

**PENGARUH RESONANT LEADERSHIP DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA PEGAWAI ASN DINAS
PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN
PROVINSI JAWA TENGAH**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**ADAM SATYA NEGARA
NIM. 12010124410026**

FEB UNDIP

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2026



SERTIFIKASI

Saya, Adam Satya Negara yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bila tesis yang saya ajukan ini ialah hasil karya saya sendiri yang tidak pernah disampaikan agar memperoleh gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, sehingga pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 18 Agustus 2026

Adam Satya Negara

NIM. 12010124410026

FEB UNDIP

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**PENGARUH RESONANT LEADERSHIP DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP EMPLOYEE
ENGAGEMENT DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI
ASN DINAS PERINDUSTRIAN DAN
PERDAGANGAN PROVINSI JAWA TENGAH**

Yang disusun oleh Adam Satya Negara, NIM 12010124410026
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 21 September 2026
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 30 September 2026
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Manajemen

Ketua Program



Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.

Pembimbing



Dr. Andriyani, S.E., M.M.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.”

(QS. Al-Insyirah: 6-8)

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi orang lain.”

(Imam Syafi’i)

“Ilmu adalah cahaya yang menerangi hati dan jalan untuk meraih kesuksesan. Oleh karena itu, kita harus menuntut ilmu setinggi-tingginya.”

(Imam Malik)

FEB UNDIP

*Kebahagiaan dan Gelar hari ini aku persembahkan kepada
Allah SWT serta Kedua Orang Tua Tercinta
Ibu Sri Susiati dan Bapak Restu Dewadji*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of resonant leadership and work environment on employee engagement with job satisfaction as a mediating variable among civil servants at the Department of Industry and Trade of Central Java Province. This research was conducted because there are still differences in the level of employee engagement among employees, even though the leadership and work environment in the organization are considered relatively good. This study used a quantitative approach with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 4.

The results show that resonant leadership has a positive and significant effect on job satisfaction and employee engagement. The work environment also has a positive and significant effect on job satisfaction and employee engagement. In addition, job satisfaction has a positive and significant effect on employee engagement.

The results also show that job satisfaction mediates the effect of resonant leadership on employee engagement and mediates the effect of the work environment on employee engagement. Therefore, better leadership and a more conducive work environment can increase employees' job satisfaction, which in turn can improve employee engagement.

Keywords: Resonant Leadership, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Engagement.



ABSTRAK

Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis pengaruh *resonant leadership* dan lingkungan kerja terhadap *employee engagement* dengan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan karena masih terdapat perbedaan tingkat *employee engagement* antarpegawai, meskipun kepemimpinan dan lingkungan kerja di instansi tersebut telah dinilai cukup baik. Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan metode “*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)” yang diolah menggunakan SmartPLS 4.

Perolehan penelitian memperlihatkan bila *resonant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta *employee engagement*. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan *employee engagement*. Kemudian, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bila kepuasan kerja memediasi pengaruh *resonant leadership* terhadap *employee engagement* dan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement*. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan yang diterapkan dan semakin kondusif lingkungan kerja, maka kepuasan kerja pegawai akan bertambah dan pada akhirnya bisa meningkatkan *employee engagement*.

Kata kunci: *Resonant Leadership*, *Lingkungan Kerja*, *Kepuasan Kerja*, *Employee Engagement*.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan atas kehadiran Allah SWT sebab limpahan rahmat, karunia, dan ridho-Nya penulis bisa menuntaskan tesis yang berjudul “*Pengaruh Resonant Leadership Dan Lingkungan Kerja Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Asn Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah*”. Penulisan tesis ini dirancang menjadi sebuah syarat agar mendapat gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Pada proses penyusunan tesis ini, penulis sadar bila banyak pihak yang sudah memberi pertolongan, dukungan, motivasi, dan doa hingga tesis ini bisa selesai dengan baik. Sehingga, di kesempatan ini penulis berkeinginan mengungkapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya pada:

1. Allah Subhanahu wa Ta’ala, atas segala rahmat, kasih sayang, pertolongan, serta jalan terbaik yang senantiasa Allah hadirkan dalam setiap proses kehidupan penulis. Di tengah rasa lelah, ragu, dan hampir menyerah, Allah selalu memberikan kekuatan, ketenangan, serta kemudahan dalam setiap langkah penyelesaian tesis ini. Dengan penuh rasa syukur, penulis mempersembahkan pencapaian ini sebagai bentuk terima kasih atas semua nikmat dan kasih sayang-Nya yang tidak pernah terputus.
2. Teruntuk perempuan paling hebat dalam hidup penulis, Ibu Sri Susiati tercinta. Terima kasih karena tidak pernah lelah menjadi rumah bagi penulis di saat dunia terasa begitu berat. Di balik setiap doa yang Ibu panjatkan, terdapat kekuatan besar yang membuat penulis mampu bertahan hingga sampai pada titik ini. Penulis menyadari bahwa perjuangan Ibu tidak pernah mudah. Namun, Ibu tetap berdiri kuat, menjadi sandaran, sekaligus alasan penulis untuk terus melangkah dan menyelesaikan perjuangan ini.
3. Tidak ada yang dapat membalas semua kasih sayang, pengorbanan, air mata, dan doa yang selalu Ibu berikan tanpa henti. Tesis ini penulis persembahkan sebagai bentuk kecil rasa bangga dan terima kasih kepada perempuan yang

selalu menguatkan, memeluk, dan percaya bahwa anak bungsunya mampu melewati semuanya. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kesehatan, kebahagiaan, dan umur panjang untuk Ibu.

4. Teruntuk Bapak tercinta, Restu Dewadji, sosok yang selalu menjadi panutan, sumber kekuatan, dan alasan penulis untuk terus berjuang hingga sampai pada titik ini. Terima kasih atas segala kasih sayang, doa, pengorbanan, nasihat, serta dukungan yang tidak pernah berhenti diberikan kepada penulis. Mungkin tidak semua perjuangan Bapak dapat penulis lihat dan tidak semua pengorbanan Bapak mampu penulis balas, tetapi setiap hal yang Bapak lakukan telah menjadi bagian penting dalam perjalanan hidup dan pendidikan penulis.
5. Prof. Faisal, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, yang telah memberikan dukungan kepada penulis selama menjalani masa perkuliahan.
6. Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah memberikan arahan dan dukungan kepada penulis selama menjalani studi.
7. Ibu Dr. Andriyani, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing, yang telah memersamai proses penulis dengan penuh kesabaran, perhatian, dan ketulusan. Terima kasih atas setiap waktu yang telah diberikan di tengah kesibukan Ibu untuk membimbing dan menuntun penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Bagi penulis, Ibu bukan hanya seorang dosen pembimbing, tetapi juga sosok yang memberikan banyak pelajaran mengenai ketekunan, kesabaran, dan perjuangan dalam menyelesaikan proses ini.
8. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan pengalaman yang bermanfaat bagi penulis selama menjalani pendidikan.
9. Seluruh staf akademik dan administrasi Program Studi Magister Manajemen, yang telah membantu penulis selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.

10. Teman-teman Magister Manajemen, khususnya *By Course 1*, yang telah memberikan dukungan, semangat, serta kebersamaan selama menjalani aktivitas perkuliahan dan proses penyusunan tesis.
11. Teruntuk teman dekat penulis, Anatia Zalzabella, terima kasih telah menjadi salah satu orang yang selalu hadir dan memberikan warna dalam perjalanan penulis menyelesaikan tesis ini. Terima kasih atas semua dukungan, perhatian, semangat, serta waktu yang telah diberikan, terutama di saat penulis sedang merasa lelah, jenuh, dan membutuhkan seseorang untuk sekadar mendengarkan cerita. Terima kasih telah menjadi tempat berbagi cerita, keluh kesah, maupun berbagai hal sederhana yang terkadang mampu membuat hari-hari yang berat terasa lebih ringan. Setiap dukungan dan perhatian yang diberikan mungkin terlihat sederhana, tetapi bagi penulis memiliki arti yang begitu besar.

Semarang, 18 Agustus 2026



Adam Satya Negara

SEMARANG
FEB UNDIP

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	16
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	19
1.3.1 Tujuan Penelitian	19
1.3.2 Kegunaan Penelitian	19
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN.....	22
2.1 Telaah Pustaka	22
2.1.1 Job Demands–Resources (JD-R) Model.....	22
2.1.2 Employee Engagement.....	23
2.1.3 Resonant Leadership	25
2.1.4 Lingkungan Kerja.....	28
2.1.5 Kepuasan Kerja.....	31
2.2 Model dan Hipotesis Penelitian.....	33

2.3	Posisi Penelitian dibandingkan Penelitian Terdahulu.....	37
2.4	Kerangka Pikir Teoritis.....	39
BAB III METODE PENELITIAN		42
3.1	Jenis dan Sumber Data.....	42
3.2	Populasi dan Sampel.....	43
3.2.1	Populasi.....	43
3.2.2	Sampel.....	44
3.3	Definisi Operasional Variabel.....	46
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	49
3.5	Teknik Analisis Data.....	50
3.5.1	Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	51
3.5.2	Uji Reliabilitas Konstruk.....	52
3.5.3	Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	53
3.5.4	Uji Hipotesis.....	53
3.5.5	Uji Efek Mediasi.....	54
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....		56
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	56
4.1.1	Deskripsi Umum Responden.....	57
4.2	Proses dan Hasil Analisis Data.....	68
4.2.1	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	69
4.2.2	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	80
4.3	Pengujian Hipotesis.....	84
4.3.1	Pengujian Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	84
4.3.2	Pengujian Efek Mediasi.....	89
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian	90
4.4.1	Pengaruh <i>Resonant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja	90
4.4.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	93
4.4.3	Pengaruh <i>Resonant Leadership</i> terhadap Employee Engagement	95

4.4.4	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i>	98
4.4.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i>	100
4.4.6	Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh <i>Resonant Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	102
4.4.7	Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i>	105
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		108
5.1	Kesimpulan	108
5.2	Implikasi.....	110
5.2.1	Implikasi Teoritis	110
5.2.2	Implikasi Manajerial	111
5.3	Keterbatasan dan Saran Penelitian Mendatang	114
5.3.1	Keterbatasan Penelitian.....	114
5.3.2	Saran Manajerial	114
5.3.3	Saran Penelitian Mendatang.....	116
DAFTAR PUSTAKA		117
LAMPIRAN.....		121

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Fenomena Awal Employee Engagement Pegawai ASN pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah	7
Tabel 1. 2 Research Gap	8
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	37
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	46
Tabel 3. 2 Skala Likert.....	50
Tabel 4. 1 Kategori Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 4. 2 Kategori Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 4. 3 Kategori Responden Berdasarkan Status Pernikahan	62
Tabel 4. 4 Kategori Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	64
Tabel 4. 5 Kategori Responden Berdasarkan Masa Kerja	66
Tabel 4. 6 Hasil Pengujian Convergent Validity (Outer Loading)	71
Tabel 4. 7 Hasil Pengujian Average Variance Extracted (AVE).....	73
Tabel 4. 8 Hasil Pengujian Fornell-Larcker Criterion	76
Tabel 4. 9 Hasil Pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).....	77
Tabel 4. 10 Hasil Pengujian Reliabilitas.....	78
Tabel 4. 11 Hasil Pengujian R-Square	80
Tabel 4. 12 Hasil Goodness of Fit Model	83
Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect).....	85
Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Efek Mediasi.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Teoritis.....	40
Gambar 4. 1 Hasil Loading Factor First Stage pada Calculate Menu PLS Algorithm.....	69



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian	121
Lampiran 2 : Surat Penelitian.....	125
Lampiran 3 : Data Responden.....	126
Lampiran 4 : Data Variabel.....	131
Lampiran 5 : Hasil SmartPLS	141



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Organisasi pemerintah harus senantiasa meningkatkan kualitas sumber daya manusianya guna memberikan layanan publik yang efektif, efisien, dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat di tengah lingkungan organisasi publik yang semakin dinamis. Dalam konteks ini, Aparat Sipil Negara (ASN), yang menggerakkan birokrasi dan melaksanakan kebijakan publik, memainkan peran strategis yang sangat penting. Meskipun demikian, sejumlah survei menunjukkan bahwa tingkat partisipasi pegawai pemerintah Indonesia masih relatif rendah. Berdasarkan laporan Kementerian PAN-RB (2022), Indeks Keterlibatan ASN Indonesia baru mencapai 67,4%, yang menunjukkan masih adanya ruang perbaikan dalam hal motivasi, komitmen, dan keterlibatan kerja. Kondisi ini berefek naiknya *turnover intention*, berkurangnya produktivitas, dan lemahnya inovasi dalam pelayanan publik (BKN, 2023). Selain itu, kondisi tersebut memperlihatkan bila kenaikan kualitas sumber daya manusia selain bergantung pada kompetensi teknis pegawai, namun juga pada tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki *employee engagement* rendah cenderung hanya melaksanakan pekerjaan sesuai tuntutan administratif tanpa menunjukkan inisiatif, kreativitas, maupun komitmen untuk memberikan pelayanan yang optimal untuk masyarakat. Sehingga, peningkatan *employee engagement* menjadi salah satu agenda strategis pada reformasi birokrasi. Rendahnya *employee engagement* pada

sektor publik juga berpotensi menurunkan kualitas pelayanan kepada masyarakat karena pegawai cenderung hanya menjalankan tugas sesuai kewajiban formal tanpa menunjukkan inisiatif, dedikasi, maupun kemauan menyerahkan partisipasi yang lebih besar pada organisasi. Sebaliknya, pegawai yang punya tingkat *employee engagement* tinggi memperlihatkan *antusiasme*, semangat kerja, dan komitmen yang lebih kuat dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan *employee engagement* sebagai sebuah fokus penting pada pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah (Saks, 2022; Bakker & Demerouti, 2017).

Pada pengaturan sumber daya manusia sektor publik, *employee engagement* merupakan aspek penting karena bertugas menaikan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik. Menurut Schaufeli & Bakker (2004), *employee engagement* ialah keadaan psikologis yang dicirikan “*vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan pada pekerjaan)” sehingga pegawai menunjukkan antusiasme, komitmen, serta keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi tidak hanya melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab formal, tetapi juga memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*), menunjukkan inisiatif, serta berupaya menyerahkan partisipasi terbaik untuk organisasi. Berbagai penelitian memperlihatkan bila *employee engagement* mampu meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, memperkuat retensi pegawai, serta mendorong inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Bakker & Demerouti, 2017). Sehingga, peningkatan *employee engagement* sebagai sebuah indikator krusial pada pengaturan sumber daya manusia sekaligus faktor pendukung terwujudnya

birokrasi yang efektif, adaptif, dan berintegritas.

Sebuah faktor yang diperkirakan memengaruhi *employee engagement* adalah gaya kepemimpinan, khususnya *resonant leadership*. Menurut Goleman et al. (2002), *resonant leadership* merupakan kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan emosional yang positif melalui empati, kesadaran diri, serta kemampuan menginspirasi bawahan. Pemimpin yang bisa menghasilkan hubungan kerja yang harmonis dan penuh keyakinan akan mendorong pegawai merasa dihargai sehingga meningkatkan keterikatan emosional terhadap organisasi. Penelitian Louw & du Plessis (2022) dan Li et al. (2024) memperlihatkan bila *resonant leadership* berefek positif pada peningkatan *employee engagement* melalui terbentuknya *emotional connection* dan kepercayaan di lingkungan kerja.

Selain meningkatkan *employee engagement* secara langsung, *resonant leadership* juga berpotensi meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang mampu membangun hubungan emosional yang positif, memberikan dukungan, penghargaan, dan komunikasi yang terbuka akan membuat pegawai merasa dihargai serta memperoleh keterampilan kerja yang lebih positif. Kondisi ini menunjang meningkatnya kepuasan kerja yang berikutnya dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi (Goleman et al., 2002; Li et al., 2024).

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja ialah unsur lain yang mengakibatkan tingkat *employee engagement*. Karyawan dapat merasa aman, nyaman, dan puas dengan pekerjaan mereka di lingkungan kerja yang suportif, yang mencakup elemen fisik maupun non-fisik (Robbins & Judge, 2019). Dalam konteks organisasi publik, penelitian Sari & Widodo (2021) memperlihatkan bila *employee*

engagement ASN diakibatkan secara langsung oleh lingkungan kerja yang sehat, terutama pada hal dukungan sosial dan kerja tim. Suasana kerja yang positif meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan, komunikasi, dan rasa memiliki.

Lingkungan kerja yang mendukung selain berefek langsung pada *employee engagement*, namun membentuk persepsi positif pegawai pada pekerjaannya. Karena merasa kebutuhan fisik dan psikologis mereka terpenuhi, karyawan akan merasa lebih lega atas pekerjaan mereka di lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan harmonis. Hasilnya, karyawan menjadi lebih antusias, berkomitmen, dan terlibat dalam pekerjaan mereka (Robbins & Judge, 2019; Simanjuntak et al., 2023).

Namun, selain terdorong secara langsung oleh *resonant leadership* dan lingkungan kerja, *employee engagement* juga dipengaruhi oleh faktor psikologis pegawai, yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*). Pada penelitian ini, kepuasan kerja terletak menjadi variabel mediasi sebab secara teoritis mampu menerangkan prosedur bagaimana *resonant leadership* dan lingkungan kerja memengaruhi *employee engagement*. Berdasarkan model “*Job Demands–Resources (JD-R)*” yang diutarakan Bakker & Demerouti (2017), *resonant leadership* dan lingkungan kerja ialah *job resources* yang mampu meningkatkan pengalaman kerja positif pegawai. Karyawan merasa lebih lega atas pekerjaan mereka ketika memiliki lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung. Kepuasan kerja ini selanjutnya menyokong munculnya *employee engagement*, karena pegawai yang merasa puas kerap mempunyai motivasi intrinsik, dedikasi, dan tanggung jawab yang lebih tinggi pada organisasi (Harter et al., 2002; Achsan et al., 2025). Sehingga, kepuasan

kerja tidak hanya dipandang sebagai konsekuensi dari penerapan *resonant leadership* dan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kedua variabel tersebut mampu meningkatkan *employee engagement*. Secara teoritis, pegawai yang memperoleh dukungan emosional dari pimpinan melalui *resonant leadership* serta bekerja dalam lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan menunjang memiliki kesan positif pada pekerjaannya. Persepsi positif tersebut menimbulkan kepuasan kerja yang selanjutnya mendorong munculnya semangat, dedikasi, dan keterlibatan emosional pegawai saat mengerjakan pekerjaannya. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan meningkat seiring dengan kualitas kepemimpinan resonan dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja tersebut selanjutnya mendorong meningkatnya *employee engagement*. Alur hubungan inilah yang menjadi dasar penempatan *job satisfaction* menjadi variabel penengah pada penelitian ini.

Fenomena pada objek penelitian Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah (Disperindag Jateng) semakin memperkuat pentingnya penelitian ini. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan beberapa Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Disperindag Provinsi Jawa Tengah, diperoleh informasi bila pimpinan udah mengaplikasikan gaya kepemimpinan yang terbuka, komunikatif, dan memberikan dukungan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Kemudian, lingkungan kerja dinilai cukup kondusif baik aspek fisik (fasilitas kerja, kenyamanan, dan keamanan) atau nonfisik (hubungan antarpegawai, budaya kerja, dan komunikasi). Hasil observasi awal juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkat keterlibatan pegawai antarbidang.

Beberapa pegawai menunjukkan antusiasme yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dan aktif memberikan usulan perbaikan, sedangkan sebagian lainnya masih cenderung menunggu arahan pimpinan serta hanya menjalankan tugas sesuai uraian jabatan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tingkat *employee engagement* belum terbentuk secara merata pada seluruh pegawai.

Berdasarkan teori “*Job Demands–Resources (JD-R)*” (Bakker & Demerouti, 2017), *resonant leadership* dan lingkungan kerja merupakan *job resources* yang bisa menghasilkan pengalaman kerja positif sehingga menaikkan kepuasan kerja pegawai. Karyawan yang merasa puas biasanya mempunyai level motivasi intrinsik, komitmen, dan dedikasi lebih tinggi, yang meningkatkan keterlibatan mereka terhadap perusahaan (Harter et al., 2002; Achsan et al., 2025). Sehingga, *job satisfaction* diposisikan jadi variabel mediasi yang menguraikan mekanisme efek *resonant leadership* dan lingkungan kerja pada *employee engagement*.

Berdasarkan data kepegawaian tahun 2025, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah memiliki 159 PNS yang tersebar pada beberapa bidang kerja, yaitu Sekretariat, Bidang Perindustrian, Bidang Perdagangan Dalam Negeri, Bidang Perdagangan Luar Negeri, Bidang Perlindungan Konsumen dan Tertib Niaga, serta Unit Pelaksana Teknis (UPT). Karakteristik pekerjaan yang beragam menuntut pegawai memiliki kemampuan beradaptasi, bekerja sama, dan menunjukkan keterlibatan yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kondisi *employee engagement* pada instansi ini menjadi penting untuk dikaji.

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi *employee engagement*,

peneliti melakukan wawancara pendahuluan terhadap 5 pegawai ASN di lingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. Wawancara dilakukan untuk mengetahui kondisi keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan dan kegiatan organisasi. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi awal terhadap perilaku kerja pegawai pada beberapa unit kerja. Hasil wawancara dan observasi awal menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa indikator *employee engagement* yang belum optimal, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1
Fenomena Awal Employee Engagement Pegawai ASN pada Dinas
Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah

No.	Indikator <i>Employee Engagement</i>	Hasil Wawancara dan Observasi Pendahuluan
1	Inisiatif kerja	Sebagian pegawai masih menunggu arahan pimpinan ketika menghadapi pekerjaan di luar tugas rutin.
2	Partisipasi	Belum seluruh pegawai aktif menyampaikan ide, masukan, maupun inovasi dalam pelaksanaan pekerjaan.
3	Komitmen terhadap organisasi	Masih terdapat pegawai yang bekerja sebatas memenuhi target administratif tanpa menunjukkan keterlibatan emosional yang tinggi terhadap organisasi.
4	Kolaborasi	Koordinasi dan kerja sama antarbidang pada beberapa kegiatan belum berjalan secara optimal.
5	Antusiasme kerja	Tingkat antusiasme pegawai dalam mengikuti kegiatan pengembangan organisasi masih bervariasi.

Sumber: Hasil wawancara pendahuluan terhadap 5 pegawai ASN dan observasi awal peneliti, 2025

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi awal pada Tabel 1.1, terlihat bahwa masih terdapat beberapa indikator *employee engagement* yang belum optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan dan kegiatan organisasi masih belum merata. Temuan awal

ini menjadi dasar untuk mengkaji faktor-faktor yang berkaitan dengan *employee engagement*, khususnya *resonant leadership* dan lingkungan kerja, serta peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

Employee engagement tidak hanya tercermin dari keterlibatan pegawai dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga melalui inisiatif, partisipasi, komitmen, kemampuan berkolaborasi, dan antusiasme dalam menjalankan pekerjaan. Oleh karena itu, kondisi tersebut perlu dikaji lebih lanjut untuk mengetahui bagaimana *resonant leadership* dan lingkungan kerja dapat berkaitan dengan *employee engagement*, serta bagaimana *job satisfaction* berperan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan tersebut.

Tabel 1. 2
Research Gap

Penulis & Tahun	Tujuan	Metode	Variabel Independen	Variabel Dependen	Mediator	Hasil Penelitian
Simanjuntak, Suhud, & Susita (2023)	Menganalisis pengaruh work environment terhadap employee engagement dengan job satisfaction sebagai mediator.	Kuantitatif, SEM, n=893	<i>Work Environment</i>	<i>Employee Engagement</i>	<i>Job Satisfaction</i>	Work environment berpengaruh positif terhadap job satisfaction dan employee engagement. Job satisfaction juga memediasi pengaruh work environment terhadap employee engagement.
Gaan, Malik, & Dagar (2024)	Menganalisis pengaruh resonant leadership terhadap work engagement	Kuantitatif, hierarchical linear modelling, 406 anggota	<i>Resonant Leadership</i>	<i>Work Engagement</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	Resonant leadership berpengaruh terhadap work engagement melalui psychological empowerment.

Penulis & Tahun	Tujuan	Metode	Variabel Independen	Variabel Dependen	Mediator	Hasil Penelitian
	nt melalui psychological empowerment.	tim dalam 56 tim				
Li et al. (2024)	Menganalisis pengaruh digital leadership terhadap employee work engagement melalui employee empowerment dan affective commitment.	Kuantitatif, n=559, SEM	<i>Digital Leadership</i>	<i>Work Engagement</i>	<i>Employee Empowerment, Affective Commitment</i>	Digital leadership berpengaruh positif terhadap work engagement, dengan employee empowerment dan affective commitment sebagai mediator.
Kohnen et al. (2024)	Menganalisis hubungan engaging leadership dengan kesejahteraan pegawai melalui lingkungan kerja dan motivasi kerja.	Cross-sectional	<i>Engaging Leadership</i>	<i>Well-being</i>	<i>Work Environment, Work Motivation</i>	Engaging leadership berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja dan motivasi yang mendukung kesejahteraan pegawai.
Achsan, Purwaningrum, & Umaroh (2025)	Menganalisis pengaruh organizational climate terhadap job engagement dengan job	Kuantitatif, n=183	<i>Organizational Climate</i>	<i>Job Engagement</i>	<i>Job Satisfaction</i>	Job satisfaction berperan sebagai mediator hubungan organizational climate dengan job engagement pada ASN.

Penulis & Tahun	Tujuan	Metode	Variabel Independen	Variabel Dependen	Mediator	Hasil Penelitian
	satisfaction sebagai mediator pada ASN.					
Trivilanita, Dewi, & Nugraha (2024)	Menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan employee engagement sebagai mediator.	Kuantitatif, n=64, SmartPLS	Leadership, Work Environment	Job Satisfaction	Employee Engagement	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap employee engagement dan kepuasan kerja melalui employee engagement. Penelitian juga menyarankan penggunaan employee engagement sebagai variabel dependen dan objek instansi pemerintah pada penelitian selanjutnya.
Kurniawan & Kusumawardani (2024)	Menganalisis pengaruh employee engagement dan workload terhadap kinerja pegawai dengan job satisfaction sebagai moderator.	Kuantitatif, n=112, path analysis	Employee Engagement, Workload	Employee Performance	Job Satisfaction sebagai moderator	Employee engagement dan workload berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilakukan pada PNS Sekretariat Daerah.

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil telaah terhadap penelitian terdahulu sebagaimana disajikan pada Tabel 1.2, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian (*research gap*) yang berkaitan dengan konteks penelitian, penggunaan variabel kepemimpinan, serta mekanisme yang menghubungkan faktor organisasi dengan *employee engagement*.

Penelitian Simanjuntak, Suhud, dan Susita (2023) menunjukkan bahwa *work environment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan *job satisfaction*, serta *job satisfaction* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *work environment* dan *employee engagement*. Penelitian tersebut memberikan bukti empiris mengenai pentingnya lingkungan kerja dan kepuasan kerja dalam menjelaskan keterlibatan pegawai. Namun, penelitian dilakukan pada sektor perbankan swasta dengan karakteristik organisasi yang berbeda dengan instansi pemerintahan. Dengan demikian, hubungan tersebut masih perlu dikaji pada konteks organisasi sektor publik, khususnya pegawai ASN.

Penelitian Gaan, Malik, dan Dagar (2024) secara khusus menguji *resonant leadership* dan *work engagement*. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh *resonant leadership* terhadap *work engagement* melalui *psychological empowerment*. Penelitian tersebut memperkuat bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan emosional dan kualitas interaksi pemimpin dengan pegawai berkaitan dengan keterlibatan pegawai. Namun, penelitian tersebut menggunakan *psychological empowerment* sebagai mekanisme mediasi dan dilakukan pada profesional teknologi informasi di India. Penelitian mengenai *resonant leadership* dengan *job satisfaction* sebagai mekanisme yang

menghubungkan kepemimpinan dengan *employee engagement* dalam konteks ASN di Indonesia masih terbatas.

Selanjutnya, Li et al. (2024) menemukan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* melalui *employee empowerment* dan *affective commitment*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan dapat memengaruhi keterlibatan pegawai melalui mekanisme psikologis tertentu. Akan tetapi, variabel kepemimpinan yang digunakan adalah *digital leadership*, bukan *resonant leadership*. Perbedaan karakteristik kedua gaya kepemimpinan tersebut menunjukkan adanya ruang penelitian untuk menguji *resonant leadership* sebagai antecedent *employee engagement*.

Penelitian Kohnen et al. (2024) juga menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam menjelaskan kondisi pegawai. Penelitian tersebut mengkaji *engaging leadership*, lingkungan kerja, dan motivasi kerja dalam kaitannya dengan kesejahteraan perawat. Meskipun memiliki kesamaan pada aspek kepemimpinan dan lingkungan kerja, penelitian tersebut tidak menggunakan *resonant leadership* dan *job satisfaction* sebagai mediator dalam hubungan terhadap *employee engagement*. Oleh karena itu, masih terdapat ruang untuk mengembangkan model penelitian yang mengintegrasikan *resonant leadership*, lingkungan kerja, *job satisfaction*, dan *employee engagement*.

Penelitian Achsan, Purwaningrum, dan Umaroh (2025) memiliki kedekatan yang lebih kuat dengan konteks penelitian ini karena menggunakan ASN sebagai responden. Penelitian tersebut menguji pengaruh *organizational climate* terhadap *job engagement* dengan *job satisfaction* sebagai mediator dan melibatkan 183 ASN.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *organizational climate* dan *job engagement*. Namun, penelitian tersebut menggunakan *organizational climate* sebagai variabel independen dan belum memasukkan *resonant leadership* serta *work environment* secara bersamaan dalam model penelitian.

Penelitian Trivilanita, Dewi, dan Nugraha (2024) juga memperlihatkan adanya hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, *employee engagement*, dan *job satisfaction*. Penelitian tersebut dilakukan pada PT SUCOFINDO Cabang Semarang dan menggunakan *employee engagement* sebagai variabel mediasi terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan kepuasan kerja. Peneliti juga membuka peluang penelitian selanjutnya dengan menempatkan *employee engagement* sebagai variabel dependen serta menggunakan objek instansi pemerintah. Temuan tersebut semakin memperlihatkan adanya ruang penelitian untuk menguji *employee engagement* sebagai outcome dalam konteks organisasi publik.

Sementara itu, Kurniawan dan Kusumawardani (2024) meneliti *employee engagement*, *workload*, *job satisfaction*, dan kinerja pegawai pada PNS Sekretariat Daerah. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan dengan kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Namun, penelitian tersebut menempatkan *employee engagement* sebagai variabel independen, sedangkan penelitian ini menempatkan *employee engagement* sebagai variabel dependen. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa penelitian sebelumnya lebih banyak

mengkaji konsekuensi *employee engagement*, sementara penelitian ini berfokus pada faktor-faktor yang berkaitan dengan terbentuknya *employee engagement*.

Berdasarkan telaah tersebut, terdapat beberapa kesenjangan yang menjadi dasar penelitian ini. Pertama, dari sisi konteks, penelitian mengenai *employee engagement* dan *job satisfaction* masih banyak dilakukan pada organisasi atau perusahaan nonpemerintah, sementara penelitian pada organisasi sektor publik, khususnya instansi pemerintah daerah di Indonesia, masih relatif terbatas. Meskipun penelitian Achsan et al. (2025) telah menggunakan ASN sebagai objek penelitian, variabel yang digunakan adalah *organizational climate*, bukan *resonant leadership* dan *work environment* secara bersamaan.

Kedua, dari sisi variabel kepemimpinan, penelitian terdahulu telah menunjukkan hubungan antara berbagai bentuk kepemimpinan dan *employee engagement*, tetapi penelitian yang secara khusus menguji *resonant leadership* masih terbatas. Gaan et al. (2024) telah menunjukkan hubungan *resonant leadership* dengan *work engagement* melalui *psychological empowerment*, tetapi belum menguji *job satisfaction* sebagai mekanisme mediasi.

Ketiga, dari sisi mekanisme hubungan antarvariabel, penelitian Simanjuntak et al. (2023) menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi hubungan *work environment* dengan *employee engagement*, sedangkan penelitian Gaan et al. (2024) menunjukkan adanya mekanisme mediasi dalam hubungan *resonant leadership* dengan *work engagement*. Namun, kedua penelitian tersebut belum menguji kedua antecedent tersebut secara bersamaan dengan *job satisfaction* sebagai mediator dalam satu model penelitian, khususnya pada konteks ASN di

Indonesia.

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan organisasi pemerintah daerah yang memiliki fungsi strategis dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang perindustrian dan perdagangan. Karakteristik pekerjaan yang melibatkan berbagai bidang dan unit kerja membutuhkan keterlibatan pegawai dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, instansi ini relevan untuk mengkaji faktor-faktor yang berkaitan dengan *employee engagement* pegawai ASN.

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat tiga *research gap* yang menjadi dasar penelitian ini. Pertama, terdapat *contextual gap*, yaitu masih terbatasnya penelitian mengenai *employee engagement* yang mengintegrasikan *resonant leadership*, lingkungan kerja, dan *job satisfaction* pada organisasi sektor publik, khususnya instansi pemerintah daerah di Indonesia. Kedua, terdapat *variable gap*, yaitu penelitian mengenai *resonant leadership* terhadap *employee engagement* masih lebih banyak menggunakan mekanisme seperti *psychological empowerment*, sementara peran *job satisfaction* sebagai mediator masih terbatas. Ketiga, terdapat *model gap*, yaitu penelitian mengenai hubungan *work environment* dan *employee engagement* melalui *job satisfaction* telah dilakukan, tetapi belum banyak penelitian yang menguji *resonant leadership* dan *work environment* secara simultan terhadap *employee engagement* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada konteks ASN.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam

pengembangan kajian *employee engagement* pada organisasi sektor publik dengan menguji peran *resonant leadership* dan lingkungan kerja serta mekanisme *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah dalam memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan keterlibatan pegawai serta menjadi bahan pertimbangan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan fenomena empiris, hasil wawancara dan observasi pendahuluan, serta *research gap* dari penelitian terdahulu, masih diperlukan penelitian yang menguji hubungan antara *resonant leadership*, lingkungan kerja, *job satisfaction*, dan *employee engagement* dalam konteks organisasi sektor publik. Penelitian ini selanjutnya dilakukan untuk menganalisis pengaruh *resonant leadership* dan lingkungan kerja terhadap *employee engagement* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

1.2 Perumusan Masalah

Berlandaskan latar belakang dan kesenjangan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, *employee engagement* pada sektor publik, khususnya pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah (Disperindag Jateng), perlu dikaji lebih lanjut. Meskipun berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dan observasi awal terdapat persepsi bahwa kepemimpinan telah berjalan secara terbuka dan komunikatif serta lingkungan kerja relatif kondusif, hasil observasi juga

menunjukkan bahwa beberapa indikator *employee engagement* belum optimal. Kondisi tersebut antara lain terlihat dari masih adanya pegawai yang cenderung menunggu arahan ketika menghadapi pekerjaan di luar tugas rutin, belum seluruh pegawai aktif menyampaikan ide atau masukan, serta adanya variasi antusiasme dan kolaborasi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai faktor-faktor yang dapat menjelaskan variasi *employee engagement* pegawai. Salah satu faktor yang relevan adalah *resonant leadership*, yaitu kepemimpinan yang menekankan hubungan emosional positif, empati, dan keterhubungan antara pemimpin dengan pegawai. Penelitian mengenai *resonant leadership* menunjukkan adanya hubungan dengan *work engagement*, termasuk melalui mekanisme psikologis tertentu seperti *psychological empowerment*. Selain itu, penelitian mengenai *resonant leadership* juga menunjukkan keterlibatannya dengan *job satisfaction*.

Faktor lainnya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung dapat berkaitan dengan kepuasan kerja dan *employee engagement*. Simanjuntak et al. (2023), misalnya, menemukan bahwa lingkungan kerja berhubungan positif dengan *job satisfaction* dan *employee engagement*, serta *job satisfaction* memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan *employee engagement*. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* berkaitan dengan *work engagement* pada sektor publik, sehingga variabel tersebut relevan untuk dikaji sebagai bagian dari mekanisme hubungan antarvariabel penelitian.

Dengan demikian, penelitian ini perlu mengkaji bagaimana *resonant leadership* dan lingkungan kerja berhubungan dengan *employee engagement*, baik

secara langsung maupun melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Fokus tersebut menjadi relevan karena penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja dapat berlangsung melalui mekanisme mediasi, sementara kajian mengenai *resonant leadership* dan *job satisfaction* dalam model yang sama masih terbatas. Berdasarkan permasalahan tersebut, pertanyaan penelitian dirumuskan sebagai berikut.

1. Apakah *resonant leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pegawai PNS Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *job satisfaction* pegawai PNS Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah?
3. Apakah *resonant leadership* berpengaruh terhadap *employee engagement* pegawai PNS Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* pegawai PNS Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah?
5. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee engagement* pegawai PNS Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah?
6. Apakah *job satisfaction* memediasi pengaruh *resonant leadership* terhadap *employee engagement* pegawai PNS Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah?
7. Apakah *job satisfaction* memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* pegawai PNS Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini berlandaskan rumusan masalah yang telah disampaikan sebelumnya:

1. Menganalisis pengaruh *resonant leadership* terhadap *job satisfaction* pegawai PNS di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *job satisfaction* pegawai PNS di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.
3. Menganalisis pengaruh *resonant leadership* terhadap *employee engagement* pegawai PNS di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.
4. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* pegawai PNS di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.
5. Menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee engagement* pegawai PNS di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.
6. Menganalisis peran *job satisfaction* dalam memediasi pengaruh *resonant leadership* terhadap *employee engagement* pegawai PNS di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.
7. Menganalisis peran *job satisfaction* dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* pegawai PNS di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan

ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai *employee engagement* pada sektor publik melalui pengujian hubungan antara *resonant leadership*, lingkungan kerja, *job satisfaction*, dan *employee engagement*. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya penerapan perspektif *Job Demands–Resources* (JD-R) dalam menjelaskan keterlibatan antara sumber daya pekerjaan, seperti kepemimpinan dan lingkungan kerja, dengan pengalaman kerja positif dan keterlibatan pegawai. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan *job satisfaction* memiliki hubungan dengan *employee engagement*, termasuk melalui mekanisme mediasi *job satisfaction*. Penelitian pada sektor publik juga menunjukkan pentingnya *job satisfaction* dalam menjelaskan *work engagement*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan penguatan *resonant leadership*, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, serta peningkatan *job satisfaction* guna mendorong *employee engagement* pegawai. Hasil penelitian juga diharapkan dapat memberikan informasi mengenai faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam menciptakan kondisi kerja yang dapat mendukung keterlibatan pegawai secara berkelanjutan. Sebagai bahan pembandingan, penelitian sebelumnya pada organisasi di Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berkaitan

dengan *job satisfaction* dan *employee engagement*, meskipun kekuatan hubungan masing-masing variabel dapat berbeda menurut konteks organisasi.



BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Job Demands–Resources (JD-R) Model

Model “*Job Demands-Resources* (JD-R)” yang diperkenalkan Bakker & Demerouti (2007) merupakan kerangka konseptual yang luas digunakan untuk membedah kesejahteraan karyawan serta dinamika dunia kerja. Teori ini mempostulatkan bahwa karakteristik dalam setiap lingkup pekerjaan bisa digolongkan ke pada 2 kategori utama, yakni “tuntutan pekerjaan (*demands*)” dan “sumber daya pekerjaan (*resources*)”. Hasil kerja termasuk kepuasan kerja, kinerja, tingkat stres, dan keterlibatan karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kedua faktor ini, baik secara langsung atau tidak langsung. (Huck-Fries et al., 2019).

Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) saat ini menjadi landasan utama dalam menjelaskan kesejahteraan dan produktivitas karyawan di berbagai organisasi (Bakker & Demerouti, 2007). Berbagai studi telah membuktikan validitas teori ini dalam memprediksi tingkat keterlibatan kerja (*employee engagement*) dan kinerja pegawai (Bakker et al., 2008). Inti dari teori ini menekankan bahwa ketersediaan sumber daya pekerjaan (*job resources*) sangat krusial untuk mengatasi tuntutan pekerjaan. Pada penelitian ini, *resonant leadership* dan lingkungan kerja diposisikan menjadi sumber daya utama yang bisa menciptakan kondisi psikologis positif atau kepuasan kerja, yang pada akhirnya menumbuhkan keterlibatan penuh pegawai terhadap tugas-tugasnya. Pada kerangka

Job Demands-Resources (JD-R), *job resources* ditempatkan menjadi elemen kunci yang memicu proses motivasi, yang pada gilirannya mampu menghasilkan kinerja optimal melalui tingkat keterlibatan kerja (*employee engagement*) yang tinggi (Truong et al., 2021). Dalam penelitian ini, *Resonant Leadership* dan Lingkungan Kerja bertindak sebagai sumber daya utama yang memenuhi peran motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Secara intrinsik, kepemimpinan yang resonan mendukung pertumbuhan emosional pegawai, sementara secara ekstrinsik, lingkungan kerja yang kondusif memfasilitasi pencapaian target tugas. Dengan demikian, ketersediaan sumber daya ini membantu pegawai ASN dalam memitigasi tekanan pekerjaan serta memperkuat Kepuasan Kerja yang menjadi landasan bagi terciptanya keterlibatan kerja yang mendalam

2.1.2 Employee Engagement

Employee engagement mencerminkan kohesi emosional, kognitif, dan perilaku pegawai pada pekerjaannya. Pegawai yang engaged menunjukkan semangat, dedikasi, dan fokus tinggi dalam tugasnya. Menurut Kahn (1990), *employee engagement* ialah keadaan individu mengungkapkan dirinya secara penuh secara fisik, kognitif, dan emosional pada tugas kerjanya. Schaufeli et al. (2002) mengartikan *engagement* menjadi keadaan positif dan melegakan yang dicirikan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keterlibatan total).

Penelitian Kohnen et al. (2024) mendapati bahwa *engaging leadership* yang terkait erat dengan resonant leadership meningkatkan *work engagement* dan menekan *burnout* melalui penambahan *job resources* dan motivasi intrinsik. Li et

al. (2024) juga menampilkan pemberdayaan (*empowerment*) dan *affective commitment* memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan *engagement*.

Menurut Kahn (1990), *employee engagement* ialah keadaan di mana individu mengungkapkan dirinya secara utuh meliputi aspek fisik, kognitif, dan emosional menjalankan tugas kerjanya. Individu yang mempunyai level keterlibatan tinggi akan menunjukkan energi, dedikasi, dan fokus penuh terhadap pekerjaannya. Sementara itu, Schaufeli et al. (2002) mengartikan *engagement* menjadi situasi psikologis yang positif dan memuaskan, dicirikan tiga karakteristik utama, yakni *vigor* (semangat dan ketahanan mental ketika bekerja), *dedication* (rasa antusias, bangga, serta inspirasi pada pekerjaan), dan *absorption* (partisipasi penuh hingga sulit melepaskan diri dari pekerjaan).

Secara teoretis, *employee engagement* dijelaskan melalui beberapa model penting. Pertama, “*Job Demands–Resources (JD-R)*” Model yang disampaikan Bakker & Demerouti (2007) mengungkapkan bila keterlibatan kerja muncul saat sumber daya pekerjaan (*job resources*) misal dukungan sosial, umpan balik yang konstruktif, serta kepemimpinan positif lebih besar dibandingkan dengan tuntutan pekerjaan (*job demands*). Model ini menekankan bila keselarasan tuntutan dan sumber daya kerja menentukan tingkat motivasi dan *engagement* karyawan.

Kedua, *Social Exchange Theory* oleh Blau (1964) menerangkan bila interelasi organisasi dan karyawan berpengaruh membentuk keterlibatan. Ketika karyawan menerima perlakuan positif dari organisasi, seperti dukungan emosional, perhatian dari atasan, atau kesempatan pengembangan diri, maka mereka akan

“membalas” melalui perilaku positif seperti keterlibatan yang lebih tinggi, loyalitas, dan peningkatan kinerja.

Schaufeli & Bakker (2004) berpendapat, *employee engagement* terdiri atas 3 dimensi utama, yakni vigor, yang mencerminkan energi tinggi dan ketahanan mental saat bekerja; dedication, yang memperlihatkan antusiasme, rasa bangga, dan inspirasi pada pekerjaan; serta *absorption*, yang menggambarkan keterlibatan penuh hingga karyawan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

Temuan empiris mendukung pentingnya *employee engagement* dalam organisasi. Harter et al. (2002) mendapatkan bila keterlibatan kerja mempunyai korelasi positif dengan produktivitas, kepuasan kerja, dan kinerja organisasi secara total. Sementara itu, Breevaart & Bakker (2018) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan positif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan melalui peningkatan motivasi intrinsik, di mana pemimpin berperan sebagai fasilitator sumber daya psikologis yang mendorong semangat dan komitmen kerja.

Dalam konteks ASN, penelitian Jufrizen, Harahap & Khair (2024) mengindikasikan bahwa hubungan pemimpin-bawahan yang baik memicu engagement dan performa melalui kepuasan kerja. Perolehan ini memperkuat bila *employee engagement* tidak saja dipengaruhi karakter individu, namun oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja organisasi.

2.1.3 Resonant Leadership

Konsep *resonant leadership* pertama kali diperkenalkan oleh Goleman et al. (2002) melalui buku “*Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*”, yang menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu membangun

resonansi emosional dengan bawahannya akan menciptakan iklim kerja yang positif dan mendorong kinerja organisasi. Menurut Goleman et al. (2002), *resonant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mampu membangun hubungan emosional positif antara pemimpin dan anggota tim melalui kecerdasan emosional (*emotional intelligence*), empati, dan kesadaran diri.

Seorang pemimpin yang resonan tidak hanya fokus pada kinerja, namun juga pada iklim emosional organisasi. Ia mampu menciptakan *resonance* suasana emosional yang harmonis dan produktif yang membuat karyawan merasa dihargai, dimengerti, dan termotivasi. Kepemimpinan resonan (*resonant leadership*) merujuk pada gaya kepemimpinan yang mengutamakan hubungan emosional positif antara pemimpin dan anggotanya, termasuk elemen empati, kesadaran diri, regulasi emosi, dan komunikasi yang mendukung (Boyatzis & McKee, dalam banyak literatur kepemimpinan). Gaya kepemimpinan ini dianggap penting dalam organisasi modern karena mampu menciptakan iklim emosional yang kondusif untuk motivasi, kreativitas, dan keterlibatan kerja.

Goleman membedakan kepemimpinan menjadi dua bentuk utama, yaitu *resonant leadership* dan *dissonant leadership*. *Resonant leadership* menciptakan suasana positif di lingkungan kerja, meningkatkan kepercayaan, motivasi, serta keterlibatan (*engagement*) karyawan. Pemimpin dengan gaya ini mampu memahami dan menyesuaikan diri terhadap emosi timnya, sehingga menumbuhkan hubungan yang harmonis dan produktif. Sebaliknya, *dissonant leadership* menimbulkan suasana kerja yang penuh tekanan dan jarak emosional antara

pemimpin dan bawahan, sehingga berpotensi memicu stres dan demotivasi di lingkungan kerja (Goleman et al., 2002).

Selanjutnya, Boyatzis & McKee (2005) menguraikan bahwa *resonant leadership* memiliki tiga dimensi utama yang menjadi landasan perilaku kepemimpinan efektif. Pertama, *mindfulness* (kesadaran diri), yakni kemampuan pemimpin untuk memahami kondisi emosional diri sendiri dan lingkungannya, serta merespons dengan cara yang bijaksana. Kedua, *hope* (harapan), yaitu kemampuan pemimpin untuk menanamkan optimisme, visi positif, dan semangat kepada timnya, sehingga mereka terdorong untuk mencapai tujuan organisasi. Ketiga, *compassion* (belas kasih), yaitu kemampuan pemimpin untuk menunjukkan empati dan memahami kondisi emosional orang lain, sehingga tercipta hubungan kerja yang saling mendukung dan penuh pengertian. Ketiga dimensi ini saling melengkapi dalam menciptakan iklim organisasi yang sehat secara emosional dan memfasilitasi keterlibatan karyawan yang lebih tinggi.

Berbagai penelitian empiris memperkuat relevansi *resonant leadership* dalam konteks organisasi modern. Wagner et al. (2010) menemukan bahwa *resonant leadership* secara signifikan meningkatkan *workplace empowerment*, yang berefek positif pada kepuasan dan komitmen kerja karyawan. Perolehan ini memperlihatkan bila pemimpin yang mampu mengelola emosi dan menumbuhkan kepercayaan akan mendorong karyawan merasa berdaya dan terlibat dalam proses kerja. Sementara itu, Ozer et al. (2024) mendapatkan *resonant leadership* mempunyai korelasi signifikan bersama “employee engagement” melalui peran mediasi *emotional climate* suasana emosional positif yang terbentuk dari interaksi

antara pemimpin dan anggota tim. Penelitian ini menegaskan bahwa iklim emosional yang sehat merupakan kunci dalam memperkuat kaitan gaya kepemimpinan dan keterlibatan karyawan. Temuan ini diperkokoh Cummings et al. (2018) yang menyatakan bila pemimpin resonan bisa menurunkan tingkat burnout dan meningkatkan kesejahteraan emosional pegawai, khususnya di sektor kesehatan. Hal ini membuktikan bahwa *resonant leadership* tidak hanya berefek pada hasil kerja, namun juga pada kondisi psikologis dan kesejahteraan individu di tempat kerja.

Sehingga, *resonant leadership* bertugas penting menghasilkan lingkungan kerja yang penuh empati, kepercayaan, dan motivasi positif. Selain meningkatkan kinerja organisasi, pendekatan kepemimpinan ini memengaruhi kesehatan emosional karyawan, yang merupakan landasan bagi keterlibatan dan loyalitas yang berkelanjutan.

2.1.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja terdiri dari kondisi fisik (seperti fasilitas, kebersihan, ventilasi, pencahayaan) dan kondisi nonfisik (dukungan atasan, hubungan antarpribadi, budaya organisasi, kejelasan tugas). Lingkungan kerja yang baik memfasilitasi kenyamanan, keamanan psikologis, dan efisiensi kerja. Salah satu teori yang relevan adalah Teori Lingkungan dan Produktivitas Kerja (Herzberg, 1959) yang menyebut bila faktor “*hygiene*” menjadi keadaan kerja, kebijakan, dan hubungan dengan atasan bukan penyebab utama kepuasan, tetapi bila buruk dapat menimbulkan ketidakpuasan. Selain itu, *Kanter’s Structural Empowerment Theory* (1977) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dengan adanya akses

ke sumber daya, dukungan, informasi, dan peluang pengembangan akan menumbuhkan *sense of empowerment* dan keterlibatan karyawan.

Penelitian Simanjuntak, Suhud & Susita (2023) dalam *International Journal of Human Capital Management* mendapatkan bila lingkungan kerja berefek positif pada kepuasan kerja dan *employee engagement*, dengan kepuasan kerja menjadi variabel mediator signifikan. Di sektor manufaktur, Febryan & Kamilia (2025) mendapatkan bila kepuasan kerja menengahi kaitan lingkungan kerja dan kinerja. Dalam organisasi publik, Achsan, Purwaningrum & Umaroh (2025) meneliti ASN dan menunjukkan bila iklim organisasi berefek pada *job engagement* dari kepuasan kerja sebagai mediator. Jufrizen, Harahap & Khair (2024) menambahkan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan (LMX) memengaruhi kinerja ASN lewat engagement dan kepuasan kerja.

Menurut Davis (2001), dua kategori utama lingkungan kerja adalah non-fisik dan fisik. Karakteristik fisik tempat kerja mencakup aspek-aspek seperti tata letak, pencahayaan, keselamatan, ventilasi, kebersihan, dan fasilitas kerja. Faktor-faktor ini berpengaruh langsung terhadap kenyamanan dan efisiensi kerja karyawan. Misalnya, ruang kerja yang bersih dan pencahayaan yang memadai bisa menekan konsentrasi serta mengurangi stres kerja. Sementara itu, lingkungan kerja non-fisik meliputi hubungan sosial antar rekan kerja, pola komunikasi, dukungan dari pimpinan, dan budaya organisasi. Lingkungan sosial yang harmonis dapat menumbuhkan rasa memiliki dan solidaritas, sehingga meningkatkan semangat kerja dan loyalitas pegawai.

Lebih lanjut, Robbins & Judge (2019) mengidentifikasi sejumlah indikator lingkungan kerja yang memengaruhi perilaku dan sikap karyawan, yaitu: (a) kondisi fisik yang mencakup kebersihan, fasilitas, dan pencahayaan; (b) dukungan sosial baik dari atasan maupun rekan kerja; (c) struktur kerja yang jelas untuk menghindari ambiguitas peran; (d) budaya organisasi yang mendorong kolaborasi dan keterbukaan; serta (e) kesempatan pengembangan diri bagi karyawan. Indikator-indikator tersebut saling berinteraksi menyusun tanggapan karyawan pada mutulingkungan kerja di organisasi.

Agar menghasilkan lingkungan psikologis yang menyokong keterlibatan karyawan, lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan suportif sangatlah penting. Dalam konteks teori “*Job Demands–Resources (JD-R)*” yang dikemukakan Bakker & Demerouti (2007), lingkungan kerja tergolong “*job resources*” yakni sumber daya kerja yang bisa memperkecil tekanan, menaikkan motivasi, dan memperkuat *employee engagement*. Karyawan yang bekerja di lingkungan yang membela condong merasa dihargai, mempunyai level stres yang lebih sedikit, dan menunjukkan performa yang lebih baik. Hal tersebut juga diperkokoh Robbins (2019) yang mengungkapkan bila lingkungan kerja yang memadai menaikkan rasa aman dan kepuasan kerja, yang akhirnya berpartisipasi pada keterlibatan serta aktivitas pegawai. Sehingga, menghasilkan lingkungan kerja yang sehat secara fisik dan sosial merupakan strategi krusial meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pekerja.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yakni keadaan seseorang merasa puas dengan aspek-aspek pekerjaannya, seperti kompensasi, hubungan antarpribadi, kesempatan perkembangan, dan kondisi kerja. Locke (1976) menerangkan bila kepuasan kerja timbul dari perbandingan antara harapan dan realita pekerjaan.

Dalam penelitian lokal, Kurniawan & Kusumawardani (2024) menemukan bahwa *employee engagement* dan beban kerja berefek pada kinerja ASN secara langsung dan dari kepuasan kerja. Jianchun (2024) membuktikan bahwa *organizational climate* mempengaruhi *employee happiness* dan kepuasan kerja, di mana kebahagiaan menjadi mediator. Penelitian Halim et al. (2021) di industri perhotelan Malaysia juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan komunikasi pemimpin mempengaruhi *employee retention* melalui kepuasan kerja.

Dari kajian tersebut, kepuasan kerja tampak berfungsi sebagai variabel psikologis penting yang menerjemahkan kondisi organisasi ke dalam hasil perilaku (*engagement*, performa). Maka, pada penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai mediator kondisi organisasi (*resonant leadership & lingkungan kerja*) dengan *employee engagement*.

Teori-teori yang mendasari konsep kepuasan kerja menjelaskan bahwa kepuasan ialah perolehan dari interaksi kompleks antara faktor internal dan eksternal pada lingkungan kerja. Sebuah teori yang paling berefek ialah “Teori Dua Faktor Herzberg (1959)”, yang memilah *motivator* dan *hygiene factors*. Faktor *motivator* pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab berfungsi menciptakan kepuasan kerja karena berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan psikologis dan

aktualisasi diri karyawan. Sebaliknya, *hygiene factors* misal gaji, kondisi kerja, dan hubungan dengan atasan tidak secara langsung memicu kepuasan, tapi bila tidak terpenuhi bisa mengakibatkan ketidakpuasan. Teori ini menekankan bahwa organisasi perlu memperhatikan kedua faktor tersebut secara seimbang agar karyawan tidak hanya bebas dari ketidakpuasan, tetapi juga termotivasi secara intrinsik untuk berprestasi.

Selain itu, *Affective Events Theory* (Weiss & Cropanzano, 1996) menyoroti peran emosi dalam membentuk kepuasan kerja. Teori ini menjelaskan bahwa kejadian-kejadian emosional di tempat kerja, baik positif maupun negatif, memunculkan reaksi afektif yang memengaruhi persepsi dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Artinya, suasana kerja yang menyenangkan, dukungan rekan, serta apresiasi dari atasan dapat memunculkan perasaan positif yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

Selanjutnya, *Equity Theory* (Adams, 1965) menegaskan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh persepsi keadilan. Karyawan merasa puas apabila mereka menilai perlakuan, imbalan, dan kesempatan yang diberikan organisasi sebanding dengan usaha yang mereka keluarkan serta adil dibandingkan dengan rekan kerja lainnya. Ketika terjadi ketimpangan persepsi keadilan, karyawan cenderung mengalami ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja.

Secara keseluruhan, faktor yang memengaruhi kepuasan kerja terdiri gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, beban kerja dan kompensasi, serta hubungan antar rekan kerja. Pemimpin yang suportif dan komunikatif bisa menumbuhkan rasa dihargai, lingkungan kerja yang menyokong menghasilkan rasa aman dan nyaman,

beban kerja yang seimbang serta kompensasi yang adil menimbulkan perasaan puas, dan hubungan sosial positif di tempat kerja memperkuat ikatan emosional antarpegawai. Semua elemen ini bekerja sama untuk memberikan kepuasan kerja jangka panjang dan meningkatkan produktivitas organisasi.

2.2 Model dan Hipotesis Penelitian

Berlandaskan telaah pustaka dan landasan teoretis yang relevan, penelitian ini dibangun atas asumsi bahwa *resonant leadership* dan lingkungan kerja ialah faktor organisasi yang bertugas penting membentuk *employee engagement*, baik secara langsung atau tidak langsung dari kepuasan kerja menjadi variabel mediasi. Model penelitian ini disusun dengan mengintegrasikan teori kepemimpinan emosional, “*Social Exchange Theory*” (Blau, 1964), serta “*Job Demands–Resources Model (JD-R)*” yang menekankan peran sumber daya kerja untuk menaikkan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan (Bakker & Demerouti, 2007).

Dalam konteks JD-R, *resonant leadership* dan lingkungan kerja ditempatkan menjadi *job resources* yang mampu mengurangi tekanan kerja serta meningkatkan kondisi psikologis positif pegawai. Sumber daya tersebut tidak hanya berefek langsung pada *engagement*, namun juga terlebih dahulu menaikkan kepuasan kerja sebagai bentuk respons afektif terhadap lingkungan dan perlakuan organisasi.

1. *Resonant Leadership* dan Kepuasan Kerja

Resonant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kesadaran diri, empati, dan kecakapan pemimpin membentuk hubungan emosional yang positif dengan bawahan (Goleman et al., 2002; Boyatzis & McKee, 2005).

Pemimpin resonan bisa membangun iklim kerja penuh kepercayaan, dukungan emosional, dan komunikasi terbuka, sehingga karyawan merasa dihargai dan dipahami.

Dalam perspektif teori afektif, kepemimpinan yang mampu memunculkan emosi positif akan meningkatkan evaluasi subjektif karyawan terhadap pekerjaannya. Wagner et al. (2010) menunjukkan bahwa resonant leadership meningkatkan *empowerment* di tempat kerja yang berimplikasi pada meningkatnya kepuasan kerja dan komitmen. Perolehan ini diperkokoh Cummings et al. (2018) yang menyatakan bila kepemimpinan resonan bisa menurunkan burnout dan meningkatkan kesejahteraan psikologis. Dengan demikian, resonant leadership secara teoritis dapat menaikkan kepuasan kerja dari pembangunan iklim emosional yang aman dan suportif.

2. Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja

Lingkungan fisik dan non-fisik tempat orang bekerja termasuk dalam lingkungan kerja (Davis, 2001). Aspek fisik menjadi kenyamanan ruang kerja dan keamanan, dan aspek non-fisik menjadi kaitan sosial, budaya organisasi, dan pola komunikasi, memiliki pengaruh langsung terhadap persepsi kenyamanan dan kesejahteraan pegawai.

Menurut teori dua faktor Herzberg (1959), kondisi kerja yang baik berfungsi sebagai *hygiene factors* yang menghalangi ketidakpuasan kerja. Robbins & Judge (2019) menegaskan bila lingkungan kerja yang kondusif berpartisipasi pada kenaikan kepuasan dan motivasi kerja. Penelitian empiris oleh Simanjuntak et al. (2023) serta Febryan & Kamilia (2025) memperlihatkan bila lingkungan kerja

berefek signifikan pada kepuasan kerja, yang berikutnya berefek pada keterlibatan dan kinerja karyawan. Sehingga, lingkungan kerja yang menyokong secara logis akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

3. *Resonant Leadership* dan *Employee Engagement*

Employee engagement mencerminkan keadaan psikologis positif yang dicirikan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh pada pekerjaan (Schaufeli et al., 2002). Berdasarkan “*Social Exchange Theory*”, korelasi berkualitas antara pemimpin dan karyawan mendorong timbal balik positif berupa keterlibatan yang lebih tinggi (Blau, 1964).

Pemimpin resonan yang menunjukkan empati, perhatian, dan harapan positif terhadap bawahannya membangun hubungan emosional yang kuat, hingga karyawan terdorong menyerahkan partisipasi lebih untuk organisasi. Kohnen et al. (2024) menemukan bahwa *engaging leadership* yang memiliki karakteristik serupa dengan *resonant leadership* mampu meningkatkan work engagement melalui peningkatan *job resources*. Dengan demikian, *resonant leadership* secara teoritis berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* melalui penciptaan iklim emosional yang memotivasi dan memberdayakan karyawan.

4. Lingkungan Kerja dan *Employee Engagement*

Dalam kerangka JD-R Model, lingkungan kerja yang aman dan mendukung dipandang menjadi sumber daya kerja yang penting dalam meningkatkan engagement. Sumber daya seperti dukungan sosial, kejelasan peran, dan hubungan kerja yang harmonis membantu karyawan menghadapi tuntutan kerja secara lebih

efektif, sehingga mendorong keterlibatan yang lebih tinggi (Bakker & Demerouti, 2007).

Penelitian Achsan et al. (2025) menunjukkan bila iklim organisasi yang positif berpengaruh terhadap *job engagement*, baik secara langsung atau dari kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bila lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya menaikkan kenyamanan kerja, namun memperkuat keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya.

5. Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement*

Reaksi afektif seseorang terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dengan membandingkan harapan dengan kenyataan kerja, dikenal sebagai kepuasan kerja (Locke, 1976). Saat menjalankan tugasnya, pekerja yang merasa puas biasanya menunjukkan lebih banyak semangat, antusiasme, dan komitmen.

Harter et al. (2002) menemukan bila kepuasan kerja mempunyai kaitan yang kuat dengan *engagement* dan kinerja organisasi. Breevaart & Bakker (2018) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan positif meningkatkan *engagement* melalui peningkatan kepuasan dan motivasi kerja. Sehingga, kepuasan kerja bertugas menjadi kondisi psikologis yang mendorong *munculnya employee engagement*.

6. Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Secara konseptual, kepuasan kerja berfungsi menjadi variabel mediasi yang memperantarai efek *resonant leadership* dan lingkungan kerja pada *employee engagement*. Berdasarkan *Affective Events Theory* (Weiss & Cropanzano, 1996), pengalaman kerja yang positif akan membentuk emosi dan sikap positif, yang

selanjutnya mendorong perilaku kerja yang konstruktif, termasuk keterlibatan kerja.

Kepuasan kerja akan meningkat ketika lingkungan kerja yang suportif dan pemimpin yang bisa menciptakan resonansi membentuk suasana kerja yang positif dan memuaskan. Kepuasan tersebut kemudian menyokong karyawan agar lebih terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku pada pekerjaannya. Temuan Kurniawan & Kusumawardani (2024) memperkuat argumen ini dengan memperlihatkan bila kepuasan kerja menengahi korelasi gaya kepemimpinan dan *employee engagement* dalam konteks ASN.

Model ini memperlihatkan bila resonant leadership dan lingkungan kerja mengubah *employee engagement* baik secara langsung atau tidak langsung dari kepuasan kerja sebagai mediator.

2.3 Posisi Penelitian dibandingkan Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Variabel	Objek Penelitian	Alat Analisis	Hasil
1	Gaan, Malik & Dagar (2023)	<i>Resonant Leadership (X), Work Engagement (Y), Psychological Empowerment (M), Mindfulness (Moderasi)</i>	Karyawan organisasi (umum)	SEM	Resonant leadership berefek positif pada work engagement melalui psychological empowerment, dengan efek lebih kuat pada tingkat mindfulness rendah

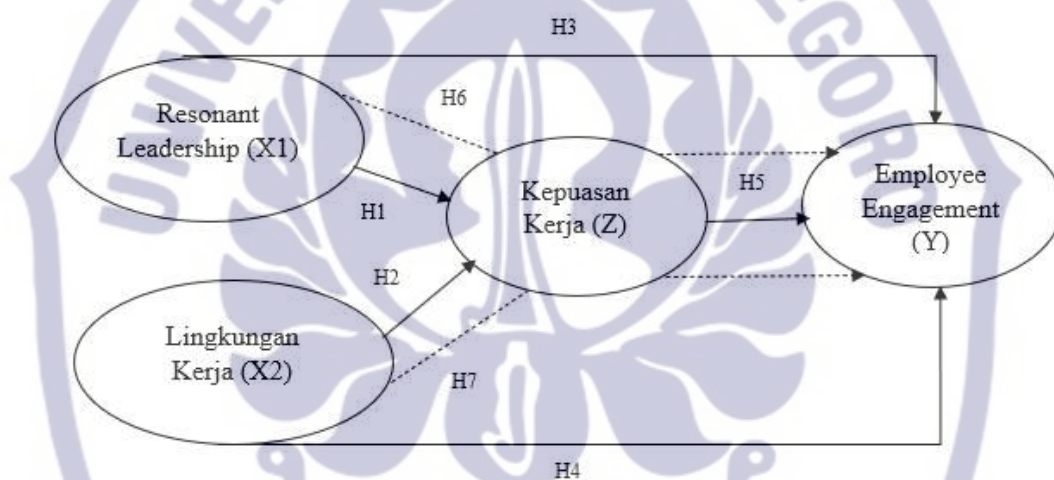
No	Penulis	Variabel	Objek Penelitian	Alat Analisis	Hasil
2	Parr, Teo & Koziol-McLain (2021)	<i>Resonant Leadership (X), Work Engagement (M), Service Quality & Patient Satisfaction (Y)</i>	Tenaga kesehatan	SEM	Resonant leadership meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pasien melalui peningkatan work engagement
3	Gaan & Shin (2022)	<i>Resonant Leadership (X), Psychological Capital (M), Performance (Y)</i>	Karyawan organisasi	SEM	Resonant leadership berpengaruh terhadap kinerja melalui psychological capital
4	Awad, Elbassal & Ashour (2025)	<i>Resonant Leadership (X), Organizational Compassion (M), Proactive Vitality Management (Y)</i>	Perawat	SEM	Resonant leadership meningkatkan proactive vitality management melalui organizational compassion
5	Simanjuntak, Suhud & Susita (2023)	<i>Work Environment (X), Job Satisfaction (M), Work Engagement (Y)</i>	Karyawan	SEM-PLS	Lingkungan kerja berefek positif pada engagement melalui kepuasan kerja
6	Febryan & Kamilia (2025)	<i>Work Environment (X), Job Satisfaction (M), Performance (Y)</i>	Industri manufaktur	SEM	Kepuasan kerja memediasi efek lingkungan kerja pada kinerja
7	Achsan, Purwaningrum & Umaroh (2025)	<i>Organizational Climate (X), Job Satisfaction (M), Job Engagement (Y)</i>	ASN	SEM	Iklim organisasi berpengaruh terhadap engagement melalui kepuasan kerja
8	Jufrizen, Harahap & Khair (2024)	<i>Leader-Member Exchange (X), Job Satisfaction & Engagement (M), Performance (Y)</i>	Karyawan	SEM	LMX berpengaruh terhadap kinerja melalui engagement dan kepuasan kerja

No	Penulis	Variabel	Objek Penelitian	Alat Analisis	Hasil
9	Kurniawan & Kusumawardani (2024)	<i>Work Engagement (X), Workload (X), Job Satisfaction (M), Performance (Y)</i>	ASN	SEM	Engagement dan beban kerja memengaruhi kinerja baik langsung atau dari kepuasan kerja
10	Jianchun (2024)	<i>Organizational Climate (X), Employee Happiness & Job Satisfaction (Y)</i>	Karyawan	Regresi	Iklim organisasi berefek positif pada kebahagiaan dan kepuasan kerja
11	Halim et al. (2021)	<i>Work Environment & Leadership Communication (X), Job Satisfaction (M), Employee Retention (Y)</i>	Industri perhotelan Malaysia	SEM	Lingkungan kerja dan komunikasi pemimpin memengaruhi retensi melalui kepuasan kerja
12	Kohnen et al. (2024)	<i>Engaging Leadership (X), Work Engagement (Y), Burnout (Y), Intrinsic Motivation (M)</i>	Karyawan	SEM	Engaging leadership meningkatkan engagement dan menurunkan burnout melalui motivasi intrinsik
13	Li, Yang & Zhao (2024)	<i>Digital Leadership (X), Empowerment & Affective Commitment (M), Work Engagement (Y)</i>	Karyawan	SEM	Empowerment dan komitmen afektif memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap engagement

2.4 Kerangka Pikir Teoritis

Kerangka teoritis penelitian ini berangkat dari teori kepemimpinan emosional, model “*Job Demands–Resources (JD-R)*”, dan “teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*)”. *Resonant leadership* dan lingkungan kerja diletakkan menjadi *job resources* yang memperkuat motivasi intrinsik dan kesejahteraan

emosional pegawai. Kepuasan kerja ditempatkan sebagai mediator yang menjembatani efek variabel input ke output *employee engagement*. Secara logis, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang suportif akan menjadikan pegawai merasa dihargai dan nyaman, sehingga mereka rela memberikan keterlibatan lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Secara visual, kerangka teoritis dapat diilustrasikan:



Gambar 2. 1
Kerangka Teoritis

Hipotesis Penelitian

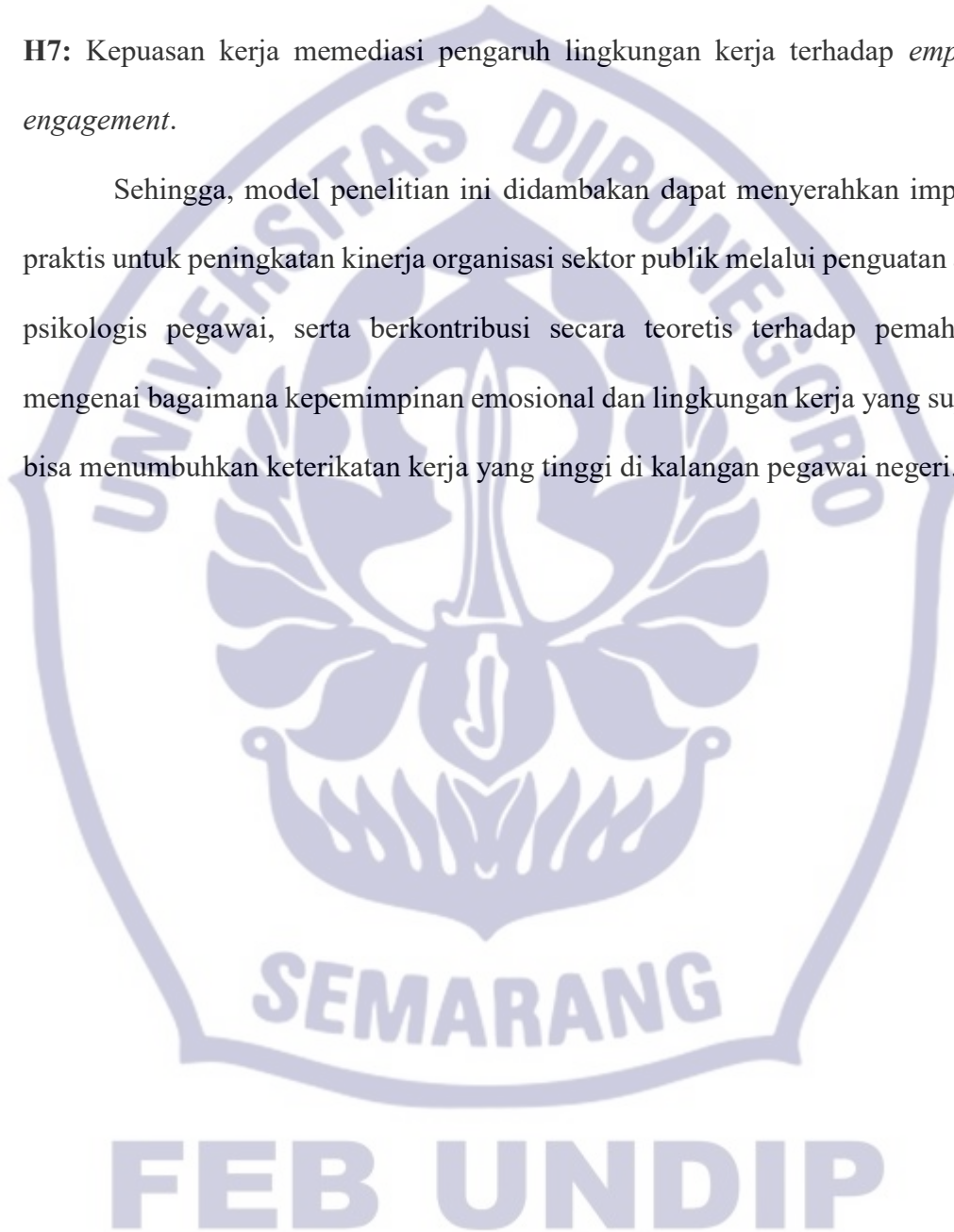
Berlandaskan uraian teoritis dan temuan empiris di atas, hipotesis penelitian yang diajukan yakni:

- H1:** *Resonant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H2:** Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H3:** *Resonant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.
- H4:** Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.
- H5:** Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *resonant leadership* terhadap *employee engagement*.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement*.

Sehingga, model penelitian ini didambakan dapat menyerahkan implikasi praktis untuk peningkatan kinerja organisasi sektor publik melalui penguatan aspek psikologis pegawai, serta berkontribusi secara teoretis terhadap pemahaman mengenai bagaimana kepemimpinan emosional dan lingkungan kerja yang suportif bisa menumbuhkan keterikatan kerja yang tinggi di kalangan pegawai negeri.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Sebab penelitian ini bermaksud mengkaji hubungan kausal antarvariabel penelitian sesuai hipotesis yang dikembangkan dalam Bab II, maka digunakan teknik kuantitatif. Menurut Sekaran & Bougie (2017), penelitian kuantitatif menggunakan analisis statistik dan pengukuran variabel secara objektif untuk mengkaji populasi atau sampel tertentu guna mengevaluasi teori.

Agar menilai efek langsung dan tidak langsung (mediasi) antar-konstruk penelitian serta menjelaskan hubungan kausal antarvariabel, digunakan desain penelitian eksplanatori (Sekaran & Bougie, 2017). Pada penelitian ini, kepuasan kerja digunakan sebagai variabel mediasi agar mengkaji bagaimana kepemimpinan resonan dan lingkungan kerja memengaruhi keterikatan karyawan dengan menggunakan desain eksplanatori. Jenis data yang dipakai pada penelitian ini meliputi:

1. Data primer, yakni informasi yang dihimpun langsung dari responden dengan penyebaran kuesioner. Data primer mencerminkan persepsi pegawai ASN terhadap *resonant leadership*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement*. Menurut Sekaran & Bougie (2017), Sumber informasi utama yang

dikumpulkan secara langsung dari partisipan penelitian menggunakan alat pengumpulan data disebut data primer.

2. Data sekunder, yaitu data pendukung berasal dari dokumen resmi instansi, laporan internal organisasi, peraturan kepegawaian, serta literatur ilmiah berupa buku teks, jurnal nasional dan internasional, serta laporan lembaga terkait. Sekaran & Bougie (2017) menyatakan bahwa data sekunder digunakan untuk memperkuat analisis penelitian serta memberikan konteks empiris dan teoretis terhadap permasalahan yang diteliti.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan menjadi dasar dalam penarikan kesimpulan (Cooper & Schindler, 2014). Populasi penelitian ini mencakup seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

Berdasarkan data kepegawaian internal instansi tahun 2025, jumlah PNS yang aktif bekerja sebanyak 159 orang yang tersebar pada Sekretariat, Bidang Perindustrian, Bidang Perdagangan Dalam Negeri, Bidang Perdagangan Luar Negeri, Bidang Perlindungan Konsumen dan Tertib Niaga, serta Unit Pelaksana Teknis (UPT).

PNS dipilih sebagai populasi penelitian karena memiliki status kepegawaian yang relatif homogen dalam hal sistem karier, mekanisme penilaian kinerja, hak,

dan kewajiban sebagai aparatur sipil negara. Pembatasan populasi pada PNS dilakukan untuk menjaga kesesuaian karakteristik responden dengan tujuan penelitian, sehingga analisis hubungan antara *resonant leadership*, lingkungan kerja, *job satisfaction*, dan *employee engagement* dapat dilakukan secara lebih terarah.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian unsur dari populasi yang digunakan untuk mewakili karakteristik populasi penelitian (Cooper & Schindler, 2014). Karena jumlah populasi dalam penelitian ini diketahui, yaitu sebanyak 159 PNS, maka jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = N / (1 + N(e)^2)$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan (*error tolerance*)

Pada penelitian ini, jumlah populasi (*N*) sebanyak 159 PNS dengan tingkat kesalahan (*e*) sebesar 5% atau 0,05. Dengan demikian, perhitungan jumlah sampel adalah sebagai berikut:

$$n = 159 / (1 + 159(0,05)^2)$$

$$n = 159 / (1 + 159(0,0025))$$

$$n = 159 / (1 + 0,3975)$$

$$n = 159 / 1,3975$$

$$n = 113,77 = 114$$

Angka 114 responden merupakan ukuran sampel yang telah dibulatkan berdasarkan hasil perhitungan.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, jumlah sampel dibulatkan menjadi 114 responden. Jumlah tersebut selanjutnya digunakan sebagai sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan *probability sampling* dengan pendekatan stratified sampling. Teknik ini digunakan karena populasi penelitian tersebar dalam beberapa unit kerja yang memiliki karakteristik tugas dan fungsi yang berbeda. Unit kerja digunakan sebagai dasar pembentukan strata, yaitu Sekretariat, Bidang Perindustrian, Bidang Perdagangan Dalam Negeri, Bidang Perdagangan Luar Negeri, Bidang Perlindungan Konsumen dan Tertib Niaga, serta Unit Pelaksana Teknis (UPT).

Penggunaan *stratified sampling* bertujuan agar proses pengambilan sampel mempertimbangkan keberadaan kelompok-kelompok dalam populasi berdasarkan unit kerja. Dengan demikian, pengambilan responden tidak hanya berfokus pada satu unit kerja, tetapi mempertimbangkan keterwakilan pegawai dari unit kerja yang menjadi bagian dari populasi penelitian.

Selanjutnya, responden dipilih dari PNS yang memenuhi kriteria penelitian hingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 114 responden. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah (1) berstatus sebagai PNS pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah, (2) masih aktif bekerja pada saat penelitian dilaksanakan, dan (3) bersedia mengisi kuesioner penelitian.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Guna memfasilitasi pengukuran empiris, definisi operasional variabel berupaya memberikan batasan yang presisi mengenai konsep variabel penelitian serta indikator pengukurannya. Variabel dalam penelitian ini meliputi *resonant leadership* (X1), lingkungan kerja (X2), kepuasan kerja (Z), dan *employee engagement* (Y). Definisi operasional setiap variabel ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 3. 1
Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Sumber
<i>Resonant Leadership</i> (X1)	Gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan hubungan emosional positif dengan bawahan melalui kesadaran diri, harapan, dan empati sehingga meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan.	<i>Mindfulness</i>	- Pemimpin memahami emosi diri sendiri - Pemimpin peka terhadap kondisi lingkungan kerja - Pemimpin mengambil keputusan secara bijaksana	Boyatzis & McKee (2005)
		<i>Hope</i>	- Pemimpin menanamkan <i>optimisme</i> - Pemimpin memiliki visi yang jelas - Pemimpin memotivasi karyawan mencapai tujuan	Boyatzis & McKee (2005)

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Sumber
		<i>Compassion</i>	- Pemimpin menunjukkan empati - Pemimpin peduli terhadap kesejahteraan karyawan - Pemimpin membangun hubungan kerja yang harmonis	Boyatzis & McKee (2005)
Lingkungan Kerja (X2)	Kondisi, baik fisik maupun non-fisik, yang memengaruhi kemampuan karyawan saat melaksanakan pekerjaannya.	Kondisi Fisik	- Kebersihan tempat kerja - Ketersediaan fasilitas kerja - Pencahayaan yang memadai	Robbins & Judge (2019)
		Dukungan Sosial	- Dukungan dari atasan - Dukungan dari rekan kerja - Hubungan kerja yang baik	Robbins & Judge (2019)
		Struktur Kerja	- Kejelasan tugas - Kejelasan peran - Pembagian kerja yang jelas	Robbins & Judge (2019)
		Budaya Organisasi	- Adanya kerja sama tim - Keterbukaan komunikasi - Lingkungan kerja yang kolaboratif	Robbins & Judge (2019)
		Pengembangan Diri	- Kesempatan pelatihan	Robbins & Judge (2019)

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Sumber
			- Dukungan pengembangan karier - Kesempatan peningkatan kompetensi	
Kepuasan Kerja (Z)	Ketika harapan dan kenyataan dibandingkan, tingkat kepuasan atau ketidakpuasan kerja karyawan pun ditentukan.	Kepuasan terhadap Pekerjaan	- Pekerjaan sesuai harapan - Pekerjaan memberikan makna - Pekerjaan memberikan tantangan	Locke (1976)
		Kepuasan terhadap Kompensasi	- Gaji sesuai beban kerja - Keadilan dalam pemberian kompensasi - Kepuasan terhadap tunjangan	Locke (1976)
		Kepuasan terhadap Rekan Kerja	- Hubungan kerja harmonis - Kerja sama tim yang baik - Dukungan antar rekan kerja	Locke (1976)
		Kepuasan terhadap Atasan	- Atasan bersikap adil - Atasan memberikan dukungan - Atasan memberikan apresiasi	Locke (1976)
		Kepuasan terhadap Pengembangan Karier	- Kesempatan promosi - Kesempatan pengembangan diri	Locke (1976)

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Sumber
			- Kejelasan jenjang karier	
Employee Engagement (Y)	Keadaan positif dan penuh semangat dalam bekerja yang ditandai dengan keterlibatan emosional, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan.	<i>Vigor</i>	- Semangat dalam bekerja - Energi tinggi saat bekerja - Ketahanan dalam menghadapi pekerjaan	Schaufeli et al. (2002)
		<i>Dedication</i>	- Antusias terhadap pekerjaan - Bangga terhadap pekerjaan - Merasa pekerjaan bermakna	Schaufeli et al. (2002)
		<i>Absorption</i>	- Fokus dalam bekerja - Sulit melepaskan diri dari pekerjaan - Terlibat penuh dalam pekerjaan	Schaufeli et al. (2002)

3.4 Metode Pengumpulan Data

Kuesioner digunakan sebagai metode penghimpunan data penelitian ini. Kuesioner tersebut dirancang berdasarkan indikator untuk setiap variabel dan dikirimkan langsung kepada responden. Metode kuesioner ditentukan sebab efisien menghimpun data dari jumlah responden yang relatif besar pada waktu singkat (Sekaran & Bougie, 2017),

Setiap pertanyaan dalam survei memiliki skala Likert 5 poin. Sekaran & Bougie (2017), menyatakan bahwa karena skala Likert 5 poin dapat mengubah evaluasi subjektif menjadi data numerik yang dapat diperiksa secara objektif, maka skala ini kerap dipakai menakar sikap, persepsi, dan pandangan responden. Skala Likert 5 poin tersebut terdiri dari:

Tabel 3. 2
Skala Likert

Skor	Pertanyaan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dipakai pada penelitian ini ialah analisis “*Structural Equation Modeling* (SEM)” dengan pendekatan “*Partial Least Squares* (PLS)”. SEM-PLS ditentukan sebab metode ini bisa mengkaji hubungan kausal yang kompleks termasuk efek langsung maupun tidak langsung (mediasi) dan tidak mensyaratkan dugaan yang kaku mengenai normalitas data.

Teknik analisis data penelitian ini memakai “*Structural Equation Modeling* (SEM)” dengan pendekatan “*Partial Least Squares* (PLS)” yang dikelola memakai *software* SmartPLS. Pendekatan SEM-PLS ditentukan sebab bisa mengkaji hubungan kausal yang kompleks antar-konstruk laten, tidak mensyaratkan distribusi data normal, dan bisa bekerja dengan baik pada ukuran sampel yang tergolong moderat (Hair et al., 2017).

Analisis data dilaksanakan dengan beberapa tahapan utama, yakni pengujian model pengukuran (*measurement model*), pengujian reliabilitas konstruk, pengujian model struktural (*structural model*), dan pengujian hipotesis penelitian (Ghozali & Latan, 2015).

3.5.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tujuan pengujian model pengukuran ialah menilai apakah indikator-indikator penelitian bisa menghitung konstruk laten secara andal dan akurat. Setiap indikator yang dipakai pada penelitian diverifikasi validitas dan reliabilitasnya menggunakan model pengukuran tersebut (Ghozali, 2018).

3.5.1.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Berdasarkan korelasi yang kuat antarindikator, validitas konvergen dipakai mengevaluasi seberapa konsisten indikator tersebut pada satu konstruk (Hair et al., 2017). Pengujian validitas konvergen dilaksanakan dengan melihat dua kriteria utama, yakni “nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE)”.

a. *Outer Loading*

Nilai *outer loading* menunjukkan kekuatan hubungan antara indikator dengan konstruk laten. Nilai *outer loading* yang direkomendasikan adalah lebih besar dari 0,70. Namun, nilai antara 0,50 hingga 0,70 masih dapat diterima sepanjang konstruk memiliki nilai AVE yang memadai (Hair et al., 2017).

b. *Average Variance Extracted* (AVE)

AVE digunakan untuk mengukur proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah lebih

besar dari 0,50, yang menunjukkan bahwa lebih dari setengah varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur (Hair et al., 2017).

3.5.1.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Tujuan dari validitas diskriminan ialah menjamin bila sebuah konsep pada model penelitian berbeda dari konstruk lainnya. Kriteria “*Fornell–Larcker*” dan nilai “*Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)” dipakai dalam penilaian validitas diskriminan. Diskriminasi konstruk yang baik ditunjukkan oleh nilai HTMT kurang dari 0,90 (Hair et al., 2017).

3.5.2 Uji Reliabilitas Konstruk

Tujuan pengujian reliabilitas adalah mengevaluasi konsistensi internal suatu indikator saat mengukur konstruk yang tidak tampak secara langsung. Reliabilitas alat ukur ditentukan oleh seberapa konsisten dan stabil hasil yang diperoleh saat alat tersebut digunakan (Malhotra, 2010). Pengujian reliabilitas penelitian ini dilaksanakan memakai “*Cronbach’s Alpha*” dan “*Composite Reliability*”.

1. *Cronbach’s Alpha*

Cronbach’s Alpha digunakan untuk mengukur konsistensi internal indikator dalam satu konstruk. Nilai *Cronbach’s Alpha* yang direkomendasikan adalah $\geq 0,60$ untuk penelitian sosial dan perilaku (Malhotra, 2010).

2. *Composite Reliability*

Composite Reliability digunakan dalam SEM-PLS karena lebih akurat dibandingkan *Cronbach’s Alpha*. Nilai *Composite Reliability* yang direkomendasikan adalah $\geq 0,70$ (Hair et al., 2017).

3.5.3 Model Struktural (Inner Model)

Tujuan pengujian model struktural adalah menilai hubungan kausal antar-konstruk laten seperti dinyatakan pada hipotesis penelitian. Daya prediksi model serta tingkat pengaruhnya dievaluasi (Hair et al., 2017).

3.5.3.1 Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Sejauh mana konstruk laten eksternal dapat menjelaskan varians pada konstruk laten endogen diperlihatkan nilai R^2 . Nilai R^2 yang kuat, moderat, dan lemah ialah 0,75, 0,50, dan 0,25 (Hair et al., 2017).

3.5.3.2 *Predictive Relevance (Q-Square)*

Melalui proses *blindfolding*, kemampuan prediksi model dievaluasi menggunakan nilai Q-square. Model memiliki relevansi prediksi yang kuat bila nilai Q-square > nol. (Hair et al., 2017).

3.5.3.3 *Goodness of Fit Model*

Evaluasi kesesuaian model dilaksanakan menggunakan nilai “*Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*” dan “*Normal Fit Index (NFI)*”. Jika nilai NFI > 0,90 dan nilai SRMR < 0,10, model tersebut dianggap mempunyai kecocokan yang baik (Henseler et al., 2014).

3.5.4 Uji Hipotesis

Untuk memastikan apakah hubungan antarvariabel laten pada model struktural signifikan secara statistik, pengujian hipotesis dilaksanakan pada penelitian ini. Pengujian hipotesis pendekatan “*Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*” dilaksanakan memakai teknik *bootstrapping*. Hair et al. (2017) menerangkan bila *bootstrapping* ialah prosedur

resampling yang digunakan untuk memperoleh estimasi parameter serta menilai signifikansi kaitan konstruk laten pada model *PLS-SEM*.

Pengujian dilaksanakan dari prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*), *t-statistic*, dan *p-value*. Hipotesis dikatakan diterima ketika nilai *p-value* $< 0,05$ dan nilai *t-statistic* $> 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2017). Arah pengaruh antar variabel ditentukan berdasarkan nilai koefisien jalur (*original sample*).

3.5.5 Uji Efek Mediasi

Agar mengetahui apakah suatu variabel berperan menjadi variabel perantara pada kaitan variabel independen dan variabel dependen, digunakan uji efek mediasi. Secara konseptual, pengujian mediasi pada penelitian ini merujuk pendekatan yang disampaikan Baron & Kenny (1986). Dampak variabel independen pada variabel dependen, dampak variabel independen pada variabel mediasi, dan dampak simultan variabel independen dan variabel mediasi pada variabel dependen, semuanya merupakan pengujian hubungan antar variabel yang dipakai menguji mediasi. Pada konteks analisis PLS-SEM, pengujian efek mediasi dilaksanakan memakai prosedur *bootstrapping*. Hair et al. (2017) menerangkan *bootstrapping* digunakan menilai signifikansi efek tidak langsung (*indirect effect*) pada model struktural. Statistik *t* dan nilai *p* yang didapat dari prosedur *bootstrapping* digunakan agar mengevaluasi signifikansi efek tidak langsung.

Hair et al. (2017), dampak tidak langsung disebutkan signifikan ketika nilai *t-statistic* $\geq 1,96$ dan nilai *p-value* $\leq 0,05$ di tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Sehingga, keberadaan efek mediasi pada penelitian ini ditetapkan sesuai

signifikansi statistik dari efek tidak langsung yang diciptakan prosedur *bootstrapping PLS-SEM*. Secara konseptual, perolehan pengujian mediasi kemudian diinterpretasikan dengan mengacu pada tahapan pengujian yang dikemukakan oleh Baron & Kenny (1986).



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Di Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah menjadi lokasi penelitian ini. Instansi pemerintah daerah ini memiliki tugas melakukan urusan pemerintahan di bidang perindustrian dan perdagangan sesuai dengan kewenangannya. Dalam menjalankan tugas tersebut, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah berperan penyusunan kebijakan, pembinaan dan pengembangan sektor industri dan perdagangan, pengawasan kegiatan usaha, perlindungan konsumen, hingga pemberian pelayanan kepada masyarakat dan pelaku usaha. Pelaksanaan tugas tersebut didukung oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tersebar pada Sekretariat, Bidang Perindustrian, Bidang Perdagangan Dalam Negeri, Bidang Perdagangan Luar Negeri, Bidang Perlindungan Konsumen dan Tertib Niaga, serta Unit Pelaksana Teknis (UPT), sehingga setiap unit memiliki peran dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pemilihan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah sebagai objek penelitian didasarkan pada karakteristik organisasi yang memiliki struktur kerja yang beragam, koordinasi lintas bidang yang cukup tinggi, serta tuntutan untuk memberikan pelayanan publik secara efektif dan profesional. Dalam menjalankan tugasnya, setiap pegawai dituntut mampu beradaptasi dengan

perubahan kebijakan, bekerja sama dengan berbagai unit kerja, serta mempertahankan komitmen dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Kondisi ini membuat *resonant leadership*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement* menjadi aspek yang krusial agar dikaji karena berperan dalam menghasilkan lingkungan kerja yang kondusif dan menyokong kenaikan kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi.

4.1.1 Deskripsi Umum Responden

PNS di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah dipilih menjadi responden pada penelitian ini. Sebanyak 114 pegawai yang memenuhi kriteria penelitian menjadi responden dari penyebaran kuesioner. Semua data yang didapat lalu dianalisis memakai perangkat lunak SmartPLS 4 agar menguji hubungan antara *resonant leadership*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement*.

Seluruh kuesioner yang disebarluaskan berhasil dikumpulkan dan memenuhi persyaratan penelitian, hingga seluruh data bisa dipakai menganalisis lebih lanjut. Tingkat respons sebesar 100% menunjukkan tingginya tingkat keterlibatan responden pada penelitian ini. Informasi yang dipakai ialah data primer yang langsung dari pendapat responden mengenai keterlibatan organisasi karyawan, kepuasan kerja, kondisi lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan.

Responden penelitian dikategorikan sesuai usia, jenis kelamin, status pernikahan, tingkat pendidikan tertinggi, dan masa kerja. Klasifikasi ini bermaksud menyerahkan representasi umum tentang profil responden, sehingga memudahkan

pemahaman pada situasi mereka dalam kaitannya dengan variabel-variabel yang diteliti.

Sebagai instansi pemerintah yang memiliki tugas dalam penyelenggaraan urusan di bidang perindustrian dan perdagangan, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah didukung pegawai yang berasal dari berbagai bidang kerja dengan tugas dan tanggung jawab yang beragam. Pelaksanaan tugas tersebut menuntut adanya koordinasi yang baik, komunikasi yang efektif, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebijakan dan tuntutan pelayanan publik. Kondisi tersebut menjadikan peran pemimpin, lingkungan kerja yang kondusif, dan kepuasan kerja sebagai faktor yang bisa memengaruhi tingkat *employee engagement* pegawai.

Sehingga, karakteristik responden pada penelitian ini dinilai sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu menganalisis efek *resonant leadership* dan lingkungan kerja pada *employee engagement* dengan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi pada PNS Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. Karakteristik tersebut didambakan bisa menyerahkan representasi mengenai kondisi responden yang sebagai landasan menerangkan hubungan antarvariabel yang diteliti.

4.1.1.1 Kategori Responden Berdasarkan Usia

Gambaran umum Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menjadi responden pada penelitian di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah disajikan melalui karakteristik responden berdasarkan usia. Tujuan penyajian atribut-atribut ini adalah untuk memberikan gambaran umum mengenai distribusi usia peserta studi. Selain itu, karakteristik usia juga dapat membantu memahami kondisi

responden dalam kaitannya dengan variabel *resonant leadership*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement*. Adapun kategori responden sesuai usia ditampilkan pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1
Kategori Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
30 Tahun ke bawah	14	12,3%
31–40 Tahun	40	35,1%
41–50 Tahun	41	36,0%
51 Tahun ke atas	19	16,7%
Jumlah	114	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berlandaskan Tabel 4.1, mayoritas responden ada pada kelompok usia 41–50 tahun, yakni sejumlah 41 orang (36,0%). Selanjutnya, kelompok usia 31–40 tahun sebanyak 40 orang (35,1%). Temuan ini memperlihatkan bila mayoritas responden berusia produktif dan punya pengalaman yang memadai untuk menjalankan tanggung jawab mereka sebagai pegawai negeri.

Selain itu, responden yang berusia > 50 tahun sejumlah 19 orang (16,7%), dan responden dengan usia 30 tahun atau kurang berjumlah 14 orang (12,3%). Distribusi usia menunjukkan bahwa karyawan dari berbagai kelompok usia mulai dari mereka yang baru memulai karier hingga mereka yang memiliki pengalaman kerja lebih luas diikutsertakan dalam survei ini.

Sehingga, distribusi usia responden memeplihatkan bila sebagian besar pekerja berusia produktif. Kondisi ini relevan dengan penelitian mengenai *resonant leadership*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement*, karena pada rentang usia tersebut pegawai biasanya sudah mempunyai pengalaman kerja yang cukup, bisa beradaptasi dengan tuntutan organisasi, serta memiliki

pemahaman yang lebih baik terhadap lingkungan kerja. Akibatnya, salah satu faktor yang dapat menyerahkan representasi umum tentang profil responden penelitian adalah usia mereka.

4.1.1.2 Kategori Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Representasi tentang komposisi karyawan laki-laki dan perempuan yang ikut andil pada studi ini disajikan melalui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Penyajian karakteristik tersebut perlu karena dapat menunjukkan keberagaman responden yang terlibat serta memberikan informasi mengenai kondisi sumber daya manusia di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. Selain itu, karakteristik jenis kelamin juga dapat membantu dalam memahami gambaran umum responden yang menyerahkan penilaian pada variabel *resonant leadership*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement*. Adapun kategori responden sesuai jenis kelamin ditampilkan Tabel 4.2.

Tabel 4. 2
Kategori Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	56	49,1%
Perempuan	58	50,9%
Jumlah	114	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berlandaskan Tabel 4.2, responden yang berjenis kelamin perempuan sejumlah 58 orang (50,9%), dan responden yang berjenis kelamin laki-laki sejumlah 56 orang (49,1%). Hasil ini memperlihatkan bila jumlah responden laki-laki dan perempuan relatif selaras selisih yang sangat kecil. Tulisan ini menunjukkan bahwa studi tersebut mengumpulkan pendapat dari kedua kelompok staf secara cukup berimbang, sehingga menyerahkan representasi yang lebih teliti

tentang lingkungan kerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

Distribusi tanggapan yang seimbang secara gender menunjukkan bahwa karyawan laki-laki dan perempuan mendukung operasional organisasi dengan tingkat kontribusi yang sama signifikannya. Seluruh pegawai dituntut mampu menjalankan tanggung jawab sesuai bidang kerjanya, bekerja sama dengan rekan kerja, dan menyerahkan pelayanan yang profesional pada masyarakat. Sehingga, baik pegawai laki-laki atau perempuan punya kesempatan yang sama untuk merasakan gaya kepemimpinan yang digunakan atasan, kondisi lingkungan kerja, tingkat kepuasan dalam bekerja, maupun keterikatan terhadap organisasi.

Dalam lingkungan instansi pemerintah, perbedaan jenis kelamin pada dasarnya tidak menjadi pembeda dalam pelaksanaan tugas maupun pencapaian tujuan organisasi. Pegawai laki-laki dan perempuan punya tanggung jawab yang sama menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Kondisi tersebut memungkinkan setiap pegawai memberikan penilaian berdasarkan pengalaman kerja yang mereka rasakan selama bekerja di lingkungan organisasi.

Secara keseluruhan, distribusi gender responden menunjukkan bahwa jumlah karyawan laki-laki dan perempuan yang berpartisipasi dalam penelitian ini hampir seimbang. Kondisi tersebut didambakan bisa menyerahkan gambaran yang lebih lengkap tentang korelasi *resonant leadership*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement*, karena persepsi yang diperoleh berasal dari kedua

kelompok responden yang memiliki peran yang sama dalam mendukung kinerja organisasi.

4.1.1.3 Kategori Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Gambaran mengenai situasi sosial partisipan penelitian disajikan dengan menampilkan karakteristik responden berdasarkan status pernikahan. Penyajian karakteristik tersebut penting dilakukan karena status pernikahan dapat mencerminkan kondisi kehidupan responden di luar pekerjaan yang secara tidak langsung dapat membentuk pengalaman dan cara pandang mereka terhadap lingkungan kerja. Selain itu, informasi mengenai status pernikahan juga memberikan gambaran mengenai profil PNS di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah yang sebagai responden penelitian. Adapun kategori responden sesuai status pernikahan disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 3
Kategori Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase
Belum Menikah	15	13,2%
Sudah Menikah	99	86,8%
Jumlah	114	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berlandaskan Tabel 4.3, mayoritas responden pada penelitian ini berstatus sudah menikah, yakni sejumlah 99 orang (86,8%). Kemudian, responden yang berstatus belum menikah sejumlah 15 orang (13,2%). Perolehan ini memperlihatkan bila mayoritas PNS di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah yang sebagai responden sudah memiliki kehidupan berkeluarga.

Dominannya responden yang telah menikah memperlihatkan mayoritas pegawai punya tanggung jawab tidak hanya pada menjalankan pekerjaan, namun pada kehidupan keluarga. Sebagai aparatur sipil negara, pegawai dituntut untuk tetap mampu menyelesaikan tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, di samping memenuhi tanggung jawab dalam kehidupan pribadi. Oleh karena itu, kondisi tersebut dapat membentuk pengalaman kerja yang tidak sama setiap pegawai, terutama saat menyikapi kepemimpinan, lingkungan kerja, maupun tingkat kepuasan terhadap pekerjaannya.

Di sisi lain, responden yang belum menikah juga memberikan perspektif yang berbeda dalam penelitian ini. Pegawai yang belum menikah umumnya memiliki kondisi dan tanggung jawab pribadi yang berbeda dibandingkan pegawai yang telah berkeluarga. Keberagaman karakteristik tersebut menjadikan penelitian ini memperoleh pandangan yang lebih luas mengenai bagaimana pegawai memaknai kondisi organisasi, hubungan dengan pimpinan, lingkungan kerja, serta keterikatan mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan karakteristik responden terkait status pernikahan, karyawan yang sudah menikah mendominasi penelitian ini. Komposisi tersebut mencerminkan profil sumber daya manusia di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah, mengingat mayoritas karyawan ada pada fase kehidupan yang relatif stabil. Dengan karakteristik tersebut, responden diharapkan mampu memberikan penilaian yang sesuai terhadap *resonant leadership*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement*, sehingga hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi yang terjadi di lingkungan organisasi.

4.1.1.4 Kategori Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Gambaran mengenai latar belakang pendidikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berpartisipasi dalam penelitian ini disajikan melalui karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan tertinggi. Kompetensi, kapasitas kognitif, serta pemahaman pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajiban di tempat kerja dapat ditentukan oleh latar belakang pendidikan mereka. Kemudian, pendidikan yang dimiliki pegawai dapat mendukung kecakapan mengerti kebijakan, beradaptasi terhadap perubahan, serta bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun kategori responden sesuai pendidikan terakhir ditampilkan Tabel 4.4.

Tabel 4. 4
Kategori Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	8	7,0%
Diploma (D3/D4)	15	13,2%
S1	69	60,5%
S2	22	19,3%
Jumlah	114	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berlandaskan Tabel 4.4, mayoritas responden mempunyai pendidikan terakhir Strata 1 (S1), yakni sejumlah 69 orang (60,5%). Selanjutnya, responden dengan pendidikan Strata 2 (S2) sejumlah 22 orang (19,3%), responden dengan pendidikan Diploma (D3/D4) sejumlah 15 orang (13,2%), dan responden dengan pendidikan SMA/SMK berjumlah 8 orang (7,0%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pegawai yang menjadi responden telah menempuh pendidikan tinggi, khususnya pada jenjang sarjana.

Sebagian besar responden memiliki gelar sarjana, yang memperllihatkan bila pegawai dengan latar belakang pendidikan yang cukup mendukung sumber daya manusia di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. Pegawai dengan tingkat pendidikan seperti ini seharusnya lebih mampu memahami peran dan tanggung jawab organisasi, mengikuti perkembangan perubahan kebijakan, serta melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selain itu, pendidikan yang lebih tinggi juga dapat mendukung kemampuan pegawai dalam berkomunikasi, bekerja sama, dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.

Di sisi lain, keberadaan responden dengan latar belakang pendidikan SMA/SMK, Diploma, maupun Strata 2 menunjukkan bahwa instansi ini memiliki sumber daya manusia dengan tingkat pendidikan yang beragam. Keberagaman tersebut mencerminkan adanya variasi kompetensi dan pengalaman yang saling melengkapi dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Setiap pegawai menjalankan tugas yang selaras dengan tanggung jawab utama dan fungsi masing-masing dalam memberikan layanan kepada masyarakat, terlepas dari latar belakang pendidikan yang beragam.

Secara umum, sebagian besar karyawan memiliki gelar sarjana, berdasarkan karakteristik responden ditinjau dari tingkat pendidikan tertinggi mereka. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa responden memiliki kapasitas yang memadai untuk memahami kondisi organisasi dan memberikan penilaian terhadap *resonant leadership*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement*. Oleh

karena itu, distribusi tingkat pendidikan responden diharapkan dapat mendukung kualitas data yang diperoleh pada penelitian ini.

4.1.1.5 Kategori Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran mengenai pengalaman kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berpartisipasi dalam survei ini disajikan melalui pemaparan karakteristik responden sesuai masa kerja. Masa kerja seorang pegawai bisa memberikan informasi mengenai tingkat pengalaman, pemahaman terhadap budaya organisasi, serta kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Semakin lama masa kerja seorang pegawai, umumnya semakin baik pula pemahamannya terhadap sistem kerja, prosedur organisasi, serta pola kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan instansi. Adapun kategori responden sesuai masa kerja disajikan di Tabel 4.5.

Tabel 4. 5
Kategori Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1–5 Tahun	26	22,8%
6–10 Tahun	29	25,4%
11–15 Tahun	24	21,1%
16–20 Tahun	22	19,3%
21 Tahun ke atas	13	11,4%
Jumlah	114	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berlandaskan Tabel 4.5, responden dengan masa kerja 6–10 tahun ialah kelompok terbesar, yakni sejumlah 29 orang (25,4%). Kemudian, responden masa kerja 1–5 tahun sejumlah 26 orang (22,8%), diikuti responden masa kerja 11–15 tahun sejumlah 24 orang (21,1%), masa kerja 16–20 tahun sejumlah 22 orang (19,3%), dan masa kerja > 20 tahun sejumlah 13 orang (11,4%). Temuan tersebut

memperlihatkan bila para partisipan penelitian adalah pekerja dengan beragam pengalaman kerja.

Distribusi masa kerja memperlihatkan bila mayoritas responden sudah lama bekerja di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. Metode kerja, budaya organisasi, dan pola komunikasi yang terlibat dalam pelaksanaan tugas sehari-hari umumnya lebih dipahami oleh pegawai yang telah bekerja di sana selama beberapa tahun. Pengalaman tersebut juga memungkinkan pegawai memiliki penilaian yang lebih mendalam terhadap gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, level kepuasan kerja, maupun keterikatan mereka terhadap organisasi.

Namun, fakta bahwa responden dengan masa kerja yang lebih singkat turut disertakan menunjukkan bahwa studi ini juga mencakup sudut pandang pekerja yang baru memulai karier mereka. Pekerja dengan tingkat keahlian yang beragam dapat memberikan berbagai perspektif mengenai kondisi organisasi berdasarkan pengalaman kerja masing-masing. Dengan demikian, keragaman masa kerja responden memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai keadaan organisasi secara umum.

Sehingga, karakteristik masa kerja responden memperlihatkan bila penelitian ini mencakup pekerja dengan beragam pengalaman kerja, mulai dari karyawan yang baru direkrut hingga mereka yang sudah bekerja selama > 20 tahun. Keberagaman tersebut diharapkan bisa memberikan informasi yang lebih lengkap mengilustrasikan pandangan responden pada *resonant leadership*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement*, sehingga perolehan penelitian

mampu merepresentasikan kondisi PNS di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah secara lebih menyeluruh.

4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

Penelitian ini dianalisis memakai metode “*Structural Equation Modeling* (SEM)” berpusat “*Partial Least Square* (PLS)” dengan bantuan *software* “SmartPLS 4”. Pendekatan PLS-SEM ditentukan sebab selaras mengevaluasi model penelitian yang memuat variabel mediasi dan bisa menganalisis korelasi antarvariabel laten secara simultan, baik yang bersifat langsung atau tidak langsung. Kemudian, pendekatan ini dapat mendukung model penelitian dengan indikator reflektif yang mencakup berbagai konstruk.

Fase analisis pada penelitian ini mencakup “evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), dan pengujian hipotesis”. Validitas dan reliabilitas indikator untuk setiap konsep diuji sebagai bagian dari proses evaluasi model luar guna memastikan kualitas instrumen penelitian, yaitu *resonant leadership*, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement*. Setiap indikator diuji agar mengonfirmasi bila indikator tersebut dapat mengukur konstruk yang diwakilinya dengan konsisten dan akurat.

Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilaksanakan mengetahui kesanggupan model penelitian untuk menerangkan korelasi antarvariabel laten. Pada tahap ini dilaksanakan pengujian terhadap nilai *R-Square* (R^2) sebagai analisis koefisien jalur membantu menentukan arah dan kekuatan pengaruh antarvariabel pada model

penelitian, serta mengukur kemampuan variabel independen menguraikan variabel dependen.

Langkah berikutnya ialah uji hipotesis yang dilaksanakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4. Pengujian ini bermaksud mengetahui signifikansi efek langsung *resonant leadership* dan lingkungan kerja pada *employee engagement*, dan mengevaluasi tugas kepuasan kerja menjadi variabel mediasi pada hubungan tersebut. Hipotesis penelitian yang sudah disusun sebelumnya kemudian diterima atau ditolak sesuai hasil pengujian.

4.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 4. 1
Hasil Loading Factor First Stage pada Calculate Menu PLS Algorithm

Sumber: Data primer diolah, 2026

1. *Convergent Validity*

Pengujian convergent validity dilaksanakan mengonfirmasi bila setiap indikator bisa mencerminkan konstruk yang diukurnya secara tepat. Nilai *outer loading* dari setiap indikator pada konstruk laten diperiksa menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4, khususnya resonant leadership, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan employee engagement. Nilai *outer loading* memperlihatkan seberapa kuat hubungan antara suatu indikator dan variabel laten yang dicerminkannya. Kemampuan indikator dalam menjelaskan konstruk tersebut meningkat seiring dengan besarnya nilai *outer loading*-nya. Pada penelitian ini, indikator dengan nilai *outer loading* $> 0,70$ dianggap sesuai persyaratan validitas konvergen.

Selain memperhatikan nilai *outer loading*, pengujian convergent validity juga ditunjang nilai “*Average Variance Extracted (AVE)*”. Hair et al. (2017) berpendapat, bila nilai AVE suatu konstruk $> 0,50$ artinya konstruk itu mencakup lebih dari separuh varians dari indikator penyusunnya sehingga konstruk itu dikatakan mempunyai validitas konvergen yang sangat baik. Meskipun nilai *outer loading* pada rentang 0,50–0,70 bisa diterima selama nilai AVE konstruk sesuai persyaratan, nilai *outer loading* yang optimal adalah $> 0,70$. Model pengukuran dianggap punya validitas konvergen yang kuat dan bisa dipakai untuk tahap analisis selanjutnya jika seluruh indikator memenuhi persyaratan tersebut. Berdasarkan Hair et al. (2017), skor AVE $> 0,50$ memperlihatkan bila suatu konstruk mempunyai validitas konvergen. Berdasarkan hasil pengujian, setiap variabel penelitian memiliki nilai AVE yang setidaknya mencapai ambang batas tersebut. Dengan demikian, variabel *Resonant Leadership*, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan

Employee Engagement dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik, sehingga semua konstruk bisa dipakai pada tahap analisis model struktural.

Tabel 4. 6
Hasil Pengujian Convergent Validity (Outer Loading)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
<i>Resonant Leadership (X1)</i>	X1.1	0,844	Valid
	X1.2	0,810	Valid
	X1.3	0,810	Valid
	X1.4	0,826	Valid
	X1.5	0,851	Valid
	X1.6	0,726	Valid
	X1.7	0,799	Valid
	X1.8	0,812	Valid
	X1.9	0,797	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1	0,795	Valid
	X2.2	0,778	Valid
	X2.3	0,774	Valid
	X2.4	0,808	Valid
	X2.5	0,787	Valid
	X2.6	0,833	Valid
	X2.7	0,840	Valid
	X2.8	0,826	Valid
	X2.9	0,856	Valid
	X2.10	0,793	Valid
	X2.11	0,825	Valid
	X2.12	0,758	Valid
	X2.13	0,829	Valid
	X2.14	0,834	Valid
	X2.15	0,803	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z.1	0,810	Valid
	Z.2	0,796	Valid
	Z.3	0,852	Valid
	Z.4	0,826	Valid
	Z.5	0,820	Valid
	Z.6	0,738	Valid
	Z.7	0,841	Valid
	Z.8	0,859	Valid
	Z.9	0,812	Valid
	Z.10	0,810	Valid
	Z.11	0,797	Valid
	Z.12	0,795	Valid
	Z.13	0,815	Valid
	Z.14	0,842	Valid
	Z.15	0,892	Valid
<i>Employee Engagement (Y)</i>	Y.1	0,859	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
	Y.2	0,864	Valid
	Y.3	0,739	Valid
	Y.4	0,833	Valid
	Y.5	0,716	Valid
	Y.6	0,839	Valid
	Y.7	0,761	Valid
	Y.8	0,854	Valid
	Y.9	0,739	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berlandaskan perolehan pengujian *outer loading* Tabel 4.6, setiap indikator untuk setiap variabel penelitian menghasilkan nilai $> 0,70$, artinya setiap indikator sesuai kriteria validitas konvergen. Temuan ini memperlihatkan bila setiap indikator punya hubungan yang kuat dengan variabel laten dan berhasil menggambarkan konsep yang bersangkutan. Karena setiap indikator memenuhi kriteria minimal yang disarankan, tidak ada satu pun yang butuh dieliminasi.

Pada variabel *Resonant Leadership*, semua indikator memiliki nilai *outer loading* 0,726-0,851. Indikator X1.5 (0,851) memiliki nilai tertinggi, sedangkan indikator X1.6 (0,726) memiliki nilai terendah. Semua indikator memenuhi persyaratan validitas konvergen sehingga mencerminkan konstruk *resonant leadership* secara akurat, terlepas dari perbedaan nilai di antara indikator-indikator tersebut.

Hasil yang sangat baik juga ditunjukkan oleh variabel Lingkungan Kerja. Setiap indikator menunjukkan tingkat *outer loading* antara 0,758 dan 0,856. Indikator X2.9 memiliki nilai tertinggi (0,856), sedangkan indikator X2.12 memiliki nilai terendah (0,758). Temuan ini memperlihatkan bila setiap indikator menyerahkan partisipasi yang signifikan saat menerangkan kondisi kerja yang dipersepsikan oleh karyawan.

Selain itu, semua indikator memperlihatkan nilai *outer loading* antara 0,738 dan 0,892 untuk variabel Kepuasan Kerja. Indikator Z.15 mempunyai nilai tertinggi sejumlah 0,892, dan indikator Z.6 memiliki nilai terendah sejumlah 0,738. Karena setiap indikator sesuai standar yang telah ditetapkan, konstruk kepuasan kerja terwakili secara konsisten.

Sementara itu, variabel *Employee Engagement* juga memperlihatkan perolehan yang mencukupi kriteria validitas konvergen. Nilai *outer loading* setiap indikator ada pada 0,716-0,864. Indikator Y.2 mempunyai nilai tertinggi sejumlah 0,864, dan indikator Y.5 mempunyai nilai terendah sejumlah 0,716. Semua metrik ini layak digunakan untuk mengukur keterikatan karyawan karena semuanya memenuhi ambang batas minimum yang disyaratkan.

Secara keseluruhan, perolehan pengujian *outer loading* memperlihatkan bila semua indikator pada variabel *Resonant Leadership*, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan *Employee Engagement* sudah sesuai kriteria *convergent validity*. Sehingga, semua indikator dikatakan valid dan bisa dipakai pada fase pengujian model selanjutnya.

Tabel 4. 7
Hasil Pengujian Average Variance Extracted (AVE)

No	Variabel	AVE	Kriteria	Keterangan
1	Resonant Leadership (X1)	0,655	> 0,50	Valid
2	Lingkungan Kerja (X2)	0,656	> 0,50	Valid
3	Kepuasan Kerja (Z)	0,674	> 0,50	Valid
4	Employee Engagement (Y)	0,644	> 0,50	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berlandaskan perolehan pengujian “*Average Variance Extracted (AVE)*” Tabel 4.7, karena semua variabel penelitian mempunyai nilai $AVE > 0,50$, seluruh

konstruk dianggap sesuai kriteria validitas konvergen. Perolehan ini memperlihatkan bila setiap variable punya level validitas yang tinggi karena bisa menguraikan $> 50\%$ variasi pada indikator penyusunnya.

Variabel *Resonant Leadership* memperoleh nilai AVE sejumlah 0,655, yang memperlihatkan bila konstruk ini mampu menjelaskan sebesar 65,5% variasi indikator penyusunnya. Variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai AVE sejumlah 0,656, artinya konstruk tersebut bisa menerangkan 65,6% variasi indikatornya. Selanjutnya, variabel Kepuasan Kerja mendapat nilai AVE sejumlah 0,674, yang ialah nilai tertinggi di antara seluruh faktor penelitian. Temuan ini memperlihatkan bahwa indikator-indikator variabel kepuasan kerja secara akurat mencerminkan konstruk yang diukur.

Sementara itu, variabel *Employee Engagement* mendapatkan nilai AVE sebesar 0,644. Konstruk keterikatan karyawan mencakup 64,4% varians dalam indikator-indikator komponennya, sebagaimana ditunjukkan oleh angka tersebut, yang juga melampaui ambang batas minimum yang disarankan. Sehingga, setiap variabel pada penelitian ini sesuai persyaratan validitas konvergen berdasarkan nilai AVE.

Mengacu pada Hair et al. (2017), sebuah konstruk dikatakan sesuai *convergent validity* ketika mempunyai nilai “*Average Variance Extracted (AVE)*” $> 0,50$. Perolehan pengujian memperlihatkan bila semua variabel pada penelitian ini mempunyai nilai AVE di atas batas minimum yang disarankan. Dengan demikian, variabel *Resonant Leadership*, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan *Employee Engagement* dikatakan telah sesuai persyaratan *convergent validity*, hingga model

pengukuran mempunyai tingkat validitas yang baik dan bisa dipakai pada tahap analisis berikutnya.

2. *Discriminant Validity*

Uji validitas diskriminan dilaksanakan mengonfirmasi bila setiap konstruk pada model penelitian berbeda satu sama lain. Indikator itu harus menunjukkan korelasi yang lebih kuat dengan konstruk yang seharusnya diukur daripada konstruk lainnya. Pada penelitian ini, pengujian “*discriminant validity*” dilaksanakan dengan dua pendekatan, yakni “*Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)”. Hair et al. (2017) berpendapat, kedua metode tersebut ialah pendekatan yang umum digunakan pada analisis “*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)” agar menetapkan bila setiap konstruk mempunyai kecakapan diskriminasi yang baik.

Pendekatan kriteria *Fornell-Larcker* membandingkan korelasi antar-konstruk dengan akar kuadrat dari “*Average Variance Extracted* (AVE)” untuk setiap konstruk. Bila akar kuadrat dari nilai AVE suatu konstruk $>$ korelasinya dengan konstruk lain, konstruk itu dianggap memenuhi syarat validitas diskriminan. Selain itu, pengujian juga diperkuat menggunakan HTMT, yaitu dengan membandingkan nilai hubungan antar konstruk. Setiap konstruk memiliki tingkat perbedaan yang memadai, yang memungkinkan pengukuran beberapa konsep, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai HTMT $< 0,90$. (Hair et al., 2017).

Tabel 4. 8
Hasil Pengujian Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Employee Engagement (Y)	Lingkungan Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Resonant Leadership (X1)
Employee Engagement (Y)	0,802			
Lingkungan Kerja (X2)	0,510	0,810		
Kepuasan Kerja (Z)	0,713	0,348	0,821	
Resonant Leadership (X1)	0,545	0,412	0,333	0,809

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berlandaskan perolehan pengujian *Fornell-Larcker Criterion* Tabel 4.8, semua konstruk penelitian sudah sesuai persyaratan discriminant validity. Nilai-nilai diagonal, yang memperlihatkan akar kuadrat dari AVE pada setiap variabel, lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya, sehingga memperjelas hal ini. Hal ini memperlihatkan bila setiap variabel bisa menguraikan indikatornya sendiri dengan lebih baik dibanding indikator dari konstruk lain.

Variabel *Employee Engagement* mempunyai nilai akar kuadrat AVE sejumlah 0,802, > hubungannya dengan Lingkungan Kerja (0,510), Kepuasan Kerja (0,713), maupun *Resonant Leadership* (0,545). Kemudian, variabel Lingkungan Kerja mendapat nilai sejumlah 0,810 > korelasinya dengan konstruk lainnya sebesar 0,348-0,510.

Pada variabel Kepuasan Kerja, nilai akar kuadrat AVE sejumlah 0,821 juga lebih tinggi dibanding nilai korelasinya bersama variabel lain. Demikian pula pada variabel *Resonant Leadership*, nilai sejumlah 0,809 lebih besar daripada

hubungannyadengan *Employee Engagement* (0,545), Lingkungan Kerja (0,412), dan Kepuasan Kerja (0,333). Sehingga, semua konstruk mampu membedakan karakteristiknya secara baik sehingga memenuhi kriteria discriminant validity berdasarkan Fornell-Larcker Criterion.

Tabel 4. 9
Hasil Pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	Employee Engagement (Y)	Lingkungan Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Resonant Leadership (X1)
<i>Employee Engagement (Y)</i>	-			
<i>Lingkungan Kerja (X2)</i>	0,536	-		
<i>Kepuasan Kerja (Z)</i>	0,747	0,348	-	
<i>Resonant Leadership (X1)</i>	0,582	0,428	0,340	-

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berlandaskan perolehan pengujian HTMT Tabel 4.9, semua nilai hubungan antar konstruk berada $< 0,90$ seperti disarankan Hair et al. (2017). Temuan-temuan ini memperlihatkan bila tidak ada tumpang tindih antar-konstruk, karena setiap variabel menunjukkan tingkat perbedaan yang memadai.

Nilai HTMT tertinggi ada pada korelasi Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement*, yaitu sejumlah 0,747, dan nilai terendah ada pada hubungan antara Kepuasan Kerja dan *Resonant Leadership*, yaitu sejumlah 0,340. Sementara itu, hubungan antara *Employee Engagement* dan Lingkungan Kerja memperoleh nilai 0,536, hubungan antara *Employee Engagement* dan *Resonant Leadership* sebesar 0,582, serta hubungan antara Lingkungan Kerja dan *Resonant Leadership* sejumlah

0,428. Seluruh angka ini ada di bawah ambang batas yang disarankan, yang memperlihatkan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik unik.

Berlandaskan perolehan pengujian “*Fornell-Larcker Criterion*” dan HTMT, bisa disimpulkan bila semua konstruk pada penelitian ini sesuai kriteria validitas diskriminan. Sehingga, model pengukuran tersebut bisa digunakan pada tahap analisis model struktural dan mampu membedakan variabel-variabel penelitian secara efektif.

3. Uji Reliabilitas

Tingkat konsistensi internal dari indikator yang dipakai menghitung setiap konstruk penelitian ditentukan melalui pengujian reliabilitas. Derajat kemampuan suatu instrumen untuk menghasilkan pengukuran yang konsisten dalam kondisi yang relatif sebanding dikenal sebagai reliabilitas (Malhotra, 2010). Di penelitian ini, pengujian reliabilitas dikerjakan memakai “*Cronbach's Alpha*” dan “*Composite Reliability*” yang diperoleh melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Nilai “*Cronbach's Alpha*” dipakai menilai konsistensi internal indikator pada satu konstruk, dan “*Composite Reliability*” dipakai mengukur reliabilitas konstruk secara keseluruhan.

Tabel 4. 10
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Resonant Leadership (X1)</i>	0,934	0,945
Lingkungan Kerja (X2)	0,962	0,966
Kepuasan Kerja (Z)	0,965	0,969
<i>Employee Engagement (Y)</i>	0,930	0,942

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berlandaskan perolehan pengujian reliabilitas Tabel 4.10, semua variabel penelitian mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ dan nilai *Composite Reliability* $> 0,70$. Temuan tersebut memperlihatkan bila setiap konstruk mempunyai level konsistensi internal yang tinggi, yang mengindikasikan variabel penelitian bisa diukur secara andal memakai indikator yang digunakan.

Variabel *Resonant Leadership* mendapat nilai "*Cronbach's Alpha*" sejumlah 0,934 dan "*Composite Reliability*" sejumlah 0,945. Kemudian, variabel Lingkungan Kerja mempunyai nilai "*Cronbach's Alpha*" sejumlah 0,962 serta "*Composite Reliability*" sejumlah 0,966. Kedua variabel tersebut memperlihatkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi sebab semua nilainya ada di atas batas minimum yang disarankan.

Variabel Kepuasan Kerja memperoleh nilai "*Cronbach's Alpha*" sejumlah 0,965 dan "*Composite Reliability*" sejumlah 0,969, yang ialah nilai tertinggi di antara semua variabel penelitian. Kemudian, variabel *Employee Engagement* mempunyai nilai "*Cronbach's Alpha*" sejumlah 0,930 dan "*Composite Reliability*" sejumlah 0,942. Walaupun punya nilai yang agak lebih rendah daripada variabel-variabel lainnya, tingkat keandalannya tetap sangat tinggi.

Mengacu pada Malhotra (2010), sebuah konstruk dikatakan mempunyai konsistensi internal yang baik ketika nilai "*Cronbach's Alpha*" $\geq 0,60$. Selain itu, Hair et al. (2017) mengungkapkan bila sebuah konstruk memenuhi kriteria reliabilitas ketika memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar $\geq 0,70$. Karena setiap variabel pada penelitian ini memenuhi standar reliabilitas berdasarkan hasil

pengujian, instrumen penelitian tersebut dianggap reliabel dan bisa dipakai pada tahap analisis berikutnya.

4.2.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Untuk memastikan apakah model tersebut dapat menerangkan korelasi antarvariabel laten sesuai dengan asumsi penelitian, dilaskanakan evaluasi model struktural(*inner model*). Tujuan dari penilaian ini ialah menentukan seberapa baik model memprediksi variabel endogen dan seberapa kuat hubungan antarvariabel tersebut. Pengujian model struktural penelitian ini terdiri “koefisien determinasi (*R-Square*), *predictive relevance (Q-Square)*, dan *Goodness of Fit Model* yang diukur menggunakan nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI)”. SmartPLS 4 dipakai di keseluruhan proses analisis.

1. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Sejauh mana faktor-faktor eksogen dapat menerangkan variasi dalam variabel endogen di dalam suatu model penelitian diukur menggunakan koefisien determinasi (*R-square*). Kecakapan variabel independen untuk menerangkan perubahan pada variabel dependen meningkat seiring dengan nilai *R-square*. Hair et al. (2017) berpendapat, nilai R^2 sejumlah 0,75 memperlihatkan kemampuan prediksi yang kuat, 0,50 memperlihatkan kemampuan prediksi sedang (*moderate*), sedangkan 0,25 memperlihatkan kemampuan prediksi yang lemah.

Tabel 4. 11
Hasil Pengujian R-Square

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
<i>Employee Engagement (Y)</i>	0,648	0,638
Kepuasan Kerja (Z)	0,164	0,149

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berlandaskan Tabel 4.11, variabel Kepuasan Kerja mempunyai nilai *R-Square Adjusted* sejumlah 0,149. Nilai ini memperlihatkan bila variabel *Resonant Leadership* dan Lingkungan Kerja bisa menerangkan variasi Kepuasan Kerja sejumlah 14,9%, dan 85,1% sisanya diakibatkan variabel lain di luar model penelitian. Dari kriteria Hair et al. (2017), skor ini dikategorikan rendah, yang mengindikasikan bila ada faktor lain yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya, variabel *Employee Engagement* memperoleh nilai R^2 Adjusted sejumlah 0,638. Hal ini memperlihatkan bila variabel *Resonant Leadership*, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja bisa menerangkan variasi *Employee Engagement* sejumlah 63,8%, dan 36,2% sisanya diterangkan variabel lain di luar model penelitian. Nilai ini memperlihatkan bila model mempunyai kecakapan penguraian yang moderat, sehingga konstruk-konstruk yang digunakan telah mampu menjelaskan sebagian besar variasi *employee engagement*.

Secara keseluruhan, perolehan pengujian *R-Square* memperlihatkan bila model penelitian mempunyai kecakapan yang cukup baik menerangkan *Employee Engagement*, sedangkan kemampuan model dalam menjelaskan Kepuasan Kerja masih relatif rendah. Kondisi ini menandakan bila selain variabel yang dipakai pada penelitian, masih terdapat faktor lain yang berkontribusi terhadap terbentuknya kepuasan kerja pegawai.

2. Predictive Relevance (*Q-Square*)

Pengujian "*Predictive Relevance (Q-Square)*" dikerjakan agar mengetahui kecakapan prediktif model menerangkan variabel endogen. Hair et al.

(2017) berpendapat, model disebut mempunyai *predictive relevance* ketika nilai $Q^2 > 0$. Nilai *Q-Square* memperlihatkan seberapa baik model memprediksi data yang diamati. Nilai *Q-Square* ditentukan memakai rumus berikut.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

Keterangan:

R_1^2 = Nilai R-Square Kepuasan Kerja (0,164)

R_2^2 = Nilai R-Square *Employee Engagement* (0,648)

Perhitungan nilai *Q-Square* adalah sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,164) (1 - 0,648)$$

$$Q^2 = 1 - (0,836 \times 0,352)$$

$$Q^2 = 1 - 0,294$$

$$Q^2 = 0,706$$

Berlandaskan perolehan perhitungan ini didapat nilai *Q-Square* sejumlah 0,706. Nilai $Q^2 > 0$, bisa disimpulkan bila model penelitian mempunyai kecakapan prediktif yang baik. Sehingga, model yang dirancang bisa memprediksi korelasi *Resonant Leadership*, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan *Employee Engagement*, sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

3. *Goodness of Fit Model*

Pengujian “*Goodness of Fit Model*” dilaksanakan agar mengetahui level keselarasan model penelitian secara keseluruhan. Pada penelitian ini, evaluasi dilaksanakan memakai nilai “*Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*” dan “*Normed Fit Index (NFI)*”. Henseler et al. (2014) berpendapat, jika nilai SRMR

$< 0,10$, model tersebut dikatakan punya level kecocokan yang baik; model yang lebih baik ditunjukkan oleh nilai NFI yang lebih mendekati 1.

Tabel 4. 12
Hasil Goodness of Fit Model

Kriteria	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0,058	0,058
d ULS	3,956	3,956
d G	2,695	2,695
Chi-Square	1348,141	1348,141
NFI	0,758	0,758

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berlandaskan Tabel 4.12, nilai SRMR Saturated Model atau Estimated Model sejumlah 0,058. Nilai ini ada di bawah batas maksimum 0,10, hingga memperlihatkan bila model penelitian sudah mempunyai tingkat kesesuaian (*model fit*) yang baik.

Sementara itu, nilai NFI yang diperoleh sejumlah 0,758. Nilai tersebut memang belum mencapai nilai ideal 0,90, namun masih memperlihatkan bila model mempunyai level kesesuaian yang cukup memadai. Dalam pendekatan PLS-SEM, penilaian model lebih menitikberatkan pada kemampuan prediksi dibandingkan ukuran *overall fit*, sehingga nilai SRMR umumnya menjadi indikator utama menilai kelayakan model.

Temuan evaluasi model struktural memperlihatkan bila model penelitian tersebut mempunyai daya prediksi yang kuat. Hal ini diperlihatkan nilai R^2 yang mampu menjelaskan variabel endogen, nilai Q^2 sejumlah 0,706 yang menandakan adanya predictive relevance, serta nilai SRMR yang sudah sesuai kriteria “*goodness of fit*”. Maka, model penelitian dikatakan bisa dipakai pada tahap pengujian hipotesis.

4.3 Pengujian Hipotesis

Agar memastikan signifikansi hubungan antarvariabel laten yang dikembangkan pada hipotesis penelitian, dilakukan pengujian hipotesis. Teknik *bootstrapping* pada perangkat lunak SmartPLS 4 digunakan untuk pengujian tersebut. Metode *bootstrapping* ialah teknik *resampling* yang dipakai mendapatkan perkiraan parameter yang lebih akurat serta menguji signifikansi korelasi konstruk laten pada model “*Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*” (Hair et al., 2017).

Evaluasi hipotesis dilaksanakan dengan melihat nilai “*path coefficient (original sample), t-statistic, dan p-value*”. Nilai *path coefficient* memperlihatkan arah sekaligus besarnya efek antarvariabel. Hubungan yang searah ditunjukkan oleh koefisien positif, sedangkan hubungan yang berlawanan ditunjukkan oleh koefisien negatif. Sementara itu, tingkat signifikansi korelasi ditentukan dari nilai *t-statistic* dan *p-value* yang didapat dari proses *bootstrapping*.

Mengacu pada Hair et al. (2017), sebuah hipotesis dikatakan diterima ketika mempunyai nilai $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%. Namun, ketika nilai $t\text{-statistic} \leq 1,96$ atau $p\text{-value} \geq 0,05$, hipotesis dikatakan ditolak. Sesuai model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) dikatakan sesuai kriteria evaluasi, pengujian hipotesis dilaksanakan agar mengetahui efek langsung atau tidak langsung antarvariabel pada model penelitian.

4.3.1 Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hasil pengujian efek langsung (*direct effect*) diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* SmartPLS 4 sebagaimana ditampilkan Tabel 4.13.

Tabel 4. 13
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Keputusan
Pengaruh <i>Resonant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja	0,228	0,232	0,100	2,291	0,022	H1 Diterima
Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	0,254	0,257	0,089	2,863	0,004	H2 Diterima
Pengaruh <i>Resonant Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	0,278	0,278	0,073	3,810	0,000	H3 Diterima
Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i>	0,205	0,203	0,069	2,989	0,003	H4 Diterima
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Employee Engagement</i>	0,549	0,549	0,057	9,584	0,000	H5 Diterima

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 4, 2026

Berlandaskan Tabel 4.13, seluruh hubungan langsung antarvariabel mempunyai nilai p-value < 0,05 dan nilai t-statistic > 1,96. Temuan tersebut memperlihatkan bila semua hipotesis berefek langsung yang disampaikan pada penelitian ini dinyatakan diterima. Dengan demikian, *Resonant Leadership* dan Lingkungan Kerja terbukti berefek positif pada Kepuasan Kerja maupun *Employee*

Engagement, sedangkan Kepuasan Kerja juga terbukti memberikan efek positif pada *Employee Engagement*.

H1. *Resonant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Perolehan pengujian memperlihatkan bila efek *Resonant Leadership* pada Kepuasan Kerja mendapat nilai Original Sample (O) sejumlah 0,228, T Statistics sejumlah 2,291, dan P Values sejumlah 0,022. Nilai koefisien jalur yang positif menunjukkan bila hubungan kedua variabel bersifat searah. Artinya, semakin baik penerapan *resonant leadership* pimpinan, sehingga tingkat kepuasan kerja yang diterima pegawai semakin tinggi.

Besarnya koefisien jalur sejumlah 0,228 memperlihatkan bila *resonant leadership* menyerahkan partisipasi positif pada peningkatan kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu membangun hubungan emosional yang baik, memberikan perhatian terhadap kebutuhan pegawai, mendengarkan aspirasi bawahan, dan menghasilkan suasana kerja yang harmonis akan mendorong munculnya perasaan nyaman dan puas dalam bekerja. Kondisi tersebut membuat pegawai merasa dihargai sehingga meningkatkan penilaian positif terhadap pekerjaannya.

Secara statistik, nilai T Statistics sejumlah $2,291 > 1,96$, sedangkan P Values sejumlah $0,022 < 0,05$. Maka, pengaruh *Resonant Leadership* pada Kepuasan Kerja dinyatakan signifikan. Maka, H1 diterima, yang berarti *Resonant Leadership* berefek positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

H2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan perolehan pengujian bootstrapping, diketahui bila efek Lingkungan Kerja pada Kepuasan Kerja mempunyai nilai *Original Sample* (O)

sejumlah 0,254, T Statistics sejumlah 2,863, dan P Values sejumlah 0,004. Koefisien jalur yang positif memperlihatkan bila kepuasan kerja karyawan bertambah diikuti persepsi positif mereka pada tempat kerja.

Lingkungan kerja yang menyenangkan mencakup elemen fisik ataunon-fisik, seperti area kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, keselamatan kerja, hubungan antar-karyawan yang positif, dan komunikasi yang efisien antara atasan dan bawahan. Suasana kerja yang mendukung membuat karyawan merasa nyaman, sehingga meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan maupun perusahaan.

Nilai T Statistics sejumlah $2,863 > 1,96$ dan nilai P Values sejumlah $0,004 < 0,05$ menunjukkan bahwa efek ini signifikan. Sehingga, H2 diterima, dan dapat disimpulkan bila Lingkungan Kerja berefek positif dan signifikan pada Kepuasan Kerja.

H3. *Resonant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

Perolehan pengujian memperlihatkan korelasi *Resonant Leadership* terhadap *Employee Engagement* mendapat nilai *Original Sample* (O) sejumlah 0,278, T Statistics sejumlah 3,810, dan P Values sejumlah 0,000. Nilai koefisien jalur yang positif memperlihatkan semakin baik penerapan *resonant leadership*, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* pegawai.

Resonant leadership mampu membangun hubungan interpersonal yang positif antara pemimpin dan pegawai melalui komunikasi yang efektif, empati, motivasi, serta dukungan emosional. Dalam situasi seperti itu, para pekerja termotivasi untuk bekerja dengan semangat dan komitmen tinggi serta menyerahkan partisipasi yang lebih besar pada penggapaian tujuan perusahaan.

Sehingga, kepemimpinan yang kuat memperkuat komitmen emosional pekerja terhadap pekerjaan mereka.

Berlandaskan perolehan pengujian statistik, nilai T Statistics sejumlah 3,810 > 1,96, sedangkan P Values sejumlah $0,000 < 0,05$. Hal tersebut memperlihatkan bila *Resonant Leadership* berefek positif dan signifikan pada *Employee Engagement*. Dengan demikian, H3 diterima.

H4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

Berlandaskan perolehan analisis, efek Lingkungan Kerja pada *Employee Engagement* mendapat nilai *Original Sample* (O) sejumlah 0,205, T Statistics sejumlah 2,989, dan P Values sejumlah 0,003. Nilai koefisien jalur yang positif menunjukkan bila hubungan kedua variabel bersifat searah, sehingga semakin baik lingkungan kerja maka *employee engagement* pegawai juga semakin tinggi.

Suasana kerja yang menyenangkan tercipta berkat lingkungan kerja yang aman dan nyaman, yang didukung oleh interaksi sosial yang harmonis. Kondisi ini menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan, meningkatkan motivasi staf, serta mendorong tingkat komitmen dan semangat yang tinggi dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, peningkatan keterikatan karyawan terhadap perusahaan sangat dipengaruhi oleh lingkungan tempat kerja.

Nilai T Statistics sejumlah 2,989 > 1,96, sedangkan P Values sejumlah $0,003 < 0,05$. Sehingga, efek Lingkungan Kerja pada *Employee Engagement* terbukti signifikan. Maka, H4 diterima, yang artinya Lingkungan Kerja berefek positif dan signifikan pada *Employee Engagement*.

H5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

Perolehan pengujian memperlihatkan bila efek Kepuasan Kerja pada *Employee Engagement* memperoleh nilai *Original Sample* (O) sejumlah 0,549, T Statistics sejumlah 9,584, dan P Values sejumlah 0,000. Koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan meningkat seiring dengan kepuasan kerja.

Koefisien sebesar 0,549 ialah nilai efek langsung terbesar dibandingkan hubungan lainnya pada model penelitian. Hal tersebut memperlihatkan bila peningkatan kepuasan kerja ialah faktor terpenting saat menaikkan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya umumnya punya semangat kerja dan loyalitas organisasi yang tinggi, bersemangat mengarahkan kemampuan terbaiknya, serta menunjukkan dedikasi tinggi dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Perolehan pengujian statistik memperlihatkan nilai T Statistics sejumlah 9,584 $> 1,96$, sedangkan P Values sejumlah 0,000 $< 0,05$. Hingga, efek Kepuasan Kerja pada *Employee Engagement* dinyatakan positif dan signifikan. Oleh karena itu, H5 diterima, maka bisa disimpulkan bila Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan pada *Employee Engagement*.

4.3.2 Pengujian Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dilaksanakan agar mengetahui apakah Kepuasan Kerja berperan menjadi variabel yang memperantarai efek *Resonant Leadership* dan Lingkungan Kerja pada *Employee Engagement*. Pengujian dilaksanakan dengan prosedur bootstrapping SmartPLS 4 dengan melihat nilai *Specific Indirect*

Effects. Hair et al. (2017) berpendapat, efek mediasi dikatakan signifikan ketika t -statistic $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$.

Tabel 4. 14
Hasil Pengujian Efek Mediasi

Hubungan Antarvariabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	STDEV	T Statistics	P Values	Keputusan
Pengaruh Resonant Leadership terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja	0,125	0,127	0,056	2,253	0,025	Memediasi
Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement melalui Kepuasan Kerja	0,140	0,142	0,054	2,578	0,010	Memediasi

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4, 2026

Berlandaskan perolehan pengujian Tabel 4.14, semua efek mediasi dalam penelitian ini dianggap signifikan karena kedua hubungan tidak langsung menunjukkan nilai statistik- $t > 1,96$ dan nilai- $p < 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa dampak *Resonant Leadership* dan Lingkungan Kerja pada *Employee Engagement* dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Terjadi mediasi parsial karena baik efek langsung atau tidak langsung terbukti signifikan pada penelitian ini.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh *Resonant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *resonant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut

ditunjukkan oleh nilai *Original Sample (O)* sebesar 0,228, *T-Statistics* sebesar 2,291, dan *P-Values* sebesar 0,022. Nilai *T-Statistics* yang lebih besar dari 1,96 dan *P-Values* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa H1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *resonant leadership* dalam organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai ASN pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pimpinan dalam mengarahkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga dengan kemampuan membangun hubungan interpersonal yang positif. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, *resonant leadership* tercermin melalui kemampuan pimpinan dalam menunjukkan empati, membangun komunikasi yang terbuka, memberikan inspirasi, serta menciptakan hubungan yang positif dengan pegawai (Goleman et al., 2002; Boyatzis & McKee, 2005). Ketika pegawai memperoleh perhatian, arahan, dan dukungan dari pimpinan, mereka cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif sehingga dapat meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan.

Temuan ini dapat dijelaskan menggunakan *Job Demands-Resources (JD-R) Model* yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Dalam model tersebut, sumber daya pekerjaan (*job resources*) dapat membantu pegawai memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus mendorong motivasi. Dalam konteks penelitian ini, perilaku pimpinan yang memberikan dukungan, komunikasi yang baik, arahan, serta perhatian kepada pegawai dapat dipandang sebagai salah satu sumber daya pekerjaan. Keberadaan sumber daya tersebut membantu pegawai

menghadapi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik dan menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan antara *resonant leadership* dan kepuasan kerja bersifat positif. Artinya, peningkatan kualitas kepemimpinan yang dirasakan pegawai diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja. Dalam konteks Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah, kondisi tersebut dapat terjadi ketika pimpinan mampu memberikan arahan yang jelas, mendengarkan permasalahan pegawai, memberikan apresiasi terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta menciptakan komunikasi yang terbuka. Sebaliknya, apabila komunikasi dan dukungan pimpinan kurang optimal, pengalaman kerja pegawai dapat menjadi kurang positif sehingga berpotensi menurunkan kepuasan kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Wagner et al. (2010) yang menunjukkan bahwa *resonant leadership* berkaitan dengan pemberdayaan dan kepuasan kerja pegawai. Temuan tersebut juga sejalan dengan penelitian Cummings et al. (2018) yang menunjukkan pentingnya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan interpersonal dalam menciptakan kondisi kerja yang lebih positif bagi pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan terdahulu bahwa kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai merupakan salah satu aspek yang berkaitan dengan kepuasan kerja.

Besarnya pengaruh *resonant leadership* terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini perlu dipahami bersama dengan nilai *Adjusted R-Square*. Nilai *Adjusted R-Square* sebesar 0,149 menunjukkan bahwa *resonant leadership* dan

lingkungan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 14,9% variasi kepuasan kerja, sedangkan 85,1% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun *resonant leadership* memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja pegawai juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dengan demikian, temuan H1 menunjukkan bahwa *resonant leadership* merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai ASN. Kepemimpinan yang mampu membangun komunikasi, memberikan dukungan, menunjukkan empati, dan menghargai kontribusi pegawai dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif sehingga mendukung peningkatan kepuasan kerja.

4.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai *Original Sample* (O) sebesar 0,254, *T-Statistics* sebesar 2,863, dan *P-Values* sebesar 0,004. Nilai *T-Statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-Values* lebih kecil dari 0,05, sehingga H2 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai ASN pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah.

Lingkungan kerja dalam penelitian ini mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, seperti kenyamanan ruang kerja, fasilitas,

keamanan, hubungan antarpegawai, komunikasi, dan suasana kerja (Sedarmayanti, 2017). Kondisi lingkungan kerja tersebut dapat memengaruhi pengalaman pegawai selama menjalankan tugas. Lingkungan yang nyaman dan mendukung memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sedangkan kondisi yang kurang mendukung dapat menjadi hambatan dalam menjalankan pekerjaan.

Temuan H2 juga dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources (JD-R) Model* (Bakker & Demerouti, 2007). Lingkungan kerja yang menyediakan fasilitas yang memadai, dukungan sosial, hubungan kerja yang baik, serta kondisi kerja yang nyaman dapat dipandang sebagai *job resources*. Sumber daya tersebut membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan dan menciptakan kondisi yang lebih mendukung selama melaksanakan tugas. Dengan demikian, semakin baik sumber daya yang tersedia di lingkungan kerja, semakin positif pula pengalaman pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

Dalam konteks Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah, temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja bukan hanya berkaitan dengan fasilitas fisik, tetapi juga dengan hubungan sosial dan kondisi psikologis yang terbentuk di tempat kerja. Hubungan yang harmonis antara pegawai, komunikasi yang baik, kerja sama antarpegawai, serta dukungan dari pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan penilaian positif pegawai terhadap pekerjaannya dan mendorong kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Simanjuntak et al. (2023) yang menemukan adanya pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian Febryan dan Kamilia (2025) juga menunjukkan bahwa kondisi kerja yang mendukung berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam membentuk pengalaman kerja yang positif.

Nilai *Adjusted R-Square* sebesar 0,149 menunjukkan bahwa *resonant leadership* dan lingkungan kerja secara bersama-sama menjelaskan 14,9% variasi kepuasan kerja. Dengan demikian, lingkungan kerja memang memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja, tetapi bukan satu-satunya faktor yang menentukan. Masih terdapat 85,1% variasi kepuasan kerja yang berkaitan dengan faktor lain di luar model penelitian, seperti kompensasi, pengembangan karier, budaya organisasi, karakteristik individu, dan faktor pekerjaan lainnya.

Dengan demikian, temuan H2 menunjukkan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja dapat mendukung peningkatan kepuasan kerja pegawai ASN. Lingkungan kerja yang nyaman secara fisik dan didukung hubungan kerja yang positif dapat memberikan pengalaman kerja yang lebih baik sehingga pegawai memiliki penilaian yang lebih positif terhadap pekerjaannya.

4.4.3 Pengaruh Resonant Leadership terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *resonant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai *Original Sample* (O) sebesar 0,278, *T-Statistics* sebesar 3,810, dan *P-Values* sebesar 0,000. Nilai *T-Statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-*

Values lebih kecil dari 0,05, sehingga H3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *resonant leadership*, semakin tinggi pula *employee engagement* pegawai ASN.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang mampu membangun hubungan positif dengan pegawai berkaitan dengan meningkatnya keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. *Resonant leadership* tercermin melalui empati, komunikasi terbuka, dukungan, inspirasi, dan kemampuan membangun hubungan interpersonal yang positif (Goleman et al., 2002; Boyatzis & McKee, 2005). Ketika pegawai memperoleh dukungan dan arahan yang memadai dari pimpinan, mereka lebih mudah memahami tujuan pekerjaan dan merasa bahwa kontribusinya dihargai.

Dalam penelitian ini, *employee engagement* tercermin melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli et al., 2002). *Vigor* berkaitan dengan energi dan semangat dalam bekerja, *dedication* berkaitan dengan rasa bangga dan makna terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* berkaitan dengan konsentrasi dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Temuan H3 menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan dapat menjadi salah satu kondisi yang mendukung munculnya ketiga aspek tersebut.

Berdasarkan *JD-R Model* (Bakker & Demerouti, 2007), kepemimpinan yang memberikan dukungan, arahan, umpan balik, dan perhatian dapat dipandang sebagai sumber daya pekerjaan. Sumber daya tersebut dapat meningkatkan motivasi pegawai sehingga pegawai lebih mampu mencurahkan energi dan perhatian terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, *resonant leadership* tidak

hanya berkaitan dengan hubungan antara pimpinan dan pegawai, tetapi juga dapat menjadi sumber daya yang mendukung keterlibatan pegawai dalam pekerjaan.

Dalam konteks penelitian ini, temuan tersebut menunjukkan bahwa pegawai ASN cenderung memiliki keterlibatan yang lebih baik ketika pimpinan mampu menciptakan komunikasi yang terbuka, memberikan apresiasi, mendengarkan masukan, dan memberikan dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sebaliknya, keterbatasan dukungan dan komunikasi dapat membuat pegawai kurang terdorong untuk memberikan energi dan perhatian lebih dalam menjalankan pekerjaannya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Kohnen et al. (2024) yang menunjukkan adanya hubungan antara *engaging leadership* dan *work engagement* melalui sumber daya pekerjaan. Hasil tersebut juga sejalan dengan Breevaart dan Bakker (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat berkaitan dengan keterlibatan pegawai melalui kondisi kerja dan sumber daya yang tersedia.

Nilai *Adjusted R-Square employee engagement* sebesar 0,638 menunjukkan bahwa *resonant leadership*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 63,8% variasi *employee engagement*. Sementara itu, 36,2% sisanya berkaitan dengan faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model. Temuan ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup besar terhadap variasi *employee engagement*, meskipun masih terdapat faktor lain yang perlu diperhatikan.

Dengan demikian, temuan H3 menunjukkan bahwa *resonant leadership* merupakan salah satu sumber daya organisasi yang berkaitan dengan peningkatan keterlibatan pegawai. Kepemimpinan yang suportif dan mampu membangun

hubungan positif dapat menciptakan kondisi yang mendorong pegawai untuk lebih bersemangat, berdedikasi, dan fokus dalam menjalankan pekerjaan.

4.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Nilai *Original Sample* (O) sebesar 0,205, *T-Statistics* sebesar 2,989, dan *P-Values* sebesar 0,003 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Karena nilai *T-Statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-Values* lebih kecil dari 0,05, maka H4 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya.

Lingkungan kerja yang mendukung dapat memberikan sumber daya yang dibutuhkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Kondisi tersebut meliputi fasilitas yang memadai, keamanan, kenyamanan, komunikasi, hubungan kerja, dan dukungan sosial (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja yang baik dapat mengurangi hambatan dalam pelaksanaan tugas sehingga pegawai memiliki kesempatan lebih besar untuk mencurahkan energi dan perhatian pada pekerjaannya.

Temuan H4 dapat dijelaskan melalui *JD-R Model* (Bakker & Demerouti, 2007). Lingkungan kerja merupakan salah satu bentuk *job resources* yang dapat membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan. Ketika pegawai memperoleh fasilitas yang memadai, dukungan dari rekan kerja dan pimpinan, serta hubungan kerja yang baik, sumber daya tersebut dapat mendukung proses motivasional dan meningkatkan keterlibatan kerja.

Dalam konteks Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah, lingkungan kerja yang kondusif dapat membantu pegawai melaksanakan tugas secara lebih nyaman dan terarah. Komunikasi yang baik, pembagian pekerjaan yang jelas, hubungan antarpegawai yang harmonis, dan dukungan dalam penyelesaian pekerjaan dapat mengurangi hambatan kerja. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai untuk lebih fokus, bersemangat, dan terlibat dalam pekerjaan.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa koefisien pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap *employee engagement* sebesar 0,205 lebih kecil dibandingkan koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* sebesar 0,549. Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa dalam model penelitian ini, hubungan lingkungan kerja dengan *employee engagement* memiliki koefisien yang lebih rendah dibandingkan hubungan kepuasan kerja dengan *employee engagement*. Namun, perbandingan koefisien tersebut tidak berarti bahwa lingkungan kerja tidak penting. Hasil H4 justru menunjukkan bahwa lingkungan kerja tetap memiliki hubungan positif dan signifikan dengan keterlibatan pegawai.

Hasil tersebut semakin diperjelas oleh pengujian mediasi pada H7 yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan *employee engagement*. Artinya, lingkungan kerja berkaitan dengan *employee engagement* melalui dua jalur, yaitu jalur langsung dan jalur tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik tidak hanya menyediakan kondisi kerja yang mendukung, tetapi juga dapat

meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya berkaitan dengan meningkatnya keterlibatan pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Achsan et al. (2025) yang menunjukkan hubungan antara lingkungan kerja dan *employee engagement* melalui kepuasan kerja. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Febryan dan Kamilia (2025) mengenai peran kepuasan kerja dalam hubungan antara kondisi lingkungan kerja dan keterlibatan pegawai.

Dengan demikian, temuan H4 menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu sumber daya pekerjaan yang berkaitan dengan keterlibatan pegawai ASN. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat membantu pegawai mencurahkan energi, perhatian, dan dedikasi yang lebih besar dalam menjalankan pekerjaan.

4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Nilai *Original Sample* (O) sebesar 0,549, *T-Statistics* sebesar 9,584, dan *P-Values* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Karena nilai *T-Statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-Values* lebih kecil dari 0,05, maka H5 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, semakin tinggi pula keterlibatan pegawai dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini berkaitan dengan penilaian pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, penghargaan, peluang pengembangan, serta kondisi

kerja (Spector, 1997). Ketika pegawai memberikan penilaian positif terhadap aspek-aspek tersebut, mereka cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih baik. Kondisi tersebut dapat mendorong pegawai untuk memberikan energi dan perhatian yang lebih besar dalam menjalankan pekerjaannya.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui *JD-R Model* (Bakker & Demerouti, 2007). Berbagai sumber daya pekerjaan yang diterima pegawai dapat menciptakan pengalaman kerja yang positif dan mendukung motivasi. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja menjadi kondisi psikologis yang berkaitan dengan keterlibatan pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki kondisi yang lebih mendukung untuk menunjukkan semangat, dedikasi, dan konsentrasi dalam bekerja.

Temuan H5 merupakan salah satu temuan penting dalam penelitian ini karena nilai koefisien jalur kepuasan kerja terhadap *employee engagement* sebesar 0,549 merupakan koefisien jalur langsung terbesar dalam model penelitian. Nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan koefisien *resonant leadership* terhadap *employee engagement* sebesar 0,278 dan lingkungan kerja terhadap *employee engagement* sebesar 0,205. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam model penelitian, kepuasan kerja memiliki hubungan yang lebih kuat dengan *employee engagement* dibandingkan kedua variabel independen tersebut.

Namun, besarnya koefisien tersebut tidak berarti bahwa *employee engagement* hanya ditentukan oleh kepuasan kerja. Nilai *Adjusted R-Square* sebesar 0,638 menunjukkan bahwa ketiga variabel dalam model, yaitu *resonant leadership*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, secara bersama-sama menjelaskan 63,8%

variasi *employee engagement*. Sebanyak 36,2% sisanya berkaitan dengan faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Temuan ini juga memiliki makna penting bagi kondisi pegawai ASN pada objek penelitian. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, hubungan kerja, dukungan pimpinan, dan kondisi organisasi cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif. Kondisi tersebut dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan semangat yang lebih tinggi, memiliki rasa bangga terhadap pekerjaan, serta lebih fokus dalam menyelesaikan tugas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Harter et al. (2002) yang menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan pegawai dengan *employee engagement* dan hasil organisasi. Temuan ini juga sejalan dengan Breevaart dan Bakker (2018) serta Kurniawan dan Kusumawardani (2024) yang menunjukkan pentingnya kondisi psikologis dan kepuasan kerja dalam meningkatkan keterlibatan pegawai.

Dengan demikian, temuan H5 menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang memiliki hubungan paling kuat dengan *employee engagement* dalam model penelitian ini berdasarkan nilai koefisien jalur langsung. Oleh karena itu, peningkatan keterlibatan pegawai tidak hanya perlu dilakukan melalui perbaikan kepemimpinan dan lingkungan kerja, tetapi juga melalui upaya menciptakan pengalaman kerja yang menghasilkan kepuasan bagi pegawai.

4.4.6 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Resonant Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *resonant leadership* terhadap *employee engagement*. Nilai

Original Sample (O) sebesar 0,125, *T-Statistics* sebesar 2,253, dan *P-Values* sebesar 0,025 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan. Karena nilai *T-Statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-Values* lebih kecil dari 0,05, maka H6 diterima.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa *resonant leadership* tidak hanya berhubungan langsung dengan *employee engagement*, tetapi juga memiliki hubungan tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepemimpinan yang resonan dapat menciptakan kondisi yang meningkatkan kepuasan kerja, kemudian kepuasan kerja tersebut berkaitan dengan meningkatnya keterlibatan pegawai.

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa pengaruh langsung *resonant leadership* terhadap *employee engagement* tetap signifikan, yaitu sebesar 0,278 dengan *P-Values* sebesar 0,000. Sementara itu, pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,125 juga signifikan. Dengan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung yang sama-sama signifikan, hubungan mediasi dalam penelitian ini dikategorikan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*).

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui *JD-R Model* (Bakker & Demerouti, 2007). Kepemimpinan yang memberikan dukungan, arahan, komunikasi, dan perhatian kepada pegawai dapat menjadi salah satu sumber daya pekerjaan. Sumber daya tersebut membantu menciptakan kondisi kerja yang lebih positif sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Selanjutnya, kondisi psikologis yang lebih positif dapat mendukung keterlibatan pegawai dalam pekerjaan.

Dalam konteks Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah, temuan ini menunjukkan adanya dua mekanisme hubungan. Pertama, pimpinan yang mampu membangun komunikasi dan hubungan interpersonal yang baik dapat secara langsung mendukung keterlibatan pegawai. Kedua, kepemimpinan tersebut dapat terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berkaitan dengan peningkatan keterlibatan pegawai. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu mekanisme yang menjelaskan hubungan antara *resonant leadership* dan *employee engagement*.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan kepemimpinan yang baik saja belum cukup untuk menjelaskan seluruh hubungan dengan *employee engagement*. Pengalaman pegawai terhadap pekerjaan juga menjadi bagian penting dalam hubungan tersebut. Ketika perilaku kepemimpinan mampu membuat pegawai merasa dihargai, didukung, dan nyaman dalam menjalankan pekerjaan, kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dan selanjutnya mendukung keterlibatan pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kurniawan dan Kusumawardani (2024) yang menunjukkan adanya peran kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan dan keterlibatan pegawai. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Wagner et al. (2010) yang menunjukkan hubungan *resonant leadership* dengan pemberdayaan dan kepuasan kerja pegawai.

Dengan demikian, temuan H6 menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu mekanisme yang menjelaskan hubungan antara *resonant leadership* dan *employee engagement*. Hubungan tersebut bersifat parsial karena

resonant leadership tetap memiliki pengaruh langsung terhadap *employee engagement* meskipun jalur melalui kepuasan kerja juga signifikan.

4.4.7 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement*. Nilai *Original Sample* (O) sebesar 0,140, *T-Statistics* sebesar 2,578, dan *P-Values* sebesar 0,010 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan. Karena nilai *T-Statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-Values* lebih kecil dari 0,05, maka H7 diterima.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja berhubungan dengan *employee engagement* tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung dapat menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif, meningkatkan kepuasan pegawai, dan selanjutnya berkaitan dengan peningkatan keterlibatan pegawai.

Hasil pengujian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap *employee engagement* sebesar 0,205 dengan *P-Values* sebesar 0,003. Lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,254 dan *P-Values* sebesar 0,004. Sementara itu, pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja sebesar 0,140 dan signifikan. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, maka kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*).

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *JD-R Model* (Bakker & Demerouti, 2007). Lingkungan kerja yang menyediakan fasilitas yang memadai, dukungan sosial, hubungan kerja yang baik, komunikasi yang efektif, serta kondisi kerja yang nyaman dapat dipandang sebagai *job resources*. Sumber daya tersebut membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan dan menciptakan kondisi yang mendukung motivasi.

Dalam konteks penelitian ini, lingkungan kerja yang baik dapat terlebih dahulu menciptakan pengalaman kerja yang nyaman bagi pegawai. Kenyamanan tersebut kemudian dapat meningkatkan penilaian positif pegawai terhadap pekerjaannya sehingga kepuasan kerja meningkat. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja lebih tinggi selanjutnya cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaannya melalui semangat, dedikasi, dan konsentrasi.

Temuan H7 juga memperlihatkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya perlu dilihat dari aspek fisik, seperti fasilitas dan kenyamanan ruang kerja, tetapi juga dari aspek nonfisik. Hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, dukungan pimpinan, serta kerja sama antarpegawai merupakan bagian dari kondisi yang dapat mendukung pengalaman kerja pegawai. Apabila kondisi tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja, maka pengaruh lingkungan kerja terhadap *employee engagement* dapat berlangsung melalui mekanisme tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Achsan et al. (2025) yang menunjukkan hubungan lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement*. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Febryan dan Kamilia (2025) yang menunjukkan peran kepuasan kerja dalam hubungan antara lingkungan

kerja dan keterlibatan pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa kepuasan kerja dapat menjadi salah satu mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kondisi lingkungan kerja dan keterlibatan pegawai.

Dengan demikian, temuan H7 menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu mekanisme yang menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja dan *employee engagement*. Hubungan tersebut bersifat parsial karena lingkungan kerja tetap memiliki pengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Oleh karena itu, peningkatan keterlibatan pegawai perlu memperhatikan kondisi lingkungan kerja sekaligus pengalaman dan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Resonant Leadership* dan Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai ASN Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. *Resonant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pimpinan dalam membangun hubungan interpersonal, menunjukkan empati, memberikan dukungan, serta menciptakan komunikasi yang positif, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman, aman, kondusif, serta didukung hubungan kerja yang harmonis dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
3. *Resonant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Pemimpin yang mampu membangun hubungan positif, memberikan perhatian, dukungan, arahan, dan penghargaan kepada pegawai

dapat mendorong peningkatan semangat, dedikasi, dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya.

4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, dapat menciptakan kondisi yang mendorong pegawai untuk lebih bersemangat, fokus, dan terlibat dalam pekerjaan serta kegiatan organisasi.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, hubungan kerja, dukungan organisasi, serta berbagai aspek pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi.
6. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Resonant Leadership* terhadap *Employee Engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa *Resonant Leadership* dapat meningkatkan *Employee Engagement* tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan Kepuasan Kerja. Dengan demikian, kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai dapat meningkatkan keterlibatan pegawai melalui terciptanya pengalaman kerja yang lebih positif dan memuaskan.
7. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagement*. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya mendorong peningkatan *Employee Engagement*. Dengan demikian, perbaikan lingkungan kerja perlu diikuti dengan upaya memastikan bahwa kondisi tersebut benar-benar dirasakan positif oleh pegawai.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa *Resonant Leadership*, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja memiliki peran dalam membentuk *Employee Engagement* pegawai ASN. Selain pengaruh langsung, Kepuasan Kerja terbukti menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana *Resonant Leadership* dan Lingkungan Kerja dapat meningkatkan *Employee Engagement*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan pegawai perlu dilakukan secara terpadu melalui penguatan kualitas kepemimpinan, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, dan peningkatan kepuasan kerja pegawai.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai *Resonant Leadership*, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan *Employee Engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan dan lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan kepuasan kerja, tetapi juga berhubungan dengan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan.

Temuan mengenai pengaruh *Resonant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* memperkuat pandangan bahwa hubungan interpersonal antara pimpinan dan pegawai merupakan bagian penting dalam membentuk pengalaman kerja yang positif. Pemimpin yang mampu menunjukkan empati, memberikan dukungan, membangun komunikasi terbuka, dan menghargai

kontribusi pegawai dapat menciptakan kondisi yang mendukung munculnya kepuasan dan keterlibatan kerja.

Penelitian ini juga memberikan dukungan terhadap *Job Demands-Resources (JD-R) Model*, khususnya dalam menjelaskan peran lingkungan kerja sebagai sumber daya pekerjaan yang dapat mendukung motivasi dan keterlibatan pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung, hubungan sosial yang baik, serta fasilitas kerja yang memadai dapat membantu pegawai menjalankan pekerjaannya secara lebih optimal.

Selain itu, temuan mediasi menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berperan dalam menjelaskan hubungan antara *Resonant Leadership* dan Lingkungan Kerja dengan *Employee Engagement*. Dengan demikian, penelitian ini memberikan gambaran bahwa keterlibatan pegawai tidak hanya terbentuk dari kondisi kepemimpinan dan lingkungan kerja secara langsung, tetapi juga melalui pengalaman positif yang dirasakan pegawai dalam bentuk kepuasan kerja.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah untuk meningkatkan *Employee Engagement* pegawai ASN.

1. Memperkuat praktik *Resonant Leadership*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Resonant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja maupun *Employee Engagement*. Oleh karena itu, pimpinan perlu memperkuat praktik kepemimpinan yang menekankan empati, komunikasi terbuka, perhatian terhadap kondisi pegawai,

pemberian dukungan, dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai. Penerapannya dapat dilakukan melalui komunikasi rutin dengan pegawai, pemberian umpan balik secara konstruktif, keterbukaan terhadap masukan, serta pemberian apresiasi atas kontribusi pegawai. Pimpinan juga perlu memperhatikan kondisi pegawai ketika memberikan arahan maupun menyelesaikan permasalahan pekerjaan.

2. Meningkatkan kualitas lingkungan kerja

Lingkungan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement*. Oleh sebab itu, organisasi perlu menjaga lingkungan kerja agar tetap aman, nyaman, dan mendukung pelaksanaan tugas. Perbaikan tidak hanya diarahkan pada fasilitas fisik, seperti ruang kerja, pencahayaan, kebersihan, keamanan, dan kelengkapan fasilitas, tetapi juga pada lingkungan nonfisik. Hubungan kerja antarpegawai, komunikasi antarbagian, kerja sama tim, serta hubungan antara pimpinan dan pegawai perlu dijaga agar tetap harmonis.

3. Memprioritaskan peningkatan Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung yang paling besar terhadap *Employee Engagement* dalam model penelitian, dengan koefisien jalur sebesar 0,549. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja perlu menjadi salah satu perhatian utama dalam pengelolaan pegawai. Upaya peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan memperhatikan kesesuaian beban kerja, kejelasan tugas, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kesempatan pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, serta penyediaan kondisi kerja yang

mendukung. Organisasi juga perlu memperoleh umpan balik secara berkala untuk mengetahui aspek pekerjaan yang masih dirasakan kurang oleh pegawai.

4. Meningkatkan ruang partisipasi dan keterlibatan pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Resonant Leadership*, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja berkaitan dengan peningkatan *Employee Engagement*. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan ruang kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan dan pengembangan pekerjaan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melibatkan pegawai dalam diskusi penyelesaian masalah, memberikan kesempatan menyampaikan ide dan masukan, melibatkan pegawai dalam kegiatan pengembangan organisasi, serta memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

5. Melakukan evaluasi secara berkala

Organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap kualitas kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *Employee Engagement*. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei internal, forum diskusi pegawai, maupun mekanisme penyampaian umpan balik. Hasil evaluasi dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan aspek yang perlu dipertahankan dan aspek yang perlu diperbaiki. Dengan demikian, kebijakan pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya didasarkan pada kebijakan umum organisasi, tetapi juga mempertimbangkan kondisi dan kebutuhan pegawai.

5.3 Keterbatasan dan Saran Penelitian Mendatang

5.3.1 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih mempunyai beberapa keterbatasan yang butuh diperhatikan.

1. Penelitian dilakukan pada satu organisasi, yaitu Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah, sehingga karakteristik organisasi dan responden yang diteliti masih berada dalam konteks organisasi pemerintahan daerah tertentu.
2. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner yang mengandalkan persepsi responden. Oleh karena itu, jawaban responden dapat dipengaruhi oleh persepsi subjektif masing-masing pegawai terhadap kondisi kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *employee engagement*.
3. Nilai *Adjusted R-Square* pada variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,149 menunjukkan bahwa masih terdapat faktor lain di luar model penelitian yang berpotensi menjelaskan variasi Kepuasan Kerja pegawai.
4. Nilai *Adjusted R-Square* pada variabel *Employee Engagement* sebesar 0,638 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan sebagian besar variasi *Employee Engagement*, namun masih terdapat 36,2% variasi yang dapat dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

5.3.2 Saran Manajerial

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa saran manajerial yang dapat diberikan kepada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut.

1. Pimpinan perlu meningkatkan komunikasi dan empati kepada pegawai.

Pimpinan disarankan melakukan komunikasi secara terbuka, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat, serta memberikan perhatian terhadap kendala yang dihadapi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Organisasi perlu meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja.

Perbaikan dapat diarahkan pada fasilitas kerja, kenyamanan ruang kerja, kebersihan, keamanan, serta kondisi lingkungan nonfisik berupa hubungan kerja, komunikasi, dan kerja sama antarpegawai.

3. Organisasi perlu melakukan evaluasi kepuasan kerja secara berkala.

Evaluasi dapat digunakan untuk mengetahui aspek pekerjaan yang masih perlu diperbaiki, seperti beban kerja, hubungan dengan pimpinan, hubungan dengan rekan kerja, penghargaan, kesempatan pengembangan kompetensi, dan kondisi kerja.

4. Pegawai perlu diberikan ruang yang lebih besar untuk berpartisipasi.

Organisasi dapat melibatkan pegawai dalam penyusunan solusi atas permasalahan pekerjaan, forum diskusi, penyampaian ide, serta kegiatan pengembangan organisasi. Langkah ini dapat membantu membangun rasa dihargai dan meningkatkan keterlibatan pegawai.

5. Pimpinan dan organisasi perlu mengintegrasikan kebijakan

kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga aspek tersebut tidak berdiri sendiri dalam membentuk *Employee Engagement*. Oleh karena itu, peningkatan keterlibatan

pegawai perlu dilakukan melalui pendekatan yang terpadu, bukan hanya melalui satu program atau kebijakan.

6. **Evaluasi *Employee Engagement* perlu dilakukan secara berkala.** Organisasi dapat melakukan survei internal untuk memantau semangat, dedikasi, dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Hasil evaluasi tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan tindak lanjut dan perbaikan kebijakan manajemen sumber daya manusia.

5.3.3 Saran Penelitian Mendatang

1. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian pada beberapa organisasi pemerintahan atau instansi dengan karakteristik yang berbeda sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan dan memiliki cakupan generalisasi yang lebih luas.
2. Penelitian mendatang dapat menggunakan variabel lain yang berpotensi memengaruhi Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement*, seperti *organizational support*, *organizational commitment*, budaya organisasi, kompensasi, *psychological empowerment*, dan *work-life balance*.
3. Penelitian berikutnya dapat menggunakan pendekatan longitudinal agar perubahan Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* dapat diamati dalam periode waktu yang berbeda.
4. Penelitian mendatang juga dapat mengombinasikan kuesioner dengan wawancara atau metode pengumpulan data lainnya sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai pengalaman pegawai terkait kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *Employee Engagemen*.

DAFTAR PUSTAKA

- Achsan, M. A., Purwaningrum, A., & Umaroh, N. (2025). Organizational climate and job engagement among Indonesian civil servants: The mediating role of job satisfaction. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 12(1), 44–58.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Awad, M., Elbassal, R., & Ashour, A. (2025). Resonant leadership and proactive vitality management among nurses: The mediating role of organizational compassion. *Journal of Nursing Management*, 33(2), 115–130.
<https://doi.org/10.1111/jonm.13987>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2014). Possible selves driving intentional change. *Frontiers in Psychology*, 5, 1191. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01191>
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- Davis, K. (2001). *Human behavior at work: Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Febryan, M. A., & Kamilia, N. (2025). The mediating role of job satisfaction between work environment and performance in manufacturing companies. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 13(1), 71–85.
- Gaan, N., & Shin, Y. (2022). Resonant leadership and employee performance: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization*

Development Journal, 43(7), 1141–1155. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0307>.

- Gaan, N., Malik, A., & Dagar, V. (2023). Resonant leadership and work engagement: The mediating role of psychological empowerment and mindfulness. *European Management Journal*, 41(4), 587–600. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.02.006>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Halim, F. A., Radin, S., Azizan, M., & Nazri, N. (2021). Work environment, leadership communication and employee retention in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.004>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based SEM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Jianchun, L. (2024). The effect of organizational climate on employee happiness and job satisfaction: The mediating role of positive affect. *Journal of Organizational Psychology*, 24(1), 54–67.
- Jufrizen, J., Harahap, E. P., & Khair, H. (2024). The role of leader–member exchange on employee performance: The mediation of satisfaction and

- engagement among public servants. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Indonesia*, 9(1), 33–48.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kementerian PAN-RB. (2022). *Laporan Indeks Employee Engagement ASN Indonesia 2022*.
- Kohnen, A., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Engaging leadership, work engagement, and burnout: The role of job resources and motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 150, 103898. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103898>
- Kurniawan, R., & Kusumawardani, A. (2024). The effect of workload and employee engagement on performance with job satisfaction as a mediator among civil servants. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Indonesia*, 9(1), 44–58.
- Li, X., Yang, L., & Zhao, Y. (2024). Digital leadership and work engagement: The mediating roles of empowerment and affective commitment. *Frontiers in Psychology*, 15, 138–152. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1325982>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Louw, G. J., & du Plessis, M. (2022). *The impact of resonant leadership on employee engagement: The mediating role of trust*. SA Journal of Human Resource Management, 20(1), 1–12.
- Malhotra, N. K. (2010). *Review of Marketing Research*. [https://doi.org/10.1108/s1548-6435\(2008\)0000005004](https://doi.org/10.1108/s1548-6435(2008)0000005004).
- McKee, A., Boyatzis, R. E., & Johnston, F. (2008). *Becoming a resonant leader: Develop your emotional intelligence, renew your relationships, sustain your effectiveness*. Harvard Business Press.
- Ozer, O., Sahin, D., & Turan, S. (2024). The mediating role of emotional climate in the relationship between resonant leadership and work engagement. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-04637-7>
- Parr, J. M., Teo, S. T. T., & Koziol-McLain, J. (2021). Emotional intelligence, resonant leadership, and engagement of healthcare professionals: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 545–555. <https://doi.org/10.1111/jonm.13209>

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Sari, N. D., & Widodo, D. (2021). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap keterikatan pegawai ASN di instansi pemerintah daerah*. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(3), 145–157.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Research Methods for Business*. Chichester: Wiley.
- Simanjuntak, D., Suhud, U., & Susita, D. (2023). Work environment, job satisfaction, and employee engagement in public organizations. *International Journal of Human Capital Management*, 7(2), 120–135.
- Wagner, J. I. J., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18(4), 448–462. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01088.x>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Usia : ☐ ≤ 30 Tahun
☐ 31–40 Tahun
☐ 41–50 Tahun
☐ >50 Tahun

Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki
☐ Perempuan

Status : ☐ Sudah Menikah
☐ Belum Menikah

Pendidikan Terakhir : ☐ SMA/SMK
☐ Diploma (D3/D4)
☐ S1
☐ S2
☐ S3

Masa Kerja : ☐ 1–5 Tahun
☐ 6–10 Tahun
☐ 11–15 Tahun
☐ 16–20 Tahun
☐ >20 Tahun

Jabatan : ☐ Pelaksana
☐ Jabatan Fungsional
☐ Jabatan Pengawas

☐ Jabatan Administrator

II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Pilihlah jawaban yang paling menggambarkan pendapat atau kondisi Bapak/Ibu yang sebenarnya, tanpa dipengaruhi oleh harapan maupun penilaian dari pihak lain.
2. Setiap pernyataan pada bagian inti kuesioner menggunakan skala Likert 1–5. Berilah tanda centang (✓) pada satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan tingkat persetujuan Bapak/Ibu terhadap setiap pernyataan.

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

3. Tidak terdapat jawaban benar atau salah. Jawablah setiap pernyataan berdasarkan pengalaman dan kondisi Bapak/Ibu saat ini.
4. Mohon agar seluruh pernyataan dijawab tanpa ada yang terlewat.

III. DAFTAR PERTANYAAN

A. Resonant Leadership (X1)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Mindfulness						
1	Pimpinan saya mampu memahami kondisi emosinya sendiri					
2	Pimpinan saya peka terhadap kondisi lingkungan kerja					
3	Pimpinan saya mengambil keputusan secara bijaksana					
Hope						
4	Pimpinan saya menanamkan optimisme dalam bekerja					
5	Pimpinan saya memiliki visi yang jelas					
6	Pimpinan saya memotivasi saya untuk mencapai tujuan					

Compassion					
7	Pimpinan saya menunjukkan empati kepada karyawan				
8	Pimpinan saya peduli terhadap kesejahteraan karyawan				
9	Pimpinan saya membangun hubungan kerja yang harmonis				

B. Lingkungan Kerja (X2)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Kondisi Fisik						
10	Tempat kerja saya bersih dan nyaman					
11	Fasilitas kerja tersedia dengan baik					
12	Pencahayaan di tempat kerja memadai					
Dukungan Sosial						
13	Saya mendapatkan dukungan dari atasan					
14	Saya mendapatkan dukungan dari rekan kerja					
15	Hubungan kerja di tempat saya berjalan dengan baik					
Struktur Kerja						
16	Tugas yang diberikan kepada saya jelas					
17	Peran saya dalam pekerjaan sudah jelas					
18	Pembagian kerja di organisasi berjalan dengan baik					
Budaya Organisasi						
19	Lingkungan kerja mendorong kerja sama tim					
20	Komunikasi dalam organisasi berjalan terbuka					
21	Budaya kerja mendukung kolaborasi					
Pengembangan Diri						
22	Saya mendapatkan kesempatan pelatihan					
23	Organisasi mendukung pengembangan karier					
24	Saya memiliki kesempatan meningkatkan kompetensi					

C. Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Pekerjaan						
25	Pekerjaan saya sesuai dengan harapan					
26	Pekerjaan saya memberikan makna					
27	Pekerjaan saya memberikan tantangan					
Kompensasi						
28	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja					
29	Kompensasi yang diberikan sudah adil					
30	Saya puas dengan tunjangan yang diberikan					

Rekan Kerja					
31	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja				
32	Rekan kerja saya mendukung pekerjaan saya				
33	Kerja sama tim berjalan dengan baik				
Atasan					
34	Atasan saya bersikap adil				
35	Atasan saya memberikan dukungan				
36	Atasan saya memberikan apresiasi				
Pengembangan Karier					
37	Saya memiliki kesempatan untuk promosi				
38	Saya memiliki kesempatan untuk berkembang				
39	Jenjang karier di organisasi jelas				

D. Employee Engagement (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Vigor						
40	Saya memiliki semangat tinggi dalam bekerja					
41	Saya memiliki energi yang besar saat bekerja					
42	Saya mampu bertahan dalam menghadapi pekerjaan					
Dedication						
43	Saya merasa antusias terhadap pekerjaan saya					
44	Saya bangga terhadap pekerjaan saya					
45	Pekerjaan saya terasa bermakna					
Absorption						
46	Saya fokus dalam bekerja					
47	Saya sulit melepaskan diri dari pekerjaan					
48	Saya terlibat penuh					

FEB UNDIP

Lampiran 2 Surat Penelitian



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH
DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN
 Jalan Pahlawan Nomor 4 Semarang Kode Pos 50241
 Telepon. 024-8412480 Faksimile. 024-8311707
 Laman: disperindag.jatengprov.go.id Pos-el: disperindag@jatengprov.go.id

Semarang, 24 Juli 2026

Nomor : S/400.14.5.4/628/2026
 Sifat : Segera
 Lampiran : -
 Hal : Ijin Penelitian

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
 Universitas Diponegoro
 di
 Semarang

Menindaklanjuti surat Saudara Tanggal 29 Juni 2026 Nomor : 1225/UN7.F2.1/AK/VI/2026
 hal Ijin Penelitian atas nama mahasiswa yang tersebut di bawah ini:

No	Nama	NIM	Jurusan
1.	Adam Satya Negara	1201024410026	Manajemen

Dengan ini kami informasikan bahwa mahasiswa tersebut sudah menyelesaikan
 Penelitian pada instansi kami.

Demikian untuk menjadikan maklum.

a.n. Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan
 Provinsi Jawa Tengah
 Sekretaris
 u.b.
 Kepala Sub Bagian Umum dan
 Kepegawaian



Sigit Hendradyadi, SE., M.Ak
 Penata Tk.I
 NIP 198611062009031002

Tembusan :

1. Kepala Disperindag Provinsi Jateng;
2. Sekretaris.

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik
 yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).

Lampiran 3 Data Responden

N o	Usia	Jenis_Kela min	Status	Pendidikan_Te rakhir	Masa_K erja	Jabatan
1	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	16-20 Tahun	Jabatan Administrator
2	>50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	>20 Tahun	Jabatan Administrator
3	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	16-20 Tahun	Jabatan Fungsional
4	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Pelaksana
5	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	SMA/SMK	1-5 Tahun	Pelaksana
6	>50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	>20 Tahun	Jabatan Pengawas
7	<=30 Tahun	Laki-laki	Belum Menikah	Diploma (D3/D4)	1-5 Tahun	Pelaksana
8	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Jabatan Fungsional
9	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	Diploma (D3/D4)	6-10 Tahun	Jabatan Fungsional
10	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	1-5 Tahun	Pelaksana
11	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Jabatan Fungsional
12	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Jabatan Pengawas
13	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	1-5 Tahun	Pelaksana
14	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	SMA/SMK	6-10 Tahun	Pelaksana
15	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	16-20 Tahun	Jabatan Fungsional
16	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	16-20 Tahun	Jabatan Administrator
17	>50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S2	>20 Tahun	Jabatan Administrator
18	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S2	>20 Tahun	Jabatan Administrator
19	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S2	16-20 Tahun	Jabatan Fungsional
20	>50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	>20 Tahun	Jabatan Pengawas
21	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	1-5 Tahun	Jabatan Fungsional
22	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Jabatan Fungsional
23	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	>20 Tahun	Jabatan Pengawas
24	<=30 Tahun	Laki-laki	Belum Menikah	S1	6-10 Tahun	Pelaksana
25	<=30 Tahun	Laki-laki	Belum Menikah	SMA/SMK	6-10 Tahun	Pelaksana

26	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Pelaksana
27	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	11-15 Tahun	Pelaksana
28	>50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	>20 Tahun	Jabatan Fungsional
29	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	11-15 Tahun	Jabatan Fungsional
30	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S2	6-10 Tahun	Jabatan Administrator
31	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	Diploma (D3/D4)	1-5 Tahun	Pelaksana
32	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	SMA/SMK	1-5 Tahun	Pelaksana
33	<=30 Tahun	Laki-laki	Belum Menikah	Diploma (D3/D4)	6-10 Tahun	Pelaksana
34	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	Diploma (D3/D4)	1-5 Tahun	Pelaksana
35	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	16-20 Tahun	Jabatan Pengawas
36	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	SMA/SMK	11-15 Tahun	Pelaksana
37	31-40 Tahun	Laki-laki	Belum Menikah	S1	16-20 Tahun	Jabatan Administrator
38	<=30 Tahun	Perempuan	Belum Menikah	S1	1-5 Tahun	Pelaksana
39	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	1-5 Tahun	Pelaksana
40	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	1-5 Tahun	Pelaksana
41	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S2	11-15 Tahun	Jabatan Pengawas
42	>50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	>20 Tahun	Jabatan Administrator
43	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S2	16-20 Tahun	Jabatan Fungsional
44	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	11-15 Tahun	Jabatan Administrator
45	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Jabatan Pengawas
46	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S2	11-15 Tahun	Jabatan Pengawas
47	<=30 Tahun	Laki-laki	Belum Menikah	S1	6-10 Tahun	Pelaksana
48	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	16-20 Tahun	Jabatan Fungsional
49	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	Diploma (D3/D4)	11-15 Tahun	Jabatan Pengawas
50	>50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Jabatan Pengawas
51	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S2	11-15 Tahun	Jabatan Fungsional
52	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S2	11-15 Tahun	Jabatan Fungsional

53	<=30 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	1-5 Tahun	Pelaksana
54	31-40 Tahun	Perempuan	Belum Menikah	Diploma (D3/D4)	6-10 Tahun	Pelaksana
55	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	1-5 Tahun	Pelaksana
56	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Jabatan Fungsional
57	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	16-20 Tahun	Jabatan Pengawas
58	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Pelaksana
59	>50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S2	16-20 Tahun	Jabatan Administrator
60	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S2	16-20 Tahun	Jabatan Fungsional
61	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	Diploma (D3/D4)	11-15 Tahun	Jabatan Pengawas
62	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	16-20 Tahun	Jabatan Pengawas
63	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	16-20 Tahun	Jabatan Pengawas
64	31-40 Tahun	Perempuan	Belum Menikah	S1	1-5 Tahun	Pelaksana
65	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	Diploma (D3/D4)	6-10 Tahun	Pelaksana
66	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	11-15 Tahun	Jabatan Pengawas
67	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	11-15 Tahun	Jabatan Fungsional
68	<=30 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Pelaksana
69	>50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S2	16-20 Tahun	Jabatan Administrator
70	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	11-15 Tahun	Jabatan Fungsional
71	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Pelaksana
72	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	1-5 Tahun	Pelaksana
73	>50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	11-15 Tahun	Jabatan Pengawas
74	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	11-15 Tahun	Jabatan Fungsional
75	<=30 Tahun	Laki-laki	Belum Menikah	Diploma (D3/D4)	1-5 Tahun	Pelaksana
76	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	11-15 Tahun	Jabatan Fungsional
77	>50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S2	16-20 Tahun	Jabatan Administrator
78	>50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S2	11-15 Tahun	Jabatan Fungsional
79	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S2	>20 Tahun	Jabatan Administrator

80	<=30 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	Diploma (D3/D4)	6-10 Tahun	Pelaksana
81	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Pelaksana
82	>50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	SMA/SMK	11-15 Tahun	Pelaksana
83	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	Diploma (D3/D4)	>20 Tahun	Pelaksana
84	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Pelaksana
85	>50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	16-20 Tahun	Jabatan Administrator
86	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S2	11-15 Tahun	Jabatan Fungsional
87	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S2	>20 Tahun	Jabatan Administrator
88	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S2	6-10 Tahun	Jabatan Fungsional
89	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	16-20 Tahun	Jabatan Administrator
90	31-40 Tahun	Laki-laki	Belum Menikah	S2	1-5 Tahun	Jabatan Fungsional
91	<=30 Tahun	Perempuan	Belum Menikah	S1	1-5 Tahun	Pelaksana
92	>50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	>20 Tahun	Jabatan Administrator
93	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	1-5 Tahun	Pelaksana
94	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	16-20 Tahun	Jabatan Administrator
95	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	Diploma (D3/D4)	1-5 Tahun	Pelaksana
96	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S2	>20 Tahun	Jabatan Pengawas
97	<=30 Tahun	Laki-laki	Belum Menikah	SMA/SMK	6-10 Tahun	Pelaksana
98	31-40 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	1-5 Tahun	Pelaksana
99	<=30 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S2	1-5 Tahun	Pelaksana
100	<=30 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	1-5 Tahun	Pelaksana
101	>50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	16-20 Tahun	Pelaksana
102	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	6-10 Tahun	Pelaksana
103	31-40 Tahun	Perempuan	Belum Menikah	S1	6-10 Tahun	Jabatan Fungsional
104	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	11-15 Tahun	Jabatan Pengawas
105	>50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S2	16-20 Tahun	Jabatan Pengawas
106	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	1-5 Tahun	Jabatan Fungsional

107	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	16-20 Tahun	Jabatan Fungsional
108	41-50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	Diploma (D3/D4)	11-15 Tahun	Pelaksana
109	31-40 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	SMA/SMK	1-5 Tahun	Pelaksana
110	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	11-15 Tahun	Pelaksana
111	41-50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	S1	11-15 Tahun	Jabatan Fungsional
112	>50 Tahun	Laki-laki	Sudah Menikah	S1	11-15 Tahun	Jabatan Pengawas
113	31-40 Tahun	Perempuan	Belum Menikah	S1	1-5 Tahun	Pelaksana
114	>50 Tahun	Perempuan	Sudah Menikah	Diploma (D3/D4)	6-10 Tahun	Pelaksana



Lampiran 4 Data Variabel

Resonant Leadership (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9
4	5	5	4	5	4	4	4	4
4	3	3	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	3	4	4	4
4	4	5	3	4	3	3	3	4
4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	4	5	4	4	5	5	5	4
3	4	3	3	3	3	4	3	3
4	5	5	5	4	5	5	4	4
4	3	4	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	3	3	3	2	3	4
3	3	2	2	4	3	4	3	3
2	2	3	4	3	3	3	2	3
4	4	4	4	3	3	4	5	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	5	3	3	4
1	2	2	3	2	2	2	2	2
3	3	3	4	3	4	3	3	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	3	3
4	5	4	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	4	4
5	4	3	5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	3	3	4	3	5	3	3	3
3	3	3	1	3	3	2	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	4	5	5	4	4
4	4	5	4	5	4	4	4	5
3	4	4	3	4	3	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	4	5	4	4	5	5	4
5	4	4	5	5	5	4	4	5
2	1	1	1	2	2	3	2	2
3	2	4	3	3	3	3	3	2
3	3	4	3	4	3	3	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	3	3
5	5	4	4	5	3	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	5

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

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

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

Kepuasan Kerja (Z)

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Z.15
4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	5
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4
3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4
4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5

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

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

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

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



Lampiran 5 Hasil SmartPLS

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Outer Loading

	Employee Engagement (Y)	Lingkungan kerja (X2)	Lingkungan kerja (Z)	Resonant leadership (X1)
X1.1				0,844
X1.2				0,810
X1.3				0,810
X1.4				0,826
X1.5				0,851
X1.6				0,726
X1.7				0,799
X1.8				0,812
X1.9				0,797
X2.1		0,795		
X2.10		0,793		
X2.11		0,825		
X2.12		0,758		
X2.13		0,829		
X2.14		0,834		
X2.15		0,803		
X2.2		0,778		
X2.3		0,774		
X2.4		0,808		

X2.5		0,787		
X2.6		0,833		
X2.7		0,840		
X2.8		0,826		
X2.9		0,856		
Y.1	0,859			
Y.2	0,864			
Y.3	0,739			
Y.4	0,833			
Y.5	0,716			
Y.6	0,839			
Y.7	0,761			
Y.8	0,854			
Y.9	0,739			
Z.1			0,810	
Z.10			0,810	
Z.11			0,797	
Z.12			0,795	
Z.13			0,815	
Z.14			0,842	
Z.15			0,892	
Z.2			0,796	
Z.3			0,852	
Z.4			0,826	
Z.5			0,820	
Z.6			0,738	
Z.7			0,841	
Z.8			0,859	
Z.9			0,812	

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Engagement (Y)	0,930	0,934	0,942	0,644
Lingkungan kerja (X2)	0,962	0,965	0,966	0,656
Lingkungan kerja (Z)	0,965	0,968	0,969	0,674
Resonant leadership (X1)	0,934	0,937	0,945	0,655

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	Employee Engagement (Y)	Lingkungan kerja (X2)	Lingkungan kerja (Z)	Resonant leadership (X1)
Employee Engagement (Y)	0,802			
Lingkungan kerja (X2)	0,510	0,810		
Lingkungan kerja (Z)	0,713	0,348	0,821	
Resonant leadership (X1)	0,545	0,412	0,333	0,809

Cross Loadings

	Employee Engagement (Y)	Lingkungan kerja (X2)	Lingkungan kerja (Z)	Resonant leadership (X1)
X1. 1	0,442	0,352	0,217	0,844
X1. 2	0,423	0,417	0,330	0,810
X1. 3	0,481	0,318	0,339	0,810
X1. 4	0,444	0,374	0,298	0,826
X1. 5	0,448	0,299	0,308	0,851
X1. 6	0,395	0,291	0,176	0,726
X1. 7	0,478	0,288	0,279	0,799
X1. 8	0,443	0,401	0,248	0,812

X1. 9	0,394	0,247	0,185	0,797
X2. 1	0,453	0,795	0,289	0,384
X2. 10	0,338	0,793	0,165	0,295
X2. 11	0,450	0,825	0,356	0,350
X2. 12	0,391	0,758	0,252	0,340
X2. 13	0,356	0,829	0,254	0,264
X2. 14	0,391	0,834	0,267	0,285
X2. 15	0,371	0,803	0,224	0,282
X2. 2	0,404	0,778	0,246	0,288
X2. 3	0,437	0,774	0,297	0,386
X2. 4	0,392	0,808	0,220	0,350
X2. 5	0,404	0,787	0,326	0,367
X2. 6	0,477	0,833	0,387	0,380
X2. 7	0,398	0,840	0,236	0,220
X2. 8	0,444	0,826	0,344	0,341
X2. 9	0,430	0,856	0,263	0,409
Y.1	0,859	0,347	0,646	0,455
Y.2	0,864	0,476	0,648	0,456
Y.3	0,739	0,414	0,494	0,476
Y.4	0,833	0,425	0,593	0,426
Y.5	0,716	0,428	0,504	0,342
Y.6	0,839	0,392	0,562	0,444
Y.7	0,761	0,429	0,507	0,405
Y.8	0,854	0,438	0,633	0,501
Y.9	0,739	0,336	0,537	0,418
Z.1	0,596	0,216	0,810	0,198
Z.1 0	0,574	0,366	0,810	0,245
Z.1 1	0,469	0,205	0,797	0,177
Z.1 2	0,533	0,185	0,795	0,261

Z.1 3	0,563	0,343	0,815	0,296
Z.1 4	0,601	0,298	0,842	0,349
Z.1 5	0,688	0,342	0,892	0,315
Z.2	0,575	0,291	0,796	0,233
Z.3	0,595	0,335	0,852	0,336
Z.4	0,608	0,279	0,826	0,234
Z.5	0,583	0,203	0,820	0,345
Z.6	0,528	0,244	0,738	0,180
Z.7	0,605	0,309	0,841	0,226
Z.8	0,644	0,374	0,859	0,344
Z.9	0,571	0,239	0,812	0,307

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Employee Engagement (Y)	Lingkungan kerja (X2)	Lingkungan kerja (Z)	Resonant leadership (X1)
Employee Engagement (Y)				
Lingkungan kerja (X2)	0,536			
Lingkungan kerja (Z)	0,747	0,348		
Resonant leadership (X1)	0,582	0,428	0,340	

Model Struktural (Inner Model)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement (Y)	0,648	0,638
Lingkungan kerja (Z)	0,164	0,149

f Square

	Employee Engagement (Y)	Lingkungan kerja (X2)	Lingkungan kerja (Z)	Resonant leadership (X1)
Employee Engagement (Y)				
Lingkungan kerja (X2)	0,093		0,064	

Lingkungan kerja (Z)	0,715			
Resonant leadership (X1)	0,173		0,052	

Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan kerja (X2) -> Employee Engagement (Y)	0,205	0,203	0,069	2,989	0,003
Lingkungan kerja (X2) -> Lingkungan kerja (Z)	0,254	0,257	0,089	2,863	0,004
Lingkungan kerja (Z) -> Employee Engagement (Y)	0,549	0,549	0,057	9,584	0,000
Resonant leadership (X1) -> Employee Engagement (Y)	0,278	0,278	0,073	3,810	0,000
Resonant leadership (X1) -> Lingkungan kerja (Z)	0,228	0,232	0,100	2,291	0,022

Uji (Mediasi)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan kerja (X2) -> Lingkungan kerja (Z) -> Employee Engagement (Y)	0,140	0,142	0,054	2,578	0,010
Resonant leadership (X1) -> Lingkungan kerja (Z) -> Employee Engagement (Y)	0,125	0,127	0,056	2,253	0,025

CURRICULUM VITAE

ADAM SATYANEGARA

082141706034 | adamsatya027@gmail.com | www.linkedin.com/in/adamsatya | Semarang, Central Java

SUMMARY

Management graduate from Diponegoro University with experience in enterprise marketing and project consultancy. Skilled in business analysis, market research, data analysis, marketing activities, and business development support. Experienced in preparing proposals, presentations, and reports, as well as coordinating with internal teams, stakeholders, and clients. Possesses strong communication, problem-solving, and analytical skills, with a strong interest in contributing to business growth, market development, and achieving organizational objectives.

EDUCATION

Diponegoro University
Management, GPA: 3.40/4.00

August 2020 – March 2024

WORK EXPERIENCE

PT Telkom Indonesia

January 2023 - February 2023

Enterprise Marketing Staff - Internship

- Participating in internal meetings
Attended team meetings to support coordination, discuss enterprise products and services, and follow ongoing marketing activities.
- Preparation of presentation materials
Assisted in preparing presentation slides and supporting materials for meetings, seminars, and enterprise marketing activities.
- Enterprise tariff recapitulation
Compiled and recapitulated enterprise service tariffs and pricing information to support the marketing team's administrative and presentation needs.
- Supporting enterprise seminars and events
Served as a Master of Ceremony (MC) for seminars, webinars, and enterprise customer engagement events while supporting the implementation of company activities.
- Studying enterprise products and services
Learned about Telkom Enterprise products, services, and solutions to understand business offerings for corporate customers.

PT Undip Maju

November 2024 - March 2025

Assistant Consultant (Project – based)

- Conducting surveys and data collection
Conducting surveys and collecting data to support project activities.
- Participating in online meetings
Participating in online meetings for project coordination and discussions with the team.
- Preparation of project reports
Assisting in preparing project reports based on survey results and project activities.

Achievement

- Successfully completed ISO 9001:2015 Quality Management System (QMS) Awareness training from TÜV SÜD, gaining knowledge of quality management principles, ISO 9001 requirements, and quality system implementation.
- Selected as Master of Ceremony (MC) for webinars and customer engagement events during internship at Telkom Indonesia.
- Supported consulting projects at PT Undip Maju through data collection, report preparation, and stakeholder coordination.

SKILLS

- Technical Skills: Business Analysis, Market Research, Data Analysis, Marketing & Business Development, Customer Relationship Management, Digital Marketing.
- Soft Skills: Teamwork, Communication, Critical Thinking, Leadership, Problem Solving.
- Hard Skills: Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), Canva.