

**PERAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* DAN
PSYCHOLOGICAL SAFETY DALAM MEMEDIASI
PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*
TERHADAP *WORK ENGAGEMENT*
(Studi Pada CV. TIPS INDONESIA)**

SKRIPSI



Oleh:

MOCHAMAD ALI CHAZMI DZULFIKAR
NIM: 220501110113

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

**PERAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* DAN
PSYCHOLOGICAL SAFETY DALAM MEMEDIASI
PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*
TERHADAP *WORK ENGAGEMENT*
(Studi Pada CV. TIPS INDONESIA)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar sarjana Manajemen (SM)



Oleh:

MOCHAMAD ALI CHAZMI DZULFIKAR

NIM:220501110113

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

PERAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* DAN *PSYCHOLOGICAL SAFETY* DALAM MEMEDIASI PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT*

(Studi Pada CV. TIPS INDONESIA)

SKRIPSI

Oleh

Mochamad Ali Chazmi Dzulfikar

NIM: 220501110113

Telah Disetujui Pada Tanggal 11 Desember 2025

Dosen Pembimbing,



Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

LEMBAR PENGESAHAN

**PERAN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT DAN
PSYCHOLOGICAL SAFETY DALAM MEMEDIASI
PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
TERHADAP WORK ENGAGEMENT**

(Studi Pada CV. TIPS INDONESIA)

SKRIPSI

Oleh

MOCHAMAD ALI CHAZMI DZULFIKAR

NIM: 220501110113

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Pengaji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)

Pada 24 Desember 2025

Susunan Dewan Pengaji:

Tanda Tangan

1. Pengaji I

Dr. Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002



2. Pengaji II

Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003



3. Pengaji III

Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mochamad Ali Chazmi Dzulfikar
NIM : 220501110113
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

Peran Psychological Empowerment Dan Psychological Safety Dalam Memediasi Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement (Studi Pada CV. TIPS INDONESIA) Adalah hasil karya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya, apabila di kemudian hari muncul “**klaim**” atau tuntutan dari pihak manapun, hal tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya pribadi dan tidak menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing maupun Fakultas Ekonomi.

Dengan demikian, surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan atau paksaan dari pihak mana pun.

Malang, 22 November 2025

Hormat saya,

A QR code is positioned next to a handwritten signature. The QR code contains a digital representation of a 100,000 Indonesian Rupiah banknote, featuring the national emblem and the text 'MATA UANG ELEKTRONIK' and '100000'. The handwritten signature is written in black ink and appears to be the name 'Mochamad Ali Chazmi Dzulfikar'.

Mochamad Ali Chazmi Dzulfikar

NIM: 220501110113

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillahi Rabbil 'Alamin atas limpahan rahmat dan karunia Allah SWT, saya diberikan kemudahan serta kekuatan sehingga dapat melalui perjalanan panjang dalam menyelesaikan studi hingga meraih gelar Sarjana Manajemen.

Karya tulis untuk mendapatkan gelar S.M ini saya persembahkan kepada keluarga saya khususnya orang tua saya, Bapak Almarhum Mochamad Zubair yang telah menjadi inspirasi saya untuk melangkah dan menapakkan kaki sejauh ini, serta Ibu Faulli Mayasari yang telah memberikan seluruh hidupnya dan tidak pernah berhenti memanjatkan do'a.

Kepada diri saya sendiri Mochamad Ali Chazmi Dzulfikar, dengan harapan yang telah saya tulis bukan hanya menjadi persyaratan gelar Sarjana Manajemen, akan tetapi memberikan kebermanfaatan dalam pola fikir untuk diri saya dan kebermanfaatan praktis maupun teoritis serta membawa keberkahan atas ilmu yang saya dapatkan selama studi.

Aamiin Aamiin Ya Robbal Alamiin

Terima kasih telah berani melangkah dan memberikan yang terbaik.

HALAMAN MOTTO

Cintailah apa yang kamu kerjakan,

Suatu pekerjaan yang kita kerjakan dengan rasa cinta akan memiliki hasil yang baik dan maksimal.

“It Always Seems Impossible Until It’s Done.”

Semua hal besar selalu terasa mustahil di awal. Seperti gunung tinggi yang membuat kita ragu untuk memulai. Tapi begitu kita melangkah dan terus berjalan, yang tadinya terasa berat perlahan menjadi ringan. Dan saat kita sampai di puncak, baru kita sadar: ternyata yang namanya mustahil itu cuma ilusi dari rasa takut kita sendiri. Yang tersisa hanya senyuman dan kata, "Ternyata aku bisa."

وَأَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

“ bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya, ”

(QS An-Najm: 39)

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT. Berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penelitian ini sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada jenjang Strata 1, dengan judul "Peran *Psychological Empowerment* Dan *Psychological Safety* Dalam Memediasi Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement* Studi Pada CV. TIPS INDONESIA". Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing umat manusia keluar dari kegelapan menuju era yang dipenuhi cahaya ilmu pengetahuan. Semoga kita semua memperoleh syafaat beliau, aamiin ya Allah. Penulis memahami bahwa proses penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan berkat arahan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Dengan penuh rasa hormat, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kepada kedua orang tua penulis, Ibu Faulli Mayasari dan Bapak Almarhum Mochamad Zubair, yang do'anya selalu menyertai setiap langkah penulis, selalu memberikan dukungan moral dan materi tanpa henti, serta menjadi sumber kekuatan terbesar dalam menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih atas segala pengorbanan, kesabaran, dan kasih sayang yang tak terhingga.
2. Kepada seluruh keluarga besar yang senantiasa memberikan semangat dan dukungan, terimakasih atas do'a dan perhatian yang diberikan selama proses penyusunan skripsi ini.
3. Kepada Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc. M.Ei selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Ibu Dr. Setiani, M.M dan Bapak Dr. Muhammad Nanang Choiruddin, S.E., M.M. Selaku dan Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

6. Ikhsan Maksum, M.Sc. selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu ada kapanpun dan dimanapun ketika penulis membutuhkan bantuan, semoga selalu diberikan kesehatan dan dimudahkan urusannya
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, terkhusus Ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM yang selalu membantu dalam perancangan skripsi ini.
8. Kepada saudara penulis, Jihan Royachinu Ayadiya dan Achmad Maulana Malik Ibrahim semoga kesuksesan selalu menyertainya,
9. Kepada para sahabat dan teman-teman yang telah penulis anggap sebagai saudara, yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, semangat, serta bantuan yang telah diberikan sejak awal penyusunan karya ini. Penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya.
10. Kepada penulis sendiri, terimakasih telah bertahan di setiap malam yang panjang, di setiap keraguan yang datang, dan di setiap kelelahan yang hampir membuat menyerah. Terimakasih telah membuktikan bahwa kamu lebih kuat dari yang kamu kira. Perjalanan ini mengajarkan bahwa yang mustahil hanya ada dalam pikiran, dan hari ini kamu telah membuktikannya. Bangga pada dirimu yang tidak pernah berhenti mencoba.

Penulis memahami bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan membutuhkan berbagai perbaikan. Untuk itu, penulis sangat mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan karya ini serta sebagai bekal dalam penelitian di masa mendatang. Penulis juga berharap hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan manfaat, baik dalam pengembangan ilmu pengetahuan maupun dalam penerapan praktis.

Malang, 22 November 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
ABSTRACT	xvi
مستخلص البحث.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Kajian Empiris.....	9
2.2 Kajian Teoritis	13
2.2.1 <i>Job Demand-Resources (JD-R)</i>	13
2.2.2 <i>Transformational Leadership</i>	16
2.2.3 <i>Work Engagement</i>	21
2.2.4 <i>Psychological Empowerment</i>	25
2.2.5 <i>Psychological Safety</i>	31
2.3 Pengembangan Hipotesis	35
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Jenis Penelitian	41
3.2 Lokasi Penelitian	42
3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	42
3.3.1 Populasi	42
3.3.2 Sampel.....	43
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	44
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	44
3.5 Skala Pengukuran	48
3.6 Pengumpulan Data	49
3.6.1 Sumber Data.....	49
3.6.2 Metode Pengumpulan Data	49

3.7	Uji Instrumen Penelitian.....	50
3.7.1	Evaluasi <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran)	50
3.8	Teknik Analisis Data.....	53
3.8.1	Evaluasi <i>Inner Model</i> (Model Struktural).....	53
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		57
4.1	Hasil Penelitian.....	57
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	57
4.1.1.1	Profil CV. TIPS Indonesia.....	57
4.1.2	Deskripsi Umum Responden.....	58
4.1.2.1	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .	58
4.1.2.2	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia.....	58
4.1.2.3	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja..	59
4.1.2.4	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Divisi	60
4.1.3	Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian.....	61
4.1.3.1	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Transformational Leadership</i> ...	61
4.1.3.2	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Work engagement</i>	64
4.1.3.3	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Psychological Empowerment</i> ...	66
4.1.3.4	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Psychological Safety</i>	69
4.1.4	Pengolahan Data.....	72
4.1.4.1	Analisis Outer Model.....	72
4.1.4.1.1	Uji Validitas	72
4.1.4.1.2	Uji Reliabilitas.....	78
4.1.4.2	Analisa <i>Structural Model (Inner Model)</i>	80
4.1.4.2.1	Nilai <i>R-square (R²)</i>	80
4.1.4.2.2	Nilai <i>Q-square (Q²)</i>	81
4.1.4.2.3	<i>Direct Effect</i>	83
4.1.4.2.4	<i>Indirect Effect</i>	84
4.2	Pembahasan	86
4.2.1	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	90
4.2.2	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i> dengan mediasi <i>Psychological Empowerment</i>	89
4.2.3	Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i> dengan mediasi <i>Psychological Safety</i>	90
BAB V PENUTUP.....		94
5.1	Kesimpulan.....	94
5.2	Saran	95
DAFTAR PUSTAKA.....		97
LAMPIRAN.....		102

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	9
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel	44
Tabel 4. 1 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin.....	58
Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Usia	58
Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Lama Bekerja	59
Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Berdasarkan Divisi.....	60
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Transformational Leadership</i>	61
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Work Engagement</i>	64
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Psychological Empowerment</i>	66
Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Psychological Safety</i>	69
Tabel 4. 9 Uji <i>Convergent Validity (Loading Factor)</i>	73
Tabel 4. 10 Nilai <i>Average Variance Extracted</i>	75
Tabel 4. 11 Uji <i>Discriminant Validity</i>	76
Tabel 4. 12 Uji <i>Composite Reliability</i>	78
Tabel 4. 13 Nilai <i>Variance Inflation Factor</i>	79
Tabel 4. 14 Uji <i>R-square (R²)</i>	80
Tabel 4. 15 Uji <i>Q-square</i>	82
Tabel 4. 16 Uji <i>Bootstrapping</i>	83
Tabel 4. 17 Uji <i>Specific Indirect Effects</i>	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Hipotesis 40

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Lembar Kuisioner	102
Lampiran 2: Data Responden	107
Lampiran 3: Hasil Olah Data	114
Lampiran 4: Data Diri Penulis	118
Lampiran 5: Lembar Bukti Plagiasi	119
Lampiran 6: Lembar Bimbingan dan Konsultasi	120

ABSTRAK

Mochamad Ali Chazmi Dzulfikar. 2025. Skripsi. Judul: “Peran *Psychological Empowerment* dan *Psychological Safety* dalam Memediasi Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement* (Studi pada CV. TIPS Indonesia)”

Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc.

Kata Kunci : Transformational Leadership, Work Engagement, Psychological Empowerment, Psychological Safety

Era persaingan bisnis yang semakin kompleks menuntut organisasi untuk membangun sumber daya manusia yang memiliki tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*) yang tinggi. Keterlibatan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement*, serta menguji peran *psychological empowerment* dan *psychological safety* sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan *explanatory research*. Lokasi penelitian dilakukan di CV. TIPS Indonesia. Populasi penelitian terdiri atas 63 karyawan CV. TIPS Indonesia yang diambil menggunakan teknik sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SmartPLS versi 3.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *work engagement*. Namun, *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *psychological empowerment* dan *psychological safety*, dan kedua variabel psikologis tersebut berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Pengujian mediasi menunjukkan bahwa baik *psychological empowerment* maupun *psychological safety* mampu memediasi secara penuh pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan kerja karyawan lebih dipengaruhi oleh kondisi psikologis internal yang terbentuk melalui perilaku kepemimpinan transformasional dibandingkan oleh pengaruh langsung kepemimpinan itu sendiri.

ABSTRACT

Mochamad Ali Chazmi Dzulfikar. 2025. Thesis. Title: "The Role of Psychological Empowerment and Psychological Safety in Mediating the Influence of Transformational Leadership on Work Engagement (A Study at CV. TIPS Indonesia)"

Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc.

Kata Kunci : Transformational Leadership, Work Engagement, Psychological Empowerment, Psychological Safety

The increasingly complex era of business competition requires organizations to build human resources with a high level of work engagement. Work engagement is influenced by various factors, one of which is transformational leadership. This study aims to examine and analyze the effect of transformational leadership on work engagement, as well as to investigate the mediating roles of psychological empowerment and psychological safety in this relationship.

This research employs a quantitative approach and an explanatory research design. The study was conducted at CV. TIPS Indonesia. The population consisted of 63 employees of CV. TIPS Indonesia, selected using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using SmartPLS version 3.

The results indicate that transformational leadership does not have a direct effect on work engagement. However, transformational leadership has a significant influence on psychological empowerment and psychological safety, and both psychological variables significantly affect work engagement. The mediation analysis shows that psychological empowerment and psychological safety fully mediate the effect of transformational leadership on work engagement. These findings emphasize that employees' work engagement is more strongly influenced by internal psychological conditions shaped through transformational leadership behaviors rather than by the direct impact of the leadership itself.

مستخلص البحث

محمد علي حازمي ذو الفقار. 2025. أطروحة. العنوان: "الدور الوسيط للتمكين النفسي والسلامة النفسية في تأثير القيادة التحويلية على المشاركة في العمل" (دراسة في CV. (TIPS Indonesia

المشرف : إحسان مكسوم، ماجستير علوم

الكلمة الرئيسية : القيادة التحويلية، المشاركة في العمل، التمكين النفسي، السلامة النفسية

تتطلب شدة المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة من المنظمات تطوير مواردها البشرية لضمان مستوى عالٍ من الاندماج الوظيفي. ويتأثر الاندماج الوظيفي بعدد من العوامل، من أبرزها أسلوب القيادة التحويلية. يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل تأثير القيادة التحويلية على الاندماج الوظيفي، بالإضافة إلى فحص الدور الوسيط لكل من التمكين النفسي والسلامة النفسية في هذه العلاقة. وقد شملت عينة البحث 63 موظفًا يعملون في شركة تقدم خدمات التدريب والخدمات الرقمية، وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة المشبعة. جُمعت البيانات من خلال استبيان قائم على مقياس ليكرت، ثم جرى تحليلها باستخدام برنامج SmartPLS الإصدار 3.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لا تؤثر تأثيراً مباشراً في الاندماج الوظيفي. ومع ذلك، تبين أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً معنوياً في كل من التمكين النفسي والسلامة النفسية، وأن هذين المتغيرين يؤثران بشكل معنوي في الاندماج الوظيفي. كما بينت اختبارات الوساطة أن التمكين النفسي والسلامة النفسية يلعبان دوراً وسيطاً كاملاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي. وتأكد هذه النتائج أن الاندماج الوظيفي يتشكل بدرجة أكبر من خلال الحالات النفسية الداخلية للموظفين الناتجة عن ممارسات القيادة التحويلية، وليس من خلال تأثير القيادة المباشر وحده.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan lingkungan bisnis kontemporer ditandai dengan perubahan yang pesat, ketidakpastian yang tinggi, dan kompetisi global yang semakin intensif (Eddy et al., 2025). Organisasi dihadapkan pada tantangan untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dan berinovasi di tengah persaingan yang ketat. Selain itu, perubahan lingkungan bisnis memaksa karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan baru dengan ketidakpastian, gangguan *work life balance*, perubahan nilai dan budaya organisasi menyebabkan dampak negatif terhadap *work engagement* karyawan (Sakib et al., 2025).

Menurut teori *job demands-resources (JD-R)* (Bakker & Demerouti, 2017), sumber daya pekerjaan (misalnya, otonomi, umpan balik) dan pribadi (misalnya, ketahanan, optimisme) merupakan anteseden utama keterlibatan kerja (Halbesleben, 2010). Namun, terdapat faktor-faktor lain (serupa) yang dapat berkontribusi pada *work engagement*.

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (absorpsi) dalam konteks pekerjaan (Schaufeli et al., 2002). Kahn (1990), menjelaskan bahwa karyawan yang *engaged* menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosional mereka secara penuh dalam peran kerja. *Work engagement* berkaitan erat dengan berbagai *outcome* organisasi yang positif seperti peningkatan produktivitas dan penurunan *turnover*. Karyawan yang *engaged* cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi, kreativitas yang lebih besar, dan kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi organisasi (Grah et al., 2024).

Work engagement ianggap sebagai elemen kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks dan berubah-ubah (Bakker & Albrecht, 2018). Dalam konteks ini, peran kepemimpinan, khususnya *transformational leadership*, menjadi

sangat krusial dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Bismoko et al., 2023).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mampu memotivasi karyawan, mendukung pengembangan mereka sesuai kebutuhan, serta memberikan perhatian dalam lingkungan kerja. Gaya ini ditandai oleh pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Avolio & Bass, 2001). *Transformational leadership* ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk mendorong para pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi mereka, memberikan stimulasi intelektual, dan mempertimbangkan kebutuhan individual karyawan. Para pemimpin transformasional memotivasi pengikut mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi melalui empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Al Muslimah & Tjahjono, 2023).

Menurut Avolio & Bass (2001), *transformational leadership* terdiri dari empat indikator utama, yaitu: (1) *Idealized influence* pemimpin menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya oleh pengikutnya; (2) *Inspirational motivation* pemimpin mampu memberikan sebuah visi yang inspiratif dan mampu mendorong karyawan untuk meraih tujuan yang lebih tinggi; (3) *Intellectual stimulation* pemimpin merangsang kreativitas dan pemikiran inovatif, serta menunjukkan keterbukaan terhadap gagasan baru yang muncul dari bawah; dan (4) *Individualized consideration* pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan serta perkembangan setiap individu karyawan. Keempat indikator ini secara sinergis menciptakan lingkungan kerja yang baik dan memberdayakan, yang dapat mendorong motivasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Teori ini menjadi landasan dalam berbagai penelitian empiris tentang kepemimpinan dan telah dibuktikan relevan dalam berbagai konteks budaya dan sektor organisasi (Al Muslimah & Tjahjono, 2023).

Penelitian mengenai *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) terhadap *work engagement* (keterikatan kerja) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Studi oleh (Bismoko et al., 2023), menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan *work engagement*. Bertolak belakang dengan hasil penelitian sebelumnya Al Muslimah & Tjahjono (2023), menemukan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement*.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *psychological empowerment* (pemberdayaan psikologis) karyawan. Melalui pemberian visi, yang inspiratif, perhatian individual, serta dorongan terhadap pemikiran inovatif mampu membuat karyawan merasa diberdayakan dan percaya diri dalam mengambil keputusan serta menyumbangkan kontribusi bagi organisasi. Penelitian oleh Avolio et al. (2004), menunjukkan bahwa *transformational leadership* secara langsung meningkatkan *psychological empowerment*.

Psychological empowerment merupakan konstruk multidimensi yang mencakup *meaning* (makna), *competence* (kompetensi), *self-determination* (penentuan nasib sendiri), dan *impact* (dampak) (Spreitzer, 1995). Konstruk ini mencerminkan orientasi aktif karyawan terhadap peran kerja mereka, di mana individu merasa mampu membentuk peran dan konteks kerja mereka (Alshawabkeh et al., 2024). Ketika karyawan diberdayakan secara psikologis, mereka memiliki perasaan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan bermakna, memiliki kemampuan untuk melakukan tugas dengan baik, dapat membuat keputusan tentang bagaimana cara mereka bekerja, dan secara general pekerjaan mereka berdampak pada organisasi. *Psychological empowerment* memunculkan pandangan anggota tim mengenai keyakinan mereka tentang pemberdayaan dalam peran dan tanggung jawab mereka (Llorente et al., 2023).

Studi terdahulu menunjukkan bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan *psychological empowerment* karyawan (Stanescu et al., 2021) sebelum itu, Avolio et al. (2004) juga melakukan studi dengan hasil yang sama bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif terhadap *psychological empowerment*, yang pada gilirannya dapat meningkatkan *work engagement* (Al Muslimah & Tjahjono, 2023).

Transformational leadership memiliki dampak positif terhadap *psychological safety*. Bismoko et al. (2023), menyatakan bahwa pemimpin transformasional menciptakan iklim di mana pembelajaran dari kesalahan didorong dan karyawan merasa aman untuk mengambil risiko. Liu et al. (2024), menemukan bahwa *transformational leadership* meningkatkan persepsi *psychological safety* dalam tim.

Psychological safety merujuk pada keyakinan bersama bahwa tim atau organisasi adalah tempat yang aman untuk pengambilan risiko interpersonal (Edmondson, 1999). Dalam lingkungan yang secara psikologis aman, karyawan merasa nyaman untuk mengekspresikan diri, berbagi ide, dan melaporkan kesalahan tanpa takut akan konsekuensi negatif terhadap status atau karier mereka (Kahn, 1990).

Psychological safety juga berperan penting dalam memfasilitasi *work engagement*. Kahn (1990), menyatakan bahwa *psychological safety* merupakan prasyarat bagi *engagement*, memungkinkan karyawan untuk secara penuh menginvestasikan diri dalam peran kerja. Prihartati et al. (2023), mendukung pernyataan ini dengan penelitiannya yang menunjukkan bahwa *psychological safety* memiliki pengaruh seignifikan terhadap *work engagement* karyawan.

CV. TIPS Indonesia, sebuah perusahaan yang berdiri sejak 22 Oktober 1999 bergerak di bidang pelatihan sumber daya manusia dengan fokus pada *experiential learning*, *outbound training*, dan program pengembangan karakter yang dirancang untuk meningkatkan kapasitas individu maupun kelompok dalam dunia kerja. Selain layanan pelatihan, CV. TIPS Indonesia juga mengembangkan unit usaha di bidang *digital*

marketing, yang meliputi layanan pengelolaan media sosial, produksi konten kreatif, serta strategi pemasaran digital bagi organisasi mitra. CV. TIPS Indonesia telah melayani lebih dari 2000 instansi dan 89.000 karyawan.

Sebagai perusahaan yang melayani berbagai lembaga pendidikan, pemerintahan, dan korporasi, serta dalam aspek *digital marketing* yang memerlukan inovasi dan kreatifitas yang tinggi, CV. TIPS Indonesia sangat bergantung pada kualitas internal SDM yang mampu memberikan layanan pelatihan yang efektif dan konsisten serta dapat memberikan jasa pemasaran digital yang layak dan efektif. Dalam konteks penelitian ini, CV. TIPS Indonesia menjadi objek yang relevan karena keberhasilan program pelatihan dan kualitas pemasaran sangat dipengaruhi oleh *work engagement*.

Namun, berdasarkan observasi awal dan wawancara informal dengan pihak pimpinan perusahaan, ditemukan adanya variasi tingkat motivasi, inisiatif, serta kesiapan mental dalam menghadapi dinamika pekerjaan lapangan dan rendahnya nilai kreatifitas yang ada pada bagian *digital marketing*. Fenomena ini mengarah pada potensi permasalahan pada *psychological empowerment* dan *psychological safety* yang pada akhirnya dapat mempengaruhi *work engagement*. Kondisi tersebut penting untuk diteliti karena kualitas layanan pelatihan serta kreatifitas dan inovasi pada layanan jasa pemasaran sangat ditentukan dengan seberapa besar karyawan merasa diberdayakan, aman secara psikologis, dan merasa terlibat dalam pekerjaannya. Sehingga CV. TIPS Indonesia merupakan objek penelitian yang tepat untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *psychological empowerment* dan *psychological safety*.

Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan pada CV. TIPS Indonesia menjadi faktor penting. Gaya kepemimpinan transformasional dinilai relevan karena mampu mendorong perubahan perilaku, memberikan motivasi inspiratif, serta memberdayakan karyawan melalui pendekatan

visioner dan pertimbangan individual (Siminto et al., 2024). Pemimpin yang mampu menciptakan rasa aman psikologis dan memberdayakan karyawan dipercaya dapat meningkatkan semangat kerja, dedikasi, inovasi dan fokus terhadap pekerjaan. Dimensi yang ada pada *transformational leadership* sangat relevan dengan fenomena yang ada pada CV. TIPS Indonesia karena dari semua dimensi dapat mendorong meningkatnya pemberdayaan, rasa aman, dan keterlibatan.

Berdasarkan tinjauan literatur, peneliti menyimpulkan *transformational leadership* berpotensi mempengaruhi *work engagement* baik secara langsung maupun melalui mediasi *psychological empowerment* dan *psychological safety*. Secara konseptual, pemimpin transformasional menciptakan kondisi yang memfasilitasi pemberdayaan psikologis dan keamanan psikologis, yang pada gilirannya meningkatkan *work engagement* karyawan. Namun, penelitian yang secara komprehensif mengeksplorasi peran dua variabel mediasi *psychological empowerment* dan *psychological safety* dalam hubungan antara *transformational leadership* dan *work engagement* masih terbatas, menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang signifikan, sehingga topik ini menjadi menarik untuk diteliti dan dituangkan dalam sebuah penelitian berjudul "Peran *Psychological Empowerment* dan *Psychological Safety* dalam Memediasi Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*".

1.2 Rumusan Masalah

- 1.2.1 Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan?
- 1.2.2 Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi?
- 1.2.3 Apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* dengan *psychological safety* sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1.3.1 Menguji dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* pada karyawan.
- 1.3.2 Menguji dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi.
- 1.3.3 Menguji dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* dengan *psychological safety* sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dalam bidang perilaku organisasi, khususnya terkait hubungan antara *transformational leadership* dan *work engagement*, serta peran mediasi *psychological empowerment* dan *psychological safety*.

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji faktor-faktor psikologis dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang berubah cepat.

2. Manfaat Praktis

Bagi Akademis, penelitian ini menjadi sarana untuk mengembangkan kemampuan analisis akademis penulis, memperdalam pemahaman teoritis penulis dan pembaca tentang hubungan *transformational leadership*, *psychological empowerment*, *psychological safety*, dan *work engagement*, serta mengasah keterampilan penelitian secara praktis.

Bagi Praktisi (Organisasi), penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi dan manajemen sumber daya manusia dalam merancang strategi kepemimpinan dan pengelolaan karyawan. Organisasi dapat mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan *work engagement* melalui

pemberdayaan psikologis dan penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. Dengan demikian, organisasi dapat mendorong produktivitas, kreativitas, loyalitas, dan kinerja karyawan yang lebih tinggi.

Bagi masyarakat umum, secara tidak langsung, penelitian ini berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan pekerja melalui terciptanya lingkungan kerja yang lebih suportif dan sehat secara psikologis. Dengan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, karyawan dapat membawa dampak positif bagi keluarga dan komunitas mereka.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

Pada sub bab ini, peneliti menyajikan tinjauan komprehensif terhadap landasan empiris yang menjadi dasar penelitian tentang hubungan antara *transformational leadership* dan *work engagement*, serta peran mediasi *psychological empowerment* dan *psychological safety*. Kajian empiris ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam literatur yang ada dan membangun dasar yang kuat untuk hipotesis penelitian. Oleh karena itu, peneliti akan memaparkan penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Obyek Penelitian	Teori	Variabel	Hasil Penelitian
1	Stanescu Dan Florin, Alexandra Zbuc̄ea, Florina Pinzaru, 2021 (Stanescu et al., 2021) <i>Transformational Leadership and innovative work behaviour: the mediating role of Psychological Empowerment</i>	Karyawan perusahaan dari berbagai sektor industri kreatif di Eropa Timur.	Teori <i>Transformational Leadership, Psychological Empowerment</i>	Y: <i>innovative work behaviour</i> ; X: <i>Transformational Leadership</i> ; Z: <i>Psychological Empowerment</i> .	<i>Psychological Empowerment</i> memediasi hubungan <i>Transformational Leadership</i> dan <i>innovative work behaviour</i>
2	Dyah Ayu Dina Al Muslimah, Heru Kurnianto Tjahjono, 2023 (Al Muslimah & Tjahjono, 2023) <i>Transformational Leadership and Work Engagement: Mediating Role of Psychological Empowerment</i>	Karyawan di perusahaan distribusi peralatan laboratorium bioteknologi di Indonesia.	<i>Transformational Leadership Theory, Work Engagement Theory, Empowerment Theory</i>	Y: Keterikatan kerja; X: Kepemimpinan transformasional; Z: Pemberdayaan psikologis	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap keterikatan kerja. Namun, <i>Psychological Empowerment</i> terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan

					keterikatan kerja.
3	Andhika Banu Bismoko, James Christian Suwandi, Catharina Aprilia Hellyani, 2023 (Bismoko et al., 2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Work Engagement</i> Pada Organisasi Perusahaan	Studi literatur pada berbagai perusahaan swasta.	<i>Transformational Leadership, Engagement Model</i>	Y: <i>Work Engagement</i> X: <i>Transformational Leadership</i>	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i> , meningkatkan motivasi, kreativitas, dan loyalitas karyawan
4	Adellia Anggita Sari, Andriyani, 2023 (Anggita & Andriyani, 2023) Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> Dengan <i>Meaning in Work</i> Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada ASN Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Semarang)	ASN di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang.	<i>Transformational Leadership Theory, Meaning in Work, Engagement Theory</i>	Y: <i>Work Engagement</i> ; X: <i>Transformational Leadership</i> ; Z: <i>Meaning in work</i> .	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i> , mediasi <i>meaning in work</i> terbukti signifikan
5	Ika Prihartati, Ervin Agung Priambodo, Anandha Budiantoro, 2023 (Prihartati et al., 2023) <i>The Influence of Psychological Safety, Transformational Leadership on Employee Engagement of the Company through the Meaning of Work</i>	Karyawan perusahaan swasta bidang produksi.	<i>Psychological Safety, Transformational Leadership, Engagement Theory</i> .	Y: <i>Employee engagement</i> ; X2: <i>Transformational Leadership</i> ; Z: <i>Psychological Safety</i> .	<i>Psychological Safety</i> memediasi hubungan <i>Transformational Leadership</i> dan <i>employee engagement</i>
6	Afrizal Afrizal, Agus Seswandi, Ririn Handayani, 2023 (Afrizal et al., 2023) Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee</i>	Karyawan sektor jasa (responden dari perusahaan layanan profesional).	<i>Transformational Leadership Theory, Psychological Empowerment, Engagement Theory</i>	Y: <i>Employee engagement</i> ; X: <i>Transformational Leadership</i> ; Z: <i>Psychological Empowerment</i> .	<i>Transformational Leadership</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>employee engagement</i> ,

	<i>Engagement dengan Psychological Empowerment sebagai Variabel Mediasi</i>				namun berpengaruh melalui peran mediasi Psychological Empowerment
7	Yang Liu, 2023 (Liu, 2023) <i>The Role of Transformational Leadership in Empowering Employees' Psychological Empowerment: The Mediating Role of Work Values</i>	Pegawai perusahaan teknologi informasi di Tiongkok.	<i>Transformational Leadership Theory, Work Values Theory, Empowerment Theory.</i>	Y: <i>Work values</i> ; X: <i>Transformational Leadership</i> ; Z: <i>Psychological Empowerment</i> .	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Psychological Empowerment</i> dan <i>work values</i> memediasi hubungan tersebut
8	Sumaia Farzana, Peerayuth Charoensukmongkol , 2024 (Farzana & Charoensukmongkol , 2024) <i>Effects of Transformational Leadership on Psychological Empowerment and employee engagement: a comparative study of Bangladesh and Thailand</i>	Karyawan sektor jasa di Bangladesh dan Thailand (perbandingan lintas budaya).	<i>Transformational Leadership, Empowerment Theory, Engagement Model.</i>	Y: <i>Employee engagement</i> ; X: <i>Transformational Leadership</i> ; Z: <i>Psychological Empowerment</i> .	<i>Psychological Empowerment</i> memediasi hubungan <i>Transformational Leadership</i> dan <i>employee engagement</i>
9	Ibrahim Alshawabkeh, Nursaadatun Nisak Ahmad, Ana Haziqah Rashid, Siti Aisyah Panatik, 2024 (Alshawabkeh et al., 2024) <i>The Role of Transformational Leadership and Psychological Empowerment Toward Employee Creativity</i>	Karyawan perusahaan sektor kreatif di Malaysia.	<i>Transformational Leadership, Psychological Empowerment.</i>	Y: <i>Employee creativity</i> ; X: <i>Transformational Leadership</i> ; Z: <i>Psychological Empowerment</i> .	<i>Psychological Empowerment</i> memediasi hubungan <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>employee creativity</i>
10	Abbas Ali Mohammed, Hadi AL-Abrow, 2024 (Mohammed & Al-Abrow, 2024)	Karyawan sektor kesehatan (healthcare industry).	<i>Empowering Theory, Transformational Leadership,</i>	Y: <i>Innovative behaviour</i> ; X1: <i>Transformational Leadership</i> ;	<i>Psychological Empowerment</i> memediasi hubungan <i>Transformational Leadership</i>

	<i>The impact of empowering and Transformational Leadership on innovative behaviour: the mediating role of Psychological Empowerment in health-care sector</i>		<i>Empowerment Theory.</i>	X2: <i>Empowering leadership;</i> Z: <i>Psychological Empowerment.</i>	<i>nal Leadership terhadap perilaku inovatif</i>
--	--	--	----------------------------	---	--

Sumber: Data Diolah, 2025

Penelitian yang dilakukan oleh (Al Muslimah & Tjahjono, 2023), (Afrizal et al., 2023), serta (Farzana & Charoensukmongkol, 2024) sama-sama membahas pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* dengan peran mediasi *psychological empowerment*. Perbedaannya, penelitian-penelitian tersebut hanya fokus pada satu variabel mediasi saja, yaitu *psychological empowerment*. Sementara itu, penelitian (Prihartati et al., 2023) mengkaji hubungan *transformational leadership* dan *work engagement* melalui *psychological safety*, namun tidak mempertimbangkan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi. Penelitian (Stanescu et al., 2021) dan (Mohammed & Al-Abrow, 2024) menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap perilaku inovatif, bukan *work engagement*, meskipun sama-sama memanfaatkan *psychological empowerment* sebagai mediator.

Berbeda dari penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini menggabungkan kedua variabel mediasi, yaitu *psychological empowerment* dan *psychological safety*, secara bersamaan dalam satu penelitian untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Sejauh ini, penelitian yang mengkaji peran ganda kedua mediator tersebut masih terbatas, sehingga penelitian ini diharapkan mampu mengisi kesenjangan literatur. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kajian Islam berlandaskan Al-qur'an dan Hadits untuk menyelaraskan teori dan fenomena dengan nilai agama.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 *Job Demand-Resources (JD-R)*

Model *job demands-resources (JD-R)* menempatkan *job resources* (sumber daya pekerjaan) dan *personal resources* (sumber daya pribadi) sebagai prediktor utama *work engagement*. *Job resources* mencakup unsur-unsur yang membantu karyawan mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, dan merangsang perkembangan pribadi, misalnya otonomi, umpan balik, kesempatan pengembangan, serta dukungan sosial. Sementara itu *personal resources* seperti *self-efficacy*, *optimism*, dan *resilience* bertindak sebagai modal psikologis yang memungkinkan individu mempertahankan motivasi dan keterlibatan menghadapi tuntutan kerja. Kerangka ini menjelaskan mengapa organisasi yang memperkaya *resources* cenderung melihat peningkatan *engagement* dan penurunan *burnout*. (Bakker & Demerouti, 2017).

Salah satu yang dapat menjadi penguat *engagement* yakni kepemimpinan yang mendukung termasuk *transformational*. Kepemimpinan berperan sebagai sumber daya organisasi yang meningkatkan *engagement* melalui penciptaan visi/gairah kerja, dukungan emosional dan instrumental, serta pengurangan ketidakpastian. Kajian sistematis terbaru yang mengaitkan kepemimpinan dengan *JD-R* menemukan bahwa kepemimpinan berfungsi memodulasi akses karyawan ke sumber daya penting dan memperkuat efek *resources* terhadap *engagement* (Tummers & Bakker, 2021).

Dalam model *JD-R*, *psychological empowerment* dapat dikategorikan sebagai *personal resource*. Hal ini karena *empowerment* mencerminkan keyakinan individu terhadap kemampuan, otonomi, dan dampak dari pekerjaannya (Spreitzer, 1995). *Personal resources* menurut Bakker & Demerouti (2017) adalah aspek psikologis positif yang membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan, mencapai tujuan, serta mendukung pertumbuhan pribadi.

Ketika karyawan merasa *empowered* (memiliki makna, kompetensi, *self-determination*, dan pengaruh), mereka akan lebih tahan menghadapi *job demands* yang tinggi, misalnya beban kerja lapangan atau tuntutan pelayanan cepat. *Empowerment* meningkatkan motivasi intrinsik sehingga pekerja lebih fokus, gigih, dan bersemangat yang pada akhirnya memperkuat *work engagement* (Zhou et al., 2024).

Psychological safety dapat dipahami sebagai *job resource* dalam kerangka *JD-R*. *Job resources* adalah faktor eksternal dalam pekerjaan yang mendukung pencapaian tujuan kerja, mengurangi tekanan dari *job demands*, dan merangsang pembelajaran. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis memungkinkan karyawan bebas menyampaikan ide, mengakui kesalahan, serta bereksperimen tanpa takut akan konsekuensi negatif (Edmondson, 1999).

Selain itu, *psychological safety* dapat mengurangi efek negatif lingkungan kerja terhadap *burnout* dan sekaligus berhubungan positif dengan *engagement* dan pembelajaran dari kegagalan. Oleh karena itu, *psychological safety* sering muncul sebagai mediator penting antara praktik organisasi seperti kepemimpinan dan *engagement* (de Lisser et al., 2024).

Dengan demikian, *psychological empowerment* (*personal resource*) dan *psychological safety* (*job resource*) saling melengkapi dalam kerangka *JD-R*. *Empowerment* memperkuat kapasitas internal karyawan, sedangkan *safety* menciptakan kondisi eksternal yang kondusif. Keduanya membantu karyawan mengatasi tuntutan pekerjaan (*job demands*) sekaligus meningkatkan motivasi, yang berujung pada keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Bakker & Demerouti, 2017).

Salah satu ayat Al-Qur'an yang relevan dalam menggambarkan *job demand resources* yaitu Surah Al-Baqarah ayat 286 sebagai berikut:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

Artinya: "Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya..." (QS. Al-Baqarah: 286)

Menurut tafsir Al-Muyassar, ajaran Allah adalah ajaran yang penuh kemudahan dan tidak mengandung kesulitan. Allah tidak membebani hamba-Nya dengan sesuatu yang berada di luar kemampuan mereka (Al-Qarni & Aidh, 2008).

Ayat ini menggarisbawahi bahwa meskipun tuntutan pekerjaan bisa berat, tuntutan tersebut tetap dalam batas kemampuan karyawan. Dengan demikian, ayat ini menegaskan konsep bahwa *demands* tidak bersifat tanpa batas, tetapi selalu proporsional dengan kapasitas individu. Ayat ini juga memberi pemahaman bahwa Allah membekali setiap individu dengan potensi, kekuatan, dan sumber daya yang sesuai untuk menghadapi beban yang ada. Hal ini paralel dengan pandangan *JD-R* bahwa ketersediaan sumber daya dapat menyeimbangkan tuntutan kerja sehingga tidak berubah menjadi stres kronis (Samain & Budihardjo, 2020).

Jika dikaitkan dengan *work engagement*, ayat ini memberi keyakinan religius bahwa setiap karyawan memiliki kemampuan bawaan (*personal resources*) untuk menghadapi beban kerja. Ketika perusahaan menyediakan *job resources* (dukungan, *feedback*, *empowerment*), hal ini sejalan dengan *sunnatullah* bahwa beban yang diberikan dapat diatasi. Keyakinan ini mampu menumbuhkan sikap positif, motivasi, serta keterlibatan kerja yang tinggi (Samain & Budihardjo, 2020).

Rasulullah SAW bersabda:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ عَلَيْكُم مِّنَ الْأَعْمَالِ مَا تُطِيقُونَ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يَمْكُرُ حَتَّى تَمْلُوَا وَإِنَّ أَحَبَّ
الْأَعْمَالَ إِلَى اللَّهِ مَا دُوْمَ عَلَيْهِ وَإِنْ قَلَّ

Artinya: "Wahai sekalian manusia, lakukanlah amalan sesuai dengan kemampuan kalian. Karena Allah tidaklah bosan sampai kalian merasa bosan. (Ketahuilah bahwa) amalan yang paling dicintai oleh Allah adalah amalan yang kontinu (*ajeg*) walaupun sedikit." (HR. Muslim, 782).

Hadis ini menegaskan bahwa setiap aktivitas, termasuk pekerjaan, harus dilakukan sesuai kemampuan. Dalam kerangka *JD-R*, ini selaras dengan konsep *job demands*: tuntutan pekerjaan memang ada, tetapi harus realistik dan proporsional dengan kapasitas karyawan. Jika beban kerja

melebihi batas kemampuan, risiko stres dan *burnout* meningkat (Nurdin, 2020).

2.2.2 *Transformational Leadership*

Transformational leadership merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang memiliki pengaruh besar dalam kajian organisasi modern. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978), yang mendefinisikannya sebagai gaya kepemimpinan yang mampu mengangkat motivasi dan moral bawahan melebihi kepentingan pribadi mereka demi tujuan kolektif. Kemudian konsep ini dikembangkan dalam konteks organisasi kontemporer dengan menekankan bahwa *transformational leadership* tidak hanya memotivasi karyawan, tetapi juga mengubah nilai-nilai, kebutuhan, dan aspirasi mereka melalui pengaruh pemimpin. Model ini memiliki empat komponen utama yang saling melengkapi: *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individual) (Bass & Avolio, 1994).

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Menggambarkan pemimpin yang menjadi panutan dan menunjukkan integritas serta etika tinggi, sehingga mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari pengikutnya (Kinicki & Fugate, 2018). Para pemimpin mencapai hal ini dengan memberikan contoh keberanian, dedikasi, dan pengorbanan diri demi kesejahteraan karyawan.

2. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional)

Melibatkan kemampuan pemimpin untuk membangkitkan semangat dan menyampaikan visi yang jelas dan menantang, yang memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal (Alshawabkeh et al., 2024). Proses ini terjadi melalui pengaruh emosional yang kuat, menciptakan kebermaknaan dalam kehidupan profesional karyawan, dan memberikan inspirasi yang memotivasi,

sehingga karyawan mampu melihat potensi diri melampaui batasan yang mereka anggap ada sebelumnya. Pendekatan ini berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan tantangan organisasi di masa kini dengan visi, tujuan, dan aspirasi yang ingin dicapai di masa mendatang (Kinicki & Fugate, 2018).

3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Mendorong pemikiran kreatif dan inovatif dengan membuka ruang diskusi ide-ide baru dan solusi alternatif (Al Muslimah & Tjahjono, 2023).

4. *Individualized consideration* (pertimbangan individual)

Merefleksikan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan dan perkembangan pribadi tiap individu dalam tim, Pemimpin melakukan ini dengan meluangkan waktu untuk membahas minat dan bakat karyawan, mengidentifikasi peluang, dan menemukan cara untuk membantu mereka tumbuh dan berkembang (Avolio & Bass, 2001).

Keempat komponen ini secara sinergis menciptakan iklim kerja yang positif, suportif, dan inspiratif, yang mampu meningkatkan kinerja individu maupun kolektif (Bass & Avolio, 1994).

Dalam konteks organisasi yang beroperasi dalam lingkungan dinamis dan penuh ketidakpastian, *transformational leadership* menjadi semakin relevan. Pemimpin transformasional berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif, mendorong inovasi, dan menjaga motivasi karyawan di tengah perubahan (Grah et al., 2024).

Dalam Praktiknya, *transformational leadership* terbukti memberikan berbagai dampak positif dalam konteks organisasi, baik pada tingkat individu maupun kolektif. Salah satu dampak paling menonjol adalah peningkatan *job satisfaction* (kepuasan kerja), *organizational commitment* (komitmen organisasi), dan *work engagement* (keterlibatan kerja). Farzana & Charoensukmongkol (2024), menemukan bahwa karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional cenderung

merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena mereka merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin transformasional menciptakan hubungan kerja yang dilandasi oleh kepercayaan dan dukungan emosional, yang kemudian menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi serta meningkatkan loyalitas karyawan (Siminto et al., 2024).

Selain itu, *transformational leadership* juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi dan pemberdayaan. Avolio et al. (2004), menjelaskan bahwa pemimpin transformasional memberikan tantangan intelektual kepada bawahannya, mendorong mereka untuk berpikir kreatif, mempertanyakan asumsi lama, dan mencari solusi baru atas masalah yang ada. Gaya kepemimpinan ini juga memberi ruang bagi individu untuk berkembang secara mandiri melalui *individualized consideration*, yang memungkinkan setiap karyawan merasa memiliki kontrol dan tanggung jawab atas pekerjaannya. Dalam lingkungan seperti ini, tercipta iklim kerja yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan peningkatan kapabilitas sumber daya manusia.

Dengan demikian, *transformational leadership* bukan hanya gaya kepemimpinan yang bersifat idealis, tetapi juga memiliki implikasi praktis dalam membentuk karyawan yang produktif, tim yang sinergis, dan organisasi yang adaptif serta berorientasi masa depan. Efektivitasnya dalam membangun *engagement*, *empowerment*, dan inovasi menjadikannya salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling relevan dalam menghadapi tantangan organisasi di abad ke-21 (Alshawabkeh et al., 2024).

Salah satu ayat Al-Qur'an yang relevan dalam menggambarkan nilai-nilai kepemimpinan transformasional yaitu Surah Ali Imran ayat 159 sebagai berikut:

فِيَّا رَحْمَةٌ مِّنْ اللَّهِ لِنَتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَطَّالْعَلِيَّظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ
عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَأْوْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَّمْتَ فَوَكَلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya." (QS. Ali Imran: 159)

Dalam *Tafsir Al-Muyassar*, menjelaskan bahwa berkat rahmat Allah, Nabi Muhammad ﷺ dikaruniai sifat lemah lembut dalam berinteraksi dengan para sahabat. Sifat ini menjadi kunci yang membuat para sahabat merasa nyaman, dekat, dan tetap mendukung perjuangan dakwah. Seandainya Rasulullah bersikap kasar atau berhati keras, maka para sahabat akan menjauh dan meninggalkan beliau. Ayat ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif bukanlah dengan kekerasan atau paksaan, melainkan melalui kasih sayang, kelembutan, dan kebijaksanaan dalam bersikap (Al-Qarni & Aidh, 2008).

Lebih lanjut, ayat ini menegaskan pentingnya musyawarah dalam pengambilan keputusan, bahkan Nabi sendiri diperintahkan untuk melibatkan para sahabat dalam urusan yang membutuhkan pertimbangan bersama. Hal ini mengajarkan bahwa kepemimpinan harus bersifat partisipatif, mendengarkan aspirasi anggota, dan tidak otoriter. Setelah keputusan diambil melalui musyawarah, Allah memerintahkan untuk melaksanakannya dengan penuh keyakinan dan tawakal kepadaNya. Pesan ini tidak hanya relevan dalam konteks sejarah perang Uhud, tetapi juga menjadi prinsip kepemimpinan universal yang menekankan pentingnya kelembutan, partisipasi, dan keteguhan hati dalam melaksanakan Keputusan (Al-Qarni & Aidh, 2008).

Ayat ini menggambarkan sikap kepemimpinan Nabi Muhammad SAW yang penuh kasih sayang, rendah hati, dan mengedepankan musyawarah. Nilai-nilai ini selaras dengan komponen-komponen *transformational leadership*, seperti *individualized consideration* (perhatian terhadap individu), *inspirational motivation* (memberi semangat dan motivasi), serta *idealized influence* (memberi teladan) (Alawiyah et al., 2023).

Pemimpin yang transformasional dalam Islam adalah pemimpin yang memahami kondisi bawahannya, berempati, memberi arahan dengan lemah lembut, serta melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, sebagaimana dijelaskan dalam ayat tersebut. Ini menjadi landasan spiritual bahwa kepemimpinan yang efektif bukan hanya soal instruksi, tetapi juga akhlak dan pendekatan yang membangun (Daniar & Nurhaniza, 2021).

Rasulullah SAW bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالمرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا

Artinya: "Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinnya." (HR. Bukhari No. 893 dan Muslim No. 1829)

Hadis ini menegaskan bahwa kepemimpinan adalah amanah (tanggung jawab) yang akan dimintai pertanggungjawaban, baik dalam skala kecil maupun besar. Seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk mengarahkan, tetapi juga untuk menginspirasi, membimbing, dan mengembangkan potensi orang-orang yang dipimpinnya (Mu'min & Maulida, 2023).

Dalam konteks *transformational leadership*, pemimpin yang baik tidak hanya memerintah, tetapi juga mengubah (*transform*) cara berpikir dan bertindak bawahannya ke arah yang lebih baik, demi kemaslahatan bersama. Hal ini sesuai dengan ajaran Nabi Muhammad SAW yang selalu

memimpin dengan hikmah, keteladanan, dan kepedulian terhadap umatnya (Mu'min & Maulida, 2023).

2.2.3 *Work Engagement*

Work engagement adalah konsep penting dalam perilaku organisasi modern yang mencerminkan tingkat keterlibatan karyawan secara aktif, penuh antusiasme, dan bermakna dalam pekerjaan mereka. Istilah ini pertama kali diperkenalkan secara mendalam oleh Kahn (1990), yang mendefinisikan *work engagement* sebagai suatu keadaan psikologis ketika individu menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosionalnya dalam menjalankan peran kerja. Karyawan yang *engaged* menampilkan tingkat dedikasi yang tinggi, fokus mental yang kuat, serta keterlibatan aktif dalam aktivitas kerja sehari-hari..

Menurut (Bakker & Demerouti, 2017), *work engagement* merupakan kebalikan dari *burnout* dan berkaitan erat dengan *job resources* (sumber daya pekerjaan), seperti dukungan sosial, otonomi, umpan balik, serta kesempatan untuk berkembang menjadi faktor penting dalam meningkatkan *engagement* karyawan. Individu yang memiliki tingkat *engagement* tinggi umumnya menunjukkan kinerja yang lebih baik, kepuasan kerja yang meningkat, komitmen yang kuat terhadap organisasi, serta tingkat absensi dan *turnover* yang lebih rendah (Widodo et al., 2024).

Schaufeli et al. (2002), menyatakan salah satu *outcome* penting dari kepemimpinan yang efektif adalah *work engagement*, yang didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan yang ditandai oleh *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (absorpsi) yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Vigor* (Semangat): Tingkat energi yang tinggi, kekuatan mental, kegigihan dalam bekerja, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan pekerjaan
2. *Dedication* (Dedikasi): Keterlibatan secara menyeluruh mencakup keterlibatan emosional. Hal ini dapat dilihat dari rasa antusiasme, kebanggan, inspirasi, dan tantangan.

3. *Absorption* (Absorpsi): Konsentrasi penuh dan rasa senang terhadap pekerjaan. Hal ini dapat menyebabkan waktu terasa lebih cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

Work engagement bukan sikap karyawan yang kecanduan kerja (*workaholic*), tetapi mereka merasakan semangat, dedikasi, dan penyerapan karena mereka benar-benar menikmati pekerjaan mereka. Yang membedakan karyawan dengan *work engagement* dengan *workaholic* adalah bahwa karyawan dengan *work engagement* menikmati hidup di luar pekerjaan, dan sikap positif yang mereka alami dalam pekerjaan mereka juga meluas ke hal-hal di luar pekerjaan (Al Muslimah & Tjahjono, 2023).

Dalam konteks organisasi kontemporer, *work engagement* dipandang sebagai indikator keberhasilan manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan inovatif. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, khususnya *transformational leadership*, memiliki peran penting dalam membentuk *engagement* karyawan (Grah et al., 2024). Pemimpin transformasional menciptakan visi yang menginspirasi, mendorong inovasi, dan memperhatikan perkembangan individu, yang semuanya merupakan faktor pendorong keterlibatan kerja.

Tingginya tingkat *work engagement* sangat penting bagi organisasi karena berkontribusi pada produktivitas, retensi karyawan, dan kepuasan kerja (Mustika et al., 2025). Namun, keterlibatan kerja karyawan tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Berikut adalah faktor-faktor utama yang memengaruhinya:

1. Karakteristik personal

Individu dengan kepribadian *conscientiousness* (teliti, teratur, disiplin) cenderung memiliki *work engagement* yang lebih tinggi karena mereka menunjukkan dedikasi dan ketekunan yang lebih besar dalam menjalankan tugas (Rahmadani et al., 2020).

Selain itu, kepribadian *extraversion* (ramah, energik, asertif) berkontribusi pada *work engagement* karena individu ekstrovert cenderung mencari stimulasi dan interaksi sosial yang dapat menjadi sumber energi positif dalam bekerja (Mustika et al., 2025).

2. Gaya kepemimpinan

Salah satu faktor yang dapat mendorong adanya *work engagement* adalah pemimpin (Saraswati & Rocky, 2024). Bentuk kepemimpinan yang dapat mempengaruhi munculnya *work engagement* adalah *transformational leadership* karena dapat menginspirasi pengikut melalui visi yang menarik, stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan pengaruh ideal (Bass & Avolio, 1994). Kepemimpinan transformasional meningkatkan *engagement* dengan memperjelas visi dan tujuan, memberikan dukungan, dan mendorong pengembangan pribadi (Grah et al., 2024).

3. Kondisi Psikologis

Karyawan yang merasa diberdayakan dan aman secara psikologis dapat mendorong munculnya *work engagement* sehingga perlu pemberdayaan psikologis terhadap karyawan (Spreitzer, 1995).

Selain itu, rasa aman secara psikologis untuk berbicara, menyampaikan ide, atau mengakui kesalahan tanpa takut dihukum sangat diperlukan agar membuat karyawan lebih terbuka dan terlibat dalam pekerjaannya (Gürbüz et al., 2024). Kahn (1990), menyatakan bahwa *psychological safety* merupakan salah satu kondisi utama yang memungkinkan *engagement*.

4. Makna kerja (*Meaning in Work*)

Makna yang dirasakan dari pekerjaan memiliki pengaruh signifikan terhadap *engagement*. Karyawan yang percaya bahwa

pekerjaannya penting dan berdampak cenderung lebih terlibat (Anggita & Andriyani, 2023).

5. Sumber daya pekerjaan (*Job Resources*)

Bakker & Demerouti (2017), menemukan dalam kerangka *job demands-resources model (JD-R Model)* bahwa sumber daya pekerjaan seperti dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, autonomi dalam mengatur pekerjaan, umpan balik yang jelas, kesempatan pengembangan diri berkontribusi langsung pada meningkatnya *engagement*.

Dengan demikian, *work engagement* bukan hanya sebuah kondisi internal karyawan, tetapi juga merupakan refleksi dari efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan kualitas hubungan sosial di tempat kerja. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, *work engagement* dijadikan sebagai variabel dependen utama yang dipengaruhi oleh *transformational leadership* secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *psychological empowerment* dan *psychological safety*.

Dalam konsep *work engagement*, terdapat beberapa ayat Al-Qur'an yang menjadi landasan spiritual dan nilai-nilai Islam yang selaras yaitu Surah At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرِي اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالْمُشَهَّدَةِ فَيُنَيِّثُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: "Katakanlah: Berbuatlah kalian, karena Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang beriman akan melihat amal perbuatan kalian. Kemudian kalian akan dikembalikan kepada Allah, Dzat yang Maha Mengetahui segala yang tersembunyi maupun yang tampak. Lalu Dia akan memberitahukan kepada kalian apa saja yang telah kalian lakukan." (QS. At-Taubah: 105)

Al-Qarni & Aidh (2008), Dalam Tafsir Al-Muyassar dijelaskan bahwa ayat ini memerintahkan manusia untuk beribadah dengan penuh keikhlasan kepada Allah, yaitu dengan melaksanakan ketaatan yang diridai-Nya, menunaikan kewajiban, serta menjauhi segala bentuk

maksiat. Allah menegaskan bahwa setiap amal perbuatan akan terlihat oleh-Nya, juga oleh Rasul serta kaum mukmin, sehingga jati diri seseorang akan nyata melalui amal yang ia kerjakan. Pada Hari Kiamat, seluruh manusia akan dikembalikan kepada Allah yang Maha Mengetahui segala rahasia dan isi hati mereka. Dia akan memberikan balasan dan menjelaskan seluruh perbuatan yang manusia lakukan selama hidup. Ayat ini juga memuat peringatan tegas dan ancaman bagi orang-orang yang tetap berada dalam kesesatan, kesombongan, dan enggan kembali pada kebenaran.

Ayat ini menjelaskan pentingnya etos kerja dan keterlibatan dalam pekerjaan yang dilakukan dengan kesungguhan dan tanggung jawab. Karyawan yang mengalami *engagement* adalah mereka yang tidak hanya hadir secara fisik, tetapi berkontribusi secara aktif dan bermakna dalam pekerjaan, dengan kesadaran bahwa pekerjaan mereka diawasi oleh Allah, Rasul, dan masyarakat (Nurdin, 2020).

Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ" (رواه الطبراني والبيهقي)

Artinya: *Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: "Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara itqan (professional)".* (HR. Thabranī dan Baihaqī).

Hadits ini mengajarkan konsep *itqan*, yaitu kesungguhan, ketelitian, dan kesempurnaan dalam bekerja. Ini selaras dengan *work engagement*, di mana individu bekerja tidak asal-asalan, melainkan dengan keterlibatan penuh dan tanggung jawab profesional (Fadhilah, 2022).

2.2.4 *Psychological Empowerment*

Psychological empowerment merupakan suatu kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki kontrol, kompetensi, makna, dan pengaruh terhadap pekerjaannya. Konsep ini

mulai berkembang dari model kognitif motivasi intrinsik. Spreitzer (1995) mendefinisikan bahwa konteks *empowerment* bukan sekadar pemberian wewenang secara struktural, tetapi merupakan persepsi internal individu tentang peran dan kapasitasnya di tempat kerja.

Spreitzer (1995), menyatakan terdapat empat dimensi yang menjadi acuan dalam *psychological empowerment*, sebagai berikut:

1. *Meaning* (makna)

Menggambarkan sejauh mana seseorang memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang bermakna dan selaras dengan nilai-nilai pribadi. Ketika individu merasa bahwa tugas yang mereka lakukan memiliki arti penting, mereka cenderung terlibat secara emosional maupun kognitif dalam pelaksanaannya(Liu, 2023).

2. *Competence* (kompetensi)

Mengacu pada keyakinan individu atas kemampuan diri mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dimensi ini berkaitan erat dengan konsep *self-efficacy* dari (Wang et al., 2025), yang menyatakan bahwa persepsi kemampuan diri mempengaruhi motivasi dan performa kerja.

3. *Self-determination* (otonomi)

Menggambarkan sejauh mana individu merasa memiliki kebebasan untuk memilih dan mengatur bagaimana mereka menyelesaikan tugasnya. Semakin tinggi rasa otonomi, semakin tinggi pula tanggung jawab dan keterlibatan seseorang dalam perannya (Orlowska & Laguna, 2023).

4. *Impact* (pengaruh)

Menunjukkan persepsi bahwa tindakan seseorang memiliki dampak nyata terhadap proses atau hasil kerja, baik pada tingkat tim maupun organisasi. Karyawan yang merasa pekerjaannya memberikan pengaruh akan cenderung lebih proaktif dan bertanggung jawab (Al Muslimah & Tjahjono, 2023).

Keempat dimensi tersebut secara sinergis membentuk orientasi aktif terhadap pekerjaan. Individu yang memiliki *psychological empowerment* tinggi akan merasakan bahwa pekerjaan mereka penting, mampu melakukannya, bebas dalam menyelesaiannya, dan berdampak terhadap organisasi (Stanescu et al., 2021). Dalam konteks organisasi, *empowerment* semacam ini terbukti berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan kerja (*work engagement*), kreativitas, dan komitmen organisasi (Avolio et al., 2004; Stanescu et al., 2021).

Selain itu, *transformational leadership* dinilai sebagai salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan *psychological empowerment*. Pemimpin transformasional, melalui visi inspiratif, dukungan individual, dan stimulasi intelektual, menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan. Dalam hal ini, *psychological empowerment* dapat bertindak sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap berbagai *outcome* karyawan, termasuk *work engagement* (Al Muslimah & Tjahjono, 2023; Farzana & Charoensukmongkol, 2024).

Dalam *psychological empowerment*, terdapat beberapa faktor yang telah diidentifikasi dalam literatur sebagai penentu utama yang memengaruhi dalam lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, terutama *transformational leadership*, merupakan salah satu faktor paling berpengaruh terhadap *psychological empowerment*. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang mendorong otonomi, memberi tantangan yang bermakna, serta memperhatikan kebutuhan individu. Spreitzer (1995), menyatakan bahwa dukungan dari atasan yang mendorong pertumbuhan pribadi sangat berperan dalam membangun perasaan berdaya. Farzana & Charoensukmongkol (2024), juga menemukan bahwa *transformational leadership* secara signifikan meningkatkan

psychological empowerment dengan cara membangun kepercayaan dan memberi wewenang dalam pengambilan keputusan.

2. Struktur Organisasi dan Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan yang fleksibel dan struktur organisasi yang tidak terlalu birokratis memungkinkan karyawan memiliki kebebasan bertindak, merasa memiliki kontrol terhadap tugas, serta melihat kontribusinya berdampak nyata pada organisasi. Nguyen (2020), menekankan bahwa struktur kerja yang mendorong partisipasi dan pengambilan keputusan akan memperkuat motivasi intrinsik dan *psychological empowerment*.

3. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya organisasi yang inklusif, partisipatif, dan menghargai kontribusi individu sangat berperan dalam menciptakan iklim kerja yang memberdayakan. Lingkungan yang terbuka dan supportif memungkinkan karyawan mengekspresikan ide dan mengambil inisiatif. Llorente et al. (2023), menyatakan bahwa budaya organisasi yang menekankan kepercayaan dan kerja tim akan memperkuat *psychological empowerment*.

4. Karakteristik Individu (*Personal Characteristics*)

Karakteristik pribadi seperti *self-efficacy* (keyakinan diri), *internal locus of control*, dan optimisme juga memengaruhi tingkat *psychological empowerment*. Individu yang percaya diri terhadap kemampuannya cenderung lebih mudah merasa berdaya dalam menghadapi tantangan pekerjaan (Wang et al., 2025).

5. Ketersediaan Sumber Daya dan Dukungan Sosial (*Resources and Social Support*)

Akses terhadap sumber daya kerja seperti informasi, pelatihan, dukungan teknis serta dukungan dari atasan dan rekan kerja, memberikan rasa aman dan kompeten yang memperkuat *empowerment*. Bakker & Demerouti (2017), menyatakan bahwa

job resources dapat meningkatkan motivasi intrinsik melalui peningkatan *psychological empowerment*.

Dengan demikian, *psychological empowerment* menjadi salah satu konstruk psikologis utama yang menjelaskan bagaimana karyawan dapat merasa berdaya dan terdorong untuk bekerja secara optimal.

Salah satu ayat Al-Qur'an yang relevan dengan *psychological empowerment* yaitu Surah Al-Baqarah ayat 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَيْخُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: "Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: 'Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.' Mereka berkata: 'Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?' Allah berfirman: 'Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.' (QS. Al-Baqarah: 30)

Al-Qarni & Aidh (2008) dalam *Tafsir Al-Muyassar* menjelaskan bahwa Allah SWT berfirman kepada para malaikat tentang rencana-Nya untuk menciptakan makhluk di muka bumi yang sebagian dari mereka akan menggantikan sebagian lainnya dan diberi amanah untuk memakmurkan bumi. Mendengar hal itu, para malaikat bertanya mengenai hikmah penciptaan manusia, sebab mereka mengetahui tabiat manusia yang berpotensi melakukan kerusakan, menumpahkan darah, dan bertindak zalim. Para malaikat menyampaikan bahwa mereka sendiri senantiasa bertasbih, menyucikan Allah, dan memuliakan-Nya sesuai dengan sifat-sifat kesempurnaan dan keagungan-Nya.

Allah SWT kemudian menjawab bahwa Dia lebih mengetahui apa yang tidak diketahui para malaikat, termasuk hikmah besar yang terkandung dalam penciptaan manusia. Jawaban ini mengandung makna bahwa meskipun manusia memiliki kecenderungan untuk berbuat kerusakan, namun mereka juga memiliki potensi kebaikan yang luar biasa,

seperti kemampuan untuk beriman, beramal saleh, dan memakmurkan bumi dengan nilai-nilai keadilan. Penjelasan ini menegaskan bahwa penciptaan manusia bukanlah tanpa tujuan, melainkan sebagai bagian dari rencana Ilahi yang mengandung maslahat besar bagi kehidupan di dunia dan akhirat (Al-Qarni & Aidh, 2008).

Penetapan manusia sebagai khalifah bukan hanya pemberian wewenang struktural, tetapi juga bentuk pemberdayaan eksistensial dan spiritual. Allah menunjukkan kepercayaan-Nya terhadap manusia untuk menjalankan amanah, yang dalam psikologi modern diterjemahkan sebagai kepercayaan pada kemampuan individu (*empowerment*) (Harahap, 2019).

Dengan memahami ayat ini, seorang Muslim akan lebih mudah menginternalisasi bahwa pekerjaan bukan sekadar tugas dunia, tetapi bagian dari realisasi peran kekhalifahan sehingga akan termotivasi untuk bekerja secara bermakna, penuh keyakinan, dan bertanggung jawab.

Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: حَيْرُ النَّاسِ أَنْقَعُهُمْ لِلنَّاسِ، وَحَيْرُ الْعَمَلِ سُرُورٌ تُدْخِلُهُ عَلَى مُسْلِمٍ، أَوْ تَكْسِفُ عَنْهُ كُرْبَةً، أَوْ تَقْضِي عَنْهُ دِيْنًا، أَوْ تُطْعِمُهُ طَعَامًا، وَلَأَنَّ أَمْشِيَ مَعَ أَخِّي فِي حَاجَةٍ أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْ أَنْ أَعْتَكِفَ فِي هَذَا الْمَسْجِدِ شَهْرًا

Artinya: "Dari Jabir bin Abdullah Radhiyallahu 'anhу, ia berkata: Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda: "Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain, dan sebaik-baik amal adalah kegembiraan yang kamu berikan kepada seorang muslim, atau kesusahan yang kamu hilangkan darinya, atau hutang yang kamu bayarkan untuknya, atau makanan yang kamu berikan kepadanya. Dan sungguh, berjalan kу bersama seorang saudara untuk memenuhi kebutuhannya lebih aku cintai daripada beritikaf di masjid ini selama sebulan." (Hadits Riwayat ath-Thabrani, Al-Mu'jam al-Ausath)

Hadis ini menunjukkan bahwa pekerjaan atau peran seseorang memiliki makna sosial dan spiritual ketika memberi manfaat kepada orang lain. Dalam konteks *psychological empowerment*, ketika seseorang

merasakan bahwa pekerjaannya memberi nilai positif bagi orang lain, maka ia akan merasa lebih bermakna dan *engaged* secara psikologis (Rahmatika & Makin, 2022).

2.2.5 *Psychological Safety*

Psychological safety atau keselamatan psikologis merupakan suatu kondisi di mana individu merasa aman secara psikologis untuk mengekspresikan diri, mengemukakan pendapat, bertanya, atau bahkan mengakui kesalahan tanpa takut akan dipermalukan, dihakimi, atau dihukum. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Edmondson (1999) dalam kajiannya mengenai tim kerja dan dinamika pembelajaran di tempat kerja.

Menurut Edmondson (1999), *psychological safety* adalah “*a shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking.*” Artinya, keselamatan psikologis menciptakan lingkungan yang mendukung keterbukaan dan keberanian mengambil risiko interpersonal, seperti menyampaikan ide baru, mengkritisi kebijakan, atau mengakui kegagalan.

Psychological safety dipahami sebagai suatu konstruksi yang bersifat multidimensional. Beberapa dimensi utama yang telah diidentifikasi meliputi *interpersonal risk-taking, mutual trust and respect, organizational or structural support, serta identity and clarity in the context of the team* (Edmondson, 1999).

1. *Interpersonal Risk-Taking*

Menggambarkan sejauh mana individu merasa aman untuk mengambil risiko sosial dan psikologis dalam interaksi tim, seperti mengemukakan ide, mengajukan pertanyaan, atau mengakui kesalahan, tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif seperti ejekan, penolakan, atau pengucilan.

2. *Mutual Trust and Respect*

Mencerminkan tingkat saling percaya dan saling menghargai antar anggota tim. Adanya keyakinan bahwa setiap

individu memiliki niat baik, peduli terhadap satu sama lain, dan menghargai kontribusi masing-masing.

3. *Organizational/Structural Support*

Mengacu pada persepsi bahwa organisasi atau struktur tim menyediakan sumber daya, informasi, dan penghargaan yang memadai untuk mendukung keterbukaan dan keamanan psikologis dalam tim.

4. *Identity and Clarity in the Context of the Team*

Menggambarkan bagaimana individu memahami peran dan identitas mereka dalam tim, serta sejauh mana mereka merasa aman secara psikologis untuk mengekspresikan diri tanpa harus menyembunyikan jati diri mereka (Plouffe et al., 2023).

Pemahaman terhadap masing-masing dimensi ini penting untuk mengetahui bagaimana *psychological safety* terbentuk dan bagaimana organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan psikologis anggotanya (Plouffe et al., 2023).

Psychological safety dianggap sebagai faktor penting dalam mendorong pembelajaran tim, inovasi, dan kinerja organisasi. Ketika individu merasa aman untuk berbicara, mereka lebih mungkin untuk aktif terlibat, berkolaborasi, dan memberikan kontribusi konstruktif. Sebaliknya, lingkungan yang mengandung rasa takut atau tekanan sosial dapat menekan partisipasi dan kreativitas karyawan (Edmondson, 1999).

Kahn (1990), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi *psychological safety* sebagai berikut:

1. Hubungan Interpersonal (*Interpersonal Relationships*)

Karyawan akan merasa lebih aman secara psikologis apabila mereka memiliki hubungan yang hangat, terbuka, dan saling percaya dengan rekan kerja dan atasan. Rasa aman ini muncul ketika individu merasa diterima secara pribadi dan profesional, tanpa takut dikritik atau dipermalukan saat menyampaikan pendapat, bertanya, atau mengakui kekurangan.

2. Dinamika Kelompok dan Antar Kelompok (*Group and Intergroup Dynamics*)

Lingkungan kerja yang kompetitif secara tidak sehat, penuh konflik, atau menampilkan dominasi kelompok tertentu dapat menciptakan ketegangan sosial yang membuat individu enggan untuk menunjukkan diri secara autentik.

3. Gaya dan Proses Manajemen (*Management Style and Process*)

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau manajer sangat menentukan terbentuknya *psychological safety* di tempat kerja. Pemimpin yang supportif, terbuka terhadap masukan, serta tidak menghukum kesalahan akan menciptakan lingkungan kerja yang aman bagi karyawan untuk mengambil risiko interpersonal. Ketika pemimpin menunjukkan empati, mendengarkan secara aktif, dan bersikap transparan, karyawan merasa lebih bebas untuk mengekspresikan diri.

4. Norma dan Budaya Organisasi (*Organizational Norms*)

Organisasi yang menjunjung keterbukaan, toleransi terhadap kesalahan, dan semangat pembelajaran akan menciptakan iklim yang kondusif bagi individu untuk merasa aman secara psikologis. Ketika inovasi dan eksperimen dihargai, serta kegagalan dipandang sebagai bagian dari proses pengembangan, individu akan lebih percaya diri untuk berkontribusi tanpa rasa takut.

Psychological safety juga berperan sebagai mekanisme mediasi yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan berbagai hasil kerja karyawan, seperti *work engagement*, kreativitas, dan *organizational citizenship behavior* (Prihartati et al., 2023)

Karyawan yang merasa aman secara psikologis akan lebih mungkin untuk mengambil inisiatif tanpa takut gagal, mengutarakan ide-ide baru secara aktif, terlibat dalam proses kerja dengan motivasi intrinsik,

memberi umpan balik dan menerima masukan secara konstruktif (Prihartati et al., 2023).

Dalam penelitian ini, *psychological safety* diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dapat mendorong peningkatan keterlibatan kerja (*work engagement*). Ketika pemimpin menciptakan ruang aman secara psikologis, karyawan merasa nyaman untuk mengekspresikan diri dan lebih terhubung secara emosional dengan pekerjaan mereka.

Salah satu ayat Al-Qur'an yang relevan dengan *psychological safety* adalah Surah An-Nahl Ayat 125:

أُذْعِنْ إِلَى سَيِّلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالْتِيْهِ هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَيِّلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya: “Ajaklah manusia menuju jalan Tuhanmu dengan penuh kebijaksanaan dan nasihat yang baik. Bila harus berdiskusi atau berdebat, lakukanlah dengan cara yang paling santun dan bijak. Sesungguhnya Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang tersesat dari jalan-Nya, dan Dia pula yang paling mengetahui siapa yang layak menerima petunjuk.” (QS. An-Nahl: 125)

Al-Qarni & Aidh (2008) Dalam Tafsir Al-Muyassar dijelaskan bahwa Rasul bersama para pengikutnya diperintahkan untuk mengajak manusia kepada agama Allah dan jalan-Nya yang lurus dengan penuh kebijaksanaan, sesuai petunjuk yang telah diwahyukan melalui Al-Qur'an dan Sunnah. Umat juga dianjurkan untuk berbicara kepada manusia dengan cara yang tepat sesuai kondisi mereka, serta memberikan nasihat yang baik agar mereka terdorong untuk mencintai kebaikan dan menjauhi keburukan.

Selain itu, diperintahkan pula untuk berdialog dan berdebat dengan mereka menggunakan cara yang paling baik, penuh kelembutan dan kesantunan. Sebab tugas Rasul hanyalah menyampaikan risalah, dan beliau telah menunaikannya dengan sempurna. Adapun hidayah

merupakan hak prerogatif Allah; Dialah yang paling mengetahui siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan siapa yang layak memperoleh petunjuk. (Al-Qarni & Aidh, 2008).

Ayat ini mengajarkan bahwa komunikasi dan koreksi harus dilakukan dengan cara yang baik, lemah lembut, dan penuh hikmah. Hal ini membentuk interaksi yang tidak mengintimidasi dan memungkinkan setiap individu merasa dihargai dan aman secara psikologis ketika berpendapat atau bahkan berbeda pandangan (Samain & Budihardjo, 2020).

Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ أَبِي سَعِيدٍ سَعْدُ بْنِ مَالِكٍ بْنِ سِنَانٍ الْخُدْرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : لَا ضَرَرَ وَلَا ضَرَارٌ

Artinya: Dari Abû Sa'îd Sa'd bin Mâlik bin Sinâ' al-Khudîr Radhiyallahu 'anhу, Rasulullah Shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda: "bawa tidak diperbolehkan melakukan tindakan yang menimbulkan bahaya, baik kepada diri sendiri maupun kepada orang lain." (HR. Ibn Majah, no. 2341; dinilai hasan oleh Al-Albani)

Hadits ini memberi dasar etika kuat bahwa Islam menjunjung tinggi keselamatan psikologis individu, baik dalam kehidupan sosial maupun profesional (Samain & Budihardjo, 2020). Dalam konteks organisasi modern, ini menjadi dasar spiritual untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif, terbuka, dan bebas dari intimidasi.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*

Transformational leadership ditandai dengan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass & Avolio, 1994). Pemimpin transformasional membangun iklim kerja yang positif, memberikan motivasi, dan menginspirasi karyawan untuk terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka.

Keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja dapat ditingkatkan melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Mekanisme

utama yang berperan adalah melalui aspek pertimbangan individual yang merupakan salah satu elemen kunci dari kepemimpinan transformasional. Dalam konteks ini, pemimpin menunjukkan perilaku yang berlandaskan pada apresiasi terhadap kebutuhan personal setiap individu serta komitmen untuk mengembangkan kapasitas karyawan guna meraih prestasi kerja yang optimal.

Pemimpin transformasional memberikan wewenang kepada anggota timnya untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar sesuai dengan kompetensi dan ketertarikan mereka, yang selanjutnya memicu tingginya *engagement* dalam bekerja. Meskipun karyawan mengalami kelelahan akibat intensitas kerja yang tinggi, namun karena pekerjaan tersebut selaras dengan keahlian dan *passion* mereka, maka rasa lelah tersebut dipersepsikan sebagai bagian dari pencapaian positif, yang merupakan inti dari konsep *work engagement*.

Anggita & Andriyani (2023), menemukan bahwa *transformational leadership* berkorelasi positif dengan keterlibatan kerja harian karyawan. Pemimpin yang visioner dan mendukung dapat meningkatkan semangat dan dedikasi karyawan. Selain itu, Al Muslimah & Tjahjono (2023), menemukan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement*.

Dengan demikian, semakin kuat persepsi karyawan terhadap implementasi elemen-elemen kepemimpinan transformasional oleh pemimpinnya, maka semakin besar kemungkinan karyawan tersebut akan memperlihatkan semangat, komitmen, dan penghayatan mendalam terhadap tugas-tugas mereka. Berdasarkan analisis teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H1: *Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Work Engagement*

2.3.2 Peran *Psychological Empowerment* sebagai mediator dalam pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*

Spreitzer (1995), menyatakan bahwa *psychological empowerment* merupakan suatu kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki kontrol, kompetensi, makna, dan pengaruh terhadap pekerjaannya. Karyawan merasa berdaya ketika mereka memiliki otonomi, kemampuan, makna kerja, dan kontribusi nyata terhadap organisasi.

Kepemimpinan transformasional memperkuat terciptanya kondisi *psychological empowerment* melalui berbagai mekanisme yang berfokus pada pengembangan dan pemberdayaan karyawan. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan personal dan profesional karyawan dengan memberikan tantangan yang sesuai dengan kapasitas mereka, menyediakan kesempatan pembelajaran berkelanjutan, dan mendorong inovasi serta kreativitas. Pemberian kepercayaan merupakan elemen krusial lainnya, di mana pemimpin menunjukkan keyakinan terhadap kemampuan karyawan untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tanggung jawab secara mandiri, yang secara langsung memperkuat dimensi *competence* dan *self-determination*.

Lebih lanjut, keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi merupakan bentuk nyata dari pendekatan kepemimpinan transformasional yang memberdayakan. Melalui partisipasi dalam diskusi strategis, perencanaan, dan evaluasi, karyawan tidak hanya merasa bahwa pendapat mereka dihargai, tetapi juga mengalami peningkatan dalam dimensi *impact* karena mereka dapat melihat secara langsung bagaimana kontribusi mereka mempengaruhi arah dan hasil organisasi. Pendekatan ini menciptakan sinergi yang kuat antara gaya kepemimpinan transformasional dan *psychological empowerment*, di mana pemimpin bertindak sebagai fasilitator yang memungkinkan karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka sambil

tetap sejalan dengan visi dan misi organisasi yang pada gilirannya akan meningkat *work engagement*.

Psychological empowerment memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja (Nguyen, 2020). Selain itu Al Muslimah & Tjahjono (2023), menemukan bahwa *transformational leadership* tidak langsung berpengaruh terhadap *work engagement*, tetapi melalui *psychological empowerment*.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dipersepsikan oleh karyawan, semakin kuat pula kondisi *psychological empowerment* yang pada gilirannya akan meningkatkan keterlibatan kerja mereka secara signifikan. Mekanisme mediasi ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja tidak bersifat langsung, melainkan melalui proses pemberdayaan psikologis yang menciptakan rasa makna, kompetensi, otonomi, dan dampak dalam diri karyawan. Berdasarkan analisis teori dan temuan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H2: *Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Work Engagement melalui Psychological Empowerment sebagai variabel mediasi.*

2.3.3 Peran *Psychological Safety* sebagai mediator dalam pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*

Psychological safety merupakan keyakinan bersama bahwa lingkungan kerja aman secara interpersonal yaitu karyawan merasa bebas untuk berbicara, bertanya, atau mengakui kesalahan tanpa takut dihukum (Edmondson, 1999). Pemimpin transformasional yang mendukung menciptakan ruang aman psikologis, yang memungkinkan karyawan untuk mengekspresikan diri dan terlibat aktif.

Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keterlibatan aktif karyawan. Ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, mereka secara konsisten

membangun iklim organisasi yang ditandai dengan rasa aman psikologis, di mana karyawan merasa nyaman untuk mengekspresikan ide-ide mereka, mengajukan pertanyaan, mengakui kesalahan, dan mengambil risiko interpersonal tanpa takut akan konsekuensi negatif seperti kritik yang merusak, penolakan, atau hukuman.

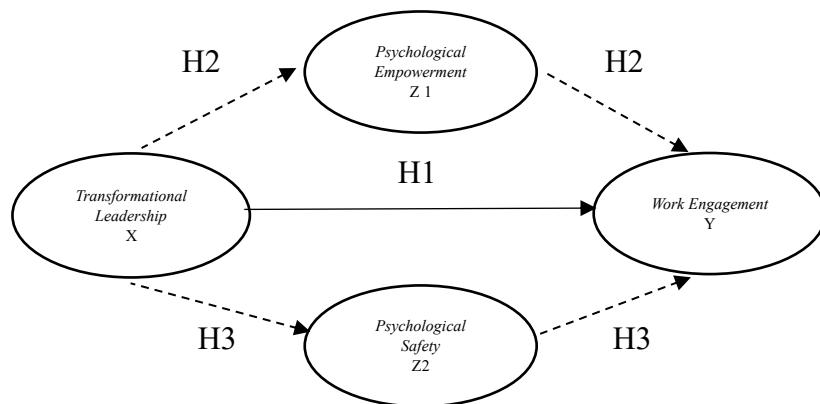
Psychological safety terbentuk melalui perilaku pemimpin yang menunjukkan keterbukaan terhadap perbedaan pendapat, memberikan respons yang konstruktif terhadap kegagalan, mendorong eksperimentasi dan inovasi, serta menciptakan norma tim yang menghargai pembelajaran dan pertumbuhan. Ketika karyawan merasakan tingkat *psychological safety* yang tinggi, mereka akan lebih berani untuk berpartisipasi aktif dalam diskusi, memberikan kontribusi kreatif, mengambil inisiatif dalam pekerjaan, dan menunjukkan perilaku proaktif yang melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka. Kondisi ini selanjutnya memfasilitasi peningkatan keterlibatan kerja yang signifikan, karena karyawan merasa memiliki ruang yang aman untuk mengeksplorasi potensi mereka, berkontribusi secara bermakna pada organisasi, dan mengembangkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka.

Hirak et al. (2012), menemukan bahwa *transformational leadership* meningkatkan *psychological safety* dan pembelajaran tim. Selain itu Prihartati et al. (2023), menemukan bahwa *transformational leadership* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *work engagement*, tetapi juga secara tidak langsung melalui *psychological safety* sebagai variabel mediasi yang signifikan.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dipersepsi karyawan, semakin tinggi pula tingkat *psychological safety* yang pada gilirannya dapat meningkatkan *work engagement*. Berdasarkan analisa teoritis dan temuan dari peneliti terdahulu, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H3: *Transformational leadership berpengaruh positif terhadap Work Engagement melalui Psychological Safety sebagai variabel mediasi.*

Gambar 2. 1
Kerangka Hipotesis



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menggunakan pendekatan eksplanatori. Pendekatan eksplanatori digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel yang telah dibuat dalam hipotesis. Khususnya, pengaruh pemimpin transformasional terhadap keterlibatan kerja dengan kekuatan mental dan keamanan mental sebagai variabel mediasi. Pengumpulan data numerik dan pengolahan statistik adalah cara penelitian kuantitatif bertujuan untuk menguji teori (Creswell & Creswell, 2018).

Penelitian ini bersifat *cross-sectional*, artinya data dikumpulkan dalam satu waktu tertentu dari responden yang telah ditentukan. Model ini cocok digunakan untuk melihat gambaran hubungan antar variabel dalam satu periode waktu, tanpa melakukan pelacakan jangka panjang terhadap perubahan data (Creswell & Creswell, 2018).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation modeling* berbasis *partial least squares* (*SEM-PLS*). Teknik ini sesuai digunakan ketika model penelitian memiliki hubungan yang kompleks dan melibatkan variabel mediasi. Selain itu, *SEM-PLS* juga direkomendasikan untuk jumlah sampel yang kecil hingga menengah serta cocok untuk pengukuran konstruk laten reflektif (Hair et al., 2022).

Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung dari *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui jalur mediasi *psychological empowerment* dan *psychological safety*, sehingga memberikan pemahaman teoritis maupun praktis terhadap dinamika kepemimpinan dan keterlibatan kerja dalam konteks organisasi (Hair et al., 2022).

3.2 Lokasi Penelitian

CV. TIPS Indonesia, Jl. Perumahan Taman Landungsari Indah No. N1 Blok. N1, Dusun Bendungan, Landungsari, Kec. Dau, Kabupaten Malang, Jawa Timur, Indonesia 65151.

CV. TIPS Indonesia merupakan perusahaan yang berdiri sejak 22 Oktober 1999 dan bergerak dalam bidang pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia. Fokus utama perusahaan mencakup *experiential learning*, *outbound training*, dan program pengembangan karakter yang bertujuan meningkatkan kompetensi individu maupun kelompok dalam lingkungan kerja. Selain itu, TIPS Indonesia juga mengelola unit usaha *digital marketing*, yang menyediakan layanan pengelolaan media sosial, pembuatan konten kreatif, serta strategi pemasaran digital bagi berbagai organisasi. Hingga saat ini, TIPS Indonesia telah dipercaya oleh lebih dari 2.000 instansi dan melibatkan lebih dari 89.000 peserta dalam berbagai programnya.

Hasil observasi awal dan wawancara dengan pimpinan CV. TIPS Indonesia menunjukkan adanya perbedaan motivasi, inisiatif, serta kesiapan mental karyawan dalam menjalankan tugas, termasuk rendahnya kreativitas pada divisi *digital marketing*. Kondisi ini mengindikasikan potensi masalah pada *psychological empowerment* dan *psychological safety* yang dapat berdampak pada *work engagement*. Mengingat kualitas layanan pelatihan dan efektivitas pemasaran digital sangat bergantung pada keterlibatan dan rasa berdaya karyawan, CV. TIPS Indonesia menjadi objek penelitian yang tepat untuk mengkaji pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui peran mediasi *psychological empowerment* dan *psychological safety*.

3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif dari semua jajaran di CV. TIPS Indonesia, yang berjumlah sebanyak 63 orang. Populasi ini terdiri dari seluruh divisi yang ada di perusahaan, baik

fasilitator pelatihan, tim operasional, staf administrasi, maupun divisi *digital marketing*. Populasi ini dipilih karena seluruh karyawan memiliki pengalaman langsung terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta berinteraksi dalam konteks kerja tim yang relevan untuk menilai *work engagement, psychological empowerment*, dan *psychological safety*.

Menurut Creswell & Creswell (2018), populasi merupakan kelompok individu yang memiliki karakteristik serupa dan menjadi sasaran generalisasi hasil penelitian. Dalam konteks ini, seluruh karyawan CV. TIPS Indonesia menjadi unit analisis yang tepat karena keterlibatan mereka dalam dinamika organisasi yang sedang diteliti.

3.3.2 Sampel

Karena jumlah populasi relatif kecil (kurang dari 100 orang), maka peneliti menggunakan seluruh populasi sebagai sampel penelitian (Hair et al., 2022). Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 63 responden. Penggunaan total sampling relevan karena jumlah populasi relatif kecil dan masih memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan, sehingga data yang diperoleh lebih akurat dan representatif (Creswell & Creswell, 2018). Sampel terdiri dari seluruh divisi yang ada di perusahaan, baik fasilitator pelatihan, tim operasional, staf administrasi, maupun divisi *digital marketing*. Dengan demikian, sampel penelitian ini mencerminkan keseluruhan karakteristik karyawan CV. TIPS Indonesia secara menyeluruh.

Penggunaan seluruh populasi sebagai sampel didasarkan pada teknik *total sampling*, yang sesuai jika ukuran populasi kecil dan peneliti ingin mendapatkan gambaran utuh tanpa adanya risiko bias seleksi (Creswell & Creswell, 2018). Selain itu, Hair et al. (2022) menyatakan penggunaan total populasi sebagai sampel diperbolehkan dalam penelitian kuantitatif, khususnya jika ukuran populasi kecil namun keseluruhannya relevan terhadap variabel yang dikaji. Ini juga membantu meningkatkan validitas eksternal, karena tidak ada risiko bias seleksi dari proses pengambilan sampel.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling*, yaitu teknik di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Teknik ini sangat sesuai digunakan apabila populasi relatif kecil dan dapat dijangkau secara keseluruhan. Creswell & Creswell (2018), *total sampling* atau *census sampling* dapat digunakan dalam penelitian kuantitatif ketika seluruh elemen populasi dianggap penting dan dapat diikutsertakan untuk memperoleh gambaran menyeluruh. Pendekatan ini juga mendukung kekuatan analisis statistik, khususnya jika peneliti menggunakan *partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, yang memungkinkan analisis meskipun dengan jumlah responden terbatas (Hair et al., 2022).

3.4 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3. 1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Sumber
<i>Transformational Leadership</i>	Gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin bekerja dengan anggota timnya untuk mengidentifikasi kebutuhan perubahan, menciptakan visi yang menginspirasi, dan memotivasi serta membimbing tim untuk mencapai perubahan tersebut dengan cara yang melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan bersama.	<i>Idealized Influence</i>	- Pemimpin merupakan <i>Role Model</i> (panutan) saya dalam perusahaan.. - Pemimpin saya mendapatkan rasa hormat hormat dari para pegawai.	(Bass & Avolio, 1994)
		<i>Inspirational Motivation</i>	- Pemimpin memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik. - Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam	

			<ul style="list-style-type: none"> - melakukan pekerjaan. Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai. 	
		<i>Intellectual Stimulation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan. - Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan. - Pemimpin saya bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan saya. 	
		<i>Individualized Consideration</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya. - Pemimpin saya memperlakukan saya secara personal, tidak hanya sebagai bagian dari tim kerja - Pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami. 	
<i>Work Engagement</i>	Kondisi psikologis di mana individu menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosionalnya dalam peran kerja mereka.	<i>Vigor</i> (Semangat)	<ul style="list-style-type: none"> - Di tempat kerja, saya merasa penuh energi - Di tempat kerja, saya merasa kuat dan bersemangat - Ketika saya bangun pagi, saya ingin pergi bekerja 	(Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002)
		<i>Dedication</i> (Dedikasi)	<ul style="list-style-type: none"> - Saya merasa antusias dalam bekerja 	

			<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan mampu menginspirasi saya untuk bekerja lebih giat - Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan 	
		<i>Absorption</i> (Absorpsi)	<ul style="list-style-type: none"> - Saya merasa senang ketika bekerja secara intensif - Saya menikmati pekerjaan saya - Saya terbawa suasana saat sedang bekerja 	
<i>Psychological Empowerment</i>	Suatu kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki kontrol, kompetensi, makna, dan pengaruh terhadap pekerjaannya.	<i>Meaning</i> (Makna)	<ul style="list-style-type: none"> - Saya merasa yakin pekerjaan memiliki nilai yang sejalan dengan kehidupan - Saya merasa yakin bahwa pekerjaan searah dengan tujuan hidup - Saya merasa yakin bahwa perilaku kerja yang saya miliki berguna pada pekerjaan 	(Spreitzer, 1995)
		<i>Competence</i> (Kompetensi)	<ul style="list-style-type: none"> - Saya yakin akan kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan - Saya merasa yakin dapat mengatasi tantangan yang ada dalam pekerjaan - Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya 	
		<i>Self-determination</i> (Otonomi)	<ul style="list-style-type: none"> - Saya memiliki otonomi yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan - Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana cara melakukan pekerjaan 	

			<ul style="list-style-type: none"> - Saya diberi keleluasaan untuk bekerja secara mandiri dengan cara saya sendiri 	
		<i>Impact</i> (Pengaruh)	<ul style="list-style-type: none"> - Saya memiliki pengaruh cukup besar terhadap apa yang terjadi di departemen - Saya mempunyai kendali yang besar atas apa yang terjadi di departemen - Saya merasa yakin bahwa otoritas yang dibebankan/dipercayakan dapat saya kendalikan dengan baik 	
<i>Psychological Safety</i>	Suatu kondisi di mana individu merasa aman secara psikologis untuk mengekspresikan diri, mengemukakan pendapat, bertanya, atau bahkan mengakui kesalahan tanpa takut akan dipermalukan, dihakimi, atau dihukum	<i>Interpersonal Risk-Taking</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rekan kerja saya bereaksi dengan baik atas kesalahan saya - Rekan kerja saya memahami bakat dan <i>skill</i> individu saya 	(Edmondson, 1999; Plouffe et al., 2023)
		<i>Mutual Trust and Respect</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Anggota tim menunjukkan empati dan kepedulian personal. - Adanya ketertarikan terhadap kondisi atau ide satu sama lain. - Niat untuk saling membantu dalam mencapai tujuan bersama. 	
		<i>Organizational/ Structural Support</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Niat untuk saling membantu dalam mencapai tujuan bersama. - Ketersediaan sumber daya 	

			(waktu, alat, dukungan emosional) untuk bekerja secara aman.	
		<i>Identity and Clarity in the Context of the Team</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Saya memahami peran dalam tim dan kontribusi yang saya miliki. - Saya merasa diterima dan diakui sebagai bagian dari tim - Identitas personal saya tidak dikaburkan oleh dinamika kelompok 	

Sumber: Data Diolah, 2025

3.5 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur seluruh variabel penelitian, yaitu *transformational leadership*, *psychological empowerment*, *psychological safety*, dan *work engagement*, adalah skala Likert. Skala Likert merupakan salah satu jenis skala yang paling umum digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk mengukur sikap, persepsi, dan tingkat persetujuan terhadap suatu pernyataan. Skala ini dinilai sesuai untuk penelitian sosial karena mampu mengkonversi persepsi subjektif menjadi data numerik yang dapat dianalisis secara statistik (Creswell & Creswell, 2018).

Penelitian ini menggunakan skala Likert 5 poin, dengan kategori sebagai berikut: (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Netral, (4) Setuju, dan (5) Sangat Setuju. Setiap item pernyataan dalam instrumen diukur menggunakan skala ini untuk merepresentasikan tingkat persetujuan responden terhadap variabel yang diteliti. Penggunaan skala ini memudahkan dalam mengukur variabel laten secara akurat, dan sangat sesuai dengan metode analisis *partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, karena skala ordinal seperti Likert umum digunakan dalam pengukuran konstruk reflektif (Hair et al., 2022).

3.6 Pengumpulan Data

3.6.1 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden, yaitu seluruh karyawan CV. TIPS Indonesia yang menjadi populasi dan sekaligus sampel penelitian. Data primer ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan yang mewakili masing-masing variabel penelitian, yaitu *transformational leadership*, *psychological empowerment*, *psychological safety*, dan *work engagement*. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima poin untuk memudahkan responden dalam memberikan jawaban yang terukur sesuai persepsi mereka (Hair et al., 2022).

Menurut Creswell & Creswell (2018), data primer merupakan informasi yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber aslinya untuk menjawab pertanyaan penelitian. Hair et al. (2022), juga menekankan bahwa penggunaan data primer melalui survei kuesioner memungkinkan peneliti memperoleh data kuantitatif yang dapat diolah secara statistik guna menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian. Dengan demikian, pemilihan data primer melalui kuesioner dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang valid dan reliabel mengenai keterkaitan variabel-variabel yang diteliti dalam konteks CV. TIPS Indonesia.

Penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang digunakan sebagai tinjauan literatur terkait keterangan perusahaan melalui *website*/publikasi resmi dan informasi dari direktur CV. TIPS INDONESIA. Menurut Creswell & Creswell (2018), data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain dan digunakan kembali oleh peneliti untuk keperluan penelitian.

3.6.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei, yaitu dengan menyebarkan instrumen kuesioner

tertutup kepada seluruh responden (Creswell & Creswell, 2018). Kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan dengan skala Likert 5 poin, yang mencerminkan indikator dari masing-masing variabel. Peneliti membagikan kuesioner secara langsung maupun melalui media digital (*google form*) agar dapat menjangkau seluruh karyawan secara efisien dan seragam.

Teknik survei dengan kuesioner tertutup ini juga sesuai dengan pendekatan kuantitatif karena memungkinkan pengumpulan data dalam jumlah besar dalam waktu singkat, serta memberikan kesempatan bagi responden untuk menjawab secara objektif dan anonim. Menurut Hair et al. (2022), pengumpulan data melalui kuesioner tertutup efektif dalam mengukur variabel-variabel laten karena setiap item dirancang secara terstandarisasi untuk meminimalkan bias peneliti. Selain itu, data yang dihasilkan dapat dianalisis menggunakan metode statistik lanjutan, termasuk *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares (SEM-PLS)*.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, uji instrumen dilakukan dengan menggunakan *outer model evaluation* pada analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. *Outer model* berfungsi untuk menilai hubungan antara indikator (item-item kuesioner) dengan konstruk (variabel laten) yang diukur. Dengan demikian, pengujian instrumen mencakup evaluasi validitas dan reliabilitas agar dapat dipastikan bahwa instrumen benar-benar mampu merepresentasikan variabel yang diteliti secara akurat dan konsisten (Hair et al., 2022).

3.7.1 Evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran)

A. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui apakah item-item dalam kuesioner benar-benar mampu mengukur konstruk (variabel) yang dimaksud. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan *outer model evaluation* pada analisis *partial least squares*

structural equation modeling (PLS-SEM), yang mencakup beberapa tahap:

A. Convergent Validity

Menilai sejauh mana indikator-indikator yang merefleksikan satu konstruk memiliki tingkat korelasi yang tinggi satu sama lain. Ukuran yang digunakan antara lain:

- *Loading Factor* $\geq 0,70$, menunjukkan bahwa indikator memiliki kontribusi kuat terhadap konstruknya.
- *Average Variance Extracted (AVE)* $\geq 0,50$, menandakan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten.

Jika nilai *loading factor* berada antara 0,40–0,70, indikator masih dapat dipertahankan apabila *AVE* memenuhi syarat minimum (Hair et al., 2022).

B. Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa konstruk benar-benar unik dan berbeda dari konstruk lainnya. Pendekatan utama yang digunakan adalah *cross loading*, setiap indikator harus memiliki *loading* lebih tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan loading pada konstruk lain.

Dengan demikian, uji validitas dalam penelitian ini memastikan bahwa setiap indikator dalam kuesioner tidak hanya konsisten mengukur konstruknya sendiri (*convergent validity*), tetapi juga benar-benar berbeda dari konstruk lain (*discriminant validity*). Hal ini penting agar model penelitian memiliki keabsahan konseptual dan empiris (Ghozali, 2016).

B. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian memberikan hasil yang konsisten jika dilakukan pengukuran ulang pada kondisi yang sama (Hair et al., 2022). Dalam konteks *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, reliabilitas

biasanya dievaluasi menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (CR)*:

A. *Cronbach Alpha* $\geq 0,70$

Cronbach's Alpha digunakan untuk menilai konsistensi internal antar item dalam satu konstruk. Nilai ambang yang umum digunakan adalah $\geq 0,70$. Nilai *Cronbach's Alpha* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator dalam satu konstruk memiliki kesamaan makna dan mampu mengukur konsep yang sama secara konsisten (Creswell & Creswell, 2018).

B. *Composite Reliability (CR)* $\geq 0,70$

Composite Reliability dianggap sebagai ukuran reliabilitas yang lebih baik dibandingkan *Cronbach's Alpha* dalam konteks *PLS-SEM*, karena *CR* memperhitungkan nilai *loading factor* dari setiap indikator. Ambang batas *CR* yang disarankan adalah $\geq 0,70$. Nilai *CR* yang tinggi menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang baik, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut (Hair et al., 2022).

Nilai di atas menunjukkan bahwa instrumen memiliki tingkat konsistensi yang baik dan dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut. Sejalan dengan panduan Hair et al. (2022), instrumen dinyatakan reliabel apabila kedua nilai tersebut memenuhi batas minimum, yang menandakan bahwa item-item dalam konstruk memiliki kesamaan makna secara statistik.

C. *Collinearity (VIF – Variance Inflation Factor)*

Menurut Ghozali (2016), uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan apakah dalam model regresi terdapat hubungan yang tinggi antar variabel independen. Salah satu indikator yang digunakan adalah *variance inflation factor (VIF)*.

- Nilai $VIF \leq 10$ menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas yang serius.

- Sebaliknya, nilai $VIF > 10$ mengindikasikan adanya multikolinearitas yang tinggi sehingga dapat memengaruhi kestabilan estimasi koefisien regresi.
- nilai $tolerance$ sebagai ukuran lain, di mana $tolerance < 0,10$ menandakan adanya masalah multikolinearitas.

Dengan kata lain, semakin kecil nilai VIF (mendekati 1), semakin rendah kemungkinan terjadinya multikolinearitas.

3.8 Teknik Analisis Data

Studi ini menggunakan analisis data *PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling)*. Menurut Hair et al. (2022), *PLS-SEM* adalah metode analisis yang kuat dan fleksibel, terutama dalam penelitian eksploratori atau prediktif, serta dalam kasus di mana data tidak sepenuhnya memenuhi asumsi distribusi normal. Dalam penelitian ini, *PLS-SEM* digunakan untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, keterlibatan kerja sebagai variabel dependen, dan *psychological empowerment* serta *psychological safety* sebagai mediator.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu:

3.8.1 Evaluasi *Inner Model* (Model Struktural)

Tahap ini digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk laten dan signifikansi jalur (*path coefficients*) dalam model. Penilaian dilakukan berdasarkan nilai *R-square* (R^2), *Q-square* (Q^2) untuk *predictive relevance*, serta uji signifikansi menggunakan metode *bootstrapping* dengan nilai *t-statistic* dan *p-value*.

1. Nilai *R-Square* (R^2)

Nilai R^2 menunjukkan kemampuan prediksi model terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, R^2 digunakan untuk melihat seberapa besar variabel *work engagement* dijelaskan oleh variabel *transformational leadership*, *psychological empowerment*, dan *psychological safety*.

Kriteria interpretasi menurut Hair et al. (2022):

- $R^2 \geq 0.75$ = kuat

- $R^2 \geq 0.50$ = sedang/moderat
- $R^2 \geq 0.25$ = lemah

Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan konstruk endogen (Hair et al., 2022).

2. *Nilai Q-Square (Q^2)*

Q^2 mengukur *predictive relevance* dari model terhadap variabel dependen. Q^2 fokus pada kemampuan model untuk memprediksi data yang diobservasi (*predictive relevance*). Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi (Creswell & Creswell, 2018).

Nilai Q^2 diperoleh dengan teknik *blindfolding*, yakni sebagian data indikator dihilangkan secara sistematis, nilai yang hilang diprediksi menggunakan model *PLS-SEM*, dan perbedaan antara nilai asli dan nilai prediksi dihitung (Hair et al., 2022).

Interpretasi menurut Hair et al. (2022):

- $Q^2 > 0.35$ = kuat
- $Q^2 > 0.15$ = moderat
- $Q^2 > 0.02$ = lemah

Q^2 dihitung melalui teknik *blindfolding*, dan menjadi pelengkap R^2 dalam menilai kualitas model.

3. *Uji Signifikansi (Bootstrapping/Path Coefficient)*

Karena *PLS-SEM* berbasis varians, signifikansi *path coefficient* tidak diuji dengan distribusi parametrik biasa, tetapi menggunakan metode *bootstrapping* (Hair et al., 2022). Teknik ini melibatkan pengambilan sampel ulang dari data penelitian untuk menghasilkan distribusi empiris. Hasilnya berupa:

- $T\text{-statistic} \geq 1,96 \rightarrow$ signifikan pada level 5% (*two-tailed*).
- $T\text{-statistic} \geq 1,64 \rightarrow$ signifikan pada level 10%.
- $P\text{-value} \leq 0,05 \rightarrow$ signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

4. *Direct Effect*

Direct effect merupakan pengaruh suatu variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen) tanpa melalui variabel perantara (mediator) (Hair et al., 2022).

Jika variabel X berpengaruh signifikan terhadap Y, maka X disebut memiliki *direct effect* terhadap Y. Dalam kerangka model struktural, *direct effect* diwakili oleh koefisien jalur (*path coefficient*) yang menghubungkan langsung X dan Y (Hair et al., 2022).

Karakteristik dari *direct effect* dalam model struktural adalah bahwa hubungan yang terbentuk bersifat *linear* dan langsung antara antara variabel endogen dan variabel eksogen. Pengaruh ini diukur melalui koefisien jalur (*path coefficient*) yang menunjukkan arah dan kekuatan hubungan, dengan rentang nilai antara -1 hingga +1. Koefisien bernilai positif menunjukkan adanya hubungan searah, yaitu semakin tinggi nilai variabel eksogen maka semakin tinggi pula variabel endogen. Sebaliknya, koefisien negatif menandakan hubungan berlawanan arah, di mana peningkatan variabel eksogen justru menurunkan variabel endogen (Hair et al., 2022).

Signifikansi dari *direct effect* ini diuji menggunakan teknik *bootstrapping*, dengan kriteria statistik $t \geq 1,96$ atau $p \leq 0,05$ untuk tingkat signifikansi 5%, serta $t \geq 2,58$ atau $p \leq 0,01$ untuk tingkat signifikansi 1% (Hair et al., 2022). Dengan demikian, *direct effect* memberikan gambaran empiris mengenai sejauh mana sebuah variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen secara langsung tanpa melalui perantara (mediator).

5. *Indirect Effect*

Digunakan untuk menguji variabel mediasi dengan uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Uji ini dilakukan dengan *bootstrapping* untuk melihat apakah variabel mediasi secara signifikan mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen (Hair et al., 2022).

Indirect effect dihitung sebagai Produk Jalur → misalnya, $X \rightarrow M = 0,40$ dan $M \rightarrow Y = 0,50$, maka *indirect effect* = $0,40 \times 0,50 = 0,20$. Signifikansi diuji dengan *bootstrapping* karena distribusi efek mediasi biasanya tidak normal, *bootstrapping* digunakan untuk menghitung nilai *t-statistic*, *p-value*, dan *confidence interval*. Jalur dianggap signifikan bila nilai 0 tidak ada dalam *interval* (Hair et al., 2022).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan CV. TIPS Indonesia sebagai objek penelitian. Adapun profil dari CV. TIPS Indonesia dijelaskan lebih rinci sebagai berikut.

4.1.1.1 Profil CV. TIPS Indonesia

CV. TIPS Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pelatihan sumber daya manusia dan telah berdiri sejak 22 Oktober 1999. Perusahaan ini dikenal sebagai penyedia layanan pengembangan kompetensi berbasis *experiential learning*, *outbound training*, dan program pengembangan karakter yang dirancang untuk meningkatkan kapabilitas individu maupun kelompok dalam ranah profesional.

Seiring berkembangnya kebutuhan pasar dan digitalisasi bisnis, CV. TIPS Indonesia juga memperluas bidang usahanya ke sektor *digital marketing*, termasuk layanan manajemen media sosial, produksi konten kreatif, dan strategi pemasaran digital untuk mitra lembaga pendidikan, pemerintahan, dan korporasi.ingga saat ini, perusahaan telah memberikan layanan kepada lebih dari 2.000 instansi dan melibatkan lebih dari 89.000 peserta pelatihan, menjadikannya sebagai salah satu penyedia jasa pelatihan dan layanan digital marketing yang berpengalaman dan kompetitif.

Dengan dua model bisnis utama yakni pelatihan sumber daya manusia dan layanan pemasaran digital, kualitas sumber daya manusia internal menjadi aspek yang sangat krusial bagi keberhasilan operasional dan keberlanjutan perusahaan.

4.1.2 Deskripsi Umum Responden

4.1.2.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. 1
Distribusi Frekuensi Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1.	Laki-Laki	23	36,5%
2.	Perempuan	40	63,5%
	Total	63	100%

Sumber: Data Diolah, (2025)

Data pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari total 63 responden, mayoritas adalah perempuan dengan jumlah 40 orang, atau setara dengan 63,5% dari total sampel. Sementara itu, jumlah responden laki-laki adalah 23 orang yang mencakup 36,5% dari total responden.

Data ini menunjukkan ada perbedaan proporsi yang cukup signifikan antara responden laki-laki dan perempuan dalam perusahaan yang menjadi objek penelitian ini. Proporsi responden perempuan lebih besar dibandingkan dengan responden laki-laki dengan selisih 27%. Data menunjukkan bahwa populasi yang dalam hal ini merupakan seluruh karyawan CV. TIPS Indonesia yang menjadi objek penelitian memiliki karyawan yang dominan Perempuan.

4.1.2.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 2
Distribusi Frekuensi Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Presentase
1.	<20 Tahun	1	1,6%
2.	20-30 Tahun	62	98,4%
	Total	63	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.2 terlihat bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 20-30 tahun, dengan jumlah 62 responden atau mencakup 98,4% dari total sampel yang artinya hanya ada 1 responden diluar rentang usia 20-30 tahun, lebih tepatnya di usia kurang dari 20 tahun. Kelompok pada rentang usia 20-30 tahun secara signifikan mendominasi partisipasi dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa

sebagian besar responden berasal dari kelompok usia dewasa muda yang bekerja dalam CV. TIPS Indonesia.

4.1.2.3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4. 3
Distribusi Frekuensi Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
1.	<1 Tahun	14	22,2%
2.	1-5 Tahun	32	50,8%
3.	5-10 Tahun	11	17,5%
4.	>10 Tahun	6	9,5%
	Total	63	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki rentang waktu lama bekerja selama 1-5 tahun dengan presentase 50,8% dari total sampel. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini didominasi oleh pekerja pada CV. TIPS Indonesia yang bekerja selama rentang waktu 1-5 tahun. Pada rentang waktu <1 tahun memiliki jumlah responden sebanyak 14 dengan presentase 22,2% dari total responden, rentang waktu ini berada pada posisi kedua dalam hal jumlah responden, menunjukkan bahwa pada rentang waktu kerja <1 tahun memiliki kontribusi yang signifikan dalam penelitian ini.

Selanjutnya, rentang waktu lama bekerja selama 5-10 tahun berada pada posisi ketiga dengan jumlah 11 responden dengan presentase 17,5% dari total responden. Ini menunjukkan bahwa responden yang bekerja dengan rentang waktu 5-10 tahun memberikan kontribusi yang cukup signifikan dalam penelitian ini. Terakhir, lama bekerja dengan rentang waktu >10 tahun berjumlah 6 responden dengan presentase 9,5% dari total sampel. Jumlah ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dengan rentang waktu >10 tahun memiliki kontribusi relatif rendah pada penelitian ini dibandingkan dengan rentang waktu lama bekerja lainnya.

Secara keseluruhan, seluruh karyawan yang menjadi sampel memiliki kontribusi yang signifikan dalam penelitian ini dengan rentang waktu 1-5 tahun pada posisi pertama, disusul dengan <1 tahun pada posisi kedua, 5-10 tahun pada posisi ketiga, dan terakhir >10 tahun.

Distribusi responden dengan mencakup seluruh kelompok lama waktu bekerja memastikan bahwa seluruh karyawan memiliki cerminan pandangan pada penelitian ini.

4.1.2.4 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Divisi

Tabel 4. 4
Distribusi Frekuensi Berdasarkan Divisi

No	Divisi	Jumlah	Presentase
1.	Fasilitator Pelatihan	33	52,4%
2.	Operasional	4	6,3%
3.	Administrasi	4	6,3%
4.	Digital Marketing	22	34,9
	Total	63	100%

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berasal dari divisi fasilitator pelatihan, yakni sebanyak 33 orang atau 52,4% dari total responden. Besarnya proporsi ini menunjukkan bahwa divisi tersebut memiliki jumlah karyawan yang tertinggi dan berkontribusi signifikan pada penelitian ini. Divisi digital marketing menempati posisi kedua dengan jumlah responden sebanyak 22 orang atau 34,9%. Persentase ini cukup besar dan menunjukkan bahwa unit digital marketing merupakan salah satu fokus bisnis yang berkembang pesat dalam perusahaan dan berkontribusi cukup signifikan pada penelitian ini.

Sementara itu, divisi operasional dan administrasi masing-masing menyumbang 4 responden atau 6,3%. Meskipun jumlahnya relatif kecil, kedua divisi ini memiliki peran strategis sebagai pendukung utama proses bisnis perusahaan dan memiliki kontribusi yang relatif rendah pada penelitian ini.

Secara keseluruhan, distribusi responden ini mencerminkan struktur tenaga kerja CV. TIPS Indonesia telah berkontribusi secara keseluruhan pada penelitian ini. Dengan jumlah karyawan yang didominasi oleh divisi fasilitator pelatihan dan digital marketing.

4.1.3 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

Distribusi variabel penelitian ini berguna untuk mengetahui sebaran jawaban responden pada setiap variabel penelitian yaitu *transformational leadership*, *psychological empowerment*, *psychological safety*, dan *work engagement* yang dari masing-masing variabel memiliki dimensi atau indikator sesuai dengan teori yang diukur dengan skala *likert*, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, sangat setuju.

Tujuan analisis distribusi frekuensi untuk melihat kecenderungan jawaban responden yang dalam hal ini merupakan karyawan CV. TIPS Indonesia pada setiap variabel dan bagaimana kecenderungan tersebut memengaruhi hasil penelitian.

4.1.3.1 Distribusi Frekuensi Variabel *Transformational Leadership*

Tabel 4. 5
Distribusi Frekuensi Variabel *Transformational Leadership*

Item	Keterangan												Rata-rata	
	STS		TS		N		S		SS		Jumlah			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
PI1	4	6,3%	11	17,5%	26	41,3%	17	27%	5	7,9%	63	100%	3,13	
PI2	3	4,8%	17	27%	26	41,3%	16	25,4%	1	1,6%	63	100%	2,92	
MI1	4	6,3%	16	25,4%	19	30,2%	17	27%	7	11,1%	63	100%	3,11	
MI2	2	3,2%	16	25,4%	25	39,7%	18	28,6%	2	3,2%	63	100%	3,03	
MI3	7	11,1%	16	25,4%	22	34,9%	13	20,6%	5	7,9%	63	100%	2,89	
SI1	4	6,3%	16	25,4%	25	39,7%	13	20,6%	5	7,9%	63	100%	2,98	
SI2	3	4,8%	15	23,8%	27	42,9%	14	22,2%	4	6,3%	63	100%	3,02	
SI3	3	4,8%	13	20,6%	33	52,4%	11	17,5%	3	4,8%	63	100%	2,97	
IC1	4	6,3%	16	25,4%	28	44,4%	12	19%	3	4,8%	63	100%	2,90	
IC2	6	9,5%	18	28,6%	26	41,3%	11	17,5%	2	3,2%	63	100%	2,76	
IC3	3	4,8%	14	22,2%	27	42,9%	15	23,8%	4	6,3%	63	100%	3,05	
Rata-rata Distribusi Frekuensi Variabel <i>Trasnformatioanal Leadership</i>													2,98	

Sumber: Data Diolah, 2025

Pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa variabel *transformational leadership* dalam penelitian ini diukur menggunakan empat dimensi yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual*

stimulation, dan *individualized consideration*. Analisis distribusi frekuensi dilakukan untuk melihat bagaimana kecenderungan jawaban responden pada setiap item dari empat dimensi tersebut.

Pada dimensi *idealized influence*, item PI1 (Pemimpin saya merupakan *role model/panutan* saya di perusahaan), menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab netral (41,3%) dan yang kedua sebagian besar menjawab setuju (27%) bahwa pemimpin mereka merupakan panutan dalam perusahaan. Responden juga menjawab sangat tidak setuju (6,3%), tidak setuju (17,5%), dan sangat setuju (7,9%), dengan nilai rata-rata 3,13. Selanjutnya pada item PI2 (Pemimpin saya mendapatkan rasa hormat), menunjukkan bahwa mayoritas responden juga menjawab netral (41,3%) lalu disusul dengan tidak setuju (27%) yang nilainya tidak jauh dari setuju (25,4%) bahwa pemimpin mereka kurang mendapatkan rasa hormat, dengan nilai rata-rata 2,92.

Dalam dimensi *inspirational motivation*, item pertama MI1 (Pemimpin saya memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik), menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab netral (30,2%) dan disusul oleh setuju (27%) yang nilainya mendekati tidak setuju (25,4%) bahwa pemimpin mereka cukup memberikan motivasi kepada para karyawan, dengan nilai rata-rata 3,11. Selanjutnya item MI2 (Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan), menunjukkan bahwa mayoritas responden juga menjawab netral (39,7%) lalu urutan kedua yakni setuju (28,6%) bahwa pemimpin mereka cukup menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam pekerjaan, dengan nilai rata-rata 3,03. Item terakhir pada dimensi *inspirational motivation* yakni MI3 (Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai), menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab netral (34,9%) dan disusul dengan tidak setuju (25,4%) bahwa pemimpin mereka cukup

memberikan keyakinan kepada para karyawan bahwa tujuan perusahaan akan tercapai, dengan nilai rata-rata 2,89.

Selanjutnya pada dimensi *intellectual stimulation*, item SI1 (Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan), menunjukkan bahwa mayoritas responden netral (39,7%) atau tidak setuju (25,4%) yang nilainya mendekati dengan setuju (20,6%) bahwa pemimpin mereka cukup mendorong karyawan menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan nilai rata-rata 2,98. Item kedua yakni SI2 (Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan), menunjukkan bahwa rata-rata responden netral (42,9%) dan tidak setuju (23,8%) yang nialinya mendekati setuju (22,2%) bahwa pemimpin mereka cukup mendorong karyawan untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan nilai rata-rata 3,02. Terakhir, item SI3 (Pemimpin saya bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan saya), menunjukkan bahwa mayoritas responden netral (52,4%) serta tidak setuju (20,6%) dan setuju (17,5%) bahwa pemimpin mereka cukup bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan para karyawan, dengan nilai rata-rata 2,97.

Dimensi terakhir yakni *individualized consideration*, item IC1 (Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya), menunjukkan bahwa mayoritas responden netral (44,4%) bahwa pemimpin mereka cukup berupaya meningkatkan pengembangan diri karyawan, dengan nilai rata-rata 2,90. Selanjutnya pada item IC2 (Pemimpin saya memperlakukan saya secara personal, tidak hanya sebagai bagian dari tim kerja), menunjukkan bahwa sebagian besar responden netral (41,3%) dan tidak setuju (28,6%%) bahwa pemimpin mereka cukup memperlakukan karyawan secara personal, tidak hanya sebagai bagian dari tim kerja, dengan nilai rata-rata 2,76. Item terakhir yakni IC3 (Pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami), menunjukkan bahwa mayoritas responden juga menjawab netral (42,9%) bahwa pemimpin mereka cukup bersedia

mendengarkan kesulitan dan keluhan yang dialami karyawan, dengan nilai rata-rata 3,05.

Secara keseluruhan, rata-rata distribusi frekuensi untuk variabel *transformational leadership* adalah 2,98 menunjukkan bahwa responden secara umum netral terhadap pernyataan-pernyataan yang mengukur berbagai aspek pada variabel *transformational leadership*. Dengan kesimpulan hasil bahwa sebagian karyawan merasa pemimpin mereka merupakan pemimpin transformasional yang dapat memberikan pengaruh terhadap karyawan, memberikan motivasi dan inspirasi, dapat mendorong karyawan untuk berpikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam memecahkan masalah atau menyelesaikan pekerjaan, dan pemimpin mereka memperhatikan kebutuhan, perkembangan, dan potensi karyawan tidak hanya sebagai bagian dari kerja saja, akan tetapi sebagian dari karyawan tidak berpendapat serupa. Hal ini sesuai dengan fenomena yang ada bahwa sebagian karyawan mengalami penuruan *engagement* dalam bekerja.

4.1.3.2 Distribusi Frekuensi Variabel *Work engagement*

Tabel 4. 6
Distribusi Frekuensi Variabel *Work Engagement*

Item	Keterangan												Rata-rata	
	STS		TS		N		S		SS		Jumlah			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
S1	3	4,8%	17	27,4%	25	40,3%	11	17,7%	6	9,7%	63	100%	3,00	
S2	1	1,6%	11	17,7%	33	53,2%	14	22,6%	3	4,8%	63	100%	3,11	
S3	4	6,5%	15	24,2%	30	48,4%	12	19,4%	1	1,6%	63	100%	2,86	
D1	2	3,2%	10	16,1%	28	45,2%	19	30,6%	3	4,8%	63	100%	3,17	
D2	1	1,6%	14	22,6%	35	56,5%	11	17,7%	1	1,6%	63	100%	2,95	
D3	4	6,5%	14	22,6%	29	46,8%	14	22,6%	1	1,6%	63	100%	2,90	
A1	1	1,6%	10	16,1%	28	45,2%	20	32,3%	3	4,8%	63	100%	3,24	
A2	1	1,6%	8	12,9%	23	37,1%	23	37,1%	7	11,3%	63	100%	3,43	
A3	4	6,5%	13	21%	25	40,3	14	22,6%	6	9,7%	63	100%	3,08	
Rata-rata Distribusi Frekuensi Variabel <i>Work Engagement</i>													3,08	

Sumber: Data Diolah, 2025

Pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa variabel *work engagement* dalam penelitian ini diukur menggunakan tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Analisis distribusi frekuensi dilakukan untuk melihat bagaimana kecenderungan jawaban responden pada setiap item dari tiga dimensi tersebut.

Pada dimensi pertama yakni *vigor*, item S1 (Di tempat kerja, saya merasa penuh energi), menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab netral (40,3%) dan disusul dengan jawaban tidak setuju (27,4%) bahwa mereka merasa cukup berenergi saat berada ditempat kerja, dengan nilai rata-rata 3,00. Item kedua yakni S2 (Di tempat kerja, saya merasa kuat dan bersemangat), menunjukkan bahwa mayoritas responden netral (53,2%) dan setuju (22,6%) bahwa mereka merasa cukup kuat dan cukup bersemangat saat berada ditempat kerja, dengan nilai rata-rata 3,11. Item terakhir yakni S3 (Ketika saya bangun pagi, saya ingin pergi bekerja), menunjukkan bahwa mayoritas responden netral (48,4%) bahwa saat bangun pagi mereka ingin pergi bekerja, dengan nilai rata-rata 2,86.

Dimensi kedua yakni *dedication*, item D1 (Saya merasa antusias dalam bekerja), menunjukkan bahwa mayoritas responden netral (45,2%) dan disusul dengan jawaban setuju (30,6%) bahwa mereka merasa antusias dalam bekerja, dengan nilai rata-rata 3,17. Selanjutnya item D2 (Pekerjaan mampu menginspirasi saya untuk bekerja lebih giat), menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab netral (56,5%) bahwa pekerjaan mereka cukup menginspirasi untuk bekerja lebih giat, dengan nilai rata-rata 2,95. Item terakhir yakni D3 (Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan), menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab netral (46,8%) dan disusul dengan hasil yang sama antara tidak setuju dan setuju (22,6%) bahwa mereka bangga dengan pekerjaan yang mereka lakukan, dengan nilai rata-rata 2,90.

Dimensi terakhir yakni *absorption*, item A1 (Saya merasa senang ketika bekerja secara intensif), menunjukkan bahwa mayoritas responden

menjawb netral (45,2%) dan disusul dengan jawaban setuju (32,3%) bahwa mereka cukup senang saat bekerja secara intensif, dengan nilai rata-rata 3,24. Selanjutnya item A2 (Saya menikmati pekerjaan saya), menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki nilai yang sama antara setuju dan netral (37,1%) bahwa mereka menikmati pekerjaannya, dengan nilai rata-rata 3,43. Item terakhir yakni A3 (Saya terbawa suasana saat sedang bekerja), menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab netral (40,3%) dan disusul dengan setuju (22,6%) yang nilainya mendekati tidak setuju (21%) bahwa mereka merasa terbawa suasana saat sedang bekerja, dengan nilai rata-rata 3,08.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan respon cukup positif terhadap item-item yang mengukur variabel *work engagement* dengan nilai rata-rata 3,08. Dapat disimpulkan bahwa sebagian dari responden atau karyawan CV. TIPS Indonesia merasa dirinya dilibatkan dalam pekerjaannya melalui semangat yang dimiliki, dedikasi yang diberikan, dan bagaimana mereka tenggelam dalam pekerjaannya. Hanya saja *engaged* tidak dirasakan oleh keseluruhan dari karyawan.

4.1.3.3 Distribusi Frekuensi Variabel *Psychological Empowerment*

Tabel 4. 7
Distribusi Frekuensi Variabel *Psychological Empowerment*

Item	Keterangan												Rata-rata	
	STS		TS		N		S		SS		Jumlah			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
M1	1	1,6%	4	6,3%	28	44,4%	24	38,1%	6	9,5%	63	100%	3,48	
M2	2	3,2%	8	12,7%	27	42,9%	20	31,7%	6	9,5%	63	100%	3,32	
M3	5	7,9%	11	17,5%	28	44,4%	17	27%	2	3,2%	63	100%	3,00	
C1	2	3,2%	11	17,5%	24	38,1%	24	38,1%	2	3,2%	63	100%	3,21	
C2	4	6,3%	11	17,5%	29	46%	17	27%	2	3,2%	63	100%	3,03	
C3	2	3,2%	9	14,3%	26	41,3%	22	34,9%	4	6,3%	63	100%	3,27	
SD1	5	7,9%	12	19%	27	42,9%	16	25,4%	3	4,8%	63	100%	3,00	
SD2	2	3,2%	12	19%	25	39,7%	21	33,3%	3	4,8%	63	100%	3,17	

SD3	2	3,2%	13	20,6%	22	34,9%	21	33,3%	5	7,9%	63	100%	3,22
I1	3	4,8%	15	23,8%	20	31,7%	20	31,7%	5	7,9%	63	100%	3,14
I2	1	1,6%	11	17,5%	26	41,3%	23	36,5%	2	3,2%	63	100%	3,22
I3	2	3,2%	8	12,7%	30	47,6%	20	31,7%	3	4,8%	63	100%	3,22
Rata-rata Distribusi Frekuensi Variabel Psychological Empowerment													3,19

Sumber: Data Diolah, 2025

Pada tabel 4.7 dapat dilihat bahwa variabel *psychological empowerment* diukur melalui empat dimensi, yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Analisis distribusi frekuensi digunakan untuk mengetahui kecenderungan respon jawaban pada setiap item yang mewakili keempat dimensi tersebut.

Pada dimensi pertama yakni *meaning*, item M1 (Saya merasa yakin pekerjaan memiliki nilai yang sejalan dengan kehidupan), menunjukkan bahwa mayoritas jawaban dari responden netral (44,4%) dan setuju (38,1%) bahwa mereka merasa yakin pekerjaan memiliki nilai yang sejalan dengan kehidupan, dengan nilai rata-rata 3,48. Item selanjutnya yakni M2 (Saya merasa yakin bahwa pekerjaan searah dengan tujuan hidup), menunjukkan bahwa kebanyakan responden netral (42,9%) dan setuju (31,7%) bahwa mereka merasa yakin bahwa pekerjaan mereka searah dengan tujuan hidupnya, dengan nilai rata-rata 3,32. Item terakhir yakni M3 (Saya merasa yakin bahwa perilaku kerja yang saya miliki berguna pada pekerjaan), menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab netral (44,4%) atau setuju (27%) bahwa karyawan merasa yakin perilaku kerja mereka berguna pada pekerjaan, dengan nilai rata-rata 3,00.

Dimensi kedua yakni *competence*, item C1 (Saya yakin akan kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan), menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab sama antara netral dan setuju (38,1%) lalu disusul dengan tidak setuju (17,5%) bahwa mereka yakin akan kemampuan yang dimilikinya untuk melakukan pekerjaan, dengan nilai rata-rata 3,21. Selanjutnya item C2 (Saya merasa yakin dapat mengatasi tantangan yang ada dalam pekerjaan), menunjukkan bahwa rata-rata

responden menjawab netral (46%) dan setuju (27%) bahwa mereka dapat mengatasi tantangan yang ada dalam pekerjaan, dengan nilai rata-rata 3,03. Item terakhir yakni C3 (Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya), menunjukkan bahwa sebagian besar responden netral (41,3%) dan disusul dengan setuju (34,9%) bahwa mereka telah menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya, dengan nilai rata-rata 3,27.

Dimensi selanjutnya yakni *self determination*, item SD1 (Saya memiliki otonomi yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan), menunjukkan bahwa sebagian besar responden netral (42,9%) dan setuju (25,4%) bahwa mereka cukup memiliki otonomi dalam menentukan bagaimana mereka melakukan pekerjaan, dengan rata-rata nilai 3,00. Item SD2 (Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana cara melakukan pekerjaan), menunjukkan bahwa mayoritas responden netral (39,7%) dan setuju (33,3%) bahwa mereka dapat memutuskan sendiri bagaimana cara mereka melakukan pekerjaan, dengan nilai rata-rata 3,17. Item terakhir yakni SD3 (Saya diberi keleluasaan untuk bekerja secara mandiri dengan cara saya sendiri), menunjukkan bahwa sebagian besar responden merespon netral (34,9%) dan setuju (33,3%) hanya berjarak satu responden bahwa mereka diberi keleluasaan untuk bekerja secara mandiri dengan cara mereka sendiri, dengan rata-rata 3,22.

Dimensi terakhir yakni *impact*, dengan item pertama I1 (Saya memiliki pengaruh cukup besar terhadap apa yang terjadi di departemen), menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab sama antara netral dan setuju (31,7%) bahwa mereka memiliki pengaruh cukup besar terhadap apa yang terjadi di departemen, dengan nilai rata-rata 3,14. Item selanjutnya yakni I2 (Saya mempunyai kendali yang besar atas apa yang terjadi di departemen), menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab netral (41,3%) dan setuju (36,5%) bahwa karyawan mempunyai kendali yang besar atas apa yang terjadi di departemen,

dengan nilai rata-rata 3,22. Item terakhir yakni I3 (Saya merasa yakin bahwa otoritas yang dibebankan/dipercayakan dapat saya kendalikan dengan baik), menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab netral (47,6%) dan setuju (31,7%) bahwa mereka yakin otoritas yang dibebankan/dipercayakan dapat dikendalikan dengan baik, dengan nilai rata-rata sama dengan item sebelumnya yakni 3,22.

Secara keseluruhan, item-item yang menggambarkan variabel *psychological empowerment* memiliki respon yang baik dari responden, bisa dilihat melalui nilai rata-rata yaitu 3,19. Dapat disimpulkan bahwa karyawan/responden merasa cukup diberdayakan secara psikologis melalui bagaimana mereka memahami makna pekerjaan, mendalami kompetensi yang dibutuhkan, memiliki otonomi dalam mengerjakan pekerjaan yang dibebankan, dan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan perusahaan kedepannya melalui apa yang menjadi kewajibannya.

4.1.3.4 Distribusi Frekuensi Variabel *Psychological Safety*

Tabel 4. 8
Distribusi Frekuensi Variabel *Psychological Safety*

Item	Keterangan												Rata-rata	
	STS		TS		N		S		SS		Jumlah			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
IRT1	1	1,6%	11	17,5%	28	44,4%	16	25,4%	7	11,1%	63	100%	3,27	
IRT2	2	3,2%	12	19%	19	30,2%	22	34,9%	8	12,7%	63	100%	3,35	
MTR1	2	3,2%	8	12,7%	25	39,7%	19	30,2%	9	14,3%	63	100%	3,40	
MTR2	1	1,6%	12	19%	22	34,9%	20	31,7%	8	12,7%	63	100%	3,35	
MTR3	2	3,2%	9	14,3%	26	41,3%	16	25,4%	10	15,9%	63	100%	3,37	
OSS1	5	7,9%	8	12,7%	23	36,5%	22	34,9%	5	7,9%	63	100%	3,22	
OSS2	3	4,8%	9	14,3%	26	41,3%	20	31,7%	5	7,9%	63	100%	3,24	
ICC1	3	4,8%	9	14,3%	23	36,5%	20	31,7%	8	12,7%	63	100%	3,33	
ICC2	1	1,6%	12	19%	24	38,1%	18	28,6%	8	12,7%	63	100%	3,32	
ICC3	2	3,2%	12	19%	29	46%	11	17,5%	9	14,3%	63	100%	3,21	
Rata-rata Distribusi Frekuensi Variabel <i>Psychological Safety</i>													3,30	

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa variabel *psychological safety* diukur melalui empat dimensi, yaitu *interpersonal risk taking, mutual trust and respect, organizational/structural support, dan identity and clarity in the context of the team*. Analisis distribusi frekuensi mleihat pola kecenderungan jawaban responden pada setiap item yang mewakili masing-masing dimensi tersebut.

Pada dimensi pertama *interpersonal risk taking* diukur menggunakan dua item, yang pertama yakni IRT1 (Rekan kerja saya bereaksi dengan baik atas kesalahan saya), menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab netral (44,4%) lalu disusul dengan setuju (25,4%) bahwa rekan kerja mereka bereaksi dengan baik atas kesalahan mereka, dengan nilai rata-rata 3,27. Item terakhir yaitu IRT2 (Rekan kerja saya memahami bakat dan *skill* individu saya), menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab setuju (34,9%) dan netral (30,2%) bahwa rekan mereka memahami bakat dan *skill* individu mereka, dengan nilai rata-rata 3,35.

Pada dimensi *mutual trust and respect* terdapat tiga item dengan item pertama MTR1 (Anggota tim menunjukkan empati dan kepedulian personal), menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab netral (39,7%) dan disusul dengan setuju (30,2%) bahwa anggota tim di CV. TIPS Indonesia menunjukkan empati dan sepedulian personal, dengan nilai rata-rata 3,40. Item selanjutnya yakni MTR2 (Adanya ketertarikan terhadap kondisi atau ide satu sama lain), menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab netral (34,9%) dan setuju (31,7%) dengan jarak hanya 3,2% atau setara dengan dua responden bahwa terdapat ketertarikan terhadap kondisi dan ide satu sama lain, dengan nilai rata-rata 3,35. Item terakhir yakni MTR3 (Adanya niat untuk saling membantu dalam mencapai tujuan bersama), menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab netral (41,3%) dan setuju (25,4%) disusul dengan sangat setuju (15,9%) bahwa terdapat niat untuk saling membantu dalam mencapai tujuan bersama, dengan nilai rata-rata 3,37.

Dimensi selanjutnya yakni *organizational/structural support*, item pertama OSS1 (Niat untuk saling membantu dalam mencapai tujuan bersama), menunjukkan bahwa kebanyakan responden menjawab netral (36,5%) dan sangat setuju (34,9%) hanya berjarak satu responden bahwa terdapat niat untuk saling membantu dalam mencapai tujuan bersama, dengan nilai rata-rata 3,22. item selanjutnya yakni OSS2 (Ketersediaan sumber daya (waktu, alat, dukungan emosional) untuk bekerja secara aman), menunjukkan bahwa sebagian responden menjawab netral (41,3%) dan setuju (31,7%) bahwa terdapat ketersediaan sumber daya (waktu, alat, dukungan emosional) untuk bekerja secara aman, dengan nilai rata-rata 3,24.

Dimensi terakhir yakni *identity and clarity in the context of the team*, item pertama ICC1 (Saya memahami peran dalam tim dan kontribusi yang saya miliki), menunjukkan bahwa mayoritas responden netral (36,5%) dan setuju (31,7%) hanya berjarak tiga responden bahwa mereka memahami peran dalam tim dan kontribusi yang mereka miliki, dengan nilai rata-rata 3,33. ICC2 (Saya merasa diterima dan diakui sebagai bagian dari tim), menunjukkan bahwa mayoritas responden netral terkait pernyataan yang ada (38,1%) disusul dengan setuju (28,6%) bahwa mereka merasa diterima dan diakui sebagai bagian dari tim, dengan nilai rata-rata 3,32. Item terakhir yakni ICC3 (Identitas personal saya tidak dikaburkan oleh dinamika kelompok), menunjukkan bahwa responden menjawab netral (46%), setuju (28,6%), tidak setuju (19%), dan sangat setuju (14,3%) hanya ada dua responden yang menjawab sangat tidak setuju bahwa identitas personal mereka tidak dikaburkan oleh dinamika kelompok, dengan nilai rata-rata 3,21.

Secara keseluruhan, pada seluruh item di setiap dimensi yang menunjang variabel *psychological safety* mayoritas menjawab dengan hasil yang cukup positif dapat dilihat dari nilai rata-rata yakni 3,30 sehingga sebagian besar responden setuju bahwa mereka memiliki keamanan secara psikologis, mulai dari pengambilan risiko tanpa rasa

takut, mendapat rasa kepercayaan dan saling menghormati, mendapatkan dukungan dari organisasi, dan memahami identitasnya dalam tim.

Dari keseluruhan item yang ada pada variabel penelitian ini, bisa dilihat bahwa rata-rata jawaban di dominasi dengan netral. Hal ini sejalan dengan fenomena yang ada pada CV. TIPS Indonesia bahwa terdapat ketimpangan *engagement* pada perusahaan tersebut sehingga perlu analisis lebih lanjut.

4.1.4 Pengolahan Data

Dalam penelitian ini, pengolahan data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)* melalui dua tahapan utama. Tahap pertama adalah pengujian measurement model untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria valid dan reliabel, yang mencakup uji *convergent validity*, *discriminant validity*, *Cronbach's Alpha*, dan *composite reliability*. Setelah model pengukuran dinyatakan layak, tahap berikutnya adalah pengujian model struktural yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian, yaitu hubungan sebab akibat antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan nilai R^2 , *T-Value*, *P-Value*, *Q-Square*. Selain itu, akan dilakukan uji *collinearity*, *path coefficient*, dan pengujian hubungan variabel serta mediasi menggunakan *direct effect* dan *indirect effect*.

4.1.4.1 Analisis Outer Model

Pengujian *outer model* untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas setiap indikator yang digunakan dalam penelitian (Hair et al., 2022). Pengujian ini meliputi beberapa aspek yakni pada uji validitas, akan dilakukan uji *convergent validity* dan *discriminant validity*. Untuk uji reliabilitas, akan dilakukan uji *cronbach alpha* dan *composite reliability*.

4.1.4.1.1 Uji Validitas

Dalam pengujian validitas yang pertama, dilakukan uji *convergent validity* untuk menilai seberapa baik satu indikator mengukur konstruk yang dimaksud dengan melihat nilai *loading factor*

$\geq 0,70$ dan nilai *AVE* (*average variance extracted*) $\geq 0,50$. Adapun hasil uji *convergent validity* pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4. 9
Uji *Convergent Validity (Loading Factor)*

Variabel	Item	Loading Factor	Keterangan
<i>Transformational Leadership (X)</i>	PI1	0,933	Valid
	PI2	0,910	Valid
	MI1	0,933	Valid
	MI2	0,923	Valid
	MI3	0,935	Valid
	SI1	0,925	Valid
	SI2	0,919	Valid
	SI3	0,915	Valid
	IC1	0,943	Valid
	IC2	0,933	Valid
<i>Work Engagement (Y)</i>	IC3	0,924	Valid
	S1	0,918	Valid
	S2	0,891	Valid
	S3	0,920	Valid
	D1	0,881	Valid
	D2	0,904	Valid
	D3	0,887	Valid
	A1	0,896	Valid
	A2	0,928	Valid
	A3	0,922	Valid
<i>Psychological Empowerment (Z1)</i>	M1	0,889	Valid
	M2	0,883	Valid
	M3	0,920	Valid
	C1	0,874	Valid
	C2	0,909	Valid
	C3	0,902	Valid
	SD1	0,871	Valid
	SD2	0,903	Valid
	SD3	0,848	Valid
	I1	0,883	Valid
	I2	0,896	Valid
	I3	0,868	Valid
	IRT1	0,933	Valid
<i>Psychological Safety (Z2)</i>	IRT2	0,941	Valid
	MTR1	0,922	Valid
	MTR2	0,933	Valid
	MTR3	0,923	Valid
	OSS1	0,943	Valid
	OSS2	0,938	Valid
	ICC1	0,925	Valid
	ICC2	0,941	Valid

	ICC3	0,934	Valid
--	------	-------	-------

Sumber: Data Diolah (2025)

Tabel 4.9 menunjukkan hasil pengujian validitas indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *transformational leadership* (*X*), *work engagement* (*Y*), *psychological empowerment* (*Z1*), dan *psychological safety* (*Z2*). Berdasarkan hasil pengujian, seluruh indikator yang digunakan dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factor* diatas ambang minimal yang direkomendasikan, yaitu 0,70 (Hair et al., 2022), bahkan sebagian besar indikator memiliki nilai jauh diatas 0,70.

Pada variabel *transformational leadership*, nilai *loading factor* berkisar antara 0,910 (PI2) hingga 0,943 (IC1). Ini menunjukkan bahwa semua indikator dalam seluruh dimensi menggambarkan variabel *transformational leadership* secara signifikan berkontribusi dalam mengukur variabel. Khususnya, item IC1 dan MI3 menunjukkan kontribusi tertinggi dalam mengukur dimensi *individualized consideration* dan *inspirational motivation* yang artinya secara umum berkontribusi pada validitas variabel *transformational leadership*.

Selanjutnya, pada variabel *work engagement* memiliki nilai *loading factor* cukup tinggi yang berada pada rentang 0,881 (D1) sampai 0,928 (A2). Hal ini menegaskan bahwa sembilan indikator pada variabel *work engagement* yang terdiri dari dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* secara konsisten dan valid mengukur konstruk *work engagement* dengan item A2 dan A3 sebagai kontributor tertinggi.

Demikian pula pada variabel *psychological empowerment* memiliki nilai *loading factor* yang tinggi, berkisar antara 0,883 (M2, I1) hingga 0,920 (M3). Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh item pada variabel *psychological empowerment* secara efektif mengukur konstruk *psychological empowerment* dengan item M3 dan C2 sebagai kontributor tertinggi.

Terakhir yakni *psychological safety* yang memiliki nilai *loading factor* berkisar antara 0,922 (MTR1) hingga 0,943 (OSS1). Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh item yang tergolong dari empat dimensi pada variabel *psychological safety* secara efektif mengukur konstruk pada *psychological safety* dengan item OSS1, IRT2, dan ICC3 memberikan kontribusi yang paling signifikan dalam mengukur variabel *psychological safety*.

Secara keseluruhan, hasil pengujian *loading factor* ini memberikan bukti kuat bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan konsisten dalam mengukur konstruk yang sesuai. Hal ini memungkinkan untuk melanjutkan pengujian *structural model* dengan keyakinan bahwa variabel-variabel yang diukur representatif dan dapat diandalkan. Dengan begitu pengujian dapat dilanjutkan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Tabel 4. 10
Nilai Average Variance Extracted

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
<i>Transformational leadership (X)</i>	0,859	Valid
<i>Work Engagement (Y)</i>	0,820	Valid
<i>Psychological Empowerment (Z1)</i>	0,788	Valid
<i>Psychological Safety (Z2)</i>	0,871	Valid

Sumber: Data Diolah (2025)

Hasil pengujian *average variance extracted (AVE)* menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini, yaitu *transformational leadership*, *work engagement*, *psychological empowerment*, dan *psychological safety* memiliki nilai AVE di atas 0.5. Ini mengindikasikan bahwa semua variabel memiliki validitas konvergen yang memadai dan dapat diandalkan untuk pengujian lebih lanjut.

Selanjutnya masuk pada pengujian *discriminant validity* yang betujuan untuk memastikan bahwa suatu indikator lebih kuat berkorelasi dengan konstruk yang seharusnya diukur daripada dengan konstruk lainnya. Pendekatan utama yang digunakan adalah *cross loading*, setiap indikator harus memiliki *loading* lebih tinggi pada

konstruk yang diukur dibandingkan dengan loading pada konstruk lain (Ghozali, 2016). Adapun hasil uji *discriminant validity* pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4. 11
Uji *Discriminant Validity*

Indikator	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Work Engagement</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Psychological Safety</i>
PI1	0,933	0,821	0,735	0,910
PI2	0,910	0,859	0,789	0,887
MI1	0,933	0,805	0,765	0,892
MI2	0,923	0,846	0,788	0,895
MI3	0,935	0,842	0,766	0,909
SI1	0,925	0,845	0,760	0,881
SI2	0,919	0,841	0,747	0,908
SI3	0,915	0,790	0,684	0,867
IC1	0,943	0,845	0,767	0,909
IC2	0,933	0,816	0,712	0,887
IC3	0,924	0,814	0,743	0,895
S1	0,844	0,918	0,809	0,894
S2	0,747	0,891	0,762	0,799
S3	0,871	0,920	0,815	0,892
D1	0,800	0,881	0,816	0,857
D2	0,785	0,904	0,823	0,828
D3	0,792	0,887	0,811	0,844
A1	0,806	0,896	0,780	0,871
A2	0,824	0,928	0,823	0,879
A3	0,793	0,922	0,820	0,871
M1	0,720	0,800	0,889	0,766
M2	0,697	0,768	0,883	0,749
M3	0,719	0,800	0,920	0,794
C1	0,723	0,797	0,874	0,795
C2	0,786	0,816	0,909	0,817
C3	0,738	0,832	0,902	0,786
SD1	0,672	0,784	0,871	0,748
SD2	0,770	0,796	0,903	0,819
SD3	0,614	0,731	0,848	0,673
I1	0,770	0,783	0,883	0,810
I2	0,707	0,803	0,896	0,788
I3	0,699	0,774	0,868	0,774
IRT1	0,915	0,869	0,800	0,933
IRT2	0,899	0,907	0,840	0,941
MTR1	0,879	0,895	0,817	0,922
MTR2	0,901	0,873	0,821	0,933
MTR3	0,878	0,880	0,816	0,923
OSS1	0,913	0,891	0,803	0,943
OSS2	0,919	0,896	0,829	0,938

ICC1	0.888	0.887	0.817	0.925
ICC2	0.907	0.884	0.801	0.941
ICC3	0.912	0.888	0.833	0.934

Sumber: Data Diolah (2025)

Tabel 4.11 menyajikan hasil pengujian *cross loading*, yang menunjukkan hubungan antara setiap indikator dan variabel yang diukur. Untuk memenuhi syarat *discriminant validity*, setiap indikator diharapkan memiliki *loading* tertinggi pada variabel yang seharusnya diukur, dibandingkan dengan *loading* pada variabel lainnya.

Pada variabel *transformational leadership*, semua indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk *transformational leadership* daripada *work engagement*, *psychological empowerment*, dan *psychological safety*. Ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator ini secara dominan mengukur aspek-aspek dari *transformational leadership*.

Pada variabel *work engagement*, seluruh indikator juga memiliki nilai yang tinggi pada konstruknya sendiri. Dengan demikian, indikator dapat membedakan konstruk secara tepat tanpa adanya tumpang tindih persepsi dengan variabel lain.

Selanjutnya pada dua variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini, yakni *psychological empowerment* dan *psychological safety* memiliki nilai tertinggi pada konstruknya masing-masing, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator ini secara dominan mengukur aspek-aspek dari masing-masing variabel tanpa adanya persamaan perspektif.

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria kelayakan model. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas yang baik dan layak untuk digunakan untuk analisis lebih lanjut dari struktur model (Ghozali, 2016; Hair et al., 2022).

4.1.4.1.2 Uji Reliabilitas

Untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur semua konstruk laten, uji reliabilitas dilakukan. Untuk menguji reliabilitas, dua parameter utama yang digunakan adalah *cronbach's alpha* dan *Composite Reliability (CR)* (Creswell & Creswell, 2018). Jika kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,7, konstruk dianggap reliabel, yang menunjukkan bahwa indikatornya secara konsisten mengukur struktur yang sama. Hasil uji *composite reliability* dan *cronbach's alpha* untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 12
Uji *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<i>Transformational leadership (X)</i>	0,984	0,985	Reliabel
<i>Work Engagement (Y)</i>	0,972	0,976	Reliabel
<i>Psychological Empowerment (Z1)</i>	0,975	0,978	Reliabel
<i>Psychological Safety (Z2)</i>	0,984	0,985	Reliabel

Sumber: Data Diolah (2025)

Hasil pengujian reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini, yaitu *transformational leadership*, *work engagement*, *psychological empowerment*, dan *psychological safety* dapat memenuhi kriteria reliabilitas dengan baik. Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* untuk setiap variabel berada di atas ambang batas 0,7, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut memiliki konsistensi internal yang tinggi dan menghasilkan pengukuran yang reliabel. Dengan demikian, variabel-variabel ini layak digunakan dalam pengujian hipotesis dan analisis lebih lanjut.

Dalam pengujian *outer model* diperlukan pengujian *VIF* (*Variance Inflation Factor*) untuk melihat apakah dalam model regresi terdapat hubungan yang tinggi antar variabel independen. Uji ini bisa

dilihat dengan nilai dibawah 10 sehingga menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas yang serius (Ghozali, 2016). Uji *VIF* (*Variance Inflation Factor*) sebagai berikut:

Tabel 4. 13
Nilai *Variance Inflation Factor*

Indikator	Nilai <i>VIF</i>	Keterangan
PI1	8.551	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
PI2	5.306	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
MI1	8.905	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
MI2	6.695	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
MI3	8.214	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
SI1	8.295	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
SI2	7.397	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
SI3	7.653	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
IC1	9.067	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
IC2	6.911	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
IC3	8.196	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
S1	5.552	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
S2	4.086	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
S3	5.445	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
D1	4.007	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
D2	4.960	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
D3	4.252	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
A1	4.362	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
A2	6.134	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
A3	5.981	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
M1	4.462	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
M2	4.361	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
M3	5.660	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
C1	3.999	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
C2	5.052	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
C3	5.560	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
SD1	3.738	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
SD2	5.411	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
SD3	3.636	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
I1	4.150	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
I2	4.823	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
I3	3.723	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
IRT1	9.768	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
IRT2	9.287	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
MTR1	6.738	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
MTR2	7.849	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
MTR3	6.376	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
OSS1	8.349	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
OSS2	7.330	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
ICC1	6.386	Tidak ada multikolinearitas (Aman)

ICC2	9.032	Tidak ada multikolinearitas (Aman)
ICC3	8.142	Tidak ada multikolinearitas (Aman)

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengujian nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* pada seluruh indikator, diperoleh bahwa seluruh nilai VIF berada di bawah ambang batas 10 sesuai kriteria yang ditetapkan oleh Ghazali (2016). Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas yang serius di antara indikator-indikator dalam konstruk yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan kata lain, masing-masing indikator mampu merepresentasikan konstruknya secara unik dan tidak menunjukkan korelasi yang berlebihan dengan indikator lain di dalam model pengukuran.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa model telah memenuhi persyaratan kelayakan dalam hal konsistensi indikator serta tidak adanya redundansi informasi yang dapat mengganggu estimasi koefisien pada tahap pemodelan struktural (*inner model*) selanjutnya. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan layak dan dapat digunakan untuk analisis berikutnya dalam penelitian ini.

4.1.4.2 Analisa *Structural Model (Inner Model)*

4.1.4.2.1 Nilai *R-square (R²)*

Kemampuan variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen dalam model struktural diukur melalui uji *R-square*. Nilai *R-square* merupakan indikator penting dalam menilai kualitas model prediktif, di mana nilai yang lebih besar menunjukkan bahwa variabel independen memainkan peran yang lebih besar dalam memberikan penjelasan variabel dependen. Berikut hasil dari uji *R-square*:

Tabel 4. 14
Uji *R-square (R²)*

Variabel Dependen	Nilai <i>R-square</i>	Keterangan
<i>Psychological Empowerment</i>	0,657	Kuat / Moderat
<i>Psychological Safety</i>	0,932	Sangat kuat
<i>Work Engagement</i>	0,922	Sangat kuat

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis *R-square* (R^2), diketahui bahwa konstruk *psychological empowerment* memiliki nilai R^2 sebesar 0,657. Nilai ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* mampu menjelaskan 65,7% variabilitas *psychological empowerment*, yang termasuk dalam kategori kuat atau moderat menurut kriteria Hair et al. (2022). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap peningkatan rasa berdaya karyawan.

Selanjutnya, konstruk *psychological safety* memiliki nilai R^2 sebesar 0,932. Nilai ini termasuk dalam kategori sangat kuat, yang berarti bahwa variabilitas *psychological safety* dapat dijelaskan oleh *transformational leadership* sebesar 93,2%. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang dominan dalam menciptakan rasa aman psikologis pada karyawan di lingkungan kerja.

Adapun konstruk *work engagement* memperoleh nilai R^2 sebesar 0,922 yang juga berada dalam kategori sangat kuat. Hal ini berarti bahwa kombinasi variabel *psychological empowerment*, *psychological safety*, dan *transformational leadership* mampu menjelaskan 92,2% variabilitas *work engagement*. Dengan nilai yang sangat tinggi, model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan kerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil uji *R-square* menunjukkan bahwa model struktural memiliki kualitas prediktif yang sangat baik, di mana sebagian besar variabel dependen dapat dijelaskan dengan sangat kuat oleh konstruk-konstruk independen dalam penelitian ini.

4.1.4.2.2 Nilai *Q-square* (Q^2)

Uji *Q-square* dilakukan untuk mengetahui kemampuan prediktif model terhadap variabel dependen. Nilai *Q-square* diperoleh melalui prosedur *blindfolding* dan digunakan sebagai indikator apakah model

struktural memiliki *predictive relevance*. Berdasarkan hasil perhitungan, seluruh variabel dependen dalam penelitian ini memiliki nilai *Q-square* lebih besar dari nol. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik dan dapat menjelaskan variabel-variabel dependen secara relevan.

Nilai *Q-square* yang positif mengindikasikan bahwa variabel independen mampu memberikan kontribusi prediktif terhadap variabel dependen, sehingga model yang digunakan tidak hanya baik secara statistik, tetapi juga memiliki relevansi prediktif yang kuat. Dengan demikian, model penelitian ini dianggap memiliki kemampuan yang memadai dalam memprediksi konstruk *psychological empowerment*, *psychological safety*, dan *work engagement*. Hasil uji *Q-square* sebagai berikut:

Tabel 4. 15
Uji *Q-square*

Variabel Dependen	Nilai <i>Q-square</i>	Keterangan
<i>Psychological Empowerment</i>	0,505	Kemampuan prediktif tinggi
<i>Psychological Safety</i>	0,802	Kemampuan prediktif sangat tinggi
<i>Work Engagement</i>	0,741	Kemampuan prediktif sangat kuat

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji *blindfolding*, nilai *Q-square* (Q^2) untuk seluruh variabel dependen menunjukkan nilai yang positif dan berada dalam kategori baik. Konstruk *psychological empowerment* memiliki nilai Q^2 sebesar 0,505 yang termasuk dalam kategori kemampuan prediktif tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam model mampu menjelaskan *psychological empowerment* dengan ketepatan prediksi yang baik.

Selanjutnya, konstruk *psychological safety* memperoleh nilai Q^2 sebesar 0,802. Nilai ini berada dalam kategori sangat tinggi, yang mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang

sangat kuat terhadap variabel *psychological safety*. Dengan demikian, variabel-variabel yang mempengaruhi konstruk ini terbukti memberikan kontribusi prediktif yang signifikan.

Adapun *work engagement* memiliki nilai Q^2 sebesar 0,741 yang juga termasuk dalam kategori sangat kuat. Temuan ini menegaskan bahwa model penelitian dapat memprediksi *work engagement* dengan tingkat ketepatan yang tinggi, terutama melalui kontribusi variabel *psychological empowerment*, *psychological safety*, dan *transformational leadership*.

Secara keseluruhan, hasil uji *Q-square* menunjukkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki tingkat relevansi prediktif yang baik hingga sangat kuat, sehingga layak digunakan untuk analisis lanjutan dan penyusunan kesimpulan penelitian.

4.1.4.2.3 *Direct Effect*

Dalam uji *direct effect* terdapat dua analisis yakni *path coefficient* dan uji *bootstrapping*. Analisis *path coefficient* digunakan untuk melihat arah dan kekuatan hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Nilai koefisien menunjukkan seberapa besar pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk menentukan signifikansi pengaruh tersebut, dilakukan uji *direct effect* melalui prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value*. Hubungan dinyatakan signifikan apabila $t\text{-statistic} \geq 1,96$ dan $p\text{-value} \leq 0,05$ (*two-tailed*).

Tabel 4. 16
Uji Bootstrapping

Hubungan Variabel	T Statistics	P Values	Keterangan
<i>Transformational Leadership</i> → <i>Psychological Empowerment</i>	21.039	0,000	Signifikan
<i>Transformational Leadership</i> → <i>Psychological Safety</i>	116.953	0,000	Signifikan

<i>Psychological Empowerment → Work Engagement</i>	2,779	0,006	Signifikan
<i>Psychological Safety → Work Engagement</i>	5,575	0,000	Signifikan
<i>Transformational Leadership → Work Engagement</i>	1,734	0,084	Tidak signifikan

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan uji *bootstrapping* yang telah dilakukan, bisa disimpulkan hubungan dari variabel sesuai dengan hipotesis yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut:

H1= Pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement*

Nilai *t* sebesar 1,734 (*p* = 0,084), sehingga tidak signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Temuan ini mengimplikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja tidak terjadi secara langsung, melainkan kemungkinan besar melalui mekanisme mediasi berupa *psychological empowerment* dan *psychological safety*. Dengan demikian, hasil ini memperkuat peran penting konstruk mediasi dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja karyawan.

Disisi lain, *transformational leadership* terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *psychological empowerment* dan *psychological safety*, masing-masing dengan nilai *t-statistic* sebesar 21,039 (*p* = 0,000) dan 116,953 (*p* = 0,000). Selain itu, *psychological empowerment* dan *psychological safety* juga memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement*, dengan nilai *t-statistic* 2,779 (*p* = 0,006) dan 5,575 (*p* = 0,000).

4.1.4.2.4 *Indirect Effect*

Uji *indirect effect* digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen terjadi melalui

variabel mediasi. Pengujian dilakukan dengan metode *bootstrapping* pada *SmartPLS*, yang menghasilkan nilai *t-statistic* dan *p-value* untuk menentukan signifikansi jalur mediasi. Jalur mediasi dinyatakan signifikan apabila $t\text{-statistic} \geq 1,96$ dan $p\text{-value} \leq 0,05$. Berikut hasil dari uji *indirect effect*:

Tabel 4. 17
Uji *Specific Indirect Effects*

Hubungan Mediasi	T Statistics	P Values	Keterangan
TL→PE→WE	2.679	0,008	Signifikan (Mediasi Penuh)
TL→PS→WE	5.635	0,000	Signifikan (Mediasi Penuh)

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengujian *specific indirect effects*, diperoleh bahwa kedua jalur mediasi dalam penelitian ini menunjukkan nilai *t-statistic* yang lebih besar dari 1,96 dan *p-value* yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing jalur mediasi bersifat signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Berikut hasil uji hipotesis berdasarkan tabel diatas:

H2= Pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi

Nilai *t-statistic* sebesar 2.679 dan *p-value* 0.008. Hasil ini menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berperan sebagai mediator signifikan yang menyalurkan pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan kerja secara tidak langsung melalui peningkatan rasa berdaya karyawan.

H3= Pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* melalui *psychological safety* sebagai mediator

Nilai *t-statistic* sebesar 5.635 dan *p-value* sebesar 0.000. Temuan ini mengindikasikan bahwa *psychological safety* menjadi mediator penting yang memperkuat pengaruh *transformational leadership* terhadap

keterlibatan kerja. Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan kondisi psikologis yang aman, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

Selain itu, karena pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *work engagement* terbukti tidak signifikan, tetapi kedua pengaruh tidak langsungnya signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa *psychological empowerment* dan *psychological safety* berperan sebagai *mediator penuh (full mediation)*. Artinya, *transformational leadership* tidak memengaruhi *work engagement* secara langsung, melainkan sepenuhnya melalui kedua konstruk mediasi tersebut.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement*

Hasil analisis dan pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *work engagement* tidak signifikan pada karyawan CV. TIPS Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak cukup kuat untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan pada CV. TIPS Indonesia.

Ketidaksignifikanan ini diperkuat oleh rata-rata jawaban responden pada variabel *transformational leadership* (2,98), yang berada pada kategori cukup/menengah dan tidak menunjukkan persepsi yang sangat tinggi terhadap perilaku transformasional pemimpin. Artinya, karyawan tidak sepenuhnya merasakan praktik kepemimpinan transformasional dalam bentuk *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, maupun *individualized consideration*. Persepsi yang tidak terlalu kuat tersebut selaras dengan hasil uji statistik yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* belum mampu memberikan dampak langsung pada peningkatan *work engagement*.

Dari sisi teori, hasil ini tampak tidak sepenuhnya sejalan dengan pandangan klasik tentang *transformational leadership* yang menekankan bahwa pemimpin transformasional, melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized*

consideration, seharusnya mampu meningkatkan energi, antusiasme, dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan. Dalam kerangka *job demands resources (JD-R)*, kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai *job resource* yang mampu memperkuat motivasi dan *engagement* karyawan. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keberadaan gaya kepemimpinan transformasional saja belum cukup untuk membangkitkan *work engagement* apabila tidak diikuti oleh kondisi psikologis internal yang mendukung, seperti rasa berdaya dan rasa aman.

Secara empiris, hasil ini justru menguatkan temuan Al Muslimah & Tjahjono (2023), yang menemukan bahwa transformational leadership tidak selalu berpengaruh secara langsung terhadap work engagement, berbeda dengan penelitian Anggita & Andriyani (2023), yang melaporkan hubungan positif dan signifikan antara keduanya. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh konteks organisasi dan karakteristik responden. Pada CV. TIPS Indonesia, karyawan bekerja dalam dua model bisnis (pelatihan SDM dan layanan *digital marketing*) yang menuntut adaptasi tinggi dan beban kerja beragam. Dalam situasi seperti ini, peran pemimpin mungkin lebih banyak dirasakan melalui bagaimana ia membangun rasa berdaya (*empowerment*) dan rasa aman (*psychological safety*), daripada melalui pengaruh motivasional secara langsung.

Ketidaksignifikannya hubungan langsung antara *transformational leadership* dan *work engagement* menunjukkan bahwa keterlibatan kerja karyawan lebih ditentukan oleh bagaimana mereka memaknai dan merasakan pekerjaannya, bukan semata oleh figur pemimpin. Kepemimpinan transformasional baru menjadi efektif ketika mampu diterjemahkan ke dalam pengalaman psikologis yang baik bagi karyawan, misalnya merasa dipercaya, punya otonomi, merasa kompeten, dan merasa aman untuk menyampaikan ide atau kesalahan.

Dalam perspektif Islam, hasil ini dapat dijelaskan melalui pemahaman bahwa kepemimpinan yang efektif bukan hanya dilihat dari figur pemimpin, tetapi dari bagaimana pemimpin mampu membangun

kondisi psikologis positif dalam diri pengikutnya, seperti rasa aman, percaya, dihargai, dan berdaya. Pandangan ini sejalan dengan nilai-nilai Al-Qur'an yang menekankan pentingnya kepemimpinan yang membangkitkan kesadaran, motivasi, dan ketenangan hati, bukan sekadar instruksi atau arahan.

Dalam Surah Ali Imran ayat 159, Allah Swt. berfirman:

فِيمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ لِنَتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا عَلَيْهِ الْقُلُوبُ لَا نَفْضُوا مِنْ حَوْلِكَ

Artinya: "*Maka disebabkan rahmat dari Allah engkau berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras lagi berhati kasar, niscaya mereka akan menjauh dari sekelilingmu*" (QS. Ali Imran: 159)

Ayat ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan lahir dari kelembutan, keamanan psikologis, dan kenyamanan emosional yang diberikan pemimpin kepada pengikutnya. Hal ini relevan dengan hasil penelitianmu, di mana *transformational leadership* baru memberikan dampak terhadap *work engagement* ketika melalui mediator *psychological empowerment* dan *psychological safety*. Dengan kata lain, seorang pemimpin tidak otomatis menumbuhkan keterlibatan kerja tanpa menciptakan kondisi psikologis yang menenangkan, membangun rasa percaya diri, serta memberikan ruang aman untuk berkembang. Inilah esensi kepemimpinan dalam Islam bukan pada instruksi pemimpin, tetapi pada pengaruh hati yang ditumbuhkan melalui kasih sayang, dorongan, dan penghargaan terhadap martabat manusia (Mu'min & Maulida, 2023).

Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan CV. TIPS Indonesia. Oleh karena itu dibutuhkan adanya hubungan psikologis yang bisa dimunculkan oleh pemimpin untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan

4.2.2 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* dengan mediasi *Psychological Empowerment*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* melalui *psychological empowerment*. Hubungan tidak langsung ini terbukti signifikan menurut hasil uji yang telah dilakukan sehingga *psychological empowerment* berperan sebagai *full mediation*. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak meningkatkan keterlibatan kerja secara langsung, tetapi melalui proses pemberdayaan psikologis pada karyawan.

Secara teoretis, *psychological empowerment* mencakup empat dimensi utama *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* yang membuat karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna, mampu menyelesaikan tugas, memiliki kendali, dan merasa kontribusinya berpengaruh. Kepemimpinan transformasional menumbuhkan *empowerment* ini melalui perilaku-perilaku seperti memberi inspirasi, mengembangkan potensi, memberdayakan bawahan, dan memberi kepercayaan.

psychological empowerment efektif sebagai mediator dalam penelitian ini dapat dilihat dari kecenderungan jawaban responden. Rata-rata jawaban responden pada variabel *psychological empowerment* (3,19) berada pada kategori tinggi, menunjukkan bahwa karyawan umumnya merasakan kompetensi diri yang baik, memiliki pemahaman jelas terhadap nilai pekerjaannya, dan merasa diberi ruang untuk mengambil keputusan. Kondisi ini menjelaskan secara empiris mengapa *empowerment* menjadi jalur signifikan yang menghubungkan *transformational leadership* dan *work engagement* karena karyawan merasakan dampak nyata dari perilaku pemimpin melalui peningkatan pemberdayaan psikologis, bukan melalui pengaruh langsung kepemimpinan.

Hasil ini juga didukung dengan penelitian oleh Nguyen (2020) dan Al Muslimah & Tjahjono (2023), yang menunjukkan hasil serupa bahwa *psychological empowerment* berperan sebagai mediasi terhadap hubungan

signifikan antara *transformational leadership* dan *work engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa *empowerment* merupakan mekanisme psikologis yang sangat penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja. Ketika *empowerment* tinggi, karyawan cenderung menunjukkan antusiasme, energi, dan komitmen yang lebih besar dalam pekerjaannya.

Dalam perspektif Islam, konsep pemberdayaan ini memiliki akar teologis yang kuat. Islam menekankan bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki potensi (*fithrah*), kemampuan (*qudrat*), dan amanah untuk bertindak secara aktif dalam kehidupannya.

Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Baqarah ayat 286:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

Artinya: “Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.” (QS. Al Baqarah:286)

Ayat ini menegaskan prinsip bahwa setiap manusia memiliki kapasitas dan kemampuan yang dapat dikembangkan. Pemimpin transformasional yang memberikan tantangan, peluang belajar, dan kepercayaan kepada karyawan sebenarnya sedang menjalankan prinsip ini: memberdayakan potensi yang Allah titipkan pada manusia. Ketika karyawan merasa dipercaya dan didukung untuk menggunakan potensi tersebut, mereka akan merasakan peningkatan makna (*meaning*) dan kompetensi (*competence*), yang pada akhirnya memicu munculnya keterlibatan kerja (Harahap, 2019).

4.2.3 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Work Engagement* dengan mediasi *Psychological Safety*

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* melalui *psychological safety*. Hasil uji yang telah dilakukan menunjukkan bahwa jalur mediasi tersebut sangat signifikan. Mengingat pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *work engagement* tidak signifikan,

maka *psychological safety* bertindak sebagai mediator penuh (*full mediation*). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional hanya dapat meningkatkan *work engagement* apabila terlebih dahulu menciptakan rasa aman psikologis dalam lingkungan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini semakin kuat ketika dikaitkan dengan kecenderungan jawaban responden pada variabel *psychological safety*. Rata-rata jawaban responden berada pada kategori cukup tinggi (mean 3,30), menunjukkan bahwa karyawan CV. TIPS Indonesia merasakan lingkungan kerja yang relatif aman untuk mengemukakan pendapat, bertanya, dan mengakui kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi interpersonal. Kondisi empiris ini memperkuat temuan bahwa *psychological safety* merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana transformational leadership dapat meningkatkan *work engagement*. Dengan kata lain, pemimpin transformasional baru mampu mendorong *engagement* ketika karyawan terlebih dahulu merasakan rasa aman secara psikologis.

Secara teoritis, *psychological safety* merujuk pada kondisi ketika individu merasa aman untuk menyampaikan pendapat, ide, atau kesalahan tanpa takut mendapat hukuman, penilaian negatif, atau konsekuensi interpersonal yang merugikan (Edmondson, 1999). Dalam model kepemimpinan transformasional, karakteristik pemimpin seperti memberikan perhatian individual, mendorong kreativitas, menghargai kontribusi bawahan, dan menciptakan komunikasi terbuka merupakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan *psychological safety*. Ketika pemimpin memberikan ruang yang aman bagi karyawan untuk berekspresi, mengambil risiko, dan belajar dari pengalaman, maka lingkungan tersebut mendukung munculnya sikap kerja positif, termasuk *work engagement*.

Selain itu, hasil penelitian ini konsisten dengan berbagai studi terdahulu yang menguatkan fungsi *psychological safety* sebagai mediator. Hirak et al. (2012), menemukan bahwa *transformational leadership*

meningkatkan *psychological safety* yang kemudian mendorong pembelajaran tim dan perilaku kerja positif. Penelitian Prihartati et al. (2023), juga menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *work engagement* berjalan secara tidak langsung melalui *psychological safety*. Temuan Liu et al. (2024) dan Bismoko et al. (2023) turut mempertegas bahwa pemimpin transformasional menciptakan iklim aman yang memfasilitasi keberanian berpendapat, partisipasi aktif, serta komitmen karyawan. Konsistensi hasil ini dengan berbagai studi terdahulu memperkuat kesimpulan bahwa *psychological safety* adalah jalur penting yang menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja.

Dalam konteks organisasi CV. TIPS Indonesia, *psychological safety* menjadi faktor yang sangat relevan. Perusahaan bergerak dalam bidang jasa, pelatihan SDM, dan layanan *digital marketing* yang menuntut kreativitas, kolaborasi, serta keberanian mengambil risiko dalam menyampaikan ide. Dalam lingkungan kerja seperti ini, *work engagement* sulit tercapai jika karyawan merasa takut atau tertekan. Oleh karena itu, peran pemimpin transformasional bukan hanya memberi arahan atau motivasi, tetapi juga membangun budaya kerja yang aman dan suportif. Ketika karyawan merasa bahwa setiap ide dihargai, kesalahan dianggap bagian dari proses belajar, dan komunikasi dapat berjalan dua arah tanpa intimidasi, maka mereka akan lebih berani terlibat secara aktif dan menunjukkan komitmen emosional terhadap pekerjaan.

Dalam perspektif Islam, konsep *psychological safety* sejalan dengan prinsip fundamental dalam Al-Qur'an tentang pentingnya rasa aman (*amn, ithmi'nan*) dan kenyamanan hati dalam melakukan aktivitas. Islam mengajarkan bahwa manusia akan dapat bekerja, berkembang, dan memberikan kontribusi terbaik ketika berada dalam keadaan tenang dan tidak takut terhadap tekanan maupun ancaman.

Allah SWT berfirman dalam QS Quraisy Ayat 4:

وَأَمْنَهُمْ مِنْ خُوفٍ ﴿٤﴾

Artinya: "...dan Dia (Allah) telah memberikan kepada mereka rasa aman dari ketakutan."(QS. Quraisy:4)

Ayat ini menegaskan bahwa rasa aman adalah kebutuhan dasar manusia, dan ketika kebutuhan ini terpenuhi, manusia dapat menjalankan tugasnya secara optimal. Dalam konteks penelitian ini, pemimpin transformasional yang memberikan rasa aman psikologis sedang memenuhi kebutuhan dasar tersebut, sehingga karyawan lebih berani berpendapat, tidak takut membuat kesalahan, dan lebih terlibat dalam pekerjaannya (Samain & Budihardjo, 2020).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* secara langsung dan juga menguji melalui dua variabel mediasi yakni *psychological empowerment* dan *psychological safety* pada karyawan CV. TIPS Indonesia, telah menghasilkan beberapa temuan penting. Berdasarkan hasil pengolahan data, hipotesis yang mencantumkan variabel mediasi seluruhnya didukung.

- a. *Transformational leadership*, tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *work engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak cukup kuat untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan pada CV. TIPS Indonesia.
- b. *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* dimediasi *psychological empowerment*. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional dapat mendorong keterlibatan kerja apabila pemimpin mampu menumbuhkan rasa berdaya, makna, kompetensi, dan otonomi dalam diri karyawan.
- c. *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* dimediasi *psychological safety*. *Work engagement* akan meningkat ketika pemimpin mampu membangun lingkungan kerja yang aman secara psikologis, memberikan ruang untuk berpendapat, serta menciptakan hubungan kerja yang suportif.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat mengenai peran *transformational leadership* dapat memengaruhi *work engagement* melalui dua variabel mediasi yakni *psychological empowerment* dan *psychological safety* pada karyawan CV. TIPS Indonesia.

5.2 Saran

a. Saran Praktis

1. Pemimpin diharapkan memberikan lebih banyak kepercayaan, kesempatan mengambil keputusan, ruang pengembangan diri, dan tantangan yang bermakna. Hal ini penting karena *empowerment* terbukti menjadi jalur signifikan pembentuk *work engagement*.
2. CV. TIPS Indonesia perlu memastikan bahwa karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat, memperoleh dukungan emosional, tidak takut terhadap kesalahan, dan memiliki hubungan interpersonal yang sehat sehingga dapat meningkatkan *work engagement*.
3. Walaupun pengaruh langsung *transformational leadership* terhadap *engagement* tidak signifikan, perilaku transformasional seperti memberi penghargaan, menunjukkan empati, dan memberikan visi tetap penting untuk membentuk kondisi psikologis positif yang relevan bagi *engagement*.
4. Menyusun program pelatihan kepemimpinan berorientasi pada psikologis yang mencakup *coaching*, pemberian umpan balik positif, dan teknik komunikasi asertif yang mendorong pemimpin menciptakan *empowerment* dan *safety* secara konsisten.

b. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan variabel gaya kepemimpinan lain serta mengeksplorasi berbagai *job resources* selain *work engagement*, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan kerja karyawan
2. Peneliti selanjutnya bisa menguji variabel mediasi lain yang berpotensi dapat mengukur *transformational leadership* terhadap *work engagement*
3. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan dengan karakteristik berbeda atau sampel yang lebih besar untuk memperoleh hasil yang lebih kuat

4. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode campuran (*mix methods*) melalui pendekatan wawancara observasi dapat memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai bagaimana *psychological empowerment* dan *psychological safety* terbentuk di lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Alqur'an dan Hadist

- Afrizal, A., Seswandi, A., & Handayani, R. (2023). Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Engagement dengan Psychological Empowerment sebagai Variabel Mediasi. *South East Asia Management Concern*, 1(1), 18–26. <https://doi.org/10.61761/seamac.1.1.18-26>
- Al Muslimah, D. A. D., & Tjahjono, H. K. (2023). Transformational Leadership and Work Engagement: Mediating Role of Psychological Empowerment. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga*, 33(2), 132–149. <https://doi.org/10.20473/jeba.v33i22023.132-149>
- Alawiyah, T., Gaffar, A., & Rosa, A. T. R. (2023). Transformational Leadership In Islamic Boarding Schools: Strategies For Improving Student Quality. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 12.
- Al-Qarni, & Aidh, B. A. (2008). *al-Tafsiru al-Muyassaru*. Obekan.
- Alshawabkeh, I., Ahmad, N. N., Rashid, A. H. A., Panatik, S. A., Al-Rusa, A., & Liyana, A. (2024). The Role of Transformational Leadership and Psychological Empowerment Toward Employee Creativity. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 11(2.2), 299–318. <https://doi.org/10.14738/assrj.112.2.16425>
- Anggita, A. S., & Andriyani. (2023). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Work Engagement Dengan Meaning In Work Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada ASN Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 12(4). <http://ejournals.s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2001). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM* (B. J. Avolio & B. M. Bass, Eds.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410603975>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bismoko, A. B., Suwandi, J. C., & Hellyani, C. A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Work Engagement Pada Organisasi Perusahaan. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 1(3), 191–205. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v1i3.374>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Daniar, A., & Nurhaniza, Z. (2021). Peran Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Mendorong Guru Sekolah Alam Bandung dalam Bekerja dan Berprestasi. *Komunikologi: Jurnal Pengembangan Ilmu Komunikasi Dan Sosial*, 5, 41. <https://doi.org/10.30829/komunikologi.v5i1.9313>
- de Lisser, R., Dietrich, M. S., Spetz, J., Ramanujam, R., Lauderdale, J., & Stolldorf, D. P. (2024). Psychological safety is associated with better work environment and lower levels of clinician burnout. *Health Affairs Scholar*, 2(7). <https://doi.org/10.1093/haschl/qxae091>
- Eddy, S. Ng., Stanton, P., Umeh, C., Bamber, G. J., Stone, D., Lukaszewski, K., Aw, S., Lyons, S., Schweitzer, L., Ren, S., Özbilgin, M. F., & Varma, A. (2025). Megatrends affecting the world of work: Implications for human resource management. *Personnel Review*, 54(5), 1113–1149. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2025-0100>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Fadhilah, H. U. (2022). *Peran Motivasi Intrinsik Islami dan Keterikan Kerja dengan Spiritual Welfare Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja SDM*. Universitas Islam Sultan Agung.
- Farzana, S., & Charoensukmongkol, P. (2024). Effects of transformational leadership on psychological empowerment and employee engagement: a comparative study of Bangladesh and Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 18(4), 1094–1113. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2023-0256>
- Ghozali, I. (2016). *Applikasi Analisis Multivariete SPSS 23*.
- Grah, B., Dimovski, V., Perić, M., Colnar, S., & Penger, S. (2024). Transformational Leadership and Work Engagement: The Moderating Role of Intrinsic

- Motivation. *Economic and Business Review*, 26(1), 32–44. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1334>
- Gürbüz, S., Schaufeli, W. B., Freese, C., & Brouwers, E. P. M. (2024). Fueling creativity: HR practices, work engagement, personality, and autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(22), 3770–3799. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2429125>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. *Work Engagement: Recent Developments in Theory and Research*, 8.
- Harahap, M. E. U. (2019). Pemberdayaan Dalam Perspektif Al-Quran. *Jurnal At-Taghyir*, 2. <http://jurnal.iain-padangsidiimpuan.ac.id/index.php/taghyir>
- Hirak, R., Peng, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2011.11.009>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. Mc Graw Hill Education.
- Liu, Y. (2023). The Role of Transformational Leadership in Empowering Employees' Psychological Empowerment: The Mediating Role of Work Values. *Academic Journal of Business & Management*, 5(23). <https://doi.org/10.25236/ajbm.2023.052321>
- Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC Psychology*, 12(1), 540. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>
- Llorente, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2023). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, 43, 1–26. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8>
- Mohammed, A. A., & Al-Abrrow, H. (2024). The impact of empowering and transformational leadership on innovative behaviour: the mediating role of

- psychological empowerment in health-care sector. *Leadership in Health Services*, 37(2), 231–246. <https://doi.org/10.1108/LHS-05-2023-0036>
- Mu'min, M. B., & Maulida, J. N. (2023). Dialektika Al-Qur'an Terhadap Kepemimpinan Transformasional. *Gunung Djati Conference Series*, 36.
- Mustika, K., Tanuwijaya, J., & Gunawan, A. W. (2025). The Influence of Work-Life Balance on Work Engagement Through Job Stress and Job Satisfaction as Mediation in Construction Company Employees. *Jurnal Economic Resource*, 7(2), 307–321. <https://doi.org/10.57178/jer.v7i2.1104>
- Nguyen, D. L. (2020). Mediating the role of psychological empowerment between transformational leadership and employee engagement. *Management Science Letters*, 4039–4044. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.005>
- Nurdin, F. (2020). Pandangan Al-Qur'an Dan Hadist Terhadap Etos Kerja. *Jurnal Ilmiah Al-Mu'ashirah*, 17, 137. <https://doi.org/10.22373/jim.v17i1.7911>
- Orlowska, A., & Laguna, M. (2023). Structural and Psychological Empowerment in Explaining Job Satisfaction and Burnout in Nurses: A Two-Level Investigation. *Journal of Nursing Management*, 2023, 1–11. <https://doi.org/10.1155/2023/9958842>
- Plouffe, R. A., Ein, N., Liu, J. J. W., St. Cyr, K., Baker, C., Nazarov, A., & Don Richardson, J. (2023). Feeling safe at work: Development and validation of the Psychological Safety Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(3), 443–455. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12434>
- Prihartati, I., Agung Priambodo, E., & Budiantoro, A. (2023). The Influence of Psychological Safety, Transformational Leadership on Employee Engagement of the Company through the Meaning of Work. *Journal of World Science*, 2(9), 1290–1297. <https://doi.org/10.58344/jws.v2i9.412>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., & Stouten, J. (2020). How engaging leaders foster employees' work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1155–1169. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0014>
- Rahmatika, A. N., & Makin, B. A. (2022). Konsep Psychological Empowerment Dalam IslamDi Lembaga Pendidikan. *Jurnal Hamfara Inspire*.
- Sakib, Md. N., Ullah, M. S., & Rahman, Md. M. (2025). Mapping the evolution of digital human resource management: a systematic review and bibliometric analysis. *Future Business Journal*, 11(1), 154. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00577-9>

- Samain, & Budihardjo. (2020). Konsep Kesehatan Mental Dalam Al-Qur'an Dan Implikasinya Terhadap Adversity Quotient Perspektif Tafsir Al-Misbah. *Atta'dib Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1.
- Saraswati, A., & Rocky, R. (2024). Peran kepemimpinan mengayomi terhadap keterlibatan kerja: Apakah jenis kelamin tertentu lebih diuntungkan? *Jurnal Psikologi Ulayat*. <https://doi.org/10.24854/jpu718>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3.
- Siminto, Almaududi Ausat, A. M., Shafiq, M. A., Judijanto, L., & Azzaakiyyah, H. K. (2024). Transformational Leadership, Psychological Safety, and ICT Competencies: Effects on Employee Performance. *Jurnal Pekommas*, 9(2), 323–336. <https://doi.org/10.56873/jpkm.v9i2.5831>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Source: The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Stanescu, D. F., Zbuchea, A., & Pinzaru, F. (2021). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*, 50(5), 1041–1057. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Wang, Y., He, L., & Wang, Q.-Y. (2025). The predictive power of teaching self-efficacy and emotion regulation on work engagement for EFL teachers in higher education. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1446257>
- Widodo, T., Wening, N., Nakuloadi, H., Rustiana, E., & Saifuddiin, M. R. (2024). Work Engagement in Generation Z Employees: Organizational Commitment, Perceived Organizational Support and Work Meaningfulness. *International Journal of Religion*, 5(12), 284–296. <https://doi.org/10.61707/q3jqr29>
- Zhou, Y., Cheng, Y., Liu, G., Zhang, Z., & Zhu, H. (2024). How does empowering leadership promote employee creativity? The sequential mediating mechanism of felt obligation for constructive change and job crafting. *Journal of Vocational Behavior*, 148, 103955. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103955>

LAMPIRAN

Lampiran 1: Lembar Kuisioner

KUISIONER PENELITIAN

Peran *Psychological Empowerment* Dan *Psychological Safety* Dalam Memediasi Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Work Engagement*

(Studi Pada CV. TIPS Indonesia)

I. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Berikan tanda centang (✓) pada pilihan pertanyaan yang dirasa sesuai. Berdasarkan etika penelitian, jawaban anda akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian. Jawaban anda sangat membantu hasil penelitian ini.

Keterangan:

- | | | | |
|---|-----------------------|---|-----------------|
| 1 | : Sangat Tidak Setuju | 4 | : Setuju |
| 2 | : Tidak Setuju | 5 | : Sangat Setuju |
| 3 | : Netral | | |

II. Identifikasi Responden

Nama Responden :

Nomor Telepon :

Alamat Email :

Alamat Domisili :

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Usia : <20 tahun 20 - 30 tahun >30 tahun

Lama Bekerja : <1 Tahun 1 - 5 Tahun 5 - 10 Tahun >10 Tahun

Divisi/Bagian : Fasilitator Pelatihan

Operasional

Administrasi

Digital Marketing

III. Daftar Pernyataan

1. *Transformational Leadership*

<i>Idealized Influence (Pengaruh Ideal)</i>						
No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Pemimpin saya merupakan <i>role model</i> (panutan) saya di perusahaan					
2.	Pemimpin saya mendapatkan rasa hormat					
<i>Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)</i>						
No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
3.	Pemimpin saya memberikan motivasi kepada saya untuk bekerja lebih baik					
4.	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri saya dalam melakukan pekerjaan					
5.	Pemimpin memberikan keyakinan kepada saya bahwa tujuan perusahaan akan tercapai					
<i>Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)</i>						
No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
6.	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan					
7.	Pemimpin mendorong saya untuk selalu inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan					
8.	Pemimpin saya bersemangat untuk mendengarkan ide/gagasan saya					
<i>Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)</i>						
No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
9.	Pemimpin berupaya meningkatkan pengembangan diri saya					

10.	Pemimpin saya memperlakukan saya secara personal, tidak hanya sebagai bagian dari tim kerja					
11.	Pemimpin bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami					

2. *Work engagement*

<i>Vigor</i> (Semangat)						
No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Di tempat kerja, saya merasa penuh energi					
2.	Di tempat kerja, saya merasa kuat dan bersemangat					
3.	Ketika saya bangun pagi, saya ingin pergi bekerja					
<i>Dedication</i> (Dedikasi)						
No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
4.	Saya merasa antusias dalam bekerja					
5.	Pekerjaan mampu menginspirasi saya untuk bekerja lebih					
6.	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
<i>Absorption</i> (Absorpsi)						
No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
7.	Saya merasa senang ketika bekerja secara intensif					
8.	Saya menikmati pekerjaan saya					
9.	Saya terbawa suasana saat sedang bekerja					

3. Psychological Empowerment

Meaning (Makna)						
No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Saya merasa yakin pekerjaan memiliki nilai yang sejalan dengan kehidupan					
2.	Saya merasa yakin bahwa pekerjaan searah dengan tujuan hidup					
3.	Saya merasa yakin bahwa perilaku kerja yang dimiliki berguna pada pekerjaan					
Competence (Kompetensi)						
No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
4.	Saya yakin akan kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan					
5.	Saya merasa yakin dapat mengatasi tantangan yang ada dalam pekerjaan					
6.	Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya					
Self-determination (Otonomi)						
No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
7.	Saya memiliki otonomi yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan					
8.	Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana cara melakukan pekerjaan					
9.	Saya diberi keleluasaan untuk bekerja secara mandiri dengan cara saya sendiri					
Impact (Pengaruh)						
No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
10.	Saya memiliki pengaruh cukup besar terhadap apa yang terjadi di departemen					

11.	Saya mempunyai kendali yang besar atas apa yang terjadi di departemen				
12.	Saya merasa yakin bahwa otoritas yang dibebankan/dipercayakan dapat dikendalikan dengan baik				

4. *Psychological Safety*

<i>Interpersonal Risk Taking (Pengambilan Resiko Interpersonal)</i>					
No	Pertanyaan	1	2	3	4
1.	Rekan kerja saya bereaksi dengan baik atas kesalahan saya				
2.	Rekan kerja saya memahami bakat dan skill individu saya				
<i>Mutual Trust and Respect (Saling Percaya dan Menghormati)</i>					
No	Pertanyaan	1	2	3	4
3.	Anggota tim menunjukkan empati dan kepedulian personal				
4.	Adanya ketertarikan terhadap kondisi atau ide satu sama lain				
5.	Adanya niat untuk saling membantu dalam mencapai tujuan bersama				
<i>Organizational/Structural Support (Dukungan Organisasi/Struktural)</i>					
No	Pertanyaan	1	2	3	4
6.	Niat untuk saling membantu dalam mencapai tujuan bersama				
7.	Ketersediaan sumber daya (waktu, alat, dukungan emosional) untuk bekerja secara aman				
<i>Identity and Clarity in the Context of the Team (Identitas dan Kejelasan dalam Konteks Tim)</i>					

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
8.	Saya memahami peran dalam tim dan kontribusi yang saya miliki					
9.	Saya merasa diterima dan diakui sebagai bagian dari tim					
10.	Identitas personal saya tidak dikaburkan oleh dinamika kelompok					

Lampiran 2: Data Responden

DATA RESPONDEN

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP											
PI1	PI2	MI1	MI2	MI3	SI1	SI2	SI3	IC1	IC2	IC3	
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	
4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	
3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	
2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	
2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	
4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	
5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	
3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	

2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	
3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	
3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	
3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	
4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	
3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	
3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	
4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	

WORK ENGAGEMENT								
S1	S2	S3	D1	D2	D3	A1	A2	A3
3	3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	4	3	3	4	4	3
5	4	4	5	4	4	4	5	5
5	5	4	4	4	4	4	5	5
4	3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3
5	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	5
3	4	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	1
4	4	3	4	3	3	4	4	4
1	2	1	1	2	1	2	2	2
1	2	2	2	2	1	2	2	2
3	3	2	3	3	3	3	3	3
2	2	1	2	2	2	2	2	1
3	3	3	3	3	3	4	4	3
2	3	2	3	3	2	3	3	3
2	3	2	2	2	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	5	5
2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3
2	3	3	2	3	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	2	2	3	3	2
4	4	4	4	3	3	4	4	3
3	3	2	3	3	2	3	3	3
2	3	2	3	2	3	3	3	3
2	2	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	4	5	5	5
3	3	3	3	3	2	3	3	2
2	3	2	2	3	2	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	3	3	2
3	3	3	4	3	3	3	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	2	3	2	2	2	2	2
3	3	3	4	3	3	3	3	3

4	3	3	3	3	3	4	4	3
4	3	3	4	3	4	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	4	3
4	4	3	4	3	3	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	2	3	2	2	3	3	2
2	3	3	3	3	2	3	4	3
3	3	4	3	3	3	3	4	3
3	4	3	3	4	4	4	4	4
2	2	1	2	2	1	2	2	1
5	5	4	4	4	4	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5
2	3	3	3	2	3	3	3	2
3	3	3	4	3	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4
5	4	4	5	4	5	4	5	4
2	2	2	3	2	2	2	3	2
3	4	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3

PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT												
M1	M2	M3	C1	C2	C3	SD1	SD2	SD3	I1	I2	I3	
3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	
4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	
3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	
2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	
2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	

1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	2	2	2	3	1	3	2	2	3	3
3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4
3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3
3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3
3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3
4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3
4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4
3	2	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2
3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2
5	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4

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

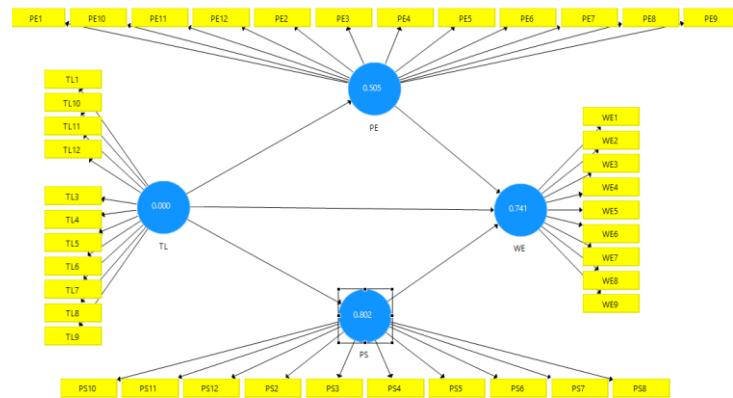
PSYCHOLOGICAL SAFETY										
IRT1	IRT2	MTR1	MTR2	MTR3	OSS1	OSS2	ICC1	ICC2	ICC3	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	
2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	

4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
1	2	1	2	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
4	3	3	3	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
2	1	2	2	2	1	1	1	2	2
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	3	4	4	3
3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Lampiran 3: Hasil Olah Data

HASIL OLAH DATA

Hasil *Structure Model*



Hasil Pengujian *Loading Factor*

	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Work Engagement</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Psychological Safety</i>
PI1	0,933			
PI2	0,910			
MI1	0,933			
MI2	0,923			
MI3	0,935			
SI1	0,925			
SI2	0,919			
SI3	0,915			
IC1	0,943			
IC2	0,933			
IC3	0,924			
S1		0,918		
S2		0,891		
S3		0,920		
D1		0,881		
D2		0,904		
D3		0,887		
A1		0,896		
A2		0,928		
A3		0,922		
M1			0,889	
M2			0,883	
M3			0,920	
C1			0,874	
C2			0,909	
C3			0,902	
SD1			0,871	

SD2			0,903	
SD3			0,848	
I1			0,883	
I2			0,896	
I3			0,868	
IRT1				0,933
IRT2				0,941
MTR1				0,922
MTR2				0,933
MTR3				0,923
OSS1				0,943
OSS2				0,938
ICC1				0,925
ICC2				0,941
ICC3				0,934

Hasil Uji *Construct Reliability & Average variance Extracted (AVE)*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
PE	0,975	0,976	0,978	0,788
PS	0,984	0,984	0,985	0,871
TL	0,984	0,984	0,985	0,859
WE_	0,972	0,973	0,976	0,820

Hasil Uji *Cross Loading*

Indikator	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Work Engagement</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Psychological Safety</i>
PI1	0,933	0,821	0,735	0,910
PI2	0,910	0,859	0,789	0,887
MI1	0,933	0,805	0,765	0,892
MI2	0,923	0,846	0,788	0,895
MI3	0,935	0,842	0,766	0,909
SI1	0,925	0,845	0,760	0,881
SI2	0,919	0,841	0,747	0,908
SI3	0,915	0,790	0,684	0,867
IC1	0,943	0,845	0,767	0,909
IC2	0,933	0,816	0,712	0,887
IC3	0,924	0,814	0,743	0,895
S1	0,844	0,918	0,809	0,894
S2	0,747	0,891	0,762	0,799
S3	0,871	0,920	0,815	0,892
D1	0,800	0,881	0,816	0,857
D2	0,785	0,904	0,823	0,828
D3	0,792	0,887	0,811	0,844
A1	0,806	0,896	0,780	0,871

A2	0.824	0.928	0.823	0.879
A3	0.793	0.922	0.820	0.871
M1	0,720	0,800	0.889	0,766
M2	0.697	0.768	0.883	0.749
M3	0.719	0.800	0.920	0.794
C1	0.723	0.797	0.874	0.795
C2	0.786	0.816	0.909	0.817
C3	0.738	0.832	0.902	0.786
SD1	0.672	0.784	0.871	0.748
SD2	0.770	0.796	0.903	0.819
SD3	0.614	0.731	0.848	0.673
I1	0.770	0.783	0.883	0.810
I2	0.707	0.803	0.896	0.788
I3	0.699	0.774	0.868	0.774
IRT1	0.915	0.869	0.800	0.933
IRT2	0.899	0.907	0.840	0.941
MTR1	0.879	0.895	0.817	0.922
MTR2	0.901	0.873	0.821	0.933
MTR3	0.878	0.880	0.816	0.923
OSS1	0.913	0.891	0.803	0.943
OSS2	0.919	0.896	0.829	0.938
ICC1	0.888	0.887	0.817	0.925
ICC2	0.907	0.884	0.801	0.941
ICC3	0.912	0.888	0.833	0.934

Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
PE	0.657	0.651
PS	0.932	0.931
WE_	0.922	0.918

Hasil Uji Q-Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
PE	756.000	373.970	0.505
PS	630.000	124.823	0.802
TL	693.000	693.000	
WE_	567.000	146.818	0.741

Hasil Uji *Path Coeffisient (Bootstrapping)*

Path Coefficients

	Mean, STDEV, T-Values, P-...	Confidence Intervals		Confidence	
	Original ...	Sample ...	Standard ...	T Statistic...	P Values
PE -> WE_	0.211	0.218	0.076	2.779	0.006
PS -> WE_	1.022	1.007	0.183	5.575	0.000
TL -> PE	0.811	0.813	0.039	21.039	0.000
TL -> PS	0.965	0.966	0.008	116.953	0.000
TL -> WE_	-0.266	-0.259	0.153	1.734	0.084

Hasil Uji *Specific Indirect Effect*

Specific Indirect Effects

	Mean, STDEV, T-Values, P-...	Confidence Intervals		Confidence Intervals Bias ...	
	Original ...	Sample ...	Standard ...	T Statistics (J/O/S...	P Values
TL -> PE -> WE_	0.171	0.178	0.064	2.679	0.008
TL -> PS -> WE_	0.986	0.972	0.175	5.635	0.000

Lampiran 4: Data Diri Penulis

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap	Mochamad Ali Chazmi Dzulfikar
Tempat, Tanggal Lahir	Sidoarjo, 22 April 2004
Alamat Asal	Jalan Pasar Jetis No.5B RT.10 RW.03 Kel. Lemahputro Kec. Sidoarjo Kab. Sidoarjo, Jawa Timur
Alamat Domisili	Jl. Kanjuruhan Asri No.5, BLOK B 33E Tlogomas, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur
Telepon/HP	085740240018
E-mail	alichazmi22@gmail.com
<u>Pendidikan Formal</u>	
2022 – 2025	Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2019 – 2022	SMA An-Nur Bululawang Malang
2016 – 2019	SMP An-Nur Bululawang Malang
2016 – 2022	Pondok Pesantren Wisata An-Nur 2 Al-Murtadlo Bululawang, Malang
2011 – 2016	SDI Wahid Hasyim Sidoarjo
<u>Sertifikasi</u>	
2025	Digital Marketing Berbasis Kecerdasan Buatan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi
<u>Pengalaman Organisasi</u>	
2023 – 2024	Anggota HIPMI PT UIN MALANG
2024 – 2025	Pengurus HIPMI PT UIN MALANG/Anggota Bidang Pelatihan dan Pengembangan
2024 – 2025	Sekretaris Kedinasan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dewan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi (DEMA FE)

Lampiran 5: Lembar Bukti Plagiasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Mochamad Ali Chazmi Dzulfikar
NIM : 220501110113
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **PERAN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT DAN PSYCHOLOGICAL SAFETY DALAM MEMEDIASI PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP WORK ENGAGEMENT**
(Studi Pada CV. TIPS INDONESIA)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originality report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
23%	12%	9%	21%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 13 Desember 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 6: Lembar Bimbingan dan Konsultasi

11/12/25, 13.44

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 220501110113
Nama : Mochamad Ali Chazmi Dzulfikar
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc
Judul Skripsi : **PERAN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT DAN PSYCHOLOGICAL SAFETY DALAM MEMEDIASI PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP WORK ENGAGEMENT**
(Studi Pada CV. TIPS INDONESIA)

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	1 September 2025	Membawa Outline dan proposal yang telah diajukan	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
2	8 September 2025	Revisi isi Bab 1, terutama pada susunan kalimat dan objek penelitian	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
3	15 September 2025	Penyerahan revisi pada bimbingan sebelumnya, serta membahas terkait detail bab 2 terutama pada teori	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
4	22 September 2025	Penyerahan revisi bab 2 dan membahas bab 3 terutama pada pembahasan metode penelitian dan sampel	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
5	29 September 2025	Penyerahan revisi bab 3 dan persiapan Seminar proposal, terutama pada koreksi ppt dan mengetes sejauh mana pemahaman	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
6	17 November 2025	Pembahasan terkait revisi yang ada di seminar proposal	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
7	25 November 2025	Konsultasi terkait kuisioner yang akan disebar	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	11 Desember 2025	Membahas terkait final Skripsi	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi

Malang, 11 Desember 2025
Dosen Pembimbing



Ikhsan Maksum, M.Sc