

Dominasi Kepuasan Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* Pegawai ASN Di Medan

Hasrul Azwar Hasibuan

Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan pegawai pada Pegawai ASN di Medan. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*. Menganalisis pengaruh signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap *employee engagement*. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja karyawan. Data dikumpulkan dengan menggunakan sampel pegawai ASN di Medan yang telah bekerja lebih dari 20 tahun. Metode analisis data menggunakan regresi jalur. Hasil penelitian membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan sebagai variabel intervening.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement, Kepuasan*

I. Pendahuluan

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh seorang pemimpin. Dalam organisasi, kehadiran sosok pemimpin yang inspirator diharapkan dapat menjadi pemecah kebuntuan dalam menghadapi berbagai permasalahan di instansi pemerintahan terutama pada pelayanan terhadap masyarakat. Dengan adanya pemimpin yang *visioner* dan melakukan kedekatan dengan karyawan dapat mendorong *employee engagement* (keterlibatan karyawan) sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik lagi. Dalam hal ini gaya kepemimpinan yang dimaksudkan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Hamali (2016) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap *associate engagement* yang mendorong karyawan mempunyai budaya yang *engage* terhadap pekerjaan mereka. *Associate engagement* dalam penelitian ini mengacu kepada budaya *engaged* yang terbentuk dalam lingkungan kerja yang dikarenakan oleh gaya kepemimpinan transformational. Pegawai yang memiliki tingkat engagement tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi, sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Mulyadi, 2015).

Employee engagement yang tinggi dapat didukung dengan peran pemimpin dalam mempengaruhi pegawai seperti dengan menerapkan transformational leadership dalam memimpin pegawai didalamnya. Pemimpin yang transformasional menunjukkan pertimbangan individual, dan dengan demikian mampu mengenali dan merespon untuk kemampuan, aspirasi, dan kebutuhan masing-masing individu (Afia). Dengan kebutuhan masing-masing individu yang terpenuhi dengan baik, maka para pegawai pun, 2013 akan dapat memberikan hasil kinerja yang maksimal. Pemimpin yang transformasional memiliki atribut-atribut yang mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh yang juga merupakan faktor pengaruh dari pemimpin transformasional tersebut yaitu pengaruh ideal, pertimbangan individual, stimulasi intelektual, dan motivasi inspirasional (Budiasih,

2012).

Selain berdampak pada employee engagement, *transformational leadership* juga dapat berdampak pada peningkatan kepuasan pegawai, dimana pimpinan yang menerapkan *transformational leadership* akan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai yang dipimpinnya. Dari sisi pegawai, kepuasan pegawai akan memunculkan perasaan menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan pegawai akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku pegawai dalam memberikan pelayanan prima (Suwatno dan Priansa, 2011). Keadaan pegawai yang puas dapat memicu munculnya *employee engagement* dalam suatu instansi (Lintangsari et al, 2013, p.3). pegawai yang puas juga akan cenderung lebih sering hadir di kantor, memiliki kinerja yang tinggi, dan loyal terhadap organisasi (Hamali, 2010).

Walaupun sering mengalami pergantian pemimpin, instansi sangat konsen terhadap kesejahteraan karyawan seperti upah yang terus dinaikan setiap tahun dengan harapan sebanding dengan peningkatan kepuasan pegawainya. Secara teori menurut Chayati (2012) “*Gaji meningkat akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan*”, namun dalam prakteknya dijumpai gaji terus dinaikan setiap tahun sedangkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan tidak meningkat bahkan menurun, terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kepuasan pegawai antara lain tidak adanya penghargaan atau pengakuan terhadap pegawai yang berprestasi, kurangnya perhatian pemimpin terhadap pegawai sehingga berpengaruh terhadap semangat dan inspirasi dalam bekerja. Selain dari itu lokasi kantor Pegawai ASN di Medan ini berada di daratan tinggi yang sebelumnya adalah gunung kemudian diratakan dan dibuat menjadi komplek perkantoran pemerintahan ASN di Medan. Dikarenakan bangunan baru ditambah dengan lokasi kantor berada di puncak yang tinggi dan jalan yang belum di aspal membuat karyawan kesulitan melewati lokasi tanjakan yang tinggi dengan tanah gunung yang licin, keadaan ini diperparah pada saat hujan tiba hal ini membuat kurang nyamannya karyawan terhadap lingkungan kerja Pegawai ASN di Medan

II. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Berdasarkan uraian diatas kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang berupaya untuk mentransformasikan nilai-nilai yang dianut bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan. (Andreas Lako, 2007) mengemukakan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- 1) Karismatik (*charismatic*), yaitu pemimpin yang mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Tergantung pada reaksi para pengikut terhadap para pemimpin dan aspek emosional-kognitif dari pemimpin. Mampu membentuk dan memperluas pengikut mereka melalui energi, keyakinan, ambisi dan asertifitas, serta menangkap peluang yang ada.
- 2) Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*), yaitu sebuah proses dimana para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang sebuah masalah dari sebuah perspektif yang baru.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan karyawan diartikan sebagai hasil evaluasi dari karakteristik sebuah

pekerjaan, keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak, sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, dan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif (Robbins & Judge, 2015). Menurut Sunyoto (2012: 210) “Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Sedangkan Hanggraeni (2011: 14) menyatakan bahwa: “Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah sikap (*attitude*) individu terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap (*attitude*) yang positif terhadap pekerjaannya. Begitu pula sebaliknya, orang yang tidak puas (kepuasaan kerjanya rendah) akan memiliki sikap (*attitude*) yang negatif terhadap pekerjaannya.

Sutrisno (2011 : 71) mengemukakan bahwa : Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Kepuasan kerja menurut Ikhsan dan Maipita (2011 : 74) adalah tingkat dimana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan teman kerja. Sedangkan menurut Davis et al (Mangkunegara, 2013 : 117), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyongkong atau tidak menyongkong pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah, atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

3. *Employee Engagement*

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) menyatakan, *employee engagement* adalah keterkaitan, kepuasan dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaannya. *Employee engagement* diartikan dengan sejauh mana pegawai termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan bersedia menerapkan kebebasan dalam mengambil keputusan secara mandiri untuk menyelesaikan tugas-tugas penting bagi pencapaian tujuan organisasi, sebagai hubungan dua arah yang positif antara karyawan dan organisasi, dan karyawan merasa terlibat, berkomitmen, penuh gairah, diberdayakan dan menunjukkan perasaan dalam perilaku kerja (Albrecht, 2010; London, 2014). *Employee engagement* berkaitan dengan kemauan dan kemampuan pegawai untuk memberikan upaya berkelanjutan untuk membantu organisasi berhasil, juga dapat memprediksi peningkatan kinerja pegawai, *profitabilitas*, mempertahankan karyawan dan keberhasilan untuk organisasi (Cook, 2008; Endres & Smoak, 2008). Meskipun istilah keterikatan pegawai dan keterikatan kerja seringkali digunakan bergantian, namun keterikatan kerja dianggap lebih spesifik. Keterikatan kerja merujuk pada hubungan antara pegawai dengan pekerjaannya, sedangkan keterikatan pegawai terkait hubungan pegawai dengan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2010). Keterikatan kerja menurut Schaufeli et al. (2002) dalam Schaufeli & Bakker (2010), diartikan sebagai hal yang positif, memenuhi dan dalam bekerja memiliki karakteristik yang ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan).

Pegawai yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi akan mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan (Schaufeli & Bakker, 2004 dalam Margaretha dan Saragih, 2008). Menurut Paradise (2008) dalam Margaretha dan Saragih (2008), *employee engagement* secara positif membentuk kualitas tim kerja yang efektif.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Menurut Rusiadi (2013 : 14), Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Penelitian ini membahas hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

Path Analysis

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur persamaan struktural dengan rumus :

- a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

persamaan regresi (X → Y1)

$$Y1 = a + b1x + \acute{\epsilon}$$

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Employee Engagement*

Persamaan regresi (X → Y2)

$$Y2 = a + b1x + \acute{\epsilon}$$

Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Employee Engagement*

Persamaan regresi (Y1 → Y2)

$$Y2 = a + b1y1 + \acute{\epsilon}$$

- b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Employee Engagement* melalui kepuasan kerja

$$X \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = (XY1 \times Y1Y2) = \text{indirect effect}$$

- c. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Employee Engagement* melalui kepuasan kerja

$$X \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = (XY1 + Y1Y2) = \text{total effect}$$

- d. Persamaan operasional path analisis (pertama)

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

$$Y1 = PY1 X + \acute{\epsilon}_1$$

- e. Persamaan operasional path analisis (kedua)

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan *Employee Engagement*

$$Y2 = PY2 X + PY2 Y1 + \acute{\epsilon}_2$$

Keterangan :

Y1 = Kepuasan Pegawai (*Endogenous Variable*)

Y2 = *Employee Engagement* (*Endogenous Variable*)

X = Kepemimpinan Transformasional (*Eksogenous Variable*)

$\acute{\epsilon}$ = *Error Term*/ Tingkat Kesalahan

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel terkait dengan taraf signifikansi 5% (Kuncoro dalam Rusiadi, Subiantoro, Hidayat, 2013 :279).

Tabel 1 Path Analisis Jalur I

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	24.283	4.835		5.022	.000
Kepemimpinan Transformasional	.368	.130	.390	2.840	.003

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.390 ^a	.252	.133	4.79324

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel di atas, nilai *standardized beta* untuk kepemimpinan transformasional sebesar 0,390 dan signifikan pada 0,003 yang berarti kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan. *Nilai koefisien standardized beta* 0,390 merupakan nilai path atau jalur P₂. Besarnya nilai $e_1 = (1 - 0,133)^2 = 0,7516$.

$$\text{Persamaan I : } Y_1 = 0,390 X + 0,7516 e_1$$

Tabel 2 Path Analisis Jalur II Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1(Constant)	19.981	3.889		5.138	.000
Kepemimpinan Transformasional	.306	.091	.430	3.379	.002
Kepuasan Kerja	.242	.096	.321	2.526	.004

b. Dependent Variable: Employee Engagement

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.629 ^a	.396	.369	3.08595

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Employee Engagement

Berdasarkan tabel di atas, nilai *standardized beta* untuk kepemimpinan transformasional sebesar 0,430 dan signifikan pada 0,002 yang berarti kepemimpinan transformasional mempengaruhi *employee engagement*. Nilai koefisien *standardized beta* 0,430 merupakan nilai path atau jalur P₁. Nilai *standardized beta* untuk kepuasan

sebesar 0,321 dan signifikan pada 0,004 yang berarti kepuasan mempengaruhi *employee engagement*. Nilai koefisien standardized beta 0,321 merupakan nilai path atau jalur P₃. Besarnya nilai $e_2 = (1 - 0,369)^2 = 0,3981$

Persamaan II : $Y1 = 0,430 X + 0,321 Y1 + 0,3981 \epsilon_2$

Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE)

Untuk menghitung pengaruh langsung atau DE, digunakan formula sebagai berikut :

- Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan
 $X \rightarrow Y1 = 0.390$
- Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*
 $X \rightarrow Y2 = 0.430$
- Pengaruh variabel kepuasan terhadap *employee engagement*
 $Y1 \rightarrow Y2 = 0.321$

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IDE)

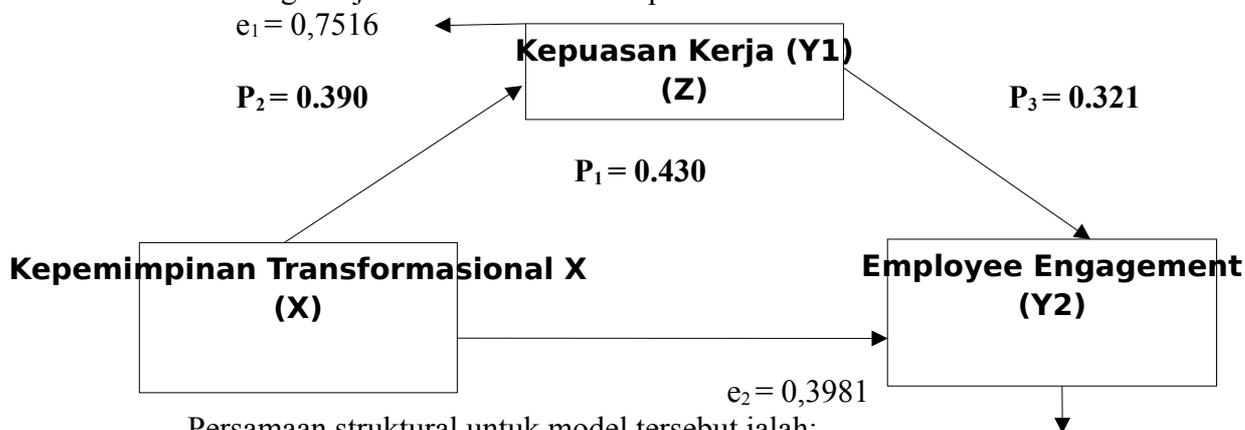
Untuk menghitung pengaruh tidak langsung atau IDE, digunakan formula sebagai berikut :

- Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja
 $X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = (0,390 \times 0,321) = 0,125$

Pengaruh Total (*Total Effect*)

- Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan melalui *employee engagement*
 $X1 \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = (0,390 + 0,321) = 0,711$

Diagram jalur untuk model II seperti Gambar 4.9 di bawah ini :



Persamaan struktural untuk model tersebut ialah:

$Y1 = PY1 X + \epsilon_1$ (Sebagai persamaan substruktur 1)

$Y2 = PY2 X + PY2 Y1 + \epsilon_2$ (Sebagai persamaan substruktur 2)

Sub struktural 1 : $Y1 = 0,390 + 0,7516 \epsilon_1$

Sub struktural 2 : $Y2 = 0,430 X + 0,321 Y1 + 0,3981 \epsilon_2$

Berdasarkan gambar hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung ke *employee engagement* dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh kepemimpinan transformasional ke kepuasan (sebagai variabel intervening) lalu ke *employee engagement*. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,430, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,390 \times 0,321 = 0,125$ atau total pengaruh kepemimpinan transformasional ke *employee engagement* = $0,430 + (0,390 \times 0,321) =$

0,555. Oleh karena nilai ($P_2 \times P_3 < P_1$) maka kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel intervening.

Dari hasil perhitungan yang didapat menunjukkan pengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja lebih kecil dibandingkan pengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan sebagai variabel intervening.

Karyawan yang sudah memiliki kepuasan kerja merasa bahwa pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Oleh karena itu, *transformational leadership* merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan (Lestari, 2015). Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan studi yang telah dilakukan oleh Dewi (2013) dan Hapsari (2013) yang membuktikan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Menurut penulis. Sesuai dengan penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan masa kepemimpinan dari pemimpin selama lebih dari 1 tahun, sehingga hal ini mendukung pernyataan bahwa *transformational leadership* yang diterapkan oleh pimpinan selama kurun waktu 8 bulan kepemimpinannya belum dapat mendorong terciptanya *employee engagement*. Hasil penelitian ini mendukung teori Priyanto (2008) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional berusaha untuk meningkatkan rasa *engaged* karyawannya. Hasil dalam penelitian ini juga sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Rumondor (2015).

Hal ini juga didukung oleh sebuah studi oleh Saks dan Suhaji (2012) mengungkapkan bahwa pengakuan dan penghargaan adalah signifikan dari *employee engagement*. Mereka memperhatikan bahwa ketika karyawan menerima hadiah dan pengakuan dari organisasi, mereka akan merasa berkewajiban untuk merespon dengan tingkat yang lebih tinggi dari *engagement*. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja tidak mendapat dukungan empiris atau dapat disimpulkan hipotesis ditolak. hal ini didukung oleh (Baron & Kenny, dalam Marzaweny, et. al., 2012). Jika nilai Kepemimpinan Transformasional semakin tinggi maka karyawan akan semakin *engage* dan akhirnya akan ada kepuasan pada diri karyawan di kantor. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu diantaranya dilakukan oleh Deborah C. Widjaja (2015) yang telah membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*.

V. PENUTUP

Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan (Y1) karyawan Pegawai ASN di Medan Hasil ini diperoleh berdasarkan hasil uji t dimana variabel Kepemimpinan Transformasional mempunyai angka signifikan 0,003, nilai ini lebih kecil dari nilai Kepuasan Kerja sebesar 0,04 artinya ketika pemimpin memiliki *transformational leadership* yang tinggi maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawan, dan nilai t_{hitung} yang lebih besar dari nilai t_{tabel} ($2.840 > 1.667$) yang berarti H_0 diterima dan H_0 ditolak. Hasil penelitian hipotesa 2 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y2) pada Pegawai ASN di Medan. Hasil ini diperoleh berdasarkan hasil uji t dimana variabel Kepemimpinan Transformasional mempunyai angka signifikan 0,002, nilai ini lebih kecil dari nilai *employee engagement* sebesar 0,04 artinya ketika pemimpin memiliki *transformational*

leadership yang tinggi maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement*, dan nilai t_{hitung} yang lebih besar dari nilai t_{tabel} ($3.379 > 1.667$) yang berarti H_a diterima dan H_0 ditolak. Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, hasil hipotesa 3 menunjukkan angka signifikan kepuasan kerja 0,004 hasil penelitian uji t sebesar 2.526 artinya ketika kepuasan karyawan tinggi maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* yang berarti yang berarti H_a diterima dan H_0 ditolak. kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui kepuasan sebagai variabel intervening. Hasil ini di dapat dari uji path analisis dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,390 \times 0,321 = 0,125$ atau total pengaruh kepemimpinan transformasional ke *employee engagement* = $0,430 + (0,390 \times 0,321) = 0,555$. Oleh karena nilai $P_2 \times P_3 < P_1$ maka kepuasan kerja tidak menjadi variabel yang memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* di Pegawai ASN di Medan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afia, Ika, Ranu, (2013). *Kontribusi Beban Kerja, Disiplin Kerja, Hubungan Dengan Teman Sekerja Terhadap Produktivitas Kerja Di Pt. Viccon Modern Industry*. Fakultas Ekonomi, Unesa, Kampus Ketintang, Surabaya.
- Amin, (2015). *Pengaruh Upah, Disiplin Kerja Dan Insentif Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Minmarket Rizky Di Kabupaten Sragen* Universitas Negeri Yogyakarta
- Arikunto, Suharsimi, (2008). *Prosedur Penelitian Suatu Pengantar Praktik*, Jakarta : Rineka Cipta
- Budiasih, Yanti, (2012). *Stuktur Organisasi, Desain Kerja, Budaya Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Karyawan Studi Kasus pada Pt. XX Di Jakarta* . STIE ahmad Dahlan Jakarta.
- Chayati, Purwanti dan Nugraheni, (2012). *Profil Teamwork Skill Sebagai Gambaran Kemampuan Kompetitif Mahasiswa Program Studi Pendidikan Teknik Boga Dan Teknik Boga Angkatan Tahun 2009-2011*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Hamali, Arif Yusuf, (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Buku Seru.
- Hartanto, Eko, (2011). *Pengaruh Stressor, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Putera Dharma Industri Pulogadung Jakarta Timur*. Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
- Hapsari, Rida, Astuti, Retno dan Anggarini, Sakunda, (2014). *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus di Bakso Bakar Pahlawan Trip, Malang)*. Universitas Brawijaya Malang.
- Lestari, Sriyono dan Farida, (2013). *Pengaruh Teamwork, Kepuasan Kerja, Dan Loyalitas Terhadap Produktivitas Pada Perusahaan Jasa*. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Mulyadi, Deddy, (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*, Bandung : Alfabet, cv
- Priyanto, Wahyu, (2014). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bagian Distribusi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banyuwangi)*. Universitas Brawijaya Malang.
- Purnomo, Rudi, (2015). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung* Universitas Nusantara Persatuan Guru Republik Indonesia (Pgri) Kediri.

- Rumondor, (2013). *Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Minahasa Selatan*. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Rusiadi, Subiantoro, Hidayat, (2014). *Metode Penelitian*, Medan : Penerbit USU press.
- Siregar, Syofian, (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Rawamangun* : PT. Fajar Interpratama Mandiri.
- Siswanto, Susila dan Suyanto, (2017). *Metode Penelitian Kombinasi Kualitatif-Kuantitatif*, Klaten Selatan: Bosscript.
- Sugiyono, (2009). *Memahami Penelitian Bisnis*. Bandung: alfabeta
- Suhaji, (2012). *Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi "YAYASAN PHARMASI" Semarang)*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala.
- Sunyoto, Danang, (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Buku Seru.
- Tinambunan, Agung Halomoan, (2015). *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan*. Universitas Hkbp Nommensen.
- Utami, Andita Wahyu, (2015). *Analisis Pengaruh Penempatan Karyawan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Loyalitas Karyawan sebagai intervening (Studi pada Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember*. Universitas Jember
- Wicaksono, Danang Agil, (2011). *Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Kompensasi Pada Pt. Danatrans Service Logistics Semarang*. Universitas Semarang.
- Widjanarko, (2016). *Pengaruh Motivasi Instrinsik, Pengawasan Dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Ptpn Iv Dolok Ilir*. STIM Sukma Medan.