat ahli yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, *work engagement* dapat didefinisikan secara operasional sebagai kondisi positif seorang karyawan ditempat kerja baik secara fisik, pikiran (kognitif), dan emosi yang memberikan kepuasan, serta memiliki keterkaitan dengan pekerjaan, dengan dimensi pengukuran merujuk pada Bakker dan Demerouti (2008) meliputi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Adapun item pengukuran dari variabel *work engagement* yang terdiri dari 3 dimensi tersebut, terdiri dari 17 item pengukuran dengan UWES-17 (*Utrecht Work Engagement Scale 17*) yang diadaptasi dari Handayani dan Pitoyo (2018) dengan skala pengukuran menggunakan skala likert 1-5 point disajikan dalam tabel 3.4 sebagai berikut:

**Tabel 3.4 Dimensi dan Item Pengukuran Variabel
*Work Engagement***

Dimensi	Item Pengukuran	Sumber
<i>Vigor</i>	Saat bekerja, merasa sangat berenergi	Handayani dan Pitoyo (2018)
	Ketika bangun pagi, merasa bersemangat ingin bekerja	
	Saat bekerja, merasa bersemangat	
	Dapat bekerja dalam waktu yang lama	
	Memiliki ketahanan kerja yang sangat tinggi	
	Dalam bekerja, pantang menyerah bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik	
<i>Dedication</i>	Merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri	
	Merasa antusias dengan pekerjaannya	
	Pekerjaan yang dilakukan dapat menginspirasi	
	Bangga dengan pekerjaan yang dilakukan	
	Pekerjaan yang dilakukan menantang	
<i>Absorption</i>	Waktu berlalu dengan cepat ketika karyawan bekerja	
	Saat bekerja, seakan lupa akan segala sesuatu yang ada disekeliling	
	Merasa senang saat sibuk bekerja	
	Merasa larut dalam pekerjaan	
	Terbawa suasana ketika bekerja	
	Sulit melepaskan diri dari pekerjaan	

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang diukur menggunakan skala numerik atau angka (Kuncoro, 2007:23).

Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer merupakan data yang didapatkan langsung oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2017:130) . Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara dan penyebaran kuesioner kepada responden secara langsung yang memiliki keterkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti. Sumber data sekunder merupakan data yang didapatkan peneliti dari sumber kedua atau sumber yang sudah ada (Sekaran & Bougie, 2017:130). Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah buku yang digunakan untuk tinjauan literature dan dokumentasi yang berupa dokumentasi perusahaan, seperti struktur organisasi perusahaan dan data karyawan.

3.4 Metode atau Teknik Pengumpulan Data

Metode atau teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode atau teknik pengumpulan data primer dan metode atau teknik pengumpulan data sekunder. Adapun penjelasan dari masing-masing metode atau teknik pengumpulan data primer dan sekunder adalah sebagai berikut:

3.4.1 Metode atau Teknik Pengumpulan Data Primer

a. *Interview* (Wawancara)

Metode atau teknik pengumpulan data *interview* atau wawancara merupakan metode atau teknik yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian jika peneliti ingin menemukan permasalahan yang akan diteliti atau jika peneliti ingin mengetahui jumlah ataupun hal lain dari responden (Sugiyono, 2013:137). Dalam penelitian ini, metode atau teknik pengumpulan data wawancara digunakan untuk mencari informasi mengenai gaya kepemimpinan apa yang diterapkan dalam suatu perusahaan atau organisasi serta untuk mencari dan mengetahui informasi yang berkaitan dengan responden dalam penelitian seperti jumlah karyawan yang ada di perusahaan atau organisasi, rata-rata usia dari karyawan yang bekerja di

perusahaan atau organisasi, dan tingkat pendidikan karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

b. Kuesioner

Metode atau teknik pengumpulan data kuesioner merupakan metode atau teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam suatu penelitian melalui pemberian seperangkat pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2013:142). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala Likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi individu atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2013:93). Pengukuran skala likert memiliki cara yaitu memberikan pertanyaan atau pernyataan kepada responden yang terdiri dari 5 alternatif jawaban yang terdapat variasi nilai dari 1 sampai dengan 5. Adapun skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini sebagai skala penilaian kuesioner disajikan dalam tabel 3.5 skala penilaian kuesioner sebagai berikut:

Tabel 3.5
Skala Penilaian Kuesioner

No	Keterangan	Skor Penilaian
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Sumber: Sugiyono (2013:94)

3.4.2 Metode Pengumpulan Data Sekunder

a. Studi Pustaka

Studi pustaka dalam penelitian digunakan peneliti untuk mencari kajian teori atau tinjauan literatur yang dapat membantu peneliti mencari solusi dari permasalahan yang diangkat menjadi tema penelitian. Studi pustaka juga dapat membantu peneliti untuk menemukan penelitian yang sama dengan permasalahan yang diangkat menjadi tema penelitian.

b. Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian digunakan peneliti untuk memperoleh data serta informasi yang berkaitan dengan objek penelitian dalam bentuk arsip atau

dokumen yang dapat menunjang penelitian. Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dokumentasi mengenai sejarah perusahaan yang menjadi objek penelitian, struktur organisasi dari perusahaan, dan data karyawan.

3.5 Populasi, Sampel, dan Teknik Penyampelan

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek ataupun objek dengan kualitas serta karakteristik yang telah ditetapkan peneliti untuk dipelajari atau diteliti kemudian menarik kesimpulan (Sugiyono, 2013:80). Sampel merupakan bagian dari jumlah dan ciri yang ada dalam populasi (Sugiyono, 2013:81). Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan CV Industri Kreatif Madiun dengan status karyawan tetap yang berjumlah 150 orang karyawan. Penelitian ini mengambil sampel karyawan tetap dari CV Industri Kreatif Madiun karena di masa pandemi Covid-19, keterikatan atau *work engagement* karyawan (khususnya karyawan tetap) dengan pekerjaan maupun organisasi sangat diperlukan untuk perkembangan dan pertahanan CV Industri Kreatif Madiun di masa pandemi Covid-19. Peran pemimpin dalam memberikan motivasi serta arahan kepada karyawan tetap melalui pembentukan makna kerja atau *meaning in work* karyawan tetap dan keberhasilan kemampuan pribadi atau *personal resources* karyawan tetap untuk memberikan dampak terhadap lingkungan juga dapat berpengaruh terhadap peningkatan keterikatan dan keterlibatan karyawan dengan pekerjaan atau *work engagement* CV Industri Kreatif Madiun.

Teknik penyampelan atau teknik *sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2013:81). Penelitian ini menggunakan teknik *sampling non-probability sampling* dengan teknik *sampling jenuh*. *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel atau teknik penyampelan yang tidak memberikan kesempatan yang sama kepada anggota populasi untuk dijadikan sampel dalam penelitian, sedangkan teknik *sampling jenuh* merupakan teknik menentukan sampel jika seluruh populasi yang ada digunakan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2013:85).

3.6 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan uji analisis jalur (*path analysis*) menggunakan metode kausal step (*causal step method*) yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986). Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk memberikan gambaran atau melakukan pengujian terhadap model hubungan antar variabel dengan bentuk kausalitas atau sebab-akibat (Sugiyono, 2013:297). *Software* yang digunakan untuk membantu analisis data adalah SPSS versi 24.0.

3.6.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif yaitu statistik yang digunakan dalam menganalisa data dengan melakukan penggambaran terhadap data yang sudah dikumpulkan untuk membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2013:147). Dalam melakukan interpretasi hasil pengukuran dari variabel yang digunakan dalam penelitian, maka digunakan nilai interval pada skala likert yang didapatkan dari pengurangan nilai tertinggi dan nilai terendah pada skala likert, kemudian dibagi dengan jumlah kriteria dalam skala likert. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kriteria}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Maka nilai interval yang didapatkan disajikan dalam tabel 3.6 nilai interval sebagai berikut:

Tabel 3.6
Nilai Interval

Keterangan	Nilai interval
ST (Sangat tinggi)	5,00 - 4,20
T (Tinggi)	4,19 - 3,40
S (Sedang)	3,39 - 2,60
R (Rendah)	2,59 - 1,80
SR (Sangat rendah)	1,79 - 1,00

Sumber: Anto Dajan (1986:13).

3.6.2 Uji Instrumen

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan analisis instrumen berupa uji validitas dan uji reliabilitas. Adapun penjelasan mengenai uji validitas dan uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Uji validitas merupakan pengujian untuk mengukur seberapa baik instrumen yang dikembangkan untuk mengukur suatu konsep (Sekaran dan Bougie, 2017b:35). Uji validitas bertujuan untuk melakukan pengukuran valid atau tidaknya kuesioner penelitian (Ghozali, 2018:51). Kuesioner penelitian dianggap valid atau sah apabila item pernyataan dalam kuesioner penelitian dapat menjelaskan sesuatu yang diukur kuesioner (Ghozali, 2018:51) atau instrumen dalam penelitian valid artinya alat ukur untuk mengukur atau memperoleh suatu data valid serta dapat untuk mengukur sesuatu yang harus diukur (Sugiyono, 2013:121).

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} . Adapun syarat suatu indikator kuesioner dikatakan valid atau tidak (Ghozali, 2018:52) adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka hal tersebut menyatakan bahwa item dalam kuesioner adalah valid untuk digunakan;
- 2) Nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka hal tersebut menyatakan bahwa item dalam kuesioner adalah tidak valid untuk digunakan;

Uji signifikansi dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} dengan *degree of freedom* (df) = $n-2$, dimana n adalah jumlah sampel. Nilai korelasi dilakukan pengujian signifikansi atau tidak dengan nilai $\alpha = 5\%$ atau 0,05.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui instrumen pengukuran secara konsisten dapat mengukur konsep yang sedang diukur (Sekaran dan Bougie, 2017b:35). Hasil penelitian dikatakan *reliable* apabila ada kesamaan data penelitian dari waktu ke waktu atau dalam waktu yang berbeda (Sugiyono, 2013:121).

Uji reliabilitas data yang digunakan adalah *one shot* yaitu uji statistik *Cronbach's alpha*. Adapun kriteria nilai dari *cronbach's alpha* (Sekaran & Bougie, 2017b:115) adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai koefisien lebih dari 0,8 menunjukkan reliabilitas baik;

- 2) Nilai koefisien antara 0,6-0,79 atau reliabilitas dalam kisaran 0,7 menunjukkan reliabilitas dapat diterima;
- 3) Nilai koefisien antara $<0,6$ menunjukkan reliabilitas buruk.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Tujuan dari adanya uji normalitas adalah menguji variabel residual terdistribusi normal dalam suatu model regresi (Ghozali, 2017:127).

Uji normalitas dalam penelitian ini adalah menggunakan uji statistik *Kolmogrov Smirnov Test* (Ghozali, 2017:129). Adapun kriteria dari *Kolmogrov Smirnov Test* yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai signifikansi (Sign) $> 0,05$, maka hal tersebut dapat dikatakan bahwa data memiliki distribusi secara normal;
- 2) Nilai signifikansi (Sign) $< 0,05$, maka hal tersebut dikatakan bahwa data tidak terdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas memiliki tujuan melakukan pengujian untuk mengetahui adanya korelasi sempurna atau korelasi tinggi antar variabel bebas dalam suatu model regresi (Ghozali, 2017:33). Dalam penelitian ini, uji multikolinearitas yang digunakan adalah nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai *tolerance* yang dihasilkan dengan bantuan *software* pengolah data yaitu SPSS versi 24.0. Adapun kriteria terjadinya multikolinearitas (Ghozali, 2017:36) adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai *Variance Inflation Factory* (VIF) < 10 , maka hal tersebut akan menunjukkan bahwa data tidak terjadi multikolinearitas yang artinya tidak ada pengaruh dari variabel bebas;
- 2) Nilai *tolerance* $> 0,10$, sehingga dapat dikatakan bahwa model persamaan tidak terjadi multikolenearitas.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan nilai residual dalam model regresi memiliki *variance* yang tidak sama, sehingga asumsi heteroskedastisitas

merupakan sebaran memiliki *variance* yang tidak sama (Ghozali, 2017:47). Model regresi yang baik yaitu yang merupakan homokedastisitas dan tidak terjadi heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas yang digunakan adalah metode *scatterplot*.

Adapun dasar dari analisis uji heteroskedastisitas dengan metode grafik *scatterplot* (Ghozali, 2017:49) adalah sebagai berikut:

- 1) Jika terdapat pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu secara teratur seperti bergelombang, melebar dan kemudian menyempit, maka hal ini telah terindikasi terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak terdapat pola yang jelas atau teratur, seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y secara acak, maka hal tersebut tidak terjadi heteroskedastisitas atau .model homokedastisitas.

3.6.4 Uji Hipotesis

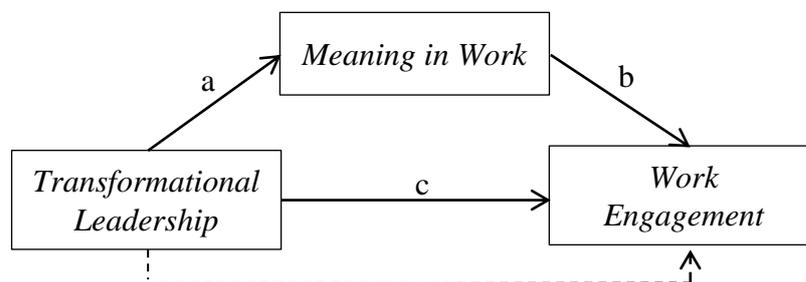
a. Analisis Baron dan Kenny (1986)

Variabel disebut memiliki fungsi sebagai variabel mediasi atau variabel *intervening* apabila variabel tersebut dapat menjelaskan hubungan antara variabel variabel bebas dan variabel terikat (Baron dan Kenny, 1986). Baron dan Kenny (1986) meyakini bahwa suatu variabel dapat berfungsi sebagai variabel mediasi apabila memenuhi kondisi sebagai berikut:

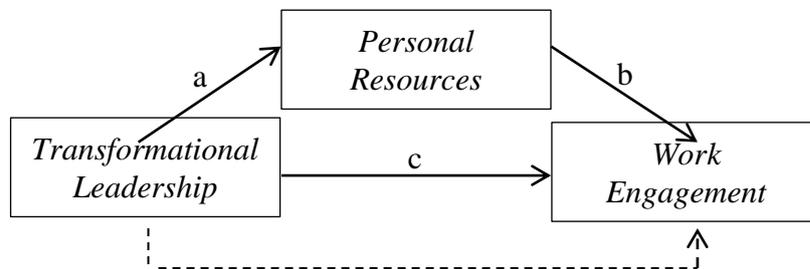
- 1) Variabel bebas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi (M) yaitu jalur a;
- 2) Variabel mediasi (M) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y) yaitu jalur b;
- 3) Pada saat jalur a dan jalur b dapat dikontrol, hubungan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) yang semula signifikan menjadi tidak signifikan. Variabel mediasi terkuat ketika jalur c (atau pengaruh langsung variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)) adalah nol sehingga variabel mediasi menjadi mediator tunggal yang dominan. Namun ketika jalur residual c tidak bernilai nol maka terdapat beberapa faktor mediasi.

Menurut Baron dan Kenny (1986), untuk menduga sistem tiga variabel sehingga membentuk dua hubungan kausal, maka pengaruh langsung variabel bebas yaitu jalur c, pengaruh variabel mediasi yaitu jalur b, dan pengaruh variabel

bebas terhadap variabel mediasi yaitu jalur c. Adapun gambar 3.1 model regresi dengan mediasi untuk variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *meaning in work* dan gambar 3.2 model regresi dengan mediasi untuk variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *personal resources* di bawah adalah gambar yang digunakan untuk menjelaskan model regresi atau pengaruh antar variabel bebas, variabel terikat, dan juga variabel mediasi adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1
Mediasi untuk Variabel *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement* Melalui *Meaning in Work*



Gambar 3.2
Mediasi untuk Variabel *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement* Melalui *Personal Resource*

Untuk melakukan pengujian analisis variabel mediasi maka dalam penelitian ini akan digunakan metode kausal step (*causal step method*) yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986). Langkah-langkah penggunaan metode kausal step (*causal step method*) adalah sebagai berikut:

- 1) Membentuk persamaan regresi variabel bebas (X) *transformational leadership* terhadap variabel mediasi (M) *meaning in work* dan *personal resources*, sehingga dari persamaan regresi ini menghasilkan koefisien jalur a;

- 2) Membentuk persamaan regresi variabel bebas (X) *transformational leadership* terhadap variabel terikat (Y) *work engagement*, sehingga dari persamaan regresi ini menghasilkan koefisien jalur c;
- 3) Membentuk persamaan regresi variabel bebas (X) *transformational leadership* dan variabel mediasi (M) *meaning in work* dan *personal resources* terhadap variabel terikat (Y) *work engagement*, sehingga dari persamaan regresi ini akan menghasilkan dua koefisien jalur. Koefisien jalur b dihasilkan dari persamaan regresi variabel mediasi (M) *meaning in work* dan *personal resources* terhadap variabel terikat (Y) *work engagement*, sedangkan koefisien jalur c' dihasilkan dari persamaan regresi variabel bebas (X) *transformational leadership* terhadap variabel terikat (Y) *work engagement*;
- 4) Menarik kesimpulan yang mengatakan bahwa variabel mediasi *meaning in work* dan *personal resources* memediasi dengan sempurna (*perfect mediation*) atau memediasi secara parsial (*partial mediation*).

Menurut Baron dan Kenny (1986), terdapat 3 persamaan regresi yang harus diperkirakan untuk melakukan pengujian mediasi, yaitu:

- 1) Persamaan regresi variabel mediasi terhadap variabel independen;
- 2) Persamaan regresi variabel independen terhadap variabel dependen;
- 3) Persamaan regresi variabel independen dan variabel mediasi terhadap variabel dependen.

Menurut Baron dan Kenny (1986), dalam membentuk persamaan regresi yang digunakan untuk melakukan uji mediasi, koefisien regresi dalam setiap persamaan regresi harus diuji dan diperkirakan secara terpisah serta tidak perlu menggunakan regresi hierarki atau regresi bertahap ataupun perhitungan korelasi parsial dan semiparsial.

Sehingga persamaan regresi yang terbentuk dalam penelitian ini berdasarkan metode kausal step (*causal step method*) Baron dan Kenny (1986) adalah:

- 1) Persamaan regresi dengan mediasi untuk variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *meaning in work*, sebagai mediasi adalah:

a) Regresi linear sederhana

$$MIW = \alpha + \beta_1 TL + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

b) Regresi linear sederhana

$$WE = \alpha + \beta_1 TL + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

c) Regresi linear berganda

$$WE = \alpha + \beta_1 TL + \beta_2 MIW + \varepsilon \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan:

α = Konstanta regresi

TL = *Transformational leadership*

MIW = *Meaning in work*

WE = *Work engagement*

β_1 = Koefisien regresi *transformational leadership*

β_2 = Koefisien regresi *meaning in work*

ε = *Error*

2) Persamaan regresi dengan mediasi untuk variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *personal resources* sebagai mediasi adalah:

a) Regresi linear sederhana

$$PR = \alpha + \beta_1 TL + \varepsilon \dots\dots\dots(4)$$

b) Regresi linear sederhana

$$WE = \alpha + \beta_1 TL + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

c) Regresi linear berganda

$$WE = \alpha + \beta_1 TL + \beta_2 PR + \varepsilon \dots\dots\dots(5)$$

Keterangan:

α = Konstanta regresi

TL = *Transformational leadership*

PR = *Personal resources*

WE = *Work engagement*

β_1 = Koefisien regresi *transformational leadership*

β_2 = Koefisien regresi *personal resources*

ε = *Error*

Untuk melakukan pengujian variabel mediasi (M) *meaning in work* dan *personal resources* berlaku ketentuan sebagai berikut:

- 1) Pada persamaan regresi (1) dan persamaan regresi (4), variabel bebas (X) *transformational leadership* harus berpengaruh signifikan terhadap variabel mediasi (M) *meaning in work* dan *personal resources*;
- 2) Pada persamaan regresi (2), variabel bebas (X) *transformational leadership* harus menunjukkan pengaruh terhadap variabel terikat (Y) *work engagement*.
- 3) Pada persamaan regresi (3) dan persamaan regresi (5), variabel mediasi (M) *meaning in work* ataupun variabel mediasi *personal resource* harus berpengaruh terhadap variabel terikat (Y) *work engagement*.

Peran variabel mediasi (M) *meaning in work* dan *personal resource* sebagai *partial mediation* atau *perfect mediation* menurut Baron dan Kenny (1986) dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Perfect mediation*, terjadi ketika variabel mediasi (M) *meaning in work* dan *personal resources* dikendalikan atau dimasukkan kedalam model persamaan regresi maka pengaruh variabel bebas (X) *transformational leadership* terhadap variabel terikat (Y) *work engagement* yang semula signifikan menjadi tidak signifikan dan sama dengan nol;
- 2) *Partial mediation*, terjadi ketika variabel mediasi (M) *meaning in work* dan *personal resources* dikendalikan atau dimasukkan kedalam model persamaan regresi maka pengaruh variabel bebas (X) *transformational leadership* terhadap variabel terikat (Y) *work engagement* yang semula signifikan namun tetap signifikan dan tidak sama dengan nol.

b. Uji Parameter Individual (Uji Statistik t)

Dalam penelitian ini akan digunakan pengujian hipotesis dengan uji t. Uji t merupakan pengujian hipotesis yang digunakan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa jauh variabel bebas atau variabel independen (X) terhadap variabel terikat atau variabel dependen (Y) dengan menganggap variabel bebas atau variabel independen (X) yang lain konstan (Ghozali, 2017:23). Uji t yang dilakukan adalah uji t satu sisi dengan tingkat signifikansi yang digunakan dalam

pengujian ini adalah 5%. Adapun dasar kriteria hipotesis diterima atau ditolak adalah sebagai berikut:

- 1) Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, hal ini mengartikan bahwa variabel bebas atau variabel independen (X) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap variabel terikat atau variabel dependen (Y);
- 2) Apabila nilai $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima, hal ini mengartikan bahwa variabel bebas atau variabel independen (X) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat atau variabel dependen (Y).

Rumus untuk menentukan t_{tabel} menurut Ghozali (2017:23) adalah $t_{\alpha}(n - k)$, dengan α adalah *level of significance*, n adalah jumlah responden, dan k adalah jumlah variabel bebas yang terdapat dalam setiap persamaan regresi yang terbentuk. Dalam penelitian ini terbentuk 7 model persamaan regresi yang terdiri dari 5 model persamaan regresi sederhana dan 2 model persamaan regresi berganda yang digunakan untuk menjawab hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 7. Model persamaan regresi linear sederhana terbentuk untuk menjawab hipotesis 1, hipotesis 2, hipotesis 3, hipotesis 5, dan hipotesis 6, maka nilai $t_{\alpha}(n - k) = t_{0,05}(134-1) = t_{0,05}(133)$, sehingga diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,656. Sedangkan model regresi linear berganda terbentuk untuk menjawab hipotesis 4 dan hipotesis 7, maka $t_{\alpha}(n - k) = t_{0,05}(134-2) = t_{0,05}(132)$, sehingga diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,657.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) adalah pengujian hipotesis yang digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dari variabel (X) menjelaskan variabel terikat (Y) (Ghozali, 2017:20). Menurut Ghozali (2017:21) nilai koefisien merupakan nilai untuk mengetahui besarnya variabel bebas (X) dalam menjelaskan variabel terikat (Y). R^2 yang bernilai kecil artinya variabel bebas (X) memiliki kemampuan terbatas dalam menjelaskan variabel terikat (Y) (Ghozali, 2017:21). Menurut Ghozali (2017:21) apabila R^2 mendekati 1 maka artinya model yang sesuai dapat menerangkan semua variabilitas dalam variabel terikat (Y), namun apabila R^2 mendekati 0 maka artinya adalah tidak ada hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum CV Industri Kreatif Madiun

CV Industri Kreatif Madiun adalah salah satu CV yang bergerak di bidang produksi mesin-mesin canggih yang memudahkan konsumen dalam berwirausaha. CV Industri Kreatif Madiun memproduksi berbagai macam mesin pertanian, mesin peternakan, mesin pengolahan makanan, dan mesin tepat guna lain. CV Industri Kreatif Madiun didirikan pada tahun 2008 sampai dengan sekarang oleh Bapak Yunus Puji Wibowo dan berlokasi di Jalan Madiun-Ponorogo Km 10, Desa Jatisari, Kecamatan Geger, Kabupaten Madiun.

(Sumber: www.industrikreatif.co.id)

Selain bergerak dalam bidang pembuatan dan penyedia mesin untuk industri UKM, CV Industri Kreatif Madiun juga melakukan pengembangan usaha dibidang properti ruko perumahan bersubsidi, peternakan sapi perah, serta bisnis rongsokan kapal. Sampai saat ini, CV Industri Kreatif Madiun sudah mampu menghasilkan 150 mesin seperti mesin pencetak pelet, mesin diskmil 4 *in* 1, mesin dos padi mini, dan mesin-mesin lain. Dalam proses produksi satu buah mesin, terdapat 1 teknisi dan 3 karyawan untuk mengerjakan proses pengelasan sampai dengan proses *finishing*.

4.1.2 Visi dan Misi CV Industri Kreatif Madiun

a. Visi CV Industri Kreatif Madiun

Menjadi perusahaan yang terpercaya dalam industri pembuatan dan penyedia mesin industri untuk UKM dengan menghasilkan produk berkualitas dan memiliki komitmen untuk terus berkembang secara konsisten serta mampu memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen dan ikut serta dalam pengabdian masyarakat.

b. Misi CV Industri Kreatif Madiun

Adapun misi dari CV Industri Kreatif Madiun adalah sebagai berikut:

- 1) Menjalin dan mempertahankan kerjasama secara profesional dan kompeten;
- 2) Membangun mitra binaan dan sekolah wirausaha sebagai wujud komitmen dalam pengabdian perusahaan terhadap masyarakat, pemberdayaan ekonomi kreatif, serta menghasilkan masyarakat yang lebih produktif;
- 3) Melakukan inovasi produk dan inovasi usaha secara berkelanjutan;
- 4) Berupaya menciptakan teknologi yang berguna untuk kesejahteraan masyarakat.

4.1.3 Data Karyawan CV Industri Kreatif Madiun

Adapun data karyawan CV Industri Kreatif Madiun secara detail ditunjukkan pada tabel 4.1 berikut:

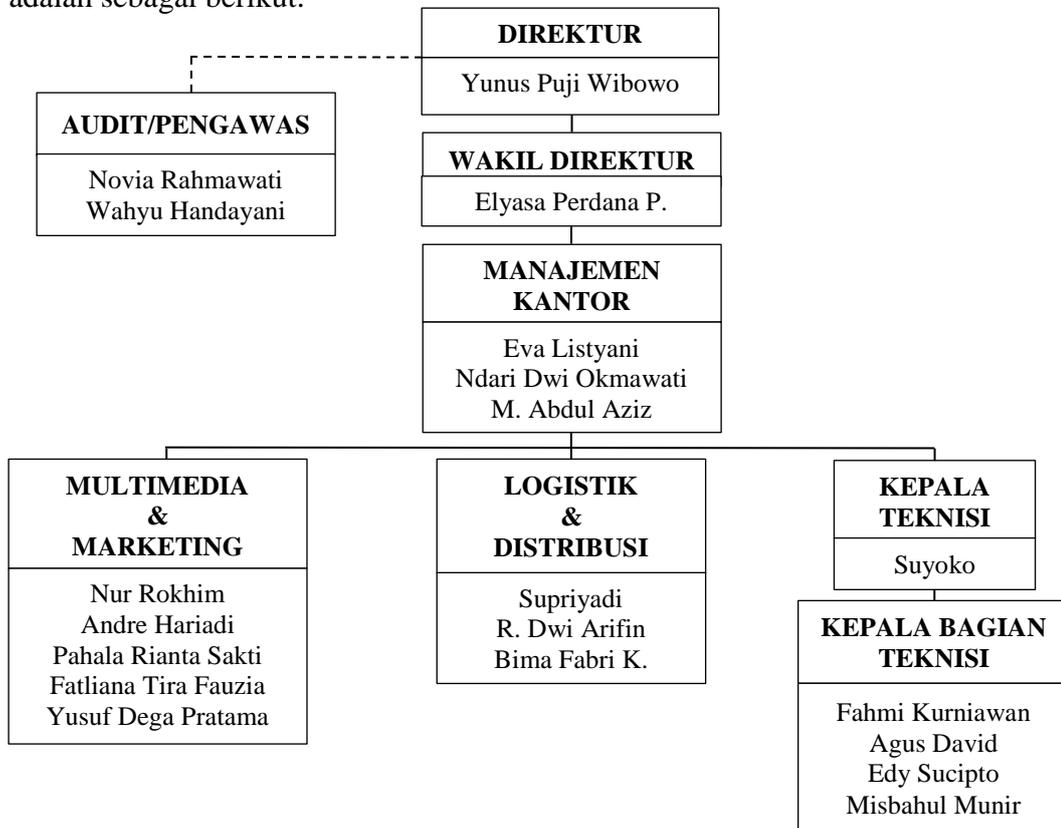
Tabel 4.1
Data Karyawan CV Industri Kreatif Madiun

No	Jabatan	Jumlah
1	Audit atau pengawas	2 orang
2	Wakil direktur	1 orang
3	Manajemen kantor	3 orang
4	Multimedia dan marketing	5 orang
5	Logistik dan distribusi	3 orang
6	Kepala teknisi	1 orang
7	Kepala bagian teknisi	4 orang
8	Karyawan Produksi	131 orang
Total		150 orang

Sumber: Data sekunder perusahaan, 2021

4.1.4 Struktur Karyawan CV Industri Kreatif Madiun

Adapun struktur karyawan yang terdapat di CV Industri Kreatif Madiun adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1
Struktur Karyawan CV Industri Kreatif Madiun
Sumber: Data Sekunder Perusahaan, 2021

Adapun deskripsi pekerjaan (*job description*) dari masing-masing jabatan yang ada dalam CV Industri Kreatif Madiun, yaitu:

a. **Direktur**

Direktur merupakan pemimpin tertinggi di CV Industri Kreatif Madiun yang memiliki fungsi memimpin seluruh karyawan maupun seluruh kegiatan atau aktivitas yang berlangsung di CV Industri Kreatif Madiun. Deskripsi pekerjaan (*job description*) dari direktur CV Industri Kreatif Madiun adalah sebagai berikut:

- 1) Membentuk dan menerapkan visi dan misi CV Industri Kreatif Madiun serta menanamkan visi dan misi tersebut kepada karyawan;

- 2) Menentukan arah perkembangan CV Industri Kreatif Madiun dan menyusun strategi serta rencana bisnis yang akan dijalankan;
- 3) Menetapkan kebijakan perusahaan dan mengambil keputusan serta mengendalikan aktivitas CV Industri Kreatif Madiun;
- 4) Mengambil keputusan terhadap penolakan atau persetujuan pengangkatan dan pemberhentian karyawan CV Industri Kreatif Madiun;
- 5) Melakukan pengawasan dan pemeliharaan karyawan CV Industri Kreatif Madiun serta memantau kinerja karyawan CV Industri Kreatif Madiun.

b. Audit/Pengawas

Deskripsi pekerjaan (*job description*) dari audit atau pengawas di CV Industri Kreatif Madiun adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan pengawasan terhadap berjalannya seluruh aktivitas CV Industri Kreatif Madiun;
- 2) Audit atau pengawas memberikan laporan terhadap perkembangan CV Industri Kreatif Madiun;
- 3) Melakukan pengawasan terhadap segala aktivitas karyawan CV Industri Kreatif Madiun;
- 4) Melakukan pengawasan terhadap pembelian dan penggunaan bahan pembuatan mesin-mesin industri;
- 5) Melakukan audit dan pengawasan terhadap laporan keuangan dan anggaran CV Industri Kreatif Madiun.

c. Wakil direktur

Wakil direktur CV Industri Kreatif Madiun merupakan wakil dari direktur dan pemimpin kedua setelah direktur. Deskripsi pekerjaan (*job description*) dari wakil direktur CV Industri Kireatif Madiun adalah sebagai berikut:

- 1) Membantu direktur dalam pengendalian seluruh aktivitas CV Industri Kreatif Madiun;
- 2) Membantu direktur melakukan pengawasan dan pemeliharaan karyawan serta membantu direktur dalam memantau kinerja karyawan;

- 3) Membantu direktur dalam pengambilan keputusan atas kebijakan perusahaan yang telah ditetapkan;
- 4) Membantu direktur dalam menentukan arah perkembangan perusahaan dan penyusunan strategi serta rencana bisnis CV Industri Kreatif Madiun.

d. Manajemen kantor

Deskripsi pekerjaan (*job description*) dari manajemen kantor CV Industri Kreatif Madiun adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan penataan atau pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada di CV Industri Kreatif agar efektif dan efisien;
- 2) Menjaga seluruh aktivitas CV Industri Kreatif agar berjalan sesuai dengan strategi dan perencanaan yang telah dibuat;
- 3) Melakukan pengorganisasi terhadap tugas pekerjaan dari setiap bagian yang ada di dalam CV Industri Kreatif agar tugas pekerjaan tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan CV Industri Kreatif Madiun;
- 4) Melakukan pengelolaan terhadap karyawan CV Industri Kreatif Madiun agar karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien;
- 5) Menjaga efektivitas dan efisiensi karyawan serta menjaga efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya lain agar sesuai dengan perencanaan dan tujuan CV Industri Kreatif Madiun.

e. Multimedia dan marketing

Deskripsi pekerjaan (*job description*) dari multimedia dan marketing di CV Industri Kreatif Madiun adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan editing video yang digunakan untuk pemasaran mesin;
- 2) Membantu pengelolaan dan pengembangan *website* dan sosial media CV Industri Kreatif Madiun;
- 3) Melakukan pemasaran di masyarakat;
- 4) Menyusun perencanaan dan konsep promosi mesin baik melalui sosial media, *website*, ataupun brosur;
- 5) Mengelola akun sosial media dan youtube CV Industri Kreatif Madiun;
- 6) Memberikan pelayanan prima terhadap pelanggan;

7) Menyusun strategi dan perencanaan pemasaran mesin.

f. Logistik dan distribusi

Deskripsi pekerjaan (*job description*) dari logistik dan distribusi di CV Industri Kreatif Madiun adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan pengelolaan terhadap stok dan distribusi produk mesin dan bahan atau material;
- 2) Melakukan pengecekan, memastikan, dan menjaga stok dan distribusi bahan atau material dan produk mesin dalam keadaan aman baik jumlah maupun kualitasnya;
- 3) Melakukan pemenuhan stok dan distribusi bahan atau material produksi agar biaya produksi dan transportasi dapat ditekan;
- 4) Melakukan pengawasan dan pengecekan terhadap keluar-masuknya bahan atau material maupun produk mesin;
- 5) Melakukan aktivitas pengiriman produk mesin dan pengambilan bahan atau material yang akan digunakan untuk proses produksi;
- 6) Memastikan ketepatan waktu pengiriman dan pengambilan produk mesin maupun waktu pengiriman dan pengambilan bahan atau material yang akan digunakan dalam proses produksi;
- 7) Membuat laporan yang berkaitan dengan keluar-masuknya bahan atau material maupun produk mesin dan jumlah stok bahan atau material dan produk mesin.

g. Kepala teknisi

Deskripsi pekerjaan (*job description*) dari kepala teknisi CV Industri Kreatif Madiun adalah sebagai berikut:

- 1) Menyusun dan memberikan pembagian tugas kepada kepala bagian teknisi dan karyawan produksi berdasarkan keahlian, serta menunjukkan cara menggunakan dan pemeliharaan alat dan fasilitas produksi;
- 2) Melakukan pengelolaan, pengawasan, dan manajemen terhadap alat, bahan atau material, dan fasilitas produksi, serta melakukan perbaikan terhadap alat dan fasilitas produksi;

- 3) Melakukan kontrol atau pengawasan terhadap kinerja kepala bagian teknik dan karyawan produksi;
- 4) Menjaga dan memastikan produktivitas karyawan produksi dan produktivitas alat dan fasilitas produksi;
- 5) Melakukan pengambilan keputusan mengenai persetujuan usulan bahan atau material yang akan digunakan untuk proses produksi;
- 6) Memberikan solusi atau pemecahan masalah terhadap alat atau fasilitas yang mengalami kerusakan, memberikan solusi apabila terdapat permasalahan dalam proses produksi, dan mencegah terjadinya gangguan dan kerusakan yang fatal;
- 7) Melakukan monitoring terhadap proses produksi serta memastikan proses produksi berjalan sesuai dengan standar operasional perusahaan dan standar K3;
- 8) Menyusun perencanaan pelaksanaan produksi mesin.

h. Kepala bagian teknisi

Deskripsi pekerjaan (*job description*) dari kepala bagian teknisi CV Industri Kreatif Madiun adalah sebagai berikut:

- 1) Menyusun daftar usulan bahan atau material yang akan digunakan dalam proses produksi mesin dan mengajukan usulan tersebut kepada kepala teknisi;
- 2) Memberikan laporan kepada kepala teknisi mengenai alat, bahan atau material serta fasilitas yang akan digunakan untuk produksi serta memastikan bahwa alat, bahan atau material, dan fasilitas produksi aman, efektif, dan efisien untuk digunakan dalam proses produksi.
- 3) Memberikan laporan kepada kepala teknisi apabila terdapat alat, bahan atau material, serta fasilitas yang mengalami kerusakan atau kekurangan;
- 4) Melakukan pemeliharaan dan perbaikan terhadap alat-alat yang digunakan untuk proses produksi mesin;

- 5) Membantu dan melakukan pengawasan terhadap proses produksi mesin, termasuk memastikan bahwa karyawan produksi bekerja sesuai dengan Standar Operasional Perusahaan dan standar K3;
 - 6) Membantu kepala teknisi menyusun perencanaan pelaksanaan produksi mesin dan memastikan K3 dalam proses produksi;
- i. Karyawan produksi
- Karyawan produksi merupakan karyawan yang bekerja untuk melakukan produksi mesin-mesin industri. Dalam produksi satu buah mesin membutuhkan 1 teknisi dan 3 karyawan untuk melakukan proses pengelasan sampai dengan proses *finishing*.

4.2 Deskripsi Data

4.2.1 Deskripsi Responden

Penelitian ini mengambil responden seluruh karyawan CV Industri Kreatif Madiun yang berjumlah 150 karyawan yang berstatus sebagai karyawan tetap atau karyawan *full-time*. Adapun kriteria karyawan tetap atau karyawan *full-time* dalam kebijakan CV Industri Kreatif Madiun adalah karyawan yang telah melalui masa percobaan selama 1 bulan sampai dengan 2 bulan. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden. Penyebaran kuesioner serta pengisian kuesioner dilakukan selama 35 hari yang dimulai pada tanggal 14 Oktober 2021 sampai dengan tanggal 18 November 2021. Total Kuesioner yang disebarkan kepada responden sebanyak 150 kuesioner atau sebanyak 100% dari keseluruhan jumlah populasi dalam penelitian dan jumlah kuesioner yang telah diisi serta dikembalikan oleh responden adalah 134 kuesioner atau 89,33%, sedangkan 16 kuesioner atau 10,67% tidak dikembalikan oleh responden kepada peneliti.

Berdasarkan hasil dari penyebaran kuesioner kepada responden, maka dapat diketahui karakteristik dari responden yang dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja adalah sebagai berikut:

a. Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan dalam tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
18-25 tahun	67	50,00
26-33 tahun	50	37,31
34-41 tahun	15	11,19
42-49 tahun	1	0,75
>50 tahun	1	0,75
Total	134	100,00

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 karakteristik responden berdasarkan usia dapat diketahui bahwa responden paling banyak berada di rentang usia 18-25 tahun yaitu sebanyak 67 responden dengan nilai persentase sebesar 50,00% serta responden paling sedikit berada di rentang usia 42- 49 tahun dan >50 tahun yang berjumlah masing-masing 1 responden dengan nilai persentase yang sama yaitu sebesar 0,75%. Responden dengan rentang usia 26-33 tahun sebanyak 50 responden dengan nilai persentase sebesar 37,31%, selanjutnya responden dengan rentang usia 34-41 tahun sebanyak 15 responden dengan nilai persentase sebesar 11,19%.

b. Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	125	93,28
Perempuan	9	6,72
Total	134	100,00

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat diketahui responden paling banyak berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 125 responden dengan nilai persentase sebesar 93,28%. Jumlah responden yang

berjenis kelamin perempuan sebanyak 9 orang dengan nilai persentase sebesar 6,72%.

c. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	20	14,93
SMK	108	80,60
D3	3	2,24
S1	3	2,24
Total	134	100,00

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.4 karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat diketahui bahwa responden paling banyak memiliki pendidikan terakhir SMK sebanyak 108 responden dengan nilai persentase sebesar 80,60%. Responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA sebanyak 20 orang dengan nilai persentase sebesar 14,93%. Responden dengan pendidikan terakhir D3 sebanyak 3 responden dengan nilai persentase sebesar 2,24% dan responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 3 orang dengan nilai persentase sebesar 2,24%.

d. Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan dalam tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
< 1 tahun	4	2,99
1 tahun	55	41,04
2 tahun	42	31,34
3 tahun	24	17,91
> 3 tahun	9	6,72
Total	134	100,00

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.5 karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat diketahui bahwa masa kerja responden paling lama yaitu 1 tahun sebanyak 55 responden dengan nilai persentase sebesar 41,04%, kemudian responden dengan masa kerja paling sedikit yaitu < 1 tahun sebanyak 4 responden dengan nilai persentase sebesar 2,99%, hal tersebut dikarenakan karyawan ini merupakan karyawan CV Industri Kreatif Madiun yang telah melalui masa percobaan selama 1 bulan sampai dengan 2 bulan. Selanjutnya, responden yang memiliki masa kerja 2 tahun sebanyak 42 responden dengan nilai nilai persentase sebesar 31,34%, responden yang memiliki masa kerja 3 tahun sebanyak 24 responden dengan nilai persentase sebesar 6,72% serta responden yang memiliki masa kerja >3 tahun sebanyak 9 responden dengan nilai persentase sebesar 6,72%.

4.2.2 Deskripsi Variabel

a. Statistik Deskriptif Variabel *Transformational Leadership*

Variabel *transformational leadership* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 20 item pernyataan yang merujuk pada 4 dimensi *transformational leadership*, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulate*, dan *individualized consideration*. Adapun tanggapan responden mengenai variabel *transformational leadership* disajikan dalam tabel 4.6 statistik deskriptif variabel *transformational leadership* di bawah ini:

Tabel 4.6
Statistik Deskriptif Variabel *Transformational Leadership*

No	Item Pernyataan	Jumlah Tanggapan Responden					Rata-Rata	Rangk.	Kriteria
		SS	S	N	TS	STS			
<i>Idealized Influence</i>									
1	Dalam memimpin, pemimpin saya menunjukkan keyakinan diri yang kuat	23	86	25	0	0	3,985	11	Tinggi
2	Dalam memimpin, pemimpin saya selalu hadir dalam situasi yang sulit	21	85	28	0	0	3,948	14	Tinggi
3	Pemimpin saya mampu memberikan penjelasan secara jelas dan menarik berkaitan dengan bagaimana cara mencapai visi atau tujuan jangka panjang	27	75	32	0	0	3,963	12	Tinggi
4	Pemimpin saya menunjukkan semangat yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan	30	83	21	0	0	4,067	9	Tinggi
5	Atasan saya menunjukkan nilai positif	27	75	32	0	0	3,963	13	Tinggi

	seperti etika dan moral kepada saya								
Inspirational Motivation									
6	Pemimpin saya selalu menelaraskan (menyeimbangkan) tujuan individu dengan tujuan perusahaan	15	80	36	3	0	3,799	20	Tinggi
7	Pemimpin saya memandang ancaman dan permasalahan pekerjaan sebagai kesempatan belajar dan berprestasi	29	68	37	0	0	3,940	15	Tinggi
8	Pemimpin saya menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar	20	86	25	3	0	3,918	16	Tinggi
9	Pemimpin saya menggunakan kata-kata yang inspiratif untuk membangkitkan semangat saya	19	76	35	4	0	3,821	19	Tinggi
10	Pemimpin saya memberikan inspirasi untuk mencapai prestasi yang lebih baik	17	83	31	3	0	3,851	18	Tinggi
Intellectual Stimulate									
11	Jika terjadi permasalahan, pemimpin mengajak saya untuk melihat sudut pandang yang baru dalam menyelesaikannya	38	61	32	3	0	4,000	10	Tinggi
12	Pemimpin mendorong saya menggunakan kemampuan yang dipadu dengan logika untuk menghadapi masalah pekerjaan	43	69	22	0	0	4,157	4	Tinggi
13	Pemimpin saya mempertanyakan pendapat lama dan mendorong saya untuk menggunakan pendapat baru dalam menghadapi masalah pekerjaan	42	61	31	0	0	4,082	7	Tinggi
14	Pemimpin saya mendorong saya untuk menggunakan perumpamaan dalam melihat persoalan pekerjaan	35	55	42	2	0	3,918	17	Tinggi
15	Pemimpin saya menggunakan inovasi untuk menginspirasi saya agar lebih aktif dan kreatif	36	86	12	0	0	4,179	3	Tinggi
Individualized Consideration									
16	Pemimpin saya memahami bawahannya termasuk saya	53	50	28	3	0	4,142	5	Tinggi
17	Pemimpin saya memberikan kesempatan kepada saya untuk belajar	59	57	18	0	0	4,306	1	Sangat tinggi
18	Pemimpin saya melatih dan memberikan umpan balik untuk pengembangan diri saya	56	59	19	0	0	4,276	2	Sangat tinggi
19	Pemimpin saya mendengar masukan saya dan mendelegasikan wewenang kepada saya dengan bahasa yang mudah dipahami	38	69	26	1	0	4,075	8	Tinggi
20	Pemimpin saya memberdayakan karyawan termasuk diri saya untuk mencapai tujuan perusahaan	34	79	21	0	0	4,097	6	Tinggi
Jumlah Rata-rata							4,024		Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.6 statistik deskriptif variabel *transformational leadership* dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 4,024 dengan kriteria tinggi. Item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi

yaitu sebesar 4,306 dengan kriteria sangat tinggi terdapat pada item pernyataan nomor 17 yaitu pemimpin memberikan kesempatan kepada saya untuk belajar. Sedangkan item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,799 dengan kriteria tinggi terdapat pada item pernyataan nomor 6 yaitu pemimpin saya selalu menelaraskan (menyeimbangkan) tujuan individu dengan tujuan perusahaan.

b. Statistik Deskriptif Variabel *Meaning in Work*

Variabel *meaning in work* dalam penelitian ini diukur dengan 6 item pernyataan yang merujuk pada 3 dimensi *meaning in work*, yaitu *value*, *beliefs*, dan *motivation*. Adapun tanggapan responden mengenai variabel *meaning in work* disajikan dalam tabel 4.7 statistik deskriptif variabel *meaning in work* di bawah ini:

Tabel 4.7
Statistik Deskriptif Variabel *Meaning in Work*

No	Item Pernyataan	Jumlah Tanggapan Responden					Rata-Rata	Rang.	Kriteria
		SS	S	N	TS	STS			
Value									
1	Pekerjaan yang saya lakukan penting bagi saya	44	64	24	2	0	4,119	4	Tinggi
2	Aktivitas pekerjaan yang saya lakukan bermakna untuk saya secara pribadi	33	74	24	3	0	4,022	6	Tinggi
Motivation									
3	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sangat berharga bagi saya	46	64	24	0	0	4,164	3	Tinggi
4	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini membawa perubahan signifikan bagi saya	45	73	16	0	0	4,216	1	Sangat tinggi
Beliefs									
5	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini berarti bagi saya	41	64	29	0	0	4,090	5	Tinggi
6	Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan memberikan banyak nilai dan manfaat bagi saya	43	76	15	0	0	4,209	2	Sangat tinggi
Jumlah Rata-rata							4,137		Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.7 statistik deskriptif variabel *meaning in work* dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 4,137 dengan kriteria tinggi. Item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,216 dengan

kriteria sangat tinggi terdapat pada item pernyataan nomor 4 yaitu pekerjaan yang saya lakukan saat ini sangat berharga bagi saya. Sedangkan item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 4,022 dengan kriteria tinggi terdapat pada item pernyataan nomor 2 yaitu aktivitas pekerjaan yang saya lakukan bermakna untuk saya secara pribadi.

c. Statistik Deskriptif Variabel *Personal Resources*

Variabel *personal resources* dalam penelitian ini diukur dengan 13 item pernyataan yang merujuk pada 2 dimensi *personal resources*, yaitu *self efficacy* dan *optimism*. Adapun tanggapan responden mengenai variabel *personal resources* disajikan dalam tabel 4.8 statistik deskriptif variabel *personal resources* di bawah ini:

Tabel 4.8
Statistik Deskriptif Variabel *Personal Resources*

No	Item Pernyataan	Jumlah Tanggapan Responden					Rata-Rata	Rang.	Kriteria
		SS	S	N	TS	STS			
<i>Self-efficacy</i>									
1	Saya mencapai tujuan yang akan ditugaskan	19	66	48	1	0	3,769	11	Tinggi
2	Saya menghormati jadwal kerja dan <i>deadline</i> pekerjaan yang ditetapkan perusahaan	29	53	46	6	0	3,784	10	Tinggi
3	Saya belajar metode kerja yang baru	19	62	47	6	0	3,702	13	Tinggi
4	Saya mengerahkan semua energi yang saya miliki saat bekerja	22	74	38	0	0	3,881	8	Tinggi
5	Saya menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan	26	75	33	0	0	3,948	7	Tinggi
6	Saya berkolaborasi dengan rekan-rekan lain dalam bekerja	21	88	25	0	0	3,970	6	Tinggi
7	Saya bekerja dengan orang-orang dari pengalaman dan usia yang beragam	22	73	39	0	0	3,873	9	Tinggi
8	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan langsung	13	76	45	0	0	3,761	12	Tinggi
9	Saya dapat memberikan pelayanan prima pada klien	46	73	14	1	0	4,224	2	Sangat tinggi
10	Saya bekerja dalam tim	62	60	12	0	0	4,373	1	Sangat tinggi
<i>Optimism</i>									
11	Saya selalu berharap yang terbaik	43	72	19	0	0	4,179	3	Tinggi

12	Saya selalu optimis pada masa depan saya	37	81	15	1	0	4,149	4	Tinggi
13	Secara keseluruhan saya berfikir apa yang saya alami tidak lebih buruk	32	82	16	4	0	4,060	5	Tinggi
Jumlah Rata-rata							3,975		Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.8 statistik deskriptif variabel *personal resources* dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 3,975 dengan kriteria tinggi. Item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,373 dengan kriteria tinggi terdapat pada item pernyataan nomor 10 yaitu saya bekerja dalam tim. Sedangkan item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,702 dengan kriteria tinggi terdapat pada item pernyataan nomor 3 yaitu saya belajar metode kerja yang baru.

d. Statistik Deskriptif Variabel *Work Engagement*

Variabel *work engagement* dalam penelitian ini diukur dengan 17 item pernyataan yang merujuk pada 3 dimensi *work engagement*, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Adapun tanggapan responden mengenai variabel *work engagement* disajikan dalam tabel 4.9 statistik deskriptif variabel *work engagement* di bawah ini:

Tabel 4.9
Statistik Deskriptif Variabel *Work Engagement*

No	Item Pernyataan	Jumlah Tanggapan Responden					Rata-Rata	Rang.	Kriteria
		SS	S	N	TS	STS			
<i>Vigor</i>									
1	Saat bekerja saya merasa berenergi	57	42	35	0	0	4,164	2	Tinggi
2	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa bersemangat ingin bekerja	28	71	32	3	0	3,925	13	Tinggi
3	Saat bekerja saya merasa bersemangat	34	66	26	8	0	3,940	11	Tinggi
4	Saya dapat terus bekerja dalam waktu yang lama	25	72	31	6	0	3,866	17	Tinggi
5	Saya memiliki ketahanan kerja yang sangat tinggi	30	65	36	3	0	3,910	16	Tinggi
6	Dalam bekerja, saya pantang menyerah, bahkan ketika sesuatu berjalan tidak baik	34	74	26	0	0	4,060	6	Tinggi
<i>Dedication</i>									
7	Saya merasa pekerjaan	59	43	32	0	0	4,202	1	Sangat

	yang saya lakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi saya								tinggi
8	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya	29	71	30	4	0	3,933	12	Tinggi
9	Pekerjaan saya menginspirasi saya	34	59	39	2	0	3,924	15	Tinggi
10	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	39	71	21	3	0	4,090	5	Tinggi
11	Pekerjaan saya menantang bagi saya	32	63	36	3	0	3,925	14	Tinggi
Absorption									
12	Waktu berlalu dengan cepat saat saya bekerja	47	64	20	3	0	4,157	3	Tinggi
13	Saat bekerja, saya seakan lupa akan segala sesuatu disekeliling saya	43	54	31	2	4	3,970	9	Tinggi
14	Saya merasa senang saat sibuk bekerja	33	61	40	0	0	3,948	10	Tinggi
15	Saya larut dalam pekerjaan saya	51	53	26	4	0	4,127	4	Tinggi
16	Saya terbawa suasana ketika bekerja	41	62	27	4	0	4,045	7	Tinggi
17	Saya sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya	46	52	31	1	4	4,008	8	Tinggi
Jumlah Rata-rata							4,011		Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.9 statistik deskriptif variabel *work engagement*, dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 4,011 dengan kriteria tinggi. Item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,202 dengan kriteria sangat tinggi terdapat pada item pernyataan nomor 7 yaitu saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi saya. Sedangkan item pernyataan yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,866 dengan kriteria tinggi terdapat pada item pernyataan nomor 4 yaitu saya dapat terus bekerja dalam waktu yang lama.

4.3 Hasil Analisis Data

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan pengujian yang digunakan untuk mengukur seberapa baik suatu instrumen yang dikembangkan untuk mengukur suatu konsep (Sekaran & Bougie, 2017b:35). Uji validitas bertujuan untuk melakukan

pengukuran valid atau tidaknya suatu kuesioner penelitian (Ghozali, 2018:51). Adapun syarat suatu kuesioner dapat dikatakan valid atau tidak (Ghozali, 2018: 52) adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka item pernyataan dalam kuesioner adalah valid untuk digunakan;
- 2) Nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka item pernyataan dalam kuesioner adalah tidak valid untuk digunakan.

Uji validitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} yang memiliki rumus *degree of freedom* (df) = $n-2$ (uji 2 sisi) dengan $\alpha = 5\%$, sehingga nilai dari r_{tabel} ($df = n-2 = 134-2$) adalah sebesar 0,1697.

Adapun penjelasan hasil uji validitas seluruh instrumen dari variabel *transformational leadership*, variabel *meaning in work*, variabel *personal resources*, dan variabel *work engagement* adalah sebagai berikut:

a. Variabel Transformational Leadership

Hasil uji validitas seluruh item pernyataan dari variabel *transformational leadership* disajikan dalam tabel 4.10 ringkasan hasil uji validitas variabel *transformational leadership* sebagai berikut:

Tabel 4.10
Ringkasan Hasil Uji Validitas Variabel Transformational Leadership

Item	Nilai r_{hitung}	Nilai $r_{tabel}=5\%=0,1697$	Keterangan
1	0,563	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2	0,518	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3	0,544	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4	0,634	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5	0,252	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
6	0,527	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
7	0,542	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
8	0,541	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
9	0,585	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
10	0,601	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
11	0,651	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
12	0,626	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
13	0,607	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
14	0,566	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
15	0,349	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
16	0,516	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
17	0,586	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

18	0,527	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
19	0,439	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
20	0,247	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari tabel 4.10 ringkasan uji validitas variabel *transformational leadership* dapat diketahui bahwa dari 20 item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner variabel bebas (X) *transformational leadership* menunjukkan bahwa masing-masing item memiliki nilai $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$, hal tersebut artinya seluruh item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner variabel *transformational leadership* adalah valid atau sah dan dapat digunakan sebagai item pernyataan dalam penelitian ini.

b. Variabel *Meaning in Work*

Hasil uji validitas seluruh item pernyataan dari variabel *meaning in work* disajikan dalam tabel 4.11 ringkasan hasil uji validitas variabel *meaning in work* sebagai berikut:

Tabel 4.11
Ringkasan Hasil Uji Validitas Variabel *Meaning in Work*

Item	Nilai r_{hitung}	Nilai $r_{tabel} = 5\% = 0,1697$	Keterangan
1	0,665	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2	0,578	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3	0,578	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4	0,528	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5	0,679	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
6	0,653	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari tabel 4.11 ringkasan uji validitas variabel *meaning in work* dapat diketahui bahwa dari 6 item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner variabel mediasi (M) *meaning in work* menunjukkan bahwa masing-masing item memiliki nilai $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$, hal tersebut artinya seluruh item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner variabel *personal resources* adalah valid atau sah dan dapat digunakan sebagai item pernyataan dalam penelitian ini.

c. Variabel *Personal Resources*

Hasil uji validitas seluruh item pernyataan dari variabel *personal resources* disajikan dalam tabel 4.12 ringkasan hasil uji validitas variabel *personal resources* sebagai berikut:

Tabel 4.12
Ringkasan Hasil Uji Validitas Variabel *Personal Resources*

Item	Nilai r_{hitung}	Nilai $r_{tabel}=5\%=0,1697$	Keterangan
1	0,746	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2	0,720	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3	0,719	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4	0,683	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5	0,660	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
6	0,621	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
7	0,594	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
8	0,616	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
9	0,349	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
10	0,320	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
11	0,450	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
12	0,578	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
13	0,509	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari tabel 4.12 ringkasan uji validitas variabel *personal resources* dapat diketahui bahwa dari 13 item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner variabel mediasi *personal resources* menunjukkan bahwa masing-masing item pernyataan memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, hal tersebut artinya seluruh item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner variabel *personal resources* adalah valid atau sah dan dapat digunakan sebagai item pernyataan dalam penelitian ini.

d. Variabel *Work Engagement*

Hasil uji validitas seluruh item pernyataan dari variabel *work engagement* disajikan dalam tabel 4,13 ringkasan hasil uji validitas variabel *work engagement* sebagai berikut:

Tabel 4.13
Ringkasan Hasil Uji Validitas Variabel *Work Engagement*

Item	Nilai r_{hitung}	Nilai $r_{tabel}=5\%=0,1697$	Keterangan
1	0,242	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
2	0,664	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
3	0,571	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
4	0,618	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
5	0,763	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
6	0,697	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
7	0,276	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
8	0,613	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
9	0,668	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
10	0,641	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

11	0,592	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
12	5,38	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
13	0.508	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
14	0,606	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
15	0,604	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
16	0,620	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid
17	0,635	$r_{hitung} > r_{tabel}$	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Dari tabel 4.13 ringkasan uji validitas variabel *work engagement* dapat diketahui bahwa dari 17 item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner variabel terikat (Y) *work engagement* menunjukkan bahwa masing-masing item pernyataan memiliki nilai $r_{hitung} > \text{nilai } r_{tabel}$, hal tersebut artinya seluruh item pernyataan yang terdapat dalam kuesioner variabel *work engagement* adalah valid atau sah dan dapat digunakan sebagai item pernyataan dalam penelitian ini.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui instrumen pengukuran secara konsisten dapat mengukur konsep yang sedang diukur (Sekaran & Bougie, 2017b:35). Uji reliabilitas data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *one shot* yaitu uji statistik *Cronbach Alpha* dengan kriteria (Sekaran & Bougie, 2017b:115) sebagai berikut:

- 1) Nilai koefisien antara 0,8-1 menunjukkan reliabilitas baik;
- 2) Nilai koefisien antara 0,6-0,79 atau reliabilitas dalam kisaran 0,7 menunjukkan reliabilitas dapat diterima;
- 3) Nilai koefisien antara <0,6 menunjukkan reliabilitas kurang baik.

Adapun hasil dari pengolahan data untuk uji reliabilitas disajikan dalam tabel 4.14 ringkasan hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 4.14
Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel Penelitian	Alpha Hitung	Cronbach Alpha	Keterangan
1	<i>Transformational leadership</i>	0,859	0,8-1	Reliabilitas baik
2	<i>Meaning in work</i>	0,668	0,6-0,79	Reliabilitas dapat diterima

3	<i>Personal resources</i>	0,839	0,8-1	Reliabilitas baik
4	<i>Work engagement</i>	0,873	0,8-1	Reliabilitas baik

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.14 ringkasan hasil uji reliabilitas dapat diketahui bahwa hasil uji reliabilitas yang dilakukan terhadap variabel *transformational leadership*, *meaning in work*, *personal resources*, dan *work engagement* dihasilkan nilai *Cronbach Alpha* yang berada diantara kisaran 0,8–1 dan 0,6–0,79. Hal tersebut dapat diartikan bahwa hasil dari uji reliabilitas yang dilakukan terhadap setiap variabel dalam penelitian menunjukkan reliabilitas yang baik dan reliabilitas dapat diterima serta item pernyataan dalam penelitian layak untuk digunakan.

4.3.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan uji yang memiliki tujuan untuk menguji variabel residual terdistribusi normal dalam suatu model regresi (Ghozali, 2017:127). Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji statistik *Kolmogorov Smirnov Test* (Ghozali, 2017:129) dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1) Nilai signifikansi (*Sig.*) > 0,05, maka hal tersebut dapat dikatakan bahwa data memiliki distribusi secara normal;
- 2) Nilai signifikansi (*Sig.*) < 0,05, maka hal tersebut dikatakan bahwa data tidak terdistribusi normal.

Adapun model persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Model 1: *Transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Model 2: *Transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *meaning in work*.

Model 3: *Meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Model 4: *Transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *work engagement* melalui *meaning in work* sebagai mediasi.

Model 5: *Transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *personal resources*.

Model 6: *Personal resources* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Model 7: *Transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *work engagement* melalui *personal resources* sebagai mediasi.

Hasil dari uji normalitas menggunakan uji statistik *One Sample Kolmogrov-Smirnov Test* disajikan dalam tabel 4.15 uji normalitas dengan *One Sample Kolmogrov-Smirnov Test* sebagai berikut:

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Normalitas dengan *One Sample Kolmogrov-Smirnov Test*

Model	Variabel bebas	Variabel terikat	Asymp. Sig (2-tailed)	Batas signifikansi	Keterangan
Model 1	<i>Transformational leadership</i> (X)	<i>Work engagement</i> (Y)	0,200	0,05	Berdistribusi normal
Model 2	<i>Transformational leadership</i> (X)	<i>Meaning in work</i> (M)	0,073	0,05	Berdistribusi normal
Model 3	<i>Meaning in work</i> (M)	<i>Work engagement</i> (Y)	0,200	0,05	Berdistribusi normal
Model 4	<i>Transformational leadership</i> (X) <i>Meaning in work</i> (M)	<i>Work engagement</i> (Y)	0,200	0,05	Berdistribusi normal
Model 5	<i>Transformational leadership</i> (X)	<i>Personal resources</i> (M)	0,200	0,05	Berdistribusi normal
Model 6	<i>Personal resources</i> (M)	<i>Work engagement</i> (Y)	0,200	0,05	Berdistribusi normal
Model 7	<i>Transformational leadership</i> (X) <i>Personal resources</i> (M)	<i>Work engagement</i> (Y)	0,200	0,05	Berdistribusi normal

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.15 uji normalitas dengan *One Sample Kolmogrov-Smirnov Test* dapat diketahui bahwa model 1, model 2, model 3, model 4, model 5, model 6, dan model 7 memiliki nilai *asympt. sig (2-tailed)* lebih dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai residual yang dimiliki oleh tujuh model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas memiliki tujuan untuk melakukan pengujian untuk mengetahui adanya korelasi antar variabel bebas (X) dalam model regresi (Ghozali, 2017:33). Terjadinya multikolinearitas dapat dilihat dari kriteria (Ghozali, 2017:36) sebagai berikut:

- 3) Nilai *Variance Inflation Factory* (VIF) < 10 , maka hal tersebut akan menunjukkan bahwa data tidak terjadi multikolinearitas yang artinya tidak ada pengaruh dari variabel bebas;
- 4) Nilai *tolerance* $> 0,10$, sehingga dapat dikatakan bahwa model persamaan tidak terjadi multikolenearitas.

Hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4.16 uji multikolinearitas sebagai berikut:

Tabel 4.16
Ringkasan Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
<i>Transformational leadership</i>	0,897	1,115	Tidak terjadi multikolinearitas
<i>Meaning in work</i>	0,951	1,052	Tidak terjadi multikolinearitas
<i>Personal resources</i>	0,961	1,092	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.16 uji multikolinearitas, dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* variabel *transformational leadership* sebesar $0,897 > 0,10$ dan nilai VIF sebesar $1,115 < 10$, nilai *tolerance* variabel *meaning in work* sebesar $0,951 > 0,10$ dan nilai VIF sebesar $1,052 < 10$, serta nilai *tolerance* variabel *personal resources* sebesar $0,961 > 0,10$ dan nilai VIF sebesar $1,092 < 10$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk melakukan pengujian apakah nilai residual dalam model regresi memiliki ketidaksamaan *variance* atau sebaran memiliki ketidaksamaan *variance* (Ghozali, 2017:47). Uji heteroskedastisitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode grafik *scatterplot*.

<i>Transformational leadership</i>	0,323	0,299	3,605	0,000	0,000	Sig			
Model 2	Variabel dependen: <i>Meaning in work</i>								
Konstanta	19,003								
<i>Transformational leadership</i>	0,072	0,202	2,374	0,019	0,0095	Sig	0,041	0,034	MIW=19,003+0,072 TL
Model 3	Variabel dependen: <i>Work engagement</i>								
Konstanta	43,719								
<i>Meaning in work</i>	0,986	0,327	3,973	0,000	0,000	Sig	0,107	0,100	WE=43,719+0,986 MIW
Pengaruh Tidak Langsung									
Model 4	Variabel dependen: <i>Work engagement</i>								
Konstanta	26,301								
<i>Transformational leadership</i>	0,262	0,088	2,980	0,003	0,001	Sig	0,164	0,151	WE=26,301+0,262TL+0,838MIW
<i>Meaning in work</i>	0,838	0,246	3,402	0,003	0,0015	Sig			
Pengaruh Langsung									
Model 5	Variabel dependen: <i>Personal resources</i>								
Konstanta	35,690								
<i>Transformational leadership</i>	0,199	0,276	3,302	0,001	0,0005	Sig	0,076	0,069	PR=35,690+0,199TL
Model 6	Variabel dependen: <i>Work engagement</i>								
Konstanta	42,570								
<i>Personal resources</i>	0,496	0,331	4,026	0,000	0,000	Sig	0,109	0,103	WE=42,570+0,496PR
Pengaruh Tidal Langsung									
Model 7	Variabel dependen: <i>Work engagement</i>								
Konstanta	27,849								
<i>Transformational leadership</i>	0,243	0,225	2,697	0,008	0,004	Sig	0,156	0,143	WE=27,849+0,243TL+0,403PR
<i>Personal resources</i>	0,403	0,268	3,215	0,002	0,001	Sig			

Sumber: Data primer diolah, 2021

a. Analisis Regresi *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement*

Adapun persamaan regresi yang diperoleh dari tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi adalah sebagai berikut:

$$WE = 42,222 + 0,323TL$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta 42,222 diartikan jika nilai variabel *transformational leadership* dianggap nol, maka nilai dari variabel *work engagement* sebesar 42,222. Koefisien regresi *transformational leadership* sebesar 0,323 diartikan bahwa setiap penambahan satu satuan *transformational leadership* akan menaikkan *work engagement* sebesar 0,323.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan uji parsial atau uji t menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 3,605 > nilai t_{tabel} sebesar 1,656 dan nilai signifikansi

0,000 < 0,05, sehingga H_1 diterima artinya variabel *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Pada tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,090, artinya variabel *transformational leadership* dapat menjelaskan variabel *work engagement* sebesar 9,0% sedangkan 91% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian.

b. Analisis Regresi *Transformational Leadership* Terhadap *Meaning in Work*

Adapun persamaan regresi yang diperoleh dari tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi adalah sebagai berikut:

$$MIW = 19,003 + 0,072 TL$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta 19,003 diartikan jika nilai variabel *transformational leadership* dianggap nol, maka nilai dari variabel *meaning in work* sebesar 19,003. Koefisien regresi *transformational leadership* sebesar 0,072 diartikan bahwa setiap penambahan satu satuan *transformational leadership* akan menaikkan *meaning in work* sebesar 0,072.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan uji parsial atau uji t menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 2,374 > nilai t_{tabel} sebesar 1,656 dan nilai signifikansi 0,0095 < 0,05, sehingga H_2 diterima artinya variabel *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *meaning in work*.

Pada tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,041, artinya variabel *transformational leadership* dapat menjelaskan variabel *meaning in work* sebesar 4,1% dan 95,9% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian.

c. Analisis Regresi *Meaning in Work* Terhadap *Work Engagement*

Adapun persamaan regresi yang diperoleh dari tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi adalah sebagai berikut:

$$WE = 43,719 + 0,986MIW$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta 43,719 diartikan jika nilai variabel *meaning in work* dianggap nol maka nilai dari

variabel *work engagement* sebesar 43,719. Koefisien regresi *meaning in work* sebesar 0,986.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan uji parsial atau uji t menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar 3,973 > nilai t_{tabel} sebesar 1,656 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga H_3 diterima artinya variabel *meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Pada tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,107, artinya *meaning in work* dapat menjelaskan variabel *work engagement* sebesar 10,7% dan 89,3% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian.

d. Analisis Mediasi *Meaning in Work* pada Hubungan *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement*

Menurut Baron dan Kenny (1986), variabel *meaning in work* dikatakan sebagai variabel mediasi apabila terpenuhi kriteria dari sebagai berikut:

- 1) Pada model persamaan regresi $MIW=19,003+0,072TL$, variabel *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap variabel *meaning in work*.

Berdasarkan tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi menunjukkan nilai koefisien regresi variabel *transformational leadership* sebesar 0,072 dengan nilai t_{hitung} 2,374 > nilai t_{tabel} sebesar 1,656 serta nilai signifikansi $0,0095 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *meaning in work*;

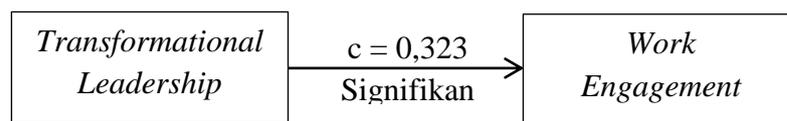
- 2) Pada model persamaan regresi $WE=42,222+0,323TL$, variabel *transformational leadership* berpengaruh terhadap variabel *work engagement*.

Berdasarkan tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi menunjukkan nilai koefisien regresi variabel *transformational leadership* sebesar 0,323 dengan nilai t_{hitung} 3,605 > nilai t_{tabel} sebesar 1,656 serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

- 3) Pada model persamaan regresi $WE=26,301+0,262TL+0,838MIW$, variabel *meaning in work* berpengaruh terhadap variabel *work engagement*.

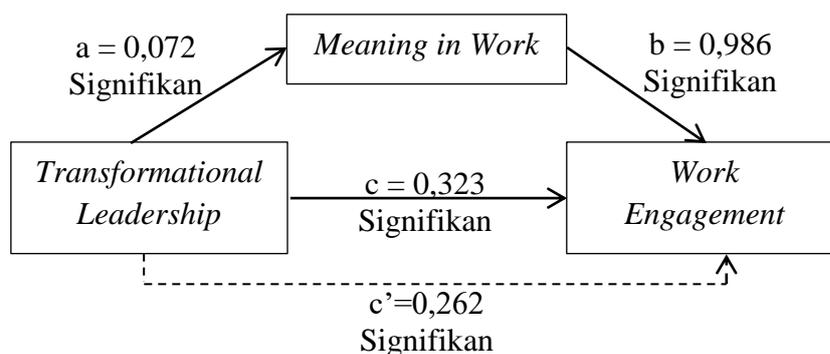
Berdasarkan tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi menunjukkan nilai koefisien regresi variabel *transformational leadership* sebesar 0,262 dengan nilai $t_{hitung} 2,980 > t_{tabel} 1,657$ serta nilai signifikansi 0,001 dan koefisien regresi *meaning in work* sebesar 0,838 dengan nilai $t_{hitung} 3,402 > t_{tabel} 1,657$ serta nilai signifikansi $0,0015 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Peran variabel mediasi *meaning in work* sebagai *partial mediation* atau *perfect mediation*, dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 4.3

Hubungan variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* sebelum memasukkan variabel *meaning in work*



Gambar 4.4

Hubungan variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* setelah memasukkan variabel *meaning in work*

Cara yang dilakukan untuk melakukan pengujian terhadap pengaruh tidak langsung dan mengetahui peran mediasi variabel *meaning in work* sebagai *partial mediation* atau *perfect mediation* adalah dengan membandingkan koefisien regresi

variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* sebelum peneliti memasukkan variabel *meaning in work* dengan koefisien regresi variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* setelah peneliti memasukkan variabel *meaning in work*. Berdasarkan tabel 4.17 dan gambar 4.3 serta gambar 4.4 didapatkan nilai koefisien regresi variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* sebelum peneliti memasukkan variabel *meaning in work* sebesar 0,323 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ (pengaruhnya signifikan). Nilai koefisien tersebut mengalami penurunan setelah peneliti memasukkan variabel *meaning in work* menjadi sebesar 0,262 dengan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$ yang menandakan masih signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa peran mediasi dari variabel *meaning in work* adalah *partial mediation*.

Hasil uji t variabel *transformational leadership* menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} 2,980 > \text{nilai } t_{tabel} 1,657$ dengan signifikansi $0,001 > 0,05$ dan nilai t_{hitung} variabel *meaning in work* sebesar $3,402 > \text{nilai } t_{tabel} 1,657$ dengan nilai signifikansi $0,0015 > 0,05$, sehingga *transformational leadership* dan *meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*, maka H_4 diterima artinya *transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *work engagement* melalui *meaning in work* sebagai mediasi secara *partial mediation*.

e. Analisis Regresi Transformational Leadership Terhadap Personal Resources

Adapun persamaan regresi yang diperoleh dari tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi adalah sebagai berikut:

$$PR = 35,690 + 0,199TL$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta 35,690 diartikan jika nilai variabel *transformational leadership* dianggap nol, maka nilai dari variabel *personal resources* sebesar 35,690. Koefisien regresi *transformational leadership* sebesar 0,199 diartikan bahwa setiap penambahan satu satuan *transformational leadership* akan menaikkan *personal resources* sebesar 0,199.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan uji parsial atau uji t menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar $3,302 >$ nilai t_{tabel} sebesar $1,656$ dan nilai signifikansi $0,0005 < 0,05$, sehingga H_5 diterima artinya variabel *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *personal resources*.

Pada tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar $0,076$, artinya variabel *transformational leadership* dapat menjelaskan variabel *personal resources* sebesar $7,6\%$ dan $92,4\%$ sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian.

f. Analisis Regresi *Personal Resources* Terhadap *Work Engagement*

Adapun persamaan regresi yang diperoleh dari tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi adalah sebagai berikut:

$$WE = 42,570 + 0,496PR$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta $42,570$ diartikan jika nilai variabel *personal resources* dianggap nol maka nilai dari variabel *work engagement* sebesar $42,570$. Koefisien regresi *personal resources* sebesar $0,496$ diartikan bahwa setiap penambahan satu satuan *personal resources* akan menaikkan *work engagement* sebesar $0,496$.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan uji parsial atau uji t menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} sebesar $4,026 >$ nilai t_{tabel} sebesar $1,656$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga H_6 diterima artinya variabel *personal resources* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Pada tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R^2) sebesar $0,109$, artinya variabel *personal resources* dapat menjelaskan variabel *work engagement* sebesar $10,9\%$ dan $89,1\%$ sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian.

g. Analisis Mediasi *Personal Resources* pada Hubungan *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement*

Menurut Baron dan Kenny (1986), variabel *personal resources* dikatakan sebagai variabel mediasi apabila terpenuhi kriteria dari sebagai berikut:

- 1) Pada model persamaan regresi $PR=35,690+0,199TL$, variabel *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap variabel *personal resources*.

Berdasarkan tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi menunjukkan nilai koefisien regresi variabel *transformational leadership* sebesar 0,199 dengan nilai t_{hitung} 3,302 > nilai t_{tabel} sebesar 1,656 serta nilai signifikansi $0,0005 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *personal resources*;

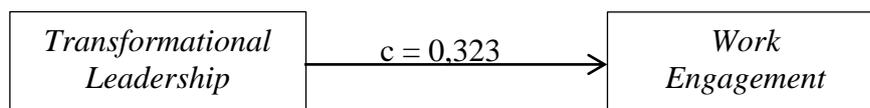
- 2) Pada model persamaan regresi $WE=42,222+0,323TL$, variabel *transformational leadership* berpengaruh terhadap variabel *work engagement*.

Berdasarkan tabel 4.17 ringkasan hasil analisis regresi menunjukkan nilai koefisien regresi variabel *transformational leadership* sebesar 0,323 dengan nilai t_{hitung} 3,605 > nilai t_{tabel} sebesar 1,656 serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

- 3) Pada model persamaan regresi $WE=27,849+0,243TL+0,403PR$, variabel *meaning in work* berpengaruh terhadap variabel *work engagement*.

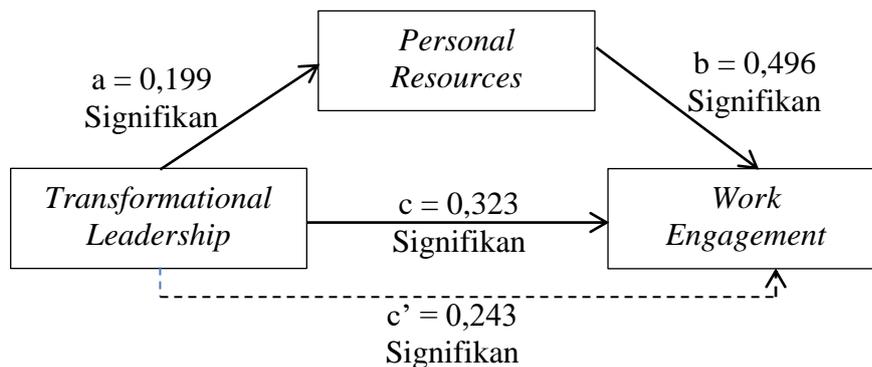
Berdasarkan tabel 4.16 ringkasan hasil analisis regresi menunjukkan nilai koefisien regresi variabel *transformational leadership* sebesar 0,243 dengan nilai t_{hitung} 2,697 > t_{tabel} 1,657 serta nilai signifikansi 0,001 dan koefisien regresi *personal resources* sebesar 0,838 dengan nilai t_{hitung} 3,402 > nilai t_{tabel} 1,657 serta nilai signifikansi $0,004 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *personal resources* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Peran variabel mediasi *personal resources* sebagai *partial mediation* atau *perfect mediation*, dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 4.5

Hubungan variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* sebelum memasukkan variabel *personal resources*



Gambar 4.6

Hubungan variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* setelah memasukkan variabel *personal resources*

Cara yang dilakukan untuk melakukan pengujian terhadap pengaruh tidak langsung dan mengetahui peran mediasi variabel *personal resources* sebagai *partial mediation* atau *perfect mediation* adalah dengan membandingkan koefisien regresi variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* sebelum memasukkan variabel *personal resources* dengan koefisien regresi variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* setelah peneliti memasukkan variabel *personal resources*. Berdasarkan tabel 4.17 dan gambar 4.4 serta gambar 4.5 didapatkan nilai koefisien regresi variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement* sebelum memasukkan variabel *personal resources* sebesar 0,323 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ (pengaruhnya signifikan). Nilai koefisien tersebut mengalami penurunan setelah peneliti memasukkan variabel *personal resources* menjadi sebesar 0,243 dengan nilai signifikansi $0,004 < 0,05$ yang menandakan masih signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa peran mediasi dari variabel *personal resources* adalah *partial mediation*.

Hasil uji t variabel *transformational leadership* menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} 2,697 >$ nilai $t_{tabel} 1,657$ dengan signifikansi $0,004 > 0,05$ dan nilai t_{hitung} variabel *personal resources* sebesar $3,215 >$ nilai $t_{tabel} 1,657$ dengan nilai signifikansi $0,001 > 0,05$, sehingga *transformational leadership* dan *personal resources* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*, maka H_7 diterima artinya *transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *work engagement* melalui *personal resources* sebagai mediasi secara *partial mediation*.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis regresi yang menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} 3,605 >$ nilai $t_{tabel} 1,656$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak yang artinya *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa *transformational leadership* mampu mempengaruhi *work engagement*, artinya bahwa semakin efektif praktek *transformational leadership* maka *work engagement* atau keterikatan karyawan terhadap pekerjaan juga akan semakin tinggi.

Pemimpin dengan perilaku *individual consideration* yang baik seperti pemimpin yang mampu memberikan pembinaan (*coaching*) serta menjadi *coach* yang baik bagi karyawan, memberikan dukungan dan motivasi untuk mendorong karyawan pada tujuan organisasi akan menimbulkan perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi karyawan. Selain itu, pemimpin yang melatih dan memberikan umpan balik untuk pengembangan diri karyawan akan menimbulkan energi karyawan yang lebih besar saat bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yaitu Handayani dan Pitoyo (2018), Pitoyo dan Sawitri (2016), Ghadi, dkk. (2013), dan penelitian

Lai, dkk. (2020) yang juga menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

4.4.2 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Meaning in Work*

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *meaning in work*. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis regresi yang menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} 2,374 >$ nilai $t_{tabel} 1,656$ dan nilai signifikansi $0,0095 < 0,05$ maka H_2 diterima dan H_0 ditolak yang artinya *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *meaning in work*. Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa *transformational leadership* mampu mempengaruhi *meaning in work*, artinya bahwa praktek *transformational leadership* dapat meningkatkan dan membentuk *meaning in work* karyawan.

Meaning in work karyawan yang tinggi tidak lepas dari peran atau pengaruh praktek *transformational leadership* di suatu perusahaan. Pemimpin yang bersedia memberikan kesempatan belajar, bersedia melatih dan memberikan umpan balik untuk pengembangan diri karyawan akan menimbulkan perasaan karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukan akan lebih membawa perubahan yang signifikan serta memberikan nilai lebih maupun manfaat.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yaitu Handayani dan Pitoyo (2018), Ghadi, dkk. (2013) yang juga menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *meaning in work*.

4.4.3 Pengaruh *Meaning in Work* Terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis regresi yang menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} 3,973 >$ nilai $t_{tabel} 1,656$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka H_3 diterima dan H_0 ditolak yang artinya *meaning in work* berpengaruh signifikan positif

terhadap *work engagement*. Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa *meaning in work* mampu mempengaruhi *work engagement*, artinya bahwa *meaning in work* karyawan yang tinggi dapat meningkatkan *work engagement* karyawan.

Karakteristik *vigor dan dedication* merupakan karakteristik yang sangat berperan dalam *work engagement* karyawan. Ketika karyawan merasakan pekerjaan yang dilakukan saat ini membawa perubahan dan karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memberikan banyak nilai dan manfaat bagi karyawan, maka karyawan akan merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan tersebut memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi karyawan dan energy yang dirasakan karyawan saat bekerja juga akan lebih besar.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yaitu Pitoyo dan Sawitri (2016), Ghadi, dkk. (2013), Van Wingerden dan Van der Stoep (2018) yang juga menyatakan bahwa *meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

4.4.4 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement* Melalui *Meaning in Work* sebagai Mediasi

Berdasarkan tiga kriteria suatu variabel dikatakan sebagai variabel mediasi menurut Baron dan Kenny (1986), ketiga kriteria tersebut seluruhnya terpenuhi sehingga variabel *meaning in work* dapat dikatakan sebagai variabel mediasi, maka dengan demikian H_4 diterima dan H_0 ditolak, artinya *transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *work engagement* melalui *meaning in work* sebagai mediasi, sedangkan peran variabel mediasi *meaning in work* adalah *partial mediation*. Hal tersebut terbukti dari perbandingan antara nilai koefisien regresi *transformational leadership* terhadap *work engagement* sebelum variabel mediasi dimasukkan kedalam persamaan regresi dengan nilai koefisien regresi *transformational leadership* terhadap *work engagement* setelah variabel mediasi dimasukkan kedalam persamaan regresi yang menunjukkan penurunan namun tetap signifikan dari 0,323 dengan nilai signifikansi 0,000 menjadi 0,262 dengan nilai signifikansi 0,001. *Partial mediation* mengindikasikan bahwa dalam

situasi tertentu *transformational leadership* dapat mempengaruhi secara langsung pada work engagement (hasil pengujian pengaruh langsung terbukti signifikan) namun pada situasi lain yaitu dengan adanya tingkat *meaning in work* yang dimiliki karyawan, pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* dapat melalui *meaning in work* tersebut sebagai pemediasi.

Pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *meaning in work* sebagai mediasi terjadi ketika pemimpin dapat memberikan pengaruh, membangun, dan meningkatkan keterikatan karyawan dan keterikatan karyawan tersebut secara tidak langsung dipengaruhi oleh persepsi karyawan memberikan makna dalam pekerjaan. Kesempatan belajar yang diberikan pemimpin dan pemimpin yang mau melatih dan memberikan umpan balik untuk pengembangan diri karyawan akan memberikan pengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Pekerjaan tersebut akan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi karyawan serta karyawan merasakan lebih berenergi saat bekerja. Pekerjaan karyawan yang memiliki arti dan tujuan tersendiri serta energi yang dirasakan karyawan saat bekerja secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap perubahan signifikan pada pekerjaan yang dilakukan karyawan dan pekerjaan tersebut akan memberikan banyak nilai dan manfaat bagi diri karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yaitu Handayani dan Pitoyo (2018), Pitoyo dan Sawitri (2016), Ghadi, dkk. (2013) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* melalui *meaning in work* sebagai mediasi.

4.4.5 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Personal Resources*

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *personal resources*. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis regresi yang menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} 3,302 > \text{nilai } t_{tabel} 1,656$ dan nilai signifikansi $0,0005 < 0,05$, maka H_5 diterima dan H_0 ditolak yang artinya *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *personal resources*. Dengan

demikian penelitian ini membuktikan bahwa *transformational leadership* mampu mempengaruhi *personal resources*, artinya bahwa pemimpin yang dalam bekerja menerapkan *transformational leadership* mampu memberikan pengaruh dan peningkatan pada *personal resources* karyawan. Pemimpin yang memberikan kesempatan belajar kepada karyawan dan juga pemimpin yang bersedia melatih dan memberikan umpan balik kepada karyawan untuk pengembangan diri karyawan akan menyebabkan karyawan lebih bekerja sama dengan tim dan karyawan bersedia untuk lebih memberikan pelayanan prima kepada klien.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yaitu Handayani dan Pitoyo (2018) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *personal resources* serta mendukung hasil penelitian terdahulu yaitu Tims, dkk. (2011) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *optimism* sebagai dimensi dari *personal resources*.

4.4.6 Pengaruh *Personal Resources* Terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *personal resources* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis regresi yang menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} 4,026 > \text{nilai } t_{tabel} 1,656$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka H_6 diterima dan H_0 ditolak yang artinya *personal resources* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Dengan demikian penelitian ini membuktikan bahwa *personal resources* mampu mempengaruhi *work engagement*, artinya bahwa tingginya tingkat *personal resources* karyawan maka akan membuat *work engagement* karyawan juga akan semakin meningkat.

Kerja sama tim yang terjalin dengan baik antar karyawan ketika melakukan pekerjaan mampu meningkatkan keterikatan karyawan. Ketika karyawan dapat membangun kerjasama tim dengan baik, maka secara langsung karyawan akan lebih merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti dan tujuan bagi diri karyawan serta karyawan akan lebih berenergi saat bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yaitu Tims, dkk. (2011), Hardaningtyas (2020), Lazauskaite-Zabeilske, dkk. (2018) yang juga menyatakan bahwa *personal resources* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

4.4.7 Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement* Melalui *Personal Resources* sebagai Mediasi

Berdasarkan tiga kriteria suatu variabel dikatakan sebagai variabel mediasi menurut Baron dan Kenny (1986), ketiga kriteria tersebut seluruhnya terpenuhi sehingga variabel *personal resources* dapat dikatakan sebagai variabel mediasi maka dengan begitu H_7 diterima dan H_0 ditolak, artinya *transformational leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *work engagement* melalui *personal resources* sebagai mediasi dimana peran variabel mediasi *personal resources* adalah *partial mediation*. Hal tersebut terbukti dari perbandingan antara nilai koefisien regresi *transformational leadership* terhadap *work engagement* sebelum variabel mediasi *personal resources* dimasukkan kedalam persamaan regresi dengan nilai koefisien regresi hubungan *transformational leadership* terhadap *work engagement* setelah variabel mediasi *personal resources* dimasukkan kedalam persamaan regresi yang menunjukkan penurunan namun tetap signifikan dari 0,323 dengan nilai signifikansi 0,000 menjadi 0,243 dengan nilai signifikansi 0,004. *Partial mediation* mengindikasikan bahwa dalam situasi tertentu *transformational leadership* dapat mempengaruhi secara langsung pada *work engagement* (hasil pengujian pengaruh langsung terbukti signifikan) namun pada situasi lain yaitu dengan adanya tingkat *personal resources* yang dimiliki karyawan, pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* dapat melalui *personal resources* tersebut sebagai pemediasi.

Pengaruh tidak langsung antara *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *personal resources* sebagai mediasi terjadi ketika pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap keterikatan karyawan dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan tersebut secara tidak langsung dipengaruhi oleh kemampuan karyawan untuk mengendalikan dan mempengaruhi lingkungan

karyawan. Dengan pemimpin mau memberikan kesempatan kepada karyawan dan pemimpin mau melatih serta memberikan umpan balik untuk pengembangan diri karyawan, maka karyawan akan lebih merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi diri karyawan. Pekerjaan yang memiliki arti dan tujuan tersendiri tersebut secara tidak langsung akan memberikan pengaruh terhadap kemampuan karyawan bekerjasama dalam tim untuk mengendalikan lingkungan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yaitu Handayani dan Pitoyo (2018) yang menyatakan bahwa *transformational leadership berpengaruh signifikan positif terhadap work engagement* melalui mediasi (*partial mediation*) *personal resources* dan juga mendukung hasil penelitian Tims, dkk. (2011) yang menyatakan *personal resources* melalui dimensi *optimism* dapat menjadi mediasi (*full mediation*) antara *transformational leadership* dengan *work engagement*.

BAB 5

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *meaning in work* dan *personal resources* sebagai mediasi. Penelitian ini dilakukan di CV Industri kreatif Madiun yang berlokasi di Jalan Madiun-Ponorogo KM10, Desa Jatisari, Kecamatan Geger, Kabupaten Madiun. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun, sehingga hipotesis 1 diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan *work engagement* pada karyawan CV Industri Kreatif Madiun.
2. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *meaning in work* karyawan CV Industri Kreatif Madiun, sehingga hipotesis 2 diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa *transformational leadership* mampu meningkatkan *meaning in work* karyawan CV Industri Kreatif Madiun.
3. *Meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun, sehingga hipotesis 3 diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa *meaning in work* dapat meningkatkan *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *meaning in work* sebagai mediasi dengan peran *partial mediation*, sehingga hipotesis 4 diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun melalui peran mediasi *meaning in work*.

5. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *personal resources* karyawan CV Industri Kreatif Madiun, sehingga hipotesis 5 diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa *Transformational leadership* dapat meningkatkan *personal resources* karyawan CV Industri Kreatif Madiun.
6. *Personal resources* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun, sehingga hipotesis 6 diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa *personal resources* dapat meningkatkan *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun.
7. Terdapat pengaruh tidak langsung *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *personal resources* sebagai mediasi dengan peran *partial mediation*, sehingga hipotesis 7 diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan *work engagement* karyawan CV Industri Kreatif Madiun melalui peran mediasi *personal resources*.

5.2 Keterbatasan

Keterbatasan yang ditemukan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu meskipun dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang baik, namun hasil penelitian ini hanya dapat diterapkan di CV Industri Kreatif Madiun dan tidak dapat diterapkan di perusahaan atau objek penelitian yang lain.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh peneliti, penelitian ini menunjukkan hasil penelitian yang baik, artinya praktek *transformational leadership* dalam perusahaan mampu meningkatkan *work engagement* karyawan secara langsung maupun melalui pembentukan makna kerja (*meaning in work*) dan *personal resources*. Saran yang diberikan peneliti untuk dapat mempertahankan *work engagement* karyawan agar tetap baik adalah sebagai berikut:

1. Saran Praktis

- a. Pemimpin CV Industri Kreatif Madiun disarankan mempertahankan penerapan atau praktek *transformational leadership* dengan mempertahankan pemberian kesempatan belajar kepada karyawan. Pemimpin yang bersedia memberikan kesempatan belajar kepada karyawan akan menumbuhkan perasaan keterikatan karyawan dengan pekerjaan serta juga akan menimbulkan rasa kepercayaan karyawan kepada pemimpin bahwa pemimpin mampu menjadi sosok *coach* yang baik
- b. CV Industri Kreatif Madiun disarankan untuk mempertahankan aktivitas pekerjaan karyawan. Hal tersebut dikarenakan aktivitas pekerjaan yang saat ini dilakukan karyawan dapat membawa perubahan yang signifikan bagi karyawan. Perubahan inilah yang dapat mempertahankan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan
- c. CV Industri Kreatif Madiun disarankan untuk mempertahankan penerapan kerja sama dalam tim saat karyawan bekerja. Hal ini dikarenakan dengan bekerja sama dengan tim, karyawan dapat membentuk kemandirian diri karyawan dan menyebabkan karyawan lebih terikat dengan pekerjaan.
- d. CV Industri Kreatif Madiun disarankan untuk mempertahankan dedikasi karyawan. Karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi akan memiliki keterikatan yang lebih dalam pekerjaan dan akan merasakan pekerjaan yang dilakukan memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi karyawan, memiliki antusiasme yang tinggi dengan pekerjaan, serta lebih tertantang dengan pekerjaan yang dilakukan.

2. Saran Teoritis

Hasil dalam penelitian ini tidak dapat diterapkan dalam objek penelitian yang lain, sehingga saat menggunakan penelitian ini sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan manajemen suatu perusahaan diperlukan kajian yang lebih mendalam terhadap objek penelitian tersebut

untuk mendapatkan hasil penelitian yang signifikan. Selain itu, pada variabel penelitian *transformational leadership* dapat digunakan model pengukuran kepemimpinan yang lain seperti *authentic leadership*.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (2013). Work Engagement and The Positive Power of Meaningful Work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 237–260.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83–113.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and Proactive Approaches to Work Engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current Trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- D'auria, G., & Smet, A. De. (2020). Kepemimpinan di Masa Krisis: Menghadapi Wabah Virus Corona dan Tantangan di Masa Depan. *Mckinsey.Com*, 1–7. Didapat dari <https://www.mckinsey.com/id/~ /media/mckinsey/locations/asia/indonesia/our%20insights/leadership%20in%20a%20crisis%20responding%20to%20the%20coronavirus%20outbreak%20and%20future%20challenges/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak.pdf>, 14 Juni 2021, pukul 19.47 WIB.
- Dajan, A. (1986). *Pengantar Metode Statistik Jilid 2*. Jakarta: LP3ES.
- Farnsworth, D., L. Clark, J., Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2019). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates. *Edis*, 1–3. Didapat dari <https://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR02000.pdf>, 15 Mei 2021.
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful Work, Work Engagement and Organisational Commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–10.

- Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2010). Transformational Leadership, Workplace Engagement and The Mediating Influence of Meaningful Work: Building a Conceptual Framework. *Australian New Zealand Academy of Management Annual Conference*, 24(January 2010), 1–15.
- Ghadi, Mohammed Yasin, Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational Leadership and Work Engagement: The Mediating Effect of Meaning in Work. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 532–550.
- Ghadi, Muhammed Yasin. (2017). Transformational Leadership And Meaningful Work :, Building A Conceptual Model Of Indirect And Direct Paths. *Jordan Journal of Business Administration*, 13(April 2016), 143–160.
- Ghozali, I. (2017). *Ekonometri: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan IBM SPSS 24*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 25* (edisi ke-9.). Badan Penerbit-Undip.
- Handayani, W. P. P., & Pitoyo, D. J. (2018). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement Yang Dimediasi Oleh Meaning In Work dan Personal Resources. *Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 3(2), 105–117.
- Hardaningtyas, R. T. (2020). Personal Resources and Turnover Intention Among Private Sector Employees: Does Work Engagement Still Matter? *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 17(1), 1–18.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in The Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643.
- Kira, M., van Eijnatten, F. M., & Balkin, D. B. (2010). Crafting Sustainable Work: Development of Personal Resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 616–632.
- Kuncoro, M. (2007). *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi* (edisi ke-3). Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan (UPP)STIM YKPN.

- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, *10*(1), 1–11.
- Lazauskaite-Zabielske, J., Urbanaviciute, I., & Rekasiute Balsiene, R. (2018). From Psychosocial Working Environment to Good Performance: The Role of Work Engagement. *Baltic Journal of Management*, *13*(2), 236–249.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* [Terjemahan] (edisi ke-10). Yogyakarta: ANDI.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering Meaningful Work in Organizations: A Multi-Level Review and Integration. *Journal of Vocational Behavior*, *110*, 374–389.
- Morin, E. (2008). *Studies and Research Project-The Meaning of Work, Mental Health, and Organizational Commitment* (Issue January 2008). Montreal: IRRST-Communication Division.
- Mulyati, R. (2020). Kebermaknaan Kerja dan Keterikatan Kerja: Sebuah Tinjauan Metaanalisis. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, *25*(1), 29–44.
- Pitoyo, D. J., & Sawitri, H. S. R. (2016). Transformational Leadership, Meaning in Work, Leader Member Exchange (Lmx), Job Performance Dan Work Engagement. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, *16*(2), 15.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi* [Terjemahan] (edisi ke-16). Jakarta: Salemba Empat.
- Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B., & Deprez, J. (2020). Leaders, Teams and Work Engagement: a Basic Needs Perspective. *Career Development International*, *25*(4), 373–388.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On The Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review. *Research in Organizational Behavior*, *30*, 91–127.
- Saraswati, K. D. ., & Lie, D. (2018). *Keterikatan Kerja: Faktor Penyebab & Dampak Pentingnya Bagi Dunia Industri dan Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, *14*(1), 3–10.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017a). *Metode Penelitian untuk Bisnis Jilid 1* (edisi ke-6). Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017b). *Metode Penelitian untuk Bisnis Jilid 2* (edisi ke-6). Jakarta: Salemba Empat.
- Sengkey, M. M., Saputra, D. A. N., & Sengkey, S. B. (2019). Moderation Effect Of Meaningful Work On The Relationship Between Transformational Leadership And Work Engagement. *Social Science, Education, and Humanities Research*, 383(Icss), 956–959.
- Solihin, I. (2011). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Steger, M. F. (2016). Creating Meaning and Purpose at Work. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (1st ed., Issue October, pp. 60–81). Chichester, West Sussex, UK: Wiley Blackwell.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change. In *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice, Volume 1* (1st ed., Vol. 1, pp. 124–150). New Jersey: Wiley Blackwell.
- Van Wingerden, J., & Van Der Stoep, J. (2018). The Motivational Potential of Meaningful Work: Relationships With Strengths Use, Work Engagement, and Performance. *PLoS ONE*, 13(6), 1–11.
- Walumbwa, F. O., Christensen, A., & Muchiri. (2013). Transformational Leadership and Meaningful Work. In *Purpose and Meaning in the Workplace* (1st ed., pp. 197–215). Washington D.C: American Psychological Association.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organization* (edisi ke-7). New Jersey: Prentice Hall.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

Dalam rangka menyelesaikan studi di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya Kampus Kota Madiun, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu karyawan CV Industri Kreatif Madiun untuk membantu penelitian saya dengan mengisi setiap pernyataan dalam kuesioner ini. Pada penelitian ini, saya akan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* Karyawan CV Industri Kreatif Madiun Melalui *Meaning in Work* dan *Personal Resource* sebagai Mediasi.

A. Identitas Responden

- 1) Nama :(boleh tidak diisi)
- 2) Usia : 18-25 tahun 34-41 tahun >50 tahun
 26-33 tahun 42-49 tahun
- 3) Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
- 4) Pendidikan Terakhir : SMA D3
 SMK S1
- 5) Masa Kerja : <1 tahun 2 tahun >3 tahun
 1 tahun 3 tahun

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Petunjuk:

Pernyataan berikut merupakan gambaran mengenai kondisi diri anda dan perusahaan anda saat ini. Berilah tanda centang (√) pada kotak jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan keadaan anda dan perusahaan saat ini.

Keterangan:

- 5 = Sangat Setuju (SS) 2 = Tidak Setuju (TS)
4 = Setuju (S) 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
3 = Netral (N)

1. Transformational Leadership

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
<i>Idealized Influence</i>						
1	Dalam memimpin, pemimpin saya menunjukkan keyakinan diri yang kuat	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
2	Dalam memimpin, pemimpin saya selalu hadir dalam situasi yang sulit	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
3	Pemimpin saya mampu memberikan penjelasan secara jelas dan menarik berkaitan dengan bagaimana cara mencapai visi atau tujuan jangka panjang	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
4	Pemimpin saya menunjukkan semangat yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
5	Atasan saya menunjukkan nilai positif seperti etika dan moral kepada saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
<i>Inspirational Motivation</i>						
6	Pemimpin saya selalu menyelaraskan (menyeimbangkan) tujuan individu dengan tujuan perusahaan	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
7	Pemimpin saya memandang ancaman dan permasalahan pekerjaan sebagai kesempatan belajar dan berprestasi	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
8	Pemimpin saya menciptakan budaya dimana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
9	Pemimpin saya menggunakan kata-kata yang inspiratif untuk membangkitkan semangat saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
10	Pemimpin saya memberikan inspirasi untuk mencapai prestasi yang lebih baik	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
<i>Intellectual Stimulate</i>						
11	Jika terjadi permasalahan, pemimpin mengajak saya untuk melihat sudut pandang yang baru dalam menyelesaikannya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
12	Pemimpin mendorong saya menggunakan kemampuan yang dipadu dengan logika untuk menghadapi masalah pekerjaan	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
13	Pemimpin saya mempertanyakan pendapat lama dan mendorong saya untuk menggunakan pendapat baru dalam menghadapi masalah pekerjaan	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
14	Pemimpin saya mendorong saya untuk menggunakan perumpamaan dalam melihat persoalan pekerjaan	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
15	Pemimpin saya menggunakan inovasi untuk	SS	S	N	TS	STS

	menginspirasi saya agar lebih aktif dan kreatif	5	4	3	2	1
<i>Individualized Consideration</i>						
16	Pemimpin saya memahami bawahannya termasuk saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
17	Pemimpin saya memberikan kesempatan kepada saya untuk belajar	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
18	Pemimpin saya melatih dan memberikan umpan balik untuk pengembangan diri saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
19	Pemimpin saya mendengar masukan saya dan mendelegasikan wewenang kepada saya dengan bahasa yang mudah dipahami	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
20	Pemimpin saya, memberdayakan karyawan termasuk diri saya untuk mencapai tujuan perusahaan	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1

2. Meaning in Work

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
<i>Value</i>						
1	Pekerjaan yang saya lakukan penting bagi saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
2	Aktivitas pekerjaan yang saya lakukan bermakna untuk saya secara pribadi	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
<i>Motivation</i>						
3	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sangat berharga bagi saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
4	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini membawa perubahan signifikan bagi saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
<i>Beliefs</i>						
5	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini berarti bagi saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
6	Saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan memberikan banyak nilai dan manfaat bagi saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1

3. Personal Resources

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
<i>Self-efficacy</i>						
1	Saya mencapai tujuan yang akan ditugaskan	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
2	Saya menghormati jadwal kerja dan <i>deadline</i>	SS	S	N	TS	STS

	pekerjaan yang ditetapkan perusahaan	5	4	3	2	1
3	Saya belajar metode kerja yang baru	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
4	Saya mengerahkan semua energi yang saya miliki saat bekerja	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
5	Saya menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
6	Saya berkolaborasi dengan rekan-rekan lain dalam bekerja	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
7	Saya bekerja dengan orang-orang dari pengalaman dan usia yang beragam	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
8	Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan langsung	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
9	Saya dapat memberikan pelayanan prima pada klien	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
10	Saya bekerja dalam tim	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
<i>Optimism</i>						
11	Saya selalu berharap yang terbaik	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
12	Saya selalu optimis pada masa depan saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
13	Secara keseluruhan saya berfikir apa yang saya alami tidak lebih buruk	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1

4. Work Engagement

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
<i>Vigor</i>						
1	Saat bekerja saya merasa berenergi	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
2	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa bersemangat ingin bekerja	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
3	Saat bekerja saya merasa bersemangat	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
4	Saya dapat terus bekerja dalam waktu yang lama	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
5	Saya memiliki ketahanan kerja yang sangat tinggi	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
6	Dalam bekerja, saya pantang menyerah, bahkan ketika sesuatu berjalan tidak baik	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
<i>Dedication</i>						
7	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan	SS	S	N	TS	STS

	memiliki arti dan tujuan tersendiri bagi saya	5	4	3	2	1
8	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
9	Pekerjaan saya menginspirasi saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
10	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
11	Pekerjaan saya menantang bagi saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
<i>Absorption</i>						
12	Waktu berlalu dengan cepat saat saya bekerja	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
13	Saat bekerja, saya seakan lupa akan segala sesuatu disekeliling saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
14	Saya merasa senang saat sibuk bekerja	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
15	Saya larut dalam pekerjaan saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
16	Saya terbawa suasana ketika bekerja	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1
17	Saya sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan saya	SS 5	S 4	N 3	TS 2	STS 1

Lampiran 2. Identitas Responden

No Resp	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
1	26-33 tahun	Perempuan	SMA	3 tahun
2	34-41 tahun	Laki-laki	SMK	>3 tahun
3	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
4	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
5	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
6	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	<1 tahun
7	34-41 tahun	Laki-laki	SMA	3 tahun
8	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
9	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
10	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
11	34-41 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
12	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
13	34-41 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
14	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
15	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
16	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
17	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	<1 tahun
18	34-41 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
19	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
20	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	<1 tahun
21	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
22	34-41 tahun	Laki-laki	SMA	3 tahun
23	18-25 tahun	Laki-laki	SMA	1 tahun
24	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
25	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
26	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
27	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
28	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
29	18-25 tahun	Laki-laki	SMA	1 tahun
30	18-25 tahun	Perempuan	SMK	1 tahun
31	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	>3tahun
32	18-25 tahun	Laki-laki	SMA	1 tahun
33	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
34	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	>3 tahun
35	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
36	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
37	26-33 tahun	Laki-laki	SMA	<1 tahun
38	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
39	34-41 tahun	Laki-laki	S1	>3 tahun
40	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
41	26-33 tahun	Perempuan	SMK	3 tahun

42	34-41 tahun	Laki-laki	SMK	>3 tahun
43	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
44	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	>3 tahun
45	18-25 tahun	Laki-laki	SMA	1 tahun
46	34-41 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
47	26-33 tahun	Perempuan	D3	2 tahun
48	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
49	18-25 tahun	Laki-laki	SMA	2 tahun
50	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
51	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
52	42-49 tahun	Laki-laki	SMK	>3 tahun
53	26-33 tahun	Laki-laki	S1	1 tahun
54	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
55	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
56	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
57	26-33 tahun	Perempuan	S1	3 tahun
58	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
59	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
60	18-25 tahun	Perempuan	SMK	1 tahun
61	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
62	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
63	18-25 tahun	Laki-laki	SMA	2 tahun
64	34-41 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
65	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
66	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
67	34-41 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
68	34-41 tahun	Laki-laki	SMK	>3 tahun
69	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
70	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
71	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
72	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
73	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
74	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
75	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
76	26-33 tahun	Laki-laki	SMA	1 tahun
77	18-25 tahun	Perempuan	D3	1 tahun
78	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
79	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
80	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
81	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
82	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
83	34-41 tahun	Laki-laki	SMK	>3 tahun
84	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
85	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun

86	34-41 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
87	34-41 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
88	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
89	26-33 tahun	Laki-laki	D3	2 tahun
90	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
91	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
92	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
93	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
94	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
95	18-25 tahun	Laki-laki	SMA	1 tahun
96	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
97	18-25 tahun	Laki-laki	SMA	1 tahun
98	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
99	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
100	26-33 tahun	Perempuan	SMA	1 tahun
101	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
102	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
103	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
104	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
105	18-25 tahun	Perempuan	SMA	1 tahun
106	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
107	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
108	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
109	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
110	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
111	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
112	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
113	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
114	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
115	18-25 tahun	Laki-laki	SMA	1 tahun
116	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
117	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
118	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
119	18-25 tahun	Laki-laki	SMA	2 tahun
120	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
121	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
122	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	3 tahun
123	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
124	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
125	18-25 tahun	Laki-laki	SMA	1 tahun
126	>50 tahun	Laki-laki	SMK	>3 tahun
127	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
128	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
129	18-25 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun

130	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	2 tahun
131	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun
132	18-25 tahun	Laki-laki	SMA	2 tahun
133	18-25 tahun	Laki-laki	SMA	2 tahun
134	26-33 tahun	Laki-laki	SMK	1 tahun

Lampiran 3. Rangkuman Tabulasi Jawaban Kuesioner

1. Transformational Leadership

Resp	Transformational Leadership																				Total TL
	Idealized Influence					Inspirational Motivation					Intellectual Stimulate					Individualized Consideration					
	TL 1	TL 2	TL 3	TL 4	TL 5	TL 6	TL 7	TL 8	TL 9	TL 10	TL 11	TL 12	TL 13	TL 14	TL 15	TL 16	TL 17	TL 18	TL 19	TL 20	
1	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	90
2	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	90
3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	77
4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	74
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
6	3	4	3	4	5	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	72
7	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	87
8	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	87
9	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	85
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
11	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	86
12	4	4	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	2	4	3	5	4	4	4	79
13	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	78
14	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
15	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	76
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
17	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	78
18	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	80
19	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	81
20	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	83
21	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
22	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	78
23	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	87
24	4	3	3	4	4	4	5	5	3	4	3	5	5	3	4	4	4	3	5	4	79
25	4	3	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	89
26	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	80
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	83
28	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	85
29	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	86
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	83
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	84
32	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	88
33	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	3	5	5	5	4	4	3	4	3	4	80

34	4	3	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	72
35	4	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	83
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	79
37	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
38	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	91
39	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	89
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	75
41	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	77
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	76
43	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	84
44	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	78
45	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	78
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
47	4	4	5	3	5	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	5	4	3	3	3	68
48	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	80
49	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	76
50	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	81
51	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	66
52	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	67
53	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	86
54	4	4	5	4	3	5	4	4	3	3	4	5	3	3	4	2	4	4	4	4	76
55	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	86
56	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	90
57	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	80
58	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	78
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
60	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	61
61	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	2	4	4	3	5	67
62	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	84
63	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	82
64	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	80
65	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	4	82
66	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	85
67	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	80
68	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	80
69	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	84
70	4	4	4	5	3	3	3	4	3	4	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	82
71	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	86
72	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	88
73	4	4	3	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	71

74	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	79
75	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4	80
76	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	80
77	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	5	3	3	4	5	4	65
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	86
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	84
80	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	83
81	4	4	4	5	4	3	3	2	3	2	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	79
82	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	77
83	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	5	5	5	5	3	76
84	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	68
85	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	85
86	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	80
87	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	79
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	88
89	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	87
90	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	5	4	78
91	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	79
92	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	73
93	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	73
94	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	5	4	5	5	4	82
95	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	77
96	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	79
97	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	77
98	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	84
99	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	94
100	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	86
101	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	81
102	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	5	4	79
103	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	89
104	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	62
105	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	79
106	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	72
107	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	71
108	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	5	67
109	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	89
110	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	94
111	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	79
112	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	84
113	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	77

114	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	68	
115	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	78
116	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	3	3	4	4	73	
117	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	5	79	
118	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	94	
119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	91	
120	5	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	90	
121	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	3	80	
122	3	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	67	
123	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	80	
124	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	70	
125	4	4	4	4	3	5	5	3	3	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	84	
126	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	86	
127	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	92	
128	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	92	
129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	95	
130	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	85	
131	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	95	
132	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	85	
133	4	5	3	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	84	
134	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	87	

2. Meaning in Work

Resp	Meaning in Work						Total MIW
	Value		Beliefs		Motivation		
	MIW1	MIW2	MIW3	MIW4	MIW5	MIW6	
1	4	4	4	5	4	5	26
2	5	4	4	5	5	4	27
3	5	3	4	5	4	4	25
4	4	3	4	4	4	4	23
5	4	4	4	4	4	4	24
6	5	3	4	4	5	5	26
7	4	4	5	4	4	5	26
8	4	5	4	4	4	4	25
9	4	4	4	4	4	4	24
10	4	4	5	4	5	4	26
11	5	4	4	5	4	5	27
12	4	3	4	4	4	4	23

13	4	5	4	4	4	4	25
14	4	4	4	4	4	4	24
15	4	4	4	4	4	4	24
16	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	3	3	3	4	21
18	4	4	3	3	3	4	21
19	5	4	5	5	5	5	29
20	5	4	5	4	4	4	26
21	4	4	4	4	4	4	24
22	4	4	4	4	4	5	25
23	4	4	4	3	4	4	23
24	5	4	4	5	4	4	26
25	5	5	5	5	5	5	30
26	4	4	5	4	3	4	24
27	4	5	4	4	5	4	26
28	4	4	4	4	4	4	24
29	4	4	5	4	4	5	26
30	4	5	4	4	4	4	25
31	4	4	4	4	4	4	24
32	4	3	4	3	4	4	22
33	5	5	5	4	5	5	29
34	5	5	5	5	5	5	30
35	5	5	5	5	5	5	30
36	5	5	5	5	5	5	30
37	4	4	4	4	4	4	24
38	5	5	5	5	5	5	30
39	4	4	4	5	5	4	26
40	4	4	4	4	4	4	24
41	4	3	4	4	3	4	22
42	5	5	5	5	5	5	30
43	5	4	5	5	5	5	29
44	3	3	4	3	3	4	20
45	4	4	4	4	4	4	24
46	4	4	4	4	4	4	24
47	5	5	3	3	3	3	22
48	5	4	4	4	4	4	25
49	4	4	4	4	4	4	24
50	5	5	5	5	5	5	30
51	5	5	5	5	5	5	30
52	5	5	5	5	5	5	30

53	4	4	4	5	5	5	27
54	4	4	4	3	4	3	22
55	4	4	4	4	4	4	24
56	5	5	4	5	4	5	28
57	5	3	5	5	4	5	27
58	4	4	4	4	4	4	24
59	4	4	4	4	4	4	24
60	4	4	3	3	3	3	20
61	3	3	3	3	3	3	18
62	5	3	4	4	5	4	25
63	5	4	5	4	5	4	27
64	5	4	3	4	4	5	25
65	5	3	4	4	5	4	25
66	4	5	5	5	4	5	28
67	5	5	5	4	5	5	29
68	5	4	4	4	5	5	27
69	5	5	4	4	4	5	27
70	5	3	4	4	5	4	25
71	5	3	4	4	5	4	25
72	5	4	3	4	5	5	26
73	5	5	4	4	4	4	26
74	5	5	5	3	5	3	26
75	4	4	3	4	3	4	22
76	2	2	4	4	4	5	21
77	3	3	5	5	5	5	26
78	3	2	5	5	4	3	22
79	5	5	5	5	3	4	27
80	5	5	3	4	4	4	25
81	5	5	4	4	5	5	28
82	4	4	5	5	5	5	28
83	2	2	5	5	4	4	22
84	3	3	3	5	3	3	20
85	5	5	3	3	3	4	23
86	5	5	4	4	3	4	25
87	5	5	3	4	4	4	25
88	4	4	4	4	4	3	23
89	3	3	5	3	3	4	21
90	4	4	4	4	5	5	26
91	4	5	5	5	4	3	26
92	3	4	3	4	3	4	21

93	3	3	4	4	4	4	22
94	3	4	5	3	5	5	25
95	3	4	3	4	5	5	24
96	4	3	5	5	3	4	24
97	3	4	5	5	3	3	23
98	4	4	5	5	3	4	25
99	4	4	5	5	3	4	25
100	4	5	3	4	4	4	24
101	3	4	4	4	4	3	22
102	3	3	5	5	3	4	23
103	3	4	5	5	4	4	25
104	3	4	3	5	3	4	22
105	4	3	3	3	3	4	20
106	3	4	3	4	4	4	22
107	4	4	3	4	4	3	22
108	4	4	4	4	3	4	23
109	4	5	4	3	5	4	25
110	3	4	3	4	5	5	24
111	3	3	4	4	4	3	21
112	3	4	5	5	3	4	24
113	3	4	5	5	4	4	25
114	4	3	4	4	4	4	23
115	3	3	3	4	3	4	20
116	4	4	4	4	3	4	23
117	4	4	5	5	4	4	26
118	4	4	5	5	4	3	25
119	4	5	4	5	3	4	25
120	4	4	3	3	4	4	22
121	4	4	3	4	5	5	25
122	5	5	5	4	5	5	29
123	3	4	4	4	3	4	22
124	4	4	5	4	5	5	27
125	3	4	3	4	5	5	24
126	5	4	4	4	5	5	27
127	4	3	5	5	3	4	24
128	3	4	5	5	4	4	25
129	4	4	5	5	5	3	26
130	4	4	4	4	4	4	24
131	5	5	5	4	4	5	28
132	5	4	4	5	4	5	27

133	4	4	4	5	4	5	26
134	4	4	4	4	4	4	24

3. Personal Resources

Resp	Personal Resources													Total PR
	Self-efficacy										Optimism			
	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12	PR13	
1	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	56
2	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	55
3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	49
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	49
5	4	5	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	52
6	3	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	47
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	51
8	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	55
9	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	55
10	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	56
11	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	55
12	4	5	3	5	5	4	5	4	3	5	3	5	4	55
13	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	54
14	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	49
15	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	50
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	51
17	4	3	5	3	5	5	5	4	3	4	3	4	4	52
18	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	51
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
20	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	3	4	56
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
22	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	54
23	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	55
24	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	61
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	51
26	3	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	55
27	5	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	56
28	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	43
29	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	56
30	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	4	5	51
31	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	49

32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	53
33	3	3	2	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	45
34	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	54
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	54
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	53
37	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	55
39	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	58
40	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	45
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	53
42	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	55
43	3	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	3	4	54
44	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	52
45	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	5	5	47
46	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	50
47	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	3	48
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	56
49	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
50	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	62
51	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	51
52	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4	5	4	5	51
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	54
54	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	3	3	4	48
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	56
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	42
57	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	55
58	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	40
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	55
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	39
61	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	3	45
62	3	2	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	48
63	3	3	3	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	50
64	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	54
65	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	59
66	3	3	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	48
67	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	52
68	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	51
69	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	5	5	5	56
70	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	49
71	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5	50

72	3	3	3	4	4	4	3	3	5	4	5	4	4	49
73	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	50
74	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	5	45
75	3	3	3	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	49
76	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	54
77	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	58
78	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	49
79	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	54
80	3	3	3	5	3	4	4	3	5	5	5	4	4	51
81	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	45
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	44
83	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	62
84	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
85	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64
86	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	44
87	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	51
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	63
89	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	53
90	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	48
91	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	3	3	2	43
92	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	49
93	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	2	4	40
94	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	52
95	3	3	3	3	3	4	3	4	5	5	3	3	2	44
96	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	40
97	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	45
98	3	3	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	50
99	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
100	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	45
101	3	4	3	4	3	4	4	3	5	5	4	4	5	51
102	4	4	3	3	4	3	3	4	5	5	3	3	3	47
103	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	49
104	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	3	3	2	48
105	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	50
106	3	3	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	4	49
107	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	52
108	3	3	3	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	50
109	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	47
110	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	53
111	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	58

11	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	70
12	3	3	4	5	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	58
13	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	63
14	4	3	4	2	2	4	4	3	4	4	4	2	3	3	2	3	1	52
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	63
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	2	2	58
17	5	4	4	3	3	4	4	5	3	5	4	3	3	3	3	3	3	62
18	5	4	4	2	3	4	4	5	3	5	4	3	3	3	2	3	1	58
19	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	75
20	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	74
21	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	64
22	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	66
23	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	70
24	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	70
25	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
26	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	71
27	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	71
28	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	77
29	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	73
30	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	73
31	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	71
32	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	71
33	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	3	68
34	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	76
35	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	3	3	3	68
36	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	76
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
38	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	77
39	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	77
40	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	57
41	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3	1	3	3	3	1	53
42	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	1	4	3	3	3	71
43	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	81
44	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	71
45	3	2	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	57
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	4	4	4	3	75
47	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3	58
48	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	3	4	4	64
49	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	65
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	4	76

91	5	4	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	71
92	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	64
93	5	3	2	2	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	59
94	3	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	64
95	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	4	3	5	4	4	60
96	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	74
97	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	72
98	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	71	
99	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	60	
100	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	68
101	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	71	
102	3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	68	
103	5	3	2	2	3	3	5	2	3	3	3	4	4	4	4	4	58	
104	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	69	
105	5	4	3	4	4	4	5	2	2	3	3	5	4	3	5	4	64	
106	3	3	2	3	3	3	5	3	4	3	3	5	5	5	5	5	65	
107	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	5	4	5	5	64	
108	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3	3	5	5	5	5	5	68	
109	5	3	2	3	3	4	5	3	3	3	2	4	4	4	4	4	60	
110	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	79	
111	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	82	
112	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	79	
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85	
114	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	80	
115	3	3	2	3	3	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	67	
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85	
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	83	
118	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	80	
119	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	83	
120	3	4	5	5	5	5	3	2	3	4	2	5	4	3	5	4	65	
121	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78	
122	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	80	
123	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	81	
124	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	75	
125	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	80	
126	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	78	
127	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	81	
128	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	78	
129	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	80	
130	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	69	

131	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	77
132	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	62
133	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	65
134	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	70

b. Meaning in Work

Statistics

		MIW1	MIW2	MIW3	MIW4	MIW5	MIW6
N	Valid	134	134	134	134	134	134
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.119	4.022	4.164	4.216	4.090	4.209
Std. Error of Mean		.065	.062	.061	.055	.062	.054
Std. Deviation		.746	.720	.707	.642	.720	.626
Variance		.557	.518	.499	.411	.518	.392
Range		3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Minimum		2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

c. Personal Resources

Statistics

		PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR11	PR12	PR13
N	Valid	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.769	3.784	3.702	3.881	3.948	3.970	3.873	3.761	4.224	4.373	4.179	4.149	4.060
Std. Error of Mean		.060	.072	.066	.057	.057	.051	.058	.053	.057	.056	.057	.055	.060
Std. Deviation		.693	.835	.766	.661	.664	.587	.665	.615	.656	.645	.659	.631	.691
Variance		.480	.697	.587	.437	.441	.345	.442	.379	.431	.416	.434	.399	.478
Range		3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00

TL9	Pearson Correlation	.421**	.332**	.356**	.393**	.195*	.409**	.420**	.495**	1	.432**	.368**	.200*	.188*	.216*	.024	.213*	.190*	.163	.042	.090	.585**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.024	.000	.000	.000		.000	.000	.020	.029	.012	.781	.013	.028	.060	.630	.303	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
TL10	Pearson Correlation	.338**	.227**	.298**	.435**	.229**	.453**	.488**	.501**	.432**	1	.249**	.255**	.244**	.265**	.032	.207*	.315**	.255**	.105	-.001	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.000		.004	.003	.005	.002	.716	.017	.000	.003	.228	.990	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
TL11	Pearson Correlation	.335**	.222*	.317**	.311**	-.043	.349**	.191*	.280**	.368**	.249**	1	.661**	.572**	.397**	.251**	.163	.261**	.370**	.256**	.181*	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010	.000	.000	.620	.000	.027	.001	.000	.004		.000	.000	.000	.003	.060	.002	.000	.003	.037	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
TL12	Pearson Correlation	.226**	.148	.262**	.280**	-.087	.289**	.287**	.318**	.200*	.255**	.661**	1	.619**	.510**	.293**	.161	.247**	.304**	.286**	.173*	.626**
	Sig. (2-tailed)	.009	.088	.002	.001	.320	.001	.001	.000	.020	.003	.000		.000	.000	.001	.063	.004	.000	.001	.046	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
TL13	Pearson Correlation	.156	.212*	.237**	.286**	-.070	.298**	.213*	.234**	.188*	.244**	.572**	.619**	1	.628**	.357**	.142	.273**	.248**	.175*	.208*	.607**

TL 18	Pearson Correlation	.243**	.177*	.168	.202*	-.123	.106	.111	-.016	.163	.255**	.370**	.304**	.248**	.231**	.101	.415**	.614**	1	.594**	.210*	.527**
	Sig. (2-tailed)	.005	.041	.052	.020	.155	.224	.203	.855	.060	.003	.000	.000	.004	.007	.246	.000	.000		.000	.015	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
TL 19	Pearson Correlation	.284**	.097	.181*	.177*	-.153	.048	.009	-.101	.042	.105	.256**	.286**	.175*	.184*	.225**	.469**	.424**	.594**	1	.167	.439**
	Sig. (2-tailed)	.001	.267	.037	.040	.077	.578	.918	.247	.630	.228	.003	.001	.043	.034	.009	.000	.000	.000		.054	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
TL 20	Pearson Correlation	.004	.033	.044	.060	-.063	.047	-.021	-.053	.090	-.001	.181*	.173*	.208*	.239**	.158	.045	.068	.210*	.167	1	.247**
	Sig. (2-tailed)	.965	.706	.612	.490	.473	.589	.813	.540	.303	.990	.037	.046	.016	.005	.068	.603	.433	.015	.054		.004
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
Tot al	Pearson Correlation	.563**	.518**	.544**	.634**	.252**	.527**	.542**	.541**	.585**	.601**	.651**	.626**	.607**	.566**	.349**	.516**	.586**	.527**	.439**	.247**	1
TL	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

PR 4	Pearson Correlation	.481**	.484**	.612**	1	.534**	.398**	.290**	.262**	.183*	.141	.188*	.295**	.263**	.683**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.002	.034	.105	.030	.001	.002	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
PR 5	Pearson Correlation	.497**	.536**	.516**	.534**	1	.536**	.479**	.411**	-.007	-.059	.142	.252**	.138	.660**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.932	.495	.102	.003	.112	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
PR 6	Pearson Correlation	.463**	.385**	.448**	.398**	.536**	1	.529**	.438**	.076	.030	.150	.195*	.134	.621**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.383	.734	.084	.024	.122	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
PR 7	Pearson Correlation	.540**	.451**	.353**	.290**	.479**	.529**	1	.587**	.066	.076	-.068	.153	.066	.594**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.452	.382	.436	.078	.451	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
PR 8	Pearson Correlation	.540**	.513**	.438**	.262**	.411**	.438**	.587**	1	.115	.056	.069	.131	.122	.616**

WE8	Pearson Correlation	.166	.471**	.502**	.418**	.465**	.504**	.298**	1	.600**	.672**	.603**	.032	-.024	.225**	.075	.106	.108	.613**
	Sig. (2-tailed)	.055	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.713	.781	.009	.391	.221	.215	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
WE9	Pearson Correlation	.041	.480**	.483**	.390**	.549**	.586**	.130	.600**	1	.673**	.618**	.095	.141	.282**	.224**	.224**	.197*	.668**
	Sig. (2-tailed)	.636	.000	.000	.000	.000	.000	.133	.000		.000	.000	.275	.104	.001	.009	.009	.023	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
WE10	Pearson Correlation	.165	.589**	.543**	.426**	.556**	.651**	-.018	.672**	.673**	1	.652**	.097	.048	.190*	.106	.123	.065	.641**
	Sig. (2-tailed)	.057	.000	.000	.000	.000	.000	.835	.000	.000		.000	.264	.584	.028	.225	.158	.456	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
WE11	Pearson Correlation	.175*	.509**	.486**	.378**	.398**	.577**	.073	.603**	.618**	.652**	1	.085	.049	.125	.086	.079	.105	.592**
	Sig. (2-tailed)	.043	.000	.000	.000	.000	.000	.402	.000	.000	.000		.330	.577	.150	.325	.363	.229	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
WE12	Pearson Correlation	.056	.157	-.069	.180*	.313**	.190*	.134	.032	.095	.097	.085	1	.546**	.500**	.607**	.566**	.657**	.538**
	Sig. (2-tailed)	.523	.069	.428	.037	.000	.028	.123	.713	.275	.264	.330		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
WE13	Pearson Correlation	-.101	.019	-.041	.026	.227**	.218*	.118	-.024	.141	.048	.049	.546**	1	.506**	.739**	.606**	.647**	.508**

Total WE	Pearson Correlation	.242**	.664**	.571**	.618**	.763**	.697**	.276**	.613**	.668**	.641**	.592**	.538**	.508**	.606**	.604**	.620**	.635**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5. Uji Reliabilitas

a. *Transformational Leadership*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	20

b. *Meaning in Work*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.668	6

c. *Personal Resources*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	13

d. *Work Engagement*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	17

6. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

1) Model 1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		134
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.36455300
Most Extreme Differences	Absolute	.049

	Positive	.049
	Negative	-.028
Test Statistic		.049
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

2) Model 2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		134
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.50426993
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.073
	Negative	-.048
Test Statistic		.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.073 ^c

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

3) Model 3

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		134
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.29477497
Most Extreme Differences	Absolute	.068
	Positive	.068
	Negative	-.038
Test Statistic		.068
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

4) Model 4

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		134
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.05935421
Most Extreme Differences	Absolute	.055
	Positive	.055
	Negative	-.037
Test Statistic		.055
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

5) Model 5

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		134
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.94543139
Most Extreme Differences	Absolute	.047
	Positive	.047
	Negative	-.047
Test Statistic		.047
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

6) Model 6

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		134
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.28425387
Most Extreme Differences	Absolute	.058
	Positive	.058
	Negative	-.042
Test Statistic		.058
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

7) Model 7

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		134
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.09011494
Most Extreme Differences	Absolute	.042
	Positive	.042
	Negative	-.031
Test Statistic		.042
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

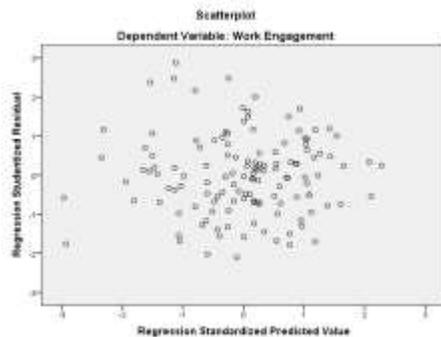
- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

b. Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	14.519	9.033		1.607	.110		
	Transformational Leadership	.194	.088	.180	2.201	.029	.897	1.115
	Meaning in Work	.770	.240	.255	3.207	.002	.951	1.052
	Personal Resources	.366	.122	.244	3.012	.003	.916	1.092

a. Dependent Variable: Work Engagement

c. Uji Heteroskedastisitas



1. Uji Hipotesis

a. Model 1: *Transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.299 ^a	.090	.083	7.39240

a. Predictors: (Constant), Transformational Leadership

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	710.086	1	710.086	12.994	.000 ^b
	Residual	7213.473	132	54.648		
	Total	7923.560	133			

a. Dependent Variable: Work Engagement

b. Predictors: (Constant), Transformational Leadership

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	42.222	7.235		5.836	.000
	Transformational Leadership	.323	.090	.299	3.605	.000

a. Dependent Variable: Work Engagement

b. Model 2: Transformational Leadership berpengaruh signifikan positif terhadap *meaning in work*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.202 ^a	.041	.034	2.51374

a. Predictors: (Constant), Transformational Leadership

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.610	1	35.610	5.635	.019 ^b
	Residual	834.092	132	6.319		
	Total	869.701	133			

a. Dependent Variable: Meaning in Work

b. Predictors: (Constant), Transformational Leadership

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	19.003	2.460		7.724	.000
	Transformational Leadership	.072	.030	.202	2.374	.019

a. Dependent Variable: Meaning in Work

c. Model 3: *Meaning in work* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.327 ^a	.107	.100	7.32235

a. Predictors: (Constant), Meaning in Work

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	846.132	1	846.132	15.781	.000 ^b
	Residual	7077.428	132	53.617		
	Total	7923.560	133			

a. Dependent Variable: Work Engagement

b. Predictors: (Constant), Meaning in Work

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	43.719	6.195		7.057	.000
	Meaning in Work	.986	.248	.327	3.973	.000

a. Dependent Variable: Work Engagement

d. Model 4: *Transformational Leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *work engagement* melalui *meaning in work* sebagai mediasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.404 ^a	.164	.151	7.11304

a. Predictors: (Constant), Meaning in Work, Transformational Leadership

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1295.574	2	647.787	12.803	.000 ^b
	Residual	6627.986	131	50.595		
	Total	7923.560	133			

a. Dependent Variable: Work Engagement

b. Predictors: (Constant), Meaning in Work, Transformational Leadership

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.301	8.389		3.135	.002
	Transformational Leadership	.262	.088	.243	2.980	.003
	Meaning in Work	.838	.246	.278	3.402	.001

a. Dependent Variable: Work Engagement

e. Model 5: *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *personal resources*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.276 ^a	.076	.069	4.96413

a. Predictors: (Constant), Transformational Leadership

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	268.732	1	268.732	10.905	.001 ^b
	Residual	3252.820	132	24.643		
	Total	3521.552	133			

a. Dependent Variable: Personal Resources

b. Predictors: (Constant), Transformational Leadership

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35.690	4.859		7.346	.000
	Transformational Leadership	.199	.060	.276	3.302	.001

a. Dependent Variable: Personal Resources

f. Model 6: *Personal resources* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.331 ^a	.109	.103	7.31179

a. Predictors: (Constant), Personal Resources

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	866.533	1	866.533	16.208	.000 ^b
	Residual	7057.027	132	53.462		
	Total	7923.560	133			

a. Dependent Variable: Work Engagement

b. Predictors: (Constant), Personal Resources

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42.570	6.398		6.654	.000
	Personal Resources	.496	.123	.331	4.026	.000

a. Dependent Variable: Work Engagement

g. Model 7: Transformational leadership berpengaruh tidak langsung terhadap work engagement melalui personal resources sebagai mediasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.395 ^a	.156	.143	7.14403

a. Predictors: (Constant), Personal Resources, Transformational Leadership

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1237.686	2	618.843	12.125	.000 ^b
	Residual	6685.874	131	51.037		
	Total	7923.560	133			

a. Dependent Variable: Work Engagement

b. Predictors: (Constant), Personal Resources, Transformational Leadership

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	27.849	8.299		3.356	.001
	Transformational Leadership	.243	.090	.225	2.697	.008
	Personal Resources	.403	.125	.268	3.215	.002

a. Dependent Variable: Work Engagement

Lampiran 5. Tabel t

Titik Persentase Distribusi t (df = 121 -160)

df	Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002	
121	0.67652	1.28859	1.65754	1.97976	2.35756	2.61707	3.15895	
122	0.67651	1.28853	1.65744	1.97960	2.35730	2.61673	3.15838	
123	0.67649	1.28847	1.65734	1.97944	2.35705	2.61639	3.15781	
124	0.67647	1.28842	1.65723	1.97928	2.35680	2.61606	3.15726	
125	0.67646	1.28836	1.65714	1.97912	2.35655	2.61573	3.15671	
126	0.67644	1.28831	1.65704	1.97897	2.35631	2.61541	3.15617	
127	0.67643	1.28825	1.65694	1.97882	2.35607	2.61510	3.15565	
128	0.67641	1.28820	1.65685	1.97867	2.35583	2.61478	3.15512	
129	0.67640	1.28815	1.65675	1.97852	2.35560	2.61448	3.15461	
130	0.67638	1.28810	1.65666	1.97838	2.35537	2.61418	3.15411	
131	0.67637	1.28805	1.65657	1.97824	2.35515	2.61388	3.15361	
132	0.67635	1.28800	1.65648	1.97810	2.35493	2.61359	3.15312	
133	0.67634	1.28795	1.65639	1.97796	2.35471	2.61330	3.15264	
134	0.67633	1.28790	1.65630	1.97783	2.35450	2.61302	3.15217	
135	0.67631	1.28785	1.65622	1.97769	2.35429	2.61274	3.15170	
136	0.67630	1.28781	1.65613	1.97756	2.35408	2.61246	3.15124	
137	0.67628	1.28776	1.65605	1.97743	2.35387	2.61219	3.15079	
138	0.67627	1.28772	1.65597	1.97730	2.35367	2.61193	3.15034	
139	0.67626	1.28767	1.65589	1.97718	2.35347	2.61166	3.14990	
140	0.67625	1.28763	1.65581	1.97705	2.35328	2.61140	3.14947	
141	0.67623	1.28758	1.65573	1.97693	2.35309	2.61115	3.14904	
142	0.67622	1.28754	1.65566	1.97681	2.35289	2.61090	3.14862	
143	0.67621	1.28750	1.65558	1.97669	2.35271	2.61065	3.14820	
144	0.67620	1.28746	1.65550	1.97658	2.35252	2.61040	3.14779	
145	0.67619	1.28742	1.65543	1.97646	2.35234	2.61016	3.14739	
146	0.67617	1.28738	1.65536	1.97635	2.35216	2.60992	3.14699	
147	0.67616	1.28734	1.65529	1.97623	2.35198	2.60969	3.14660	
148	0.67615	1.28730	1.65521	1.97612	2.35181	2.60946	3.14621	
149	0.67614	1.28726	1.65514	1.97601	2.35163	2.60923	3.14583	
150	0.67613	1.28722	1.65508	1.97591	2.35146	2.60900	3.14545	
151	0.67612	1.28718	1.65501	1.97580	2.35130	2.60878	3.14508	
152	0.67611	1.28715	1.65494	1.97569	2.35113	2.60856	3.14471	
153	0.67610	1.28711	1.65487	1.97559	2.35097	2.60834	3.14435	
154	0.67609	1.28707	1.65481	1.97549	2.35081	2.60813	3.14400	
155	0.67608	1.28704	1.65474	1.97539	2.35065	2.60792	3.14364	
156	0.67607	1.28700	1.65468	1.97529	2.35049	2.60771	3.14330	
157	0.67606	1.28697	1.65462	1.97519	2.35033	2.60751	3.14295	
158	0.67605	1.28693	1.65455	1.97509	2.35018	2.60730	3.14261	
159	0.67604	1.28690	1.65449	1.97500	2.35003	2.60710	3.14228	
160	0.67603	1.28687	1.65443	1.97490	2.34988	2.60691	3.14195	

Lampiran 6. Tabel r

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
101	0.1630	0.1937	0.2290	0.2528	0.3196
102	0.1622	0.1927	0.2279	0.2515	0.3181
103	0.1614	0.1918	0.2268	0.2504	0.3166
104	0.1606	0.1909	0.2257	0.2492	0.3152
105	0.1599	0.1900	0.2247	0.2480	0.3137
106	0.1591	0.1891	0.2236	0.2469	0.3123
107	0.1584	0.1882	0.2226	0.2458	0.3109
108	0.1576	0.1874	0.2216	0.2446	0.3095
109	0.1569	0.1865	0.2206	0.2436	0.3082
110	0.1562	0.1857	0.2196	0.2425	0.3068
111	0.1555	0.1848	0.2186	0.2414	0.3055
112	0.1548	0.1840	0.2177	0.2403	0.3042
113	0.1541	0.1832	0.2167	0.2393	0.3029
114	0.1535	0.1824	0.2158	0.2383	0.3016
115	0.1528	0.1816	0.2149	0.2373	0.3004
116	0.1522	0.1809	0.2139	0.2363	0.2991
117	0.1515	0.1801	0.2131	0.2353	0.2979
118	0.1509	0.1793	0.2122	0.2343	0.2967
119	0.1502	0.1786	0.2113	0.2333	0.2955
120	0.1496	0.1779	0.2104	0.2324	0.2943
121	0.1490	0.1771	0.2096	0.2315	0.2931
122	0.1484	0.1764	0.2087	0.2305	0.2920
123	0.1478	0.1757	0.2079	0.2296	0.2908
124	0.1472	0.1750	0.2071	0.2287	0.2897
125	0.1466	0.1743	0.2062	0.2278	0.2886
126	0.1460	0.1736	0.2054	0.2269	0.2875
127	0.1455	0.1729	0.2046	0.2260	0.2864
128	0.1449	0.1723	0.2039	0.2252	0.2853
129	0.1443	0.1716	0.2031	0.2243	0.2843
130	0.1438	0.1710	0.2023	0.2235	0.2832
131	0.1432	0.1703	0.2015	0.2226	0.2822
132	0.1427	0.1697	0.2008	0.2218	0.2811
133	0.1422	0.1690	0.2001	0.2210	0.2801
134	0.1416	0.1684	0.1993	0.2202	0.2791
135	0.1411	0.1678	0.1986	0.2194	0.2781
136	0.1406	0.1672	0.1979	0.2186	0.2771
137	0.1401	0.1666	0.1972	0.2178	0.2761
138	0.1396	0.1660	0.1965	0.2170	0.2752
139	0.1391	0.1654	0.1958	0.2163	0.2742
140	0.1386	0.1648	0.1951	0.2155	0.2733
141	0.1381	0.1642	0.1944	0.2148	0.2723
142	0.1376	0.1637	0.1937	0.2140	0.2714
143	0.1371	0.1631	0.1930	0.2133	0.2705

Lampiran 7. Surat Balasan Izin Penelitian



CV. INDUSTRI KREATIF
Industri Mesin UKM Madiun
Jl. Madiun – Ponorogo Km 10
Desa Jatisari, Kec. Geger, Kab. Madiun, Jawa Timur
Telp. 081234280625 | 081217850288 | 081252297132
www.cvindustri Kreatif.com

Madiun, 10 Februari 2022

Nomor : 1002/CVIK/2022
Lampiran : -
Hal : Balasan Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth
Wakil Dekan Fakultas Bisnis
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Dengan hormat,
Sehubungan dengan surat masuk nomor 201/D/WMM09/N/9/2021 pada tanggal 23 September 2021 perihal permohonan data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan pendidikan S-1 Program Studi Manajemen-Fakultas-Bisnis atas mahasiswa :

Nama : Putri Hardanti Gita Larasati
Jurusan : Manajemen
No Mahasiswa : 51417031
Masalah penelitian : Pengaruh langsung dan tidak langsung langsung transformasional leadership terhadap work Engagement karyawan CV Industri Kreatif Madiun melalui meaning in work dan personal resources sebagai mediasi

Pada prinsipnya kami mengizinkan mahasiswa tersebut melakukan pengumpulan data untuk keperluan penelitian skripsi dengan ketentuan mahasiswa mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di CV Industri Kreatif Madiun serta izin yang kami berikan semata-mata digunakan untuk keperluan akademik. Demikian surat ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya dan atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami
Direktur



Yunus Wibowo