

**APAKAH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAPAT  
MEMODERASI PENGARUH KONTRAK PSIKOLOGIS  
TERHADAP *WORK ENGAGEMENT*?**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Derajat Gelar S-2  
Program Studi Magister Psikologi**



**Disusun oleh :**

**MIFTAH FARIDL  
NIM : 202110440211013**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG  
Juli 2023**

**APAKAH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAPAT  
MEMODERASI PENGARUH KONTRAK PSIKOLOGIS  
TERHADAP *WORK ENGAGEMENT*?**

**TESIS**

**Disusun Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh  
Derajat Gelar S2 Program Studi Magister Psikologi**



**Disusun oleh:**

**MIFTAH FARIDL  
NIM 202110440211013**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG  
Juli 2023**

# APAKAH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAPAT MEMODERASI PENGARUH KONTRAK PSIKOLOGIS TERHADAP WORK ENGAGEMENT?

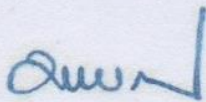
Diajukan oleh :

**MIFTAH FARIDL**  
**202110440211013**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, **Kamis/ 03 Juli 2023**

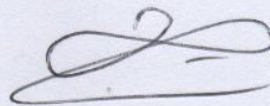
Pembimbing Utama



**Asoc. Prof. Dr. Tulus Winarsunu**

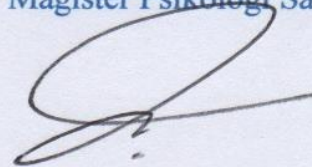


Pembimbing Pendamping



**Dr. Djudiyah, M.Si.**

Ketua Program Studi  
Magister Psikologi Sains



**Asoc. Prof. Dr. Iswinarti**

# TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**MIFTAH FARIDL**

202110440211013

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada hari/tanggal, Senin/ **03 Juli 2023**  
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Malang

## SUSUNAN DEWAN PENGUJI

**Ketua** : **Ascc. Prof. Tulus Winarsunu**

**Sekretaris** : **Dr. Djudiyah, M.Si.**

**Penguji I** : **Ascc. Prof. Dr. Iswinarti**

**Penguji II** : **Dr. Nida Hasanati, M.Si.**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : **MIFTAH FARIDL**

NIM : **202110440211013**

Program Studi : **Magister Psikologi**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa:

1. TESIS dengan judul: **APAKAH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAPAT MEMODERASI PENGARUH KONTRAK PSIKOLOGIS TERHADAP *WORK ENGAGEMENT*?** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam referensi.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber atau referensi yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 3 Juli 2023  
Yang menyatakan,



**MIFTAH FARIDL**

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmannirrahim*

Puji Syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberi rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya serta segala nikmat-Nya sehingga tesis yang berjudul “*Apakah Kepemimpinan Transaksional Dapat Memoderasi Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Work Engagement?*” dapat diselesaikan. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Rasulullah Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, serta seluruh umatnya. Naskah ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menjalankan penelitian Tesis pada program Pascasarjana di program studi Magister Psikologi Sains. Peneliti menyadari dalam penyusunan Tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Fauzan, M.Pd, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Bapak Prof. Akhsanul In'am, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Ibu Assc. Prof. Dr. Iswinarti selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi Sains Universitas Muhammadiyah Malang.
4. Bapak Assc. Prof. Dr. Tulus Winarsunu selaku Dosen Pembimbing utama dan Ibu Dr. Djudiyah, M.Si selaku Pembimbing Pendamping yang telah sabar dalam memberikan bimbingan, juga saran dan motivasinya dalam penyusunan naskah Tesis ini.
5. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Karyawan Magister Psikologi Sains Universitas Muhammadiyah Malang yang telah membantu peneliti dalam proses perkuliahan berlangsung.
6. Managerial CV. Unitech Indonesia yang telah memberi izin untuk melaksanakan penelitian pada karyawannya.
7. Segenap karyawan CV. Unitech Indonesia yang telah bersedia mengisi kuesioner yang telah berikan.

8. Kedua orang tuaku Bapak Heri Wibowo, S.IP dan Ibu Desiriyanti, S.Pd yang selalu mendukung dan mendoakan peneliti. Serta adik-adik ku Najiha Birrifqi dan Muhammad Irfan Rasyadan.
9. Seluruh teman-teman Magister Psikologi Sains angkatan 2021 yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan bertukar informasi selama pengerjaan tesis ini.
10. Teman-teman kontrakan Jl. Tennis Meja yang telah menemani dan menyemangati peneliti selama pengerjaan Tesis.
11. Rizka Amalia Purwanto, terimakasih telah menjadi partner, sahabat dan penyemangat dalam berbagai hal selama pengerjaan Tesis ini. Semoga semua keinginanmu dapat tercapai.
12. Seluruh pihak yang terkait yang sekiranya belum tercantum dalam halaman ini. Peneliti menyadari bahwa naskah tesis ini tidak lepas dari berbagai kekurangan. Peneliti mengharapkan saran dan kritik agar dapat diperbaiki sehingga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapan di lapangan serta bisa dikembangkan lagi lebih lanjut. Aamiin.

Malang, 24 April 2023



Miftah Faridl

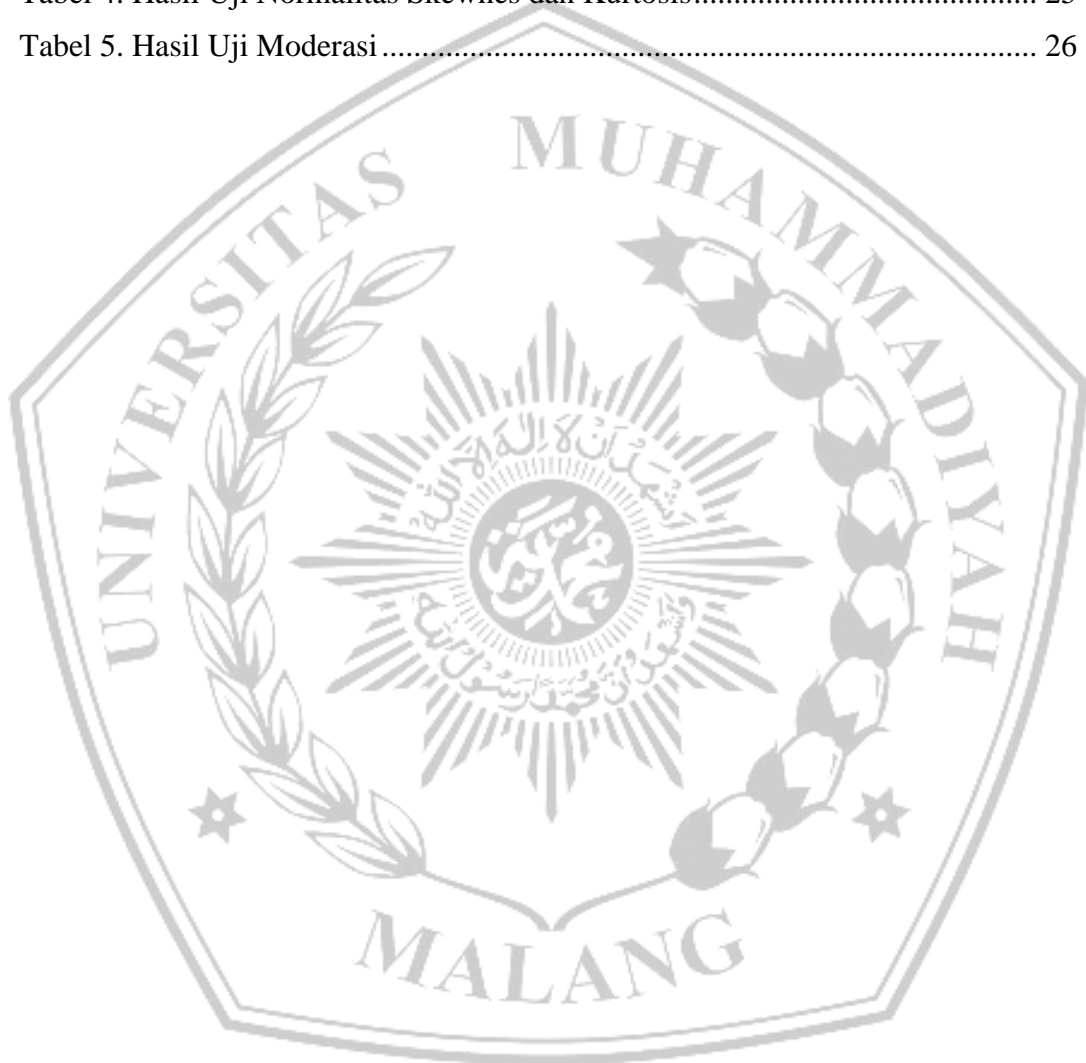
## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	Error! Bookmark not defined.
SURAT PERNYATAAN .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
ABSTRAK .....	xii
<b>Pendahuluan</b> .....	<b>1</b>
<b>Kajian Literatur</b> .....	<b>8</b>
Perspektif Islam.....	8
Perspektif Teori.....	9
<i>Work Engagement</i> .....	10
Kontrak Psikologis dan <i>Work Engagement</i> .....	12
Kepemimpinan Transaksional Sebagai Moderator Antara Kontrak Psikologis Dan <i>Work Engagement</i> .....	15
Kerangka Penelitian .....	16
Hipotesis Penelitian.....	17
<b>Metode Penelitian</b> .....	<b>17</b>
Desain Penelitian.....	17
Subjek Penelitian.....	18
Instrumen Penelitian.....	19
Prosedur Penelitian.....	22
Analisis Data .....	23
<b>Hasil Penelitian</b> .....	<b>23</b>
Uji Deskripsi Data Penelitian.....	23
Uji Normalitas .....	24
Uji Hipotesis .....	25
Pembahasan.....	27
Kesimpulan dan Implikasi .....	31
<b>Referensi</b> .....	<b>32</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>43</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Data Demografi Sampel Penelitian.....	19
Tabel 2. Hasil Validitas Dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	22
Tabel 3. Kategorisasi Variabel Penelitian.....	24
Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Skewnes dan Kurtosis.....	25
Tabel 5. Hasil Uji Moderasi .....	26



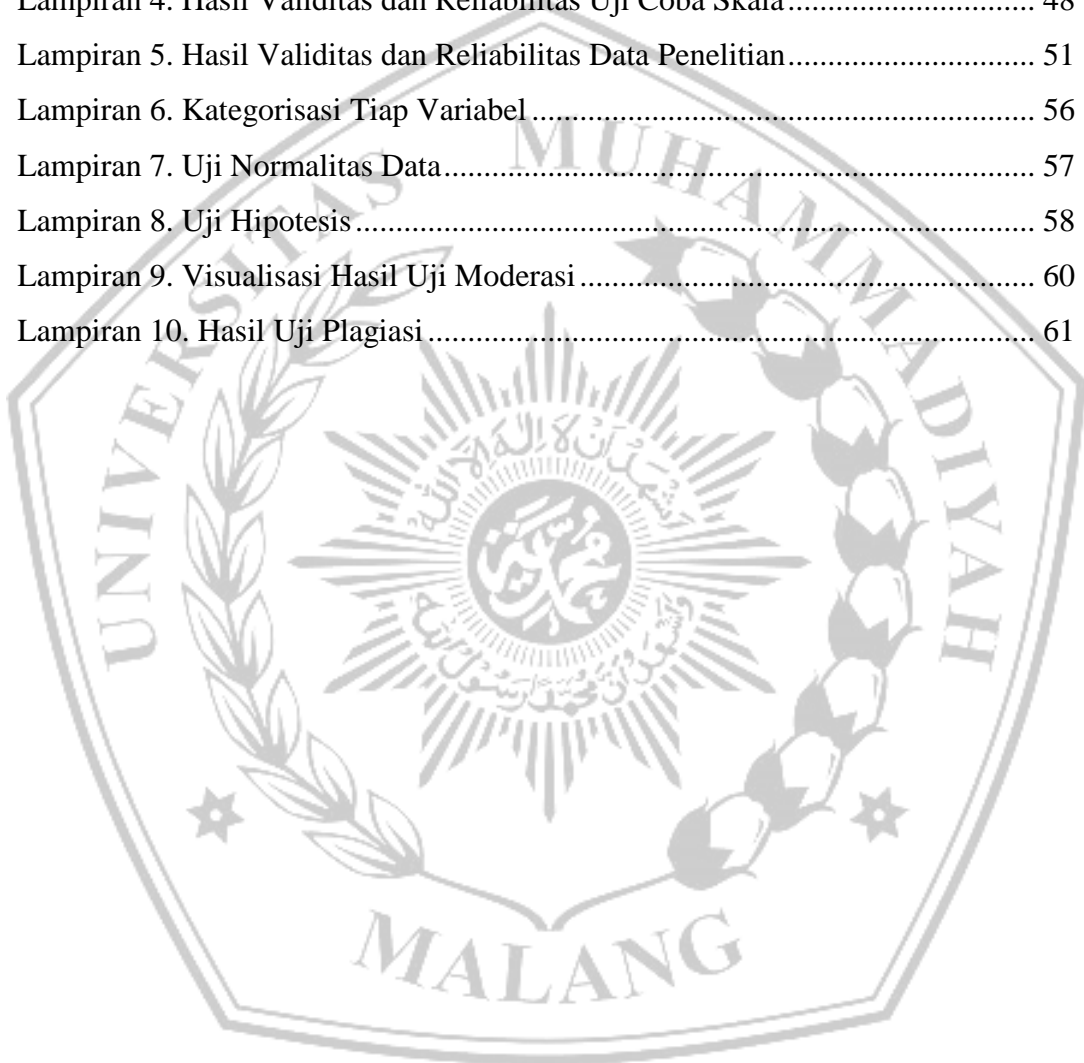
## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1. Model Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap *Work Engagement* dimoderasi oleh Kepemimpinan Transaksional ..... 17
- Gambar 2. Grafik Hasil Moderasi Kepemimpinan Transaksional Pada Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap *Work Engagement* ..... 26



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Kesediaan Penelitian .....	43
Lampiran 2. Skala Penelitian .....	44
Lampiran 3. Blueprint Skala Penelitian .....	47
Lampiran 4. Hasil Validitas dan Reliabilitas Uji Coba Skala.....	48
Lampiran 5. Hasil Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian.....	51
Lampiran 6. Kategorisasi Tiap Variabel.....	56
Lampiran 7. Uji Normalitas Data.....	57
Lampiran 8. Uji Hipotesis .....	58
Lampiran 9. Visualisasi Hasil Uji Moderasi.....	60
Lampiran 10. Hasil Uji Plagiasi.....	61



# APAKAH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAPAT MEMODERASI PENGARUH KONTRAK PSIKOLOGIS TERHADAP *WORK ENGAGEMENT*?

**Miftah Faridl**

Magister Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang

Email: [Farididedo244@gmail.com](mailto:Farididedo244@gmail.com)

## ABSTRAK

Karyawan yang memiliki perasaan terikat secara emosional terhadap tugas-tugasnya (*work engagement*) sangat dibutuhkan, karena karyawan akan intens dalam bekerja sehingga kinerjanya dapat optimal. Kontrak psikologis merupakan faktor *antecedent* dari *engagement* karyawan terhadap pekerjaannya. Kepemimpinan transaksional diasumsikan mampu memoderasi pengaruh kontrak psikologis terhadap *work engagement* karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji peran kepemimpinan transaksional sebagai moderator pada pengaruh kontrak psikologis terhadap *work engagement*. Subjek penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan retail CV. Unitech Indonesia dengan level *non managerial* yang berjumlah 107 karyawan yang diambil menggunakan teknik *total sampling*. Penelitian ini menggunakan tiga skala, yaitu UWES-9 untuk mengukur *work engagement*, *Tilburg Psychological Contract Questionnaire (TPCQ)* untuk mengukur kontrak psikologis, serta gaya kepemimpinan transaksional menggunakan subskala *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Analisis data yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis (Analysis Process by Hayes)*. Pengujian dilakukan menggunakan aplikasi *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Statistic* versi 25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan dari kontrak psikologis terhadap *work engagement*. Kemudian, hasil analisis menemukan terdapat peran moderasi dari kepemimpinan transaksional. Peran moderasi yang diberikan kepemimpinan transaksional adalah mengubah arah menjadi positif dan signifikan pada pengaruh antara kontrak psikologis terhadap *work engagement*.

**Kata Kunci:** Kontrak psikologis, *work engagement*, gaya kepemimpinan transaksional, karyawan.

## ABSTRACT

Employees who have feelings of emotional attachment to their tasks (work engagement) are needed, because employees will be intense at work so that their performance can be optimal. Psychological contracts are the antecedent factor of employee engagement with their work. Transactional leadership is assumed to be able to moderate the effect of psychological contracts on employee work engagement. The purpose of this study was to examine the role of transactional leadership as moderator on the effect of psychological contracts on work engagement. The subjects of this study were all employees of CV retail companies. Unitech Indonesia with a non-managerial level of 107 employees taken using total sampling techniques. This study used three scales, namely UWES-9 to measure work engagement, Tilburg Psychological Contract Questionnaire (TPCQ) to measure psychological contract, and transactional leadership styles using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) subscale. The data analysis used is Moderated Regression Analysis (Analysis Process by Hayes). The test was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Statistics version 25 application. The results of this study show that there is a negative and significant influence of psychological contracts on work engagement. Then, the results of the analysis found that there is a moderating role of transactional leadership. The role of moderation exerted by transactional leadership is to change direction to be positive and significant on the influence between psychological contracts on work engagement.

**Keywords:** Psychological contract, work engagement, transactional leadership style, employee

## Pendahuluan

Industri ritel berperan penting dalam ekonomi modern. Industri ini memiliki tantangan untuk selalu memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan cepat, komitmen dan *engagement* karyawan penting untuk organisasi yang berkembang. Memahami *engagement* karyawan di bidang ritel juga penting untuk meningkatkan kesejahteraan, kinerja, dan kesuksesan organisasi. Bekerja di bidang ritel dapat menuntut secara fisik dan emosional, mengharuskan karyawan untuk menangani jam kerja yang panjang, pelanggan yang sulit, dan tugas yang berulang. Berbagai tuntutan ini dapat menyebabkan tingkat stres dan kelelahan yang tinggi, yang secara negatif mempengaruhi *work engagement*. *Engagement* memiliki tiga klasifikasi, yaitu *engaged*, *not engaged*, dan *actively disengaged* (Gallup, 2022) Berdasarkan region Asia Tenggara, Indonesia menempati peringkat empat pada tingkat *employee engaged* dengan persentase 24%. Data tersebut menunjukkan bahwa hanya 24% karyawan di Indonesia yang *engaged* terhadap pekerjaannya. Artinya, mayoritas karyawan di Indonesia masuk dalam klasifikasi *not engaged* atau *actively disengaged*.

Media sosial TikTok sempat ramai memperbincangkan topik bernama *quiet quitting*. Topik ini tercatat telah ditonton sebanyak 349.9 juta kali (TikTok, n.d.). *Quiet quitting* ini mengacu pada karyawan yang hanya melakukan persyaratan minimum dari tugas kerja dan tidak berusaha lebih keras dalam pekerjaan mereka (Daugherty, 2022). Merujuk pada ciri-ciri karyawan yang *engaged* dari Schaufeli dan Bakker (2004), tren ini sangat berlawanan. *Quiet quitting* juga cocok dengan definisi Gallup tentang *not engaged*. Karyawan yang diklasifikasikan *not engaged* akan cenderung melakukan pekerjaannya seminimal mungkin dan secara psikologis mereka melepaskan diri dari pekerjaan mereka (Harter, 2022). Melihat data tersebut dapat disimpulkan bahwa *quiet quitting* terjadi juga pada karyawan di Indonesia.

Fenomena lain yang ditemukan adalah tentang pelayanan publik di Indonesia. Informasi yang didapatkan, ada beragam masalah yang dikeluhkan masyarakat pada pelayanan publik. Survey Populi Center (2021) menunjukkan

bahwa persyaratan yang berbelit menjadi keluhan utama pada pelayanan publik. Keluhan lainnya adalah waktu pelayanan yang lambat, birokrasi yang berbelit, sarana yang tidak memadai, kualitas sumber daya manusia rendah, pelayanan kurang ramah, dan pungutan liar (Annur, 2021). Berdasarkan pengalaman, ada persepsi yang negatif ketika menggunakan pelayanan publik karena karyawan yang cenderung lambat, kurang ramah, dan berbelit dalam bekerja. Fenomena ini dapat diklasifikasikan sebagai *disengagement*. Hal ini didukung dengan penelitian yang menemukan bahwa *work engagement* terkait dengan *turnover intention* dan *counterproductive work behavior* (Xiong & Wen, 2020). Studi lain juga menemukan bahwa *disengagement* juga berkaitan dengan fenomena *job-hopping* (Robinson, 2019). Fenomena ini melibatkan karyawan yang memutuskan untuk pindah pekerjaan kurang dari dua tahun bekerja.

Fenomena *job-hopping* ini lumrah terjadi di organisasi atau perusahaan swasta. Berada dalam kondisi yang unik ini, menarik untuk mengetahui bagaimana *engagement* karyawan swasta terhadap pekerjaannya. Kahn (1990) memahami *work engagement* sebagai optimalisasi diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan. Ketika *engaged*, individu akan mampu mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, emosional dan mental selama bekerja. Bakker (2009) menyebutkan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki emosi positif seperti kegembiraan dan antusiasme, serta *well-being* yang lebih baik di tempat kerja dan mampu mentransfer energi ke rekan kerja mereka.

Hasil penelitian menunjukkan manfaat yang bisa dirasakan organisasi jika memiliki karyawan yang *engaged* adalah terbentuknya komitmen terhadap organisasi (Aboramadan et al., 2020; Orgambidez & Benítez, 2021; Teo et al., 2020). Karyawan yang *engaged* dan memiliki komitmen yang baik pada pekerjaan dan organisasi akan mampu memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang penting seperti produktivitas yang lebih tinggi dan pengurangan perputaran karyawan (Vance, 2006). Manfaat lain yang bisa dirasakan organisasi adalah peningkatan performa dari karyawan (Lisbona et al., 2018; Samsudin et al., 2020; Tian et al., 2019; Wang & Chen, 2020).

Selain menunjukkan peningkatan performa yang memberikan benefit untuk organisasi, *work engagement* juga dapat memberikan manfaat secara individual seperti *job satisfaction* (Ali & Anwar, 2021; Côté et al., 2021; Giménez-Espert et al., 2020), *career satisfaction* (Chen et al., 2020; Junker et al., 2021), menurunnya kelelahan dalam bekerja (Chen et al., 2020; Junker et al., 2021), menurunnya absensi (Karatepe et al., 2020), dan menurunnya *turnover intention* (Borst et al., 2019; Hidayah Ibrahim et al., 2019; Lu et al., 2016).

Berbagai hal di atas adalah contoh dampak dari *work engagement*. Sebelum mencapai tingkat *engaged*, diperlukan untuk mengetahui berbagai antecedent dari *work engagement*. Antecedent yang memiliki dampak positif untuk *work engagement* adalah motivasi dan komitmen (Rožman & Štrukelj, 2021; Shkoler & Kimura, 2020), *meaningfulness* (Han et al., 2021). Resiliensi dan efikasi diri juga terbukti telah memberikan peran dalam membangun *work engagement* karyawan (Alzgoool et al., 2020; Hidayah Ibrahim et al., 2019; Malik & Garg, 2020; Ojo et al., 2021; Tian et al., 2019; Tsaur et al., 2019).

Organisasi idealnya harus menguasai semua proses organisasi yang berhubungan dengan karyawan (Rožman & Štrukelj, 2021). Baik kepemimpinan atau gaya kepemimpinan telah banyak diteliti dan memiliki pengaruh pada *work engagement* karyawan (Adeniji et al., 2020; Bass, 1990; Busse & Regenberg, 2019; Chan, 2019; Ismail et al., 2021; Kaya & Karatepe, 2020; Lwin, 2020; Mousa et al., 2020; Rabiul & Yean, 2021; Robijn et al., 2020; Samsudin et al., 2020; Sarti, 2014; Thanh & Quang, 2022; Vorina & Ojsteršek, 2019; Wijesinghe & Ranasinghe, 2021). Beragam hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa begitu krusialnya peran kepemimpinan dalam keberlangsungan *engagement* karyawan.

*Organizational culture* juga telah teruji memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement* di perusahaan Telekomunikasi (Insan & Masmarulan, 2021). Lebih lanjut, *perceived organizational support* atau dukungan lain seperti *supervisor support* dan *social support* juga telah terbukti memiliki pengaruh pada *work engagement* (Côté et al., 2021; Eisenberger et al., 1986; Hidayah Ibrahim et al., 2019; Oksa et al., 2021; Oubibi et al., 2022; Shi & Gordon, 2020; Stefanidis & Strogilos, 2021). Terakhir ada kontrak psikologis yang juga memiliki dampak pada



*engagement* (Braganza et al., 2021; Jha et al., 2019; Sandhya & Sulphey, 2021; Shi & Gordon, 2020; Soares & Mosquera, 2019).

Berdasarkan pemaparan anteseden dari *work engagement* tersebut, penelitian ini mengangkat tema kontrak psikologis karena konstruksinya yang fokus pada individual dan mampu melihat kualitas mereka dalam organisasi. Kontrak psikologis juga mencakup hubungan timbal balik antara karyawan dengan organisasi. Hubungan timbal balik ini melibatkan janji dan kewajiban dari kedua belah pihak yang mampu membentuk dasar rasa komitmen dan kepercayaan bersama. Rousseau (2000) memaknai kontrak psikologis sebagai keyakinan individu atas kewajiban timbal balik yang mereka terima sebagai karyawan, termasuk harapan atau ekspektasi kedua belah pihak. Hubungan timbal balik ini sangat relevan dengan *work engagement* karena dapat mencerminkan persepsi karyawan tentang komitmen organisasi terhadap pengembangan dan kesejahteraan karyawan.

Tanpa menafikan faktor individual yang lain, pemilihan kontrak psikologis untuk menjadi variabel penelitian didasarkan pada sisi sosial dan konstruk yang fundamental. Kontrak psikologis pada karyawan bukanlah sesuatu yang statis, tapi bersifat dinamis dan berkembang. Sehingga dapat berubah seiring perkembangan harapan, pengalaman, keadaan karyawan, dan kebijakan organisasi yang beradaptasi. Sifat dinamis ini membuat kontak psikologis menjadi anteseden berharga untuk *work engagement* karena mencerminkan interaksi langsung antara individu dan organisasi. Sehingga memungkinkan jika terjadi perubahan dalam kontrak psikologis karyawan akan mempengaruhi tingkat *work engagement* mereka. Pemenuhan atas kontrak psikologis juga dapat menjadi anteseden untuk *job satisfaction* (Azeem et al., 2020; Chaubey & Bist, 2016; Snead, 2021), *organizational citizenship behavior* (Chahar, 2019), dan *performance* (Danial & Nasir, 2020; Ruokolainen et al., 2018; Tsui et al., 2013).

Hasil dari hubungan timbal balik dari kontrak psikologis akan membentuk harapan akan pemenuhan. Harapan ini seperti keamanan kerja, pengembangan karir, *work-life balance*, *recognition*, dan penghargaan. Ketika harapan tersebut terpenuhi, akan meningkatkan persepsi karyawan tentang kontrak psikologis

mereka. Pemenuhan akan kontrak psikologis diasosiasikan dengan dampak positif, termasuk meningkatkan *work engagement* karyawan. Hal tersebut terbukti dalam penelitian Braganza et al. (2021) bahwa karyawan dengan kontrak psikologis yang positif akan lebih *engaged* terhadap pekerjaannya.

Namun, dalam aplikasinya juga bisa adanya pelanggaran atau bisa disebut *Psychological Contract Breach* (PCB) atau *Psychological Contract Violation* (PCV) yang mana nantinya telah teruji memiliki dampak negatif pada *work engagement* (Shi & Gordon, 2020; Snead, 2021). Karyawan yang mengalami PCB atau PCV akan mengalami peningkatan *turnover intention* karena merasa dikhianati oleh organisasi yang membuat mereka *dissatisfaction* dan *disengagement* (Azeem et al., 2020; Sandhya & Sulpey, 2021). Berdasarkan hal tersebut, dapat diasumsikan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh negatif terhadap *work engagement*. Telah terbukti juga jika kontrak psikologis telah terpenuhi, *engagement* karyawan akan meningkat, semangat kerja di tempat kerja juga meningkat, dan dapat menurunkan *turnover intention* (Swanepoel & Saurombe, 2022).

Mengacu pada teori disonansi kognitif, ketika karyawan merasa ada pelanggaran kontrak psikologis atau organisasi gagal memenuhi kewajiban yang dijanjikan, karyawan dapat menganggap harapan tidak terpenuhi dan ini adalah bentuk kesalahan organisasi (van Gilst et al., 2020). Sehingga, tidak terpenuhinya kontrak psikologis menimbulkan disonansi kognitif pada karyawan dan merasa dirugikan baik secara psikologis maupun emosional. Ngobeni et al. (2022) menambahkan jika terjadi pelanggaran atas kontrak psikologis memungkinkan karyawan untuk hilangnya motivasi, loyalitas, dan performa yang buruk dalam bekerja. Untuk mengatasi hal tersebut, pemimpin organisasi harus secara aktif membantu dalam penanganan masalah.

Adanya pengaruh positif dan negatif dari kontrak psikologis pada *work engagement* ini dapat menjadi *gap* dalam penelitian ini. Kontrak psikologis juga bisa terbentuk karena faktor organisasi seperti kebijakan, budaya organisasi, gaya manajemen, dan perilaku pimpinan. Pengaruh dari faktor organisasi ini menjadi antecedent penting untuk *work engagement* karena faktor ini mempengaruhi

pengalaman, harapan, dan tingkat *engagement* karyawan. Kepemimpinan atau gaya kepemimpinan juga telah menjadi prediktor utama dalam keberlangsungan organisasi dan *work engagement* tidak lepas dari peran kepemimpinan (Decuyper & Schaufeli, 2019; Gemeda & Lee, 2020; Lai et al., 2020; Monje-Amor et al., 2020; Robijn et al., 2020).

Terdapat beragam definisi kepemimpinan oleh para ahli. Para peneliti pada umumnya menggunakan definisi kepemimpinan berdasarkan pertimbangan fenomena atau sampel yang akan diteliti. Rosari (2019) menyederhanakan definisi dari beberapa ahli seperti Bass (1990) yang memaknai kepemimpinan sebagai apa yang diinginkan pemimpin (*leader's wish*), sedangkan Rost (1993) memahami kepemimpinan dengan hubungan (*relationship*), dan Kotter (1999) memaknai kepemimpinan sebagai pengaruh (*influence*).

Merujuk pada perbedaan individu, tiap individu memiliki karakter yang berbeda dan begitupun dengan kepemimpinan. Terdapat berbagai gaya kepemimpinan yang bisa dipraktikkan oleh para pemimpin. Gaya kepemimpinan bisa dimaknai sebagai metode untuk memimpin ketika implementasi rencana, memotivasi orang lain, dan memberikan arahan (Kotter, 1999). Berbagai penulis dan peneliti telah mengidentifikasi dan mengusulkan berbagai tipe kepemimpinan dalam bidang politik, militer, bisnis, dan lain sebagainya. Goleman (2017) menulis setidaknya ada enam tipe kepemimpinan, yaitu *autocratic* (otoriter), *paternalistic*, *democratic* (demokratis), *laissez-faire*, *transactional* (transaksional), dan *transformational* (transformasional).

Telah disebutkan bahwa terdapat berbagai gaya kepemimpinan. Namun dalam penelitian ini hanya menggunakan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan ini dipilih dalam penelitian ini karena sesuai dengan karakteristik responden penelitian. Dasarnya adalah karyawan baru atau generasi z masih berada di tahap *basic needs* yang membutuhkan pemimpin transaksional. Hasil penelitian Do (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional akan membantu organisasi mengurangi *turnover intention* para karyawan muda di sektor ritel di Vietnam. Gaya pemimpin transaksional juga ditemukan mendominasi di antara

responden di industri ritel yang memiliki pengaruh negatif namun lemah terhadap *turnover rate* (Mekraz & Rao Gundala, 2016).

Menurut teori kebutuhan Maslow, kepemimpinan transaksional cocok untuk digunakan karena karyawan dengan level non manajerial masih berada dalam *basic needs*. Hal ini diperkuat oleh Bass (1985) yang menyebutkan bahwa kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah bisa dipenuhi dengan baik oleh gaya kepemimpinan transaksional. Keterkaitan antara kepemimpinan transaksional dan Hierarki Kebutuhan Maslow terletak pada gagasan bahwa pemimpin transaksional dapat mengatasi kebutuhan karyawan di tingkat yang lebih rendah dengan memberikan penghargaan dan insentif. Dalam industri ritel, karyawan sering didorong oleh imbalan nyata seperti komisi, insentif, atau bonus, gaya kepemimpinan ini dapat memotivasi dan melibatkan karyawan non-manajerial dengan menghubungkan kinerja dengan imbalan. Pemimpin transaksional dapat membantu memenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanan karyawan, yang merupakan kebutuhan dasar dalam hierarki Maslow.

Kepemimpinan transaksional dapat dipahami sebagai perilaku pimpinan yang lebih tradisional tentang tujuan dengan mengikuti pola perilaku tertentu (Landy & Conte, 2016). Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional juga akan memberikan hadiah jika telah mencapai sebuah tujuan. Studi pada karyawan industri di Bangladesh ditemukan bahwa kepemimpinan transaksional memoderasi hubungan antara faktor motivasi internal dan *employee engagement* (Hossan et al., 2020). Penelitian dari (Cobbinah et al., 2020) menemukan bahwa di antara kepemimpinan transaksional dan transformasional, yang mampu memperkuat hubungan positif antara komitmen afektif dan kinerja adalah kepemimpinan transaksional. Hasil moderasi dari kepemimpinan transaksional ditemukan berbeda pada dua negara (Cho et al., 2019). Detailnya, kepemimpinan transaksional ditemukan memiliki peran moderasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi positif di Korea, namun pada responden dari Amerika terjadi sebaliknya.

Pemaparan tersebut mampu memberikan pandangan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki peran dalam memperkuat pengaruh antara

dua variabel. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini akan menguji peran moderasi dari gaya kepemimpinan transaksional untuk pengaruh kontrak psikologis terhadap *work engagement*. Penelitian ini akan dilaksanakan pada karyawan swasta di perusahaan ritel. Manfaat secara teoritis dari penelitian ini adalah sebagai informasi, referensi, dan pengembangan dalam bidang psikologi industri dan organisasi. Hasil dari penelitian ini juga dapat menjadi manfaat praktis untuk organisasi sebagai dasar pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan seleksi karyawan.

## **Kajian Literatur**

### **Perspektif Islam**

Islam sebagai agama yang telah paripurna telah menetapkan berbagai hal dalam aspek kehidupan. Tentang bekerja pun telah dibahas dalam kitab suci Al-Qur'an maupun sabda Nabi Muhammad SAW. *Engagement* dalam perspektif Islam bisa dimaknai sebagai *itqan*. *Itqan* merupakan perumpamaan etos kerja dari karyawan dan memiliki makna bekerja keras atau dengan sungguh-sungguh. Karyawan yang *itqan* dapat dicirikan dengan melakukan pekerjaannya sepenuh hati, tuntas, berhati-hati, berkualitas, sempurna, dan bukan mengerjakan pekerjaannya seadanya atau seminimal mungkin. Penjelasan singkat tersebut selaras dengan konsep *engagement* yang merupakan keadaan positif, *fulfillment*, dan kondisi kerja yang dicirikan dengan *dedication*, *vigor*, dan *absorption* (W. Schaufeli et al., 2002).

Perintah untuk manusia agar bekerja pun telah banyak tercantum. Seperti pada surah At-Taubah ayat 105 yang memiliki arti, "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.". Ayat tersebut memerintahkan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh. Bekerjalah semaksimal mungkin karena Allah melihat semua pekerjaan kita dan akan mendapatkan imbalan atas apa yang telah dikerjakan. Rasulullah juga pernah bersabda, "Allah azza wa jalla menyukai jika salah seorang di antara kalian

*melakukan suatu amal secara itqan.*” (HR At–Tabrani). Hadits ini memiliki makna bahwa individu yang bekerja dengan *itqan* akan disukai Allah.

### **Perspektif Teori**

Bakker dan Demerouti (2007) mengembangkan *Job Demands-Resources (JD-R) model theory*. Teori ini dipengaruhi dua faktor utama, yaitu tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Tuntutan pekerjaan mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau aspek organisasi yang membutuhkan upaya berkelanjutan dan mampu menyebabkan kelelahan atau stres jika tidak dikelola dengan baik. Sedangkan sumber daya pekerjaan adalah sisi lain dari aspek fisik, psikologis, sosial, atau aspek organisasi dari pekerjaan yang membantu individu mencapai tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan, dan menstimulasi pertumbuhan individu. Melalui model ini, ketika sumber daya pekerjaan berlimpah dan dimanfaatkan dengan efektif, karyawan akan mengalami tingkat *work engagement* yang lebih tinggi.

Model JD-R juga menunjukkan bahwa *work engagement* adalah proses yang melibatkan interaksi antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Ketika tuntutan pekerjaan yang tinggi dan disertai dengan sumber daya pekerjaan yang memadai, masih dapat menghasilkan *work engagement* yang tinggi. Sebaliknya, jika tuntutan pekerjaan yang rendah dan minimnya sumber daya pekerjaan, sangat mungkin tidak akan mengarah pada *work engagement*. Model JD-R Ini adalah kombinasi dari sumber daya pekerjaan yang tinggi dan tuntutan pekerjaan yang dapat dikelola yang biasanya mendorong tingkat *work engagement* yang baik.

Kontrak psikologis dalam penelitian ini termasuk dalam aspek sumber daya pekerjaan dari Model JD-R. Ketika organisasi memenuhi kewajibannya dan karyawan merasa bahwa harapan mereka terpenuhi, itu menciptakan kontrak psikologis positif atau terpenuhinya kontrak psikologis, yang pada gilirannya dapat meningkatkan *work engagement*. Hal ini dapat terjadi karena karyawan merasa ada kewajiban yang harus mereka berikan kepada organisasi sebagai imbalan atas yang mereka terima. Selain itu, kontrak psikologis dapat memberikan dampak positif

pada *work engagement* melalui pengurangan tuntutan kerja dan meningkatkan sumber daya pekerjaan seperti memberikan dukungan, otonomi, peluang perkembangan karir, lingkungan kerja yang mendukung, dan perlakuan yang adil.

### ***Work Engagement***

*Work engagement* adalah keadaan positif, *fulfillment*, dan kondisi kerja yang dicirikan dengan dedikasi (*dedication*), semangat (*vigor*), dan peresapan (*absorption*) (Schaufeli et al., 2002). *Work engagement* dalam dunia kerja dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melakukan peran pekerjaan mereka, dan selama bekerja mereka memaksimalkan dirinya secara kognitif, fisik, dan emosional (May et al., 2004). *Work engagement* juga mengacu pada tingkat energi pekerjaan, keyakinan yang positif dan perasaan tentang organisasi, serta kondisi kerja dan nilai pekerjaan (Kular et al., 2008). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* adalah kondisi positif pada karyawan dan dicirikan dengan semangat, dedikasi, dan peresapan, yang mana memberi manfaat untuk individu dan organisasi.

Bakker dan Leiter (2010) juga memberikan definisi *work engagement* sebagai konsep yang motivasional atau inspirasional. Ketika *engaged*, akan muncul dorongan pada karyawan untuk bekerja mencapai tujuan yang menantang. Keinginan untuk sukses ini membuat karyawan berkomitmen untuk bekerja lebih keras. Karyawan yang *engaged* dicerminkan dengan pribadi yang energik. Mereka menggunakan energinya untuk pekerjaan mereka. Selain itu, *work engagement* juga mencerminkan keterlibatan yang intens dalam pekerjaannya. Jika dianalogikan, mereka ini seperti tenggelam dan hanyut dalam pekerjaannya. Perasaan tersebut akan membuat karyawan lupa waktu dan mengurangi reaksi mereka terhadap gangguan.

Terdapat tiga aspek yang menjadi bagian dari *work engagement* sebagai variabel. Tiga aspek ini adalah *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2004). Ketiga aspek ini juga yang menjadi landasan dari pengukuran *work engagement*. Aspek *vigor* bisa dimaknai sebagai semangat atau melakukan sesuatu dengan giat. Melihat *vigor* pada individu dicirikan dengan *effort* (usaha), *resilience*

(ketahanan), *persistence* (ketekunan), kepemilikan energi yang tinggi, dan motivasi untuk berinvestasi dalam pekerjaan. Selanjutnya, *dedication* (dedikasi) ditandai dengan antusiasme, keterlibatan dalam pekerjaan, rasa bangga, dan inspirasi. Terakhir, aspek *absorption* (penyerapan, penangkapan, menghisap) dapat dicirikan dengan tenggelam, hanyut, atau sibuknya dalam pekerjaan dan merasa waktu berlalu dengan cepat.

Aspek dari *work engagement* juga dikemukakan oleh Kahn (1990) dan memiliki tiga aspek, yaitu *physically engage*, *emotionally engage*, dan *cognitively engage*. *Physically Engage* adalah aspek yang merupakan representasi dari suatu bentuk *engaged* secara fisik antara karyawan dan pekerjaannya yang dicirikan dengan aktivitas fisik dalam bekerja. Kedua, *emotionally engage* merupakan aspek *engaged* secara emosional antara karyawan dan pekerjaannya yang berhubungan secara interpersonal dalam lingkungan pekerjaannya. Kemudian *cognitively engage* adalah bentuk *engaged* cara kognitif antara karyawan dan pekerjaannya yang meliputi pikiran atau ide-ide yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi tentu memiliki dampak baik untuk organisasi. Namun, bagaimana mengetahui individu yang *engaged*? Secara teoritis, Federman (2009) merumuskan individu yang memiliki tingkat *engaged* tinggi bisa dilihat melalui ciri-ciri berikut.

1. Secara konsisten mampu fokus dalam menjalankan dan menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang selanjutnya.
2. Ada kesadaran bahwa dirinya adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
3. Merasa mampu, percaya diri, dan tidak merasakan tekanan yang berlebihan dalam menggagas sebuah ide dalam pekerjaan.
4. Sanggup bekerja dengan perubahan yang terjadi dan mampu melewati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Karyawan yang *engaged* menurut Schaufeli dan Bakker (2004) setidaknya menampilkan tiga perilaku umum, yaitu *say*, *stay*, dan *strive*. Maksud dari *say*, karyawan akan konsisten berbicara positif mengenai pekerjaan atau perusahaan



kepada rekan kerja, teman, calon karyawan, dan bisa juga kepada pelanggan. Selain mereka akan berbicara secara positif, mereka juga akan cenderung menetap di tempat kerja mereka. Inilah yang dimaksud dari *stay*. Karyawan ini juga memiliki keinginan dan minat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi meskipun ada peluang bekerja di tempat lain. Terakhir, *strive* ditunjukkan karyawan dengan memberi tenaga, waktu, dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Sederhananya, karyawan akan berjuang secara optimal untuk tujuan dan kesuksesan perusahaan. Tentu karyawan yang *engaged* memiliki perbedaan tingkat atau karakteristik dengan yang tidak *engaged*.

### **Kontrak Psikologis dan *Work Engagement***

Kontrak dalam konteks organisasi telah menjadi pengikat antara organisasi dan individu yang dinamakan kontrak kerja. Kontrak kerja ini contohnya adalah posisi di pekerjaan, upah pokok kerja, tunjangan, durasi bekerja, dan masa kerja. Kontrak kerja dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Pasal 54 Tahun 2003 dipahami sebagai kesepakatan antara karyawan dan organisasi yang telah disetujui baik dalam bentuk tulisan maupun lisan yang mengandung poin-poin dari hak dan kewajiban dari kedua belah pihak sesuai peraturan perundangan yang berlaku (Pemerintah Indonesia, 2003).

Seiring berkembangnya waktu, muncullah konsep bernama kontrak psikologis. Konsep ini sedikit berbeda dengan konsep psikologi organisasi lain (seperti motivasi, kepemimpinan, dan budaya) yang terdapat kesepakatan bersama perihal definisi tiap konsepnya (Conway & Briner, 2006). Kontrak psikologis awalnya dikenalkan oleh dua psikolog, Argyris (1960) dan Menninger (1958). Mereka menggunakan istilah kontrak psikologis dengan fenomena yang berbeda. Kemudian, istilah ini digunakan dan didefinisikan ulang oleh para ahli. Kontrak psikologis adalah sebuah kontrak antara organisasi dengan karyawan yang membantu dalam menghasilkan kepuasan kerja dan dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja (Chaubey & Bist, 2016).

Rousseau (2000) memaknai kontrak psikologis sebagai keyakinan individu kewajiban timbal balik yang mereka terima sebagai karyawan, termasuk

harapan atau ekspektasi kedua belah pihak. Ekspektasi yang dimaksud adalah imbalan, promosi, keamanan kerja dan juga prosedur lainnya. Kontrak psikologis juga dapat dipahami sebagai keyakinan tentang apa yang mereka anggap sebagai kewajiban timbal balik antara karyawan dan organisasi mereka (Morrison & Robinson, 1997). Herriot dan Pemberton (1997) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai persepsi kedua belah pihak dalam hubungan kerja, organisasi dan individu, tentang kewajiban yang tersirat dalam hubungan tersebut.

Sederhananya, kontrak psikologis mencakup tindakan yang diyakini karyawan tentang harapan dari organisasi dan respon apa yang mereka harapkan sebagai imbalan dari organisasi (D. M. Rousseau & Greller, 1994). Menurut Freese (2007), kontrak psikologis berkaitan dengan keyakinan karyawan tentang kontribusi kerjanya dan imbalan yang diharapkan dari organisasi atau perusahaan. Inti dari kontrak psikologis adalah mutualitas antar interpersonal atau mutualitas dengan organisasi (Tsui et al., 2013). Berdasarkan beberapa definisi tersebut, peneliti simpulkan bahwa kontrak psikologis adalah pemenuhan harapan dari karyawan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi. Jika kontrak psikologis ini telah terpenuhi, maka karyawan dapat optimal dalam bekerja.

Rousseau (2000) menyebutkan bahwa terdapat empat dimensi dalam variabel kontrak psikologis, yaitu *relational contract*, *balanced contract*, *transactional contract*, dan *transitional contract*. *Relational contract* adalah rencana kerja jangka panjang atau keterbukaan berdasarkan rasa saling percaya dan loyalitas. Selanjutnya *balanced contract* dimaknai sebagai rancangan kerja yang dinamis dan terbuka dikondisikan pada keberhasilan ekonomi peluang perusahaan dan pekerja untuk mengembangkan keuntungan karir. Dimensi ketiga, *transactional contract* adalah rencana kerja dengan jangka pendek atau durasi terbatas, terutama difokuskan pada pertukaran ekonomi; tugas spesifik, sempit dan keterlibatan pekerja terbatas dalam organisasi. Terakhir, *transitional contract* adalah keadaan kognitif yang mencerminkan konsekuensi dari perubahan organisasi dan transisi yang bertentangan dengan pengaturan kerja yang ditetapkan sebelumnya.

Aspek dari kontrak psikologis menurut De Vos (2002) adalah hubungan kerja, baik yang dilakukan perusahaan dengan karyawannya dan sebaliknya. Organisasi menjanjikan karyawannya pada beberapa hal, yaitu pengembangan karir, tawaran pekerjaan, lingkungan sosial, keuangan, dan keseimbangan dengan pribadi karyawan. Pada saat yang sama, karyawan menjanjikan organisasi beberapa hal, yaitu performa kinerja dan usaha, fleksibilitas, loyalitas, perilaku yang lebih baik, dan ketersediaan. Freese dan Schalk (1996) menjabarkan bahwa kontrak psikologis setidaknya memiliki lima aspek atau dimensi, yaitu *job content*, *career development*, *social atmosphere*, *organizational policies* dan *rewards*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa aspek kontrak psikologis berkaitan dengan timbal balik antara organisasi dan karyawannya. Karyawan percaya pada hal-hal yang dijanjikan oleh organisasi dalam hal keadilan, pemberian gaji, kejelasan status kerja, kesejahteraan karyawan dan jenjang karir yang jelas. Organisasi juga mengharapkan karyawan untuk selalu dapat memberikan kontribusi untuk kemajuan organisasi.

Organisasi modern sebaiknya memperhatikan atau memenuhi kontrak psikologis karyawannya. Peran kontrak psikologis yang kuat dan positif akan mampu meningkatkan *engagement*. Hal ini dapat terjadi karena karyawan merasa ada kewajiban yang harus mereka berikan kepada organisasi sebagai imbalan atas yang mereka terima. Oleh karena itu, pemenuhan atas kontrak psikologis ini cenderung menghasilkan tingkat *engagement* karyawan yang baik. Namun, pelanggaran atau tidak terpenuhinya kontrak psikologis oleh organisasi dapat menurunkan tingkat *engagement* karyawan (Rai & Agarwal, 2017; Rayton & Yalabik, 2014; Shi & Gordon, 2020; Snead, 2021; Zahra et al., 2016).

Karyawan yang mengalami pelanggaran kontrak psikologis akan muncul perasaan dikhianati oleh organisasi yang membuat mereka *dissatisfaction* dan *disengagement* (Azeem et al., 2020; Sandhya & Sulphrey, 2021). Dengan demikian, dapat disimpulkan jika kontrak psikologis pada karyawan terpenuhi akan memberikan dampak positif pada *work engagement*. Sedangkan jika kontrak psikologis ini tidak terpenuhi, dapat memunculkan *disengagement*. Sehingga dapat

disimpulkan juga bahwa kontrak psikologis adalah anteseden penting yang dapat mempengaruhi tingkat *engagement* karyawan.

Rousseau dan Tijoriwala (1998) menyatakan bahwa mengukur kontrak psikologis dapat dilakukan melalui tiga pendekatan. Pertama adalah *featured oriented* yang mengukur berdasarkan dimensi kontrak psikologis. Dimensi ini berisi tipe kontrak psikologis dari organisasi. Selanjutnya, mengukur kontrak psikologis bisa melalui *content oriented*. Artinya, kontrak psikologis diukur berdasarkan janji atau kewajiban yang dibuat oleh organisasi dan telah disepakati karyawan. Contohnya seperti fleksibilitas jam kerja, kerahasiaan, pelayanan yang baik, tugas yang menantang, keamanan, kesempatan pelatihan, dan bekerja lembur bila diperlukan. Terakhir, *evaluation oriented* yang mengukur kontrak psikologis berdasarkan tingkat pemenuhan, pelanggaran, atau perubahan yang dialami dalam konteks kontrak. Maksudnya adalah untuk menilai apakah kontrak psikologis telah terpenuhi atau terjadi pelanggaran oleh organisasi terhadap karyawan atau sebaliknya. Penelitian ini menggunakan pendekatan terakhir yang ingin melihat apakah organisasi telah memenuhi kontrak psikologis karyawan.

### **Kepemimpinan Transaksional Sebagai Moderator Antara Kontrak Psikologis Dan *Work Engagement***

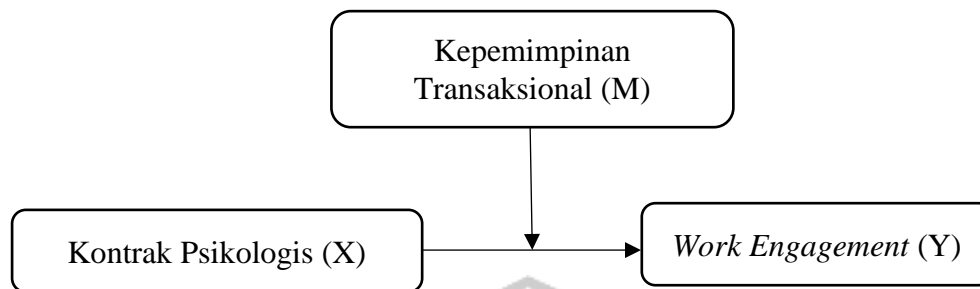
Kepemimpinan transaksional dapat dipahami sebagai perilaku pemimpin yang membimbing pengikutnya untuk mencapai tujuan pribadinya dengan mengadopsi perilaku tertentu; Pemimpin mengembangkan kontrak sosial dengan pengikut mereka di mana perilaku tertentu dihargai (Landy & Conte, 2016). Bass (1990) menjelaskan bahwa pemimpin transaksional fokus pada memperjelas peran dan membimbing bawahan untuk mencapai tujuan berbasis penghargaan yang telah ditentukan sebelumnya. Pemimpin transaksional akan memberikan penghargaan kepada bawahan yang memenuhi standar kinerja yang disepakati (Ravichandran et al., 2007). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memotivasi anggotanya untuk bekerja semaksimal mungkin dengan memberikan imbalan ketika mereka dapat melakukan tugas organisasi dengan benar dan sesuai dengan harapan pemimpin.

Gaya kepemimpinan ini dikembangkan dengan gagasan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mendorong perilaku yang diinginkan pada pengikut dan menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan dengan memberikan atau menahan penghargaan dan hukuman fisik dan psikologis (Bass & Bass, 2008). Organisasi yang membutuhkan kreativitas dan inovasi tidak akan cocok jika menggunakan kepemimpinan transaksional. Hal itu bisa terjadi karena kepemimpinan ini membatasi pengembangan keterampilan inovatif dan kreatif karyawan serta menghambat pertumbuhan pribadi dan organisasi (Dai et al., 2013). Dalam aplikasinya juga, pemimpin transaksional menawarkan partisipasi terbatas kepada karyawan dalam pengambilan keputusan (Patiar & Mia, 2009).

Studi pada karyawan industri di Bangladesh ditemukan bahwa kepemimpinan transaksional memoderasi hubungan antara faktor motivasi internal dan *employee engagement* (Hossan et al., 2020). Penelitian dari Cobbinah et al. (2020) menemukan bahwa di antara kepemimpinan transaksional dan transformasional, yang mampu memperkuat hubungan positif antara komitmen afektif dan kinerja adalah kepemimpinan transaksional. Hasil moderasi dari kepemimpinan transaksional ditemukan berbeda pada dua negara (Cho et al., 2019b). Detailnya, kepemimpinan transaksional ditemukan memiliki peran moderasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi positif di Korea, namun pada responden dari Amerika terjadi sebaliknya. Berdasarkan hal tersebut, dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan transaksional mampu memperkuat hubungan antara kontrak psikologis dan *work engagement*.

### **Kerangka Penelitian**

Melalui penjelasan di atas, dapat divisualisasikan gambaran model pengaruh antar variabel dalam penelitian ini sebagai berikut.



**Gambar 1. Model Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap *Work Engagement* dimoderasi oleh Kepemimpinan Transaksional**

### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pendahuluan dan kajian pustaka di atas, penelitian ini memiliki dua hipotesis. Berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini.

- H1 : Kontrak psikologis dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.
- H2 : Kepemimpinan transaksional dapat memperkuat pengaruh kontrak psikologis terhadap *work engagement*.

### **Metode Penelitian**

#### **Desain Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif moderasi dengan desain non eksperimen. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang didasarkan pada filosofi positivisme, diperlukan untuk meneliti sampel atau populasi tertentu, teknik pengambilan sampel biasanya dilakukan secara acak, mengumpulkan data dengan menggunakan alat penelitian, menganalisis data yang bersifat statistik/kuantitatif untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016). Penelitian kuantitatif menitikberatkan pada pengaruh antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Dengan demikian tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh moderasi variabel M (Kepemimpinan Transaksional) terhadap hubungan antara variabel X (Kontrak Psikologis) terhadap variabel Y (*work engagement*).

## Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan swasta dengan level *non managerial* di CV. UNITECH INDONESIA yang berjumlah 107 karyawan. CV. UNITECH INDONESIA adalah industri retail yang bergerak di bidang teknologi. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan dengan level *non managerial* yang berjumlah 107 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling*. Penggunaan *total sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang mana seluruh populasi akan digunakan untuk menjadi sampel penelitian (Sugiyono, 2016). Lebih rincinya bisa dilihat pada Tabel 1.

Data yang tertera pada Tabel 1 menunjukkan bahwa sampel berdasarkan jenis kelamin tidak ada perbedaan yang signifikan dan cenderung seimbang dengan karyawan laki-laki berjumlah 57 karyawan dan karyawan perempuan terdapat 50 karyawan. Melihat status pernikahan, mayoritas karyawan masih belum menikah atau lajang. Jika merujuk pada teori kebutuhan Maslow, artinya mereka masih fokus pada kebutuhan dasar diri sendiri. Namun tidak menutup kemungkinan jika mereka memiliki tanggung jawab lebih dari diri mereka sendiri. Status lajang ini juga memungkinkan untuk fokus pada membangun keamanan pribadi dengan mencapai stabilitas finansial. Hal ini juga termasuk kemungkinan mereka untuk mencari peluang kerja yang lebih baik di tempat lain yang mana sesuai dengan fenomena *job-hopping*.

Perbedaan tingkat pendidikan pada karyawan dalam penelitian ini bisa memberikan manfaat seperti saling melengkapi dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan beragam. Demografi usia responden dalam penelitian ini dapat dikatakan karyawan muda. Hal ini dapat dimaknai bahwa perusahaan memiliki fokus mempekerjakan dan mendorong karyawan muda untuk berkontribusi dan berkembang dalam organisasi. Usia yang tergolong muda ini sesuai dengan ranah perusahaan yang memiliki produk berkaitan dengan teknologi dan target pasar kelompok usia muda. Sehingga, perusahaan membutuhkan karyawan yang dapat memahami dan beradaptasi dengan baik pada segmentasi pasar.

Masa kerja karyawan yang secara umum kurang dari 5 tahun berada di organisasi dapat memberikan konteks tertentu seperti *engagement*. Terlebih,

mayoritas karyawan memiliki masa kerja dibawah 2 tahun. Hanya terdapat sedikit karyawan di level non manajerial yang berada di organisasi lebih dari 5 tahun. Melihat tiap divisi dalam organisasi ini, mayoritas responden masuk dalam divisi *marketing* dan *sales*. Divisi inilah yang berkaitan langsung dengan pelanggan dan penjualan produk. Sehingga, gaya kepemimpinan transaksional diasumsikan dapat meningkatkan produktivitas divisi *marketing* dan *sales* melalui penghargaan yang akan diberikan.

**Tabel 1. Data Demografi Sampel Penelitian**

Kategori	Frekuensi	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	57	53.3%
Perempuan	50	46.7%
<b>Status Pernikahan</b>		
Menikah	32	29.9%
Lajang	75	70.1%
<b>Pendidikan</b>		
SMA atau Sederajat	13	12.1%
Diploma 1	9	8.4%
Diploma 3	22	20.6%
Diploma 4 / Strata 1	63	58.9%
<b>Usia</b>		
18 – 21 Tahun	9	8.4%
22 – 25 Tahun	45	42.1%
26 – 29 Tahun	43	40.2%
> 30 Tahun	10	9.3%
<b>Masa Kerja</b>		
< 1 Tahun	16	15.0%
1 - 2 Tahun	62	57.9%
3 – 5 Tahun	22	20.6%
> 5 Tahun	7	6.5%
<b>Divisi</b>		
<i>Marketing dan Sales</i>	58	54.2%
<i>Operational</i>	25	23.4%
<i>Finance, Accounting, dan Tax</i>	7	6.5%
HC & GA	17	15.9%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

### Instrumen Penelitian

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner, angket, atau skala. Kuesioner adalah pernyataan tertulis



yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dari responden (Arikunto, 2010). Penelitian ini menggunakan kuesioner yang telah dibuat versi Bahasa Indonesia dari versi aslinya. Perlu diketahui bahwa bersifat tertutup dan responden tidak diberi kesempatan untuk menginterpretasikan jawaban yang tertera. Kemudian, terdapat tiga instrumen yang digunakan dalam penelitian ini. Bagian pertama berisi skala kontrak psikologis, kemudian bagian kedua berisi skala *work engagement*, dan bagian terakhir berisi skala kepemimpinan transaksional.

Instrumen dalam penelitian ini disusun berdasarkan skala *likert* yang dipakai untuk mengukur pendapat, sikap, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2016). Pada skala *work engagement* terdapat tujuh pilihan jawaban (1-7), yaitu “Tidak Pernah”, “Hampir Tidak Pernah”, “Jarang”, “Kadang-kadang”, “Sering”, “Sangat sering”, dan “Selalu”. Kemudian pada skala kontrak psikologis terdapat lima pilihan jawaban (1-5), yaitu “Sama Sekali Tidak”, “Sangat Sedikit”, “Sedikit”, “Cukup”, “Sebagian Besar”. Terakhir, untuk mengukur kepemimpinan transaksional, terdapat lima pilihan jawaban (1-5), yaitu “Sangat Tidak Setuju”, “Tidak Setuju”, “Netral”, “Setuju”, dan “Sangat Setuju”. Beragam pilihan jawaban tersebut menyesuaikan dengan versi aslinya dan bertujuan untuk memberikan opsi memilih jawaban yang variatif. Selanjutnya adalah penjabaran *blueprint* dari masing-masing skala yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Skala *work engagement* mengacu pada skala dari Schaufeli dan Bakker (2004). Model *Utrecht Work Engagement Scale 9* (UWES-9) ini adalah versi ringkas dari versi yang asli. Model ini memiliki 9 butir pernyataan yang mewakili tiga aspek dan telah teruji. Berdasarkan hasil pengujian, skala UWES-9 memiliki nilai *cronbach alpha* sebesar 0.93 dan untuk masing-masing aspek memiliki nilai reliabilitas 0.84 (*vigor*), 0.89 (*dedication*), dan 0.79 (*absorption*). Pada aspek *vigour* terdapat tiga butir pernyataan. Aspek *dedication* memiliki tiga butir pernyataan dan aspek *absorption* ada tiga butir pernyataan juga. Meskipun memiliki jumlah butir pernyataan yang sedikit, skala ini memiliki nilai reliabilitas yang baik dan setara dengan versi UWES-15 yang memiliki butir pernyataan yang lebih panjang

(Schaufeli & Bakker, 2004). Skala UWES ini juga telah diterjemahkan setidaknya dalam 12 bahasa.

Alat yang digunakan untuk mengukur kontrak psikologis adalah *Tilburg Psychological Contract Questionnaire* (TPCQ) yang digagas oleh (Freese et al., 2008). Dalam penelitian ini menggunakan 6 butir pernyataan yang juga digunakan oleh Barnhill dan Smith (2019). TPCQ mengeksplorasi persepsi karyawan bahwa organisasi telah memenuhi kewajibannya untuk menyediakan konten pekerjaan yang bermanfaat, peluang pengembangan karir, suasana sosial yang positif, kebijakan organisasi yang transparan, dan penghargaan finansial. Skala ini telah teruji dan memiliki nilai reliabilitas 0.909 (Barnhill & Smith, 2019).

Selanjutnya untuk mengukur kepemimpinan transaksional, menggunakan subskala dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dari Avolio & Bass (1995) Subskala kepemimpinan transaksional memiliki dua aspek (*rewards achievement monitors* dan *deviations & mistakes*) dengan total 8 pertanyaan. Skala ini telah teruji oleh Anjum et al. (2022) dan memiliki nilai reliabilitas sebesar 0.79. Tabel 2 di bawah ini merupakan hasil dari uji validitas dan reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini.

Sebuah instrumen dapat dinyatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dengan signifikansi 5%. Sehingga,  $r$  tabel dalam penelitian ini adalah 0.118. Pada instrumen kontrak psikologis, 6 item dapat dinyatakan valid dengan rentang indeks validitas 0.584 – 0.695. Nilai reliabilitas dari instrumen ini adalah 0.724. Sehingga skala kontrak psikologis dapat dinyatakan reliabel. Selanjutnya pada instrumen *work engagement*, 9 item dapat dinyatakan valid dengan rentang indeks validitas sebesar 0.451 – 0.875. Nilai reliabilitas dari instrumen ini adalah 0.921. Artinya, skala *work engagement* dapat dinyatakan reliabel. Terakhir, instrumen kepemimpinan transaksional memiliki 8 item yang dinyatakan valid dengan rentang indeks validitas 0.455 – 0.684. Nilai reliabilitas dari instrumen ini adalah 0.748. Dengan demikian, skala kepemimpinan transaksional dapat dinyatakan reliabel.

**Tabel 2. Hasil Validitas Dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Instrumen Penelitian	Item Valid	Indeks Validitas	Indeks Reliabilitas
<i>Tilburg Psychological Contract Questionnaire (TPCQ)</i>	6 Item	0.584 – 0.695	0.724
<i>Utrecht Work Engagement Scale 9 (UWES-9)</i>	9 Item	0.451 – 0.875	0.921
Kepemimpinan Transaksional	8 Item	0.455 – 0.684	0.748

### Prosedur Penelitian

Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Sebelum proses penyebaran pengisian kuesioner, terdapat proses adaptasi untuk alat ukur penelitian. Proses adaptasi ini merujuk pada International Test Commission (2017) untuk rangkaian tahapan panduan adaptasi alat ukur. Secara ringkas, tahapan-tahapan dalam adaptasi skala yang dilakukan adalah berikut: (1) *pre-condition*, (2) evaluasi konstruk, (3) *back to back translation*, (4) *construct* dan *face validity*, (5) dan uji coba skala. Uji coba skala dilakukan pada responden yang memiliki karakteristik yang serupa, yakni karyawan di bidang ritel. Hasil dari uji coba skala ditemukan bahwa seluruh item pada tiap skala valid dan reliabel. Lebih jelasnya telah tercantum di lampiran. Kemudian, data penelitian didapatkan melalui survey *online*. Peserta penelitian mendapatkan tautan yang dapat diakses melalui <https://bit.ly/ResearchbyMF>.

Halaman awal survey *online* berisi informasi penelitian dan kesediaan mereka untuk menjadi sampel. Jika responden bersedia, langkah selanjutnya adalah mengisi info demografis seperti nama, usia, jenis kelamin, divisi kerja, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Bagian ketiga, peserta akan diberikan kuesioner untuk mengukur kontrak psikologis, *work engagement*, dan kepemimpinan transaksional. Setelah mengisi semua pertanyaan, responden diminta untuk mengisi kontak yang bisa dihubungi untuk keperluan hadiah atas partisipasi mereka. Seluruh responden berkesempatan mendapatkan saldo *e-wallet* dengan total hadiah sebesar Rp. 500.000,00. Pemberian hadiah ditentukan melalui pengundian secara *random* melalui <https://miniwebtool.com/random-picker/> untuk menentukan 20 responden yang beruntung.

## **Analisis Data**

Langkah selanjutnya jika data sudah terkumpul adalah melakukan analisis. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas, uji regresi, dan *moderated regression analysis* (MRA). MRA atau uji moderasi ini dilakukan untuk interaksi variabel X dan M terhadap perubahan variabel Y (Hayes, 2017). Penelitian ini juga menyajikan grafik atau visualisasi peran moderasi kepemimpinan transaksional. Seluruh pengujian tersebut menggunakan aplikasi *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) *Statistic* versi 25. Khusus untuk pengujian moderasi, menggunakan *process macro by Hayes*.

## **Hasil Penelitian**

### **Uji Deskripsi Data Penelitian**

Uji ini dilakukan untuk melihat kategorisasi dari tiap tingkat dalam sebuah variabel penelitian. Lebih lengkapnya dapat dilihat pada Tabel 3. Pada variabel kontrak psikologis menjelaskan tingkat pemenuhan kontrak psikologis karyawan di bidang retail. Terdapat 83 karyawan yang merasa kontrak psikologisnya telah terpenuhi dengan persentase 77.6%. Kemudian terdapat 24 karyawan yang masuk dalam kategori sedang dengan persentase 22.4%. Terakhir, tidak ada karyawan yang memiliki hasil rendah dalam penelitian ini. Hasil juga menunjukkan bahwa tidak ada karyawan yang merasa kontrak psikologisnya telah dilanggar atau tidak terpenuhi. Sehingga, bagi karyawan organisasi telah memenuhi kontrak psikologis yang mereka butuhkan.

Tabel 3 juga menunjukkan tingkat *work engagement* pada responden penelitian. Terdapat 2 karyawan yang memiliki tingkat *engagement* rendah terhadap pekerjaannya dengan persentase sebesar 1.9%. Selanjutnya ditemukan juga 71 karyawan yang memiliki tingkat *engagement* sedang terhadap pekerjaannya dengan persentase sebesar 66.4%. Kemudian karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi terhadap pekerjaannya terdapat 34 karyawan dengan persentase 31.8%. Artinya, karyawan mayoritas berada dalam tingkat *engaged* yang

sedang. Kemudian terdapat 34 karyawan yang sangat *engaged* terhadap pekerjaannya dan 2 karyawan yang memiliki tingkat *engaged* yang rendah.

Hasil di Tabel 3 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memiliki 53 karyawan yang mempersepsikan pimpinannya masuk dalam kategori tinggi dalam memimpin secara transaksional dengan persentase 43.9%. Selanjutnya terdapat 53 karyawan yang mempersepsikan pimpinannya masuk dalam kategori sedang dalam memimpin secara transaksional dengan persentase 43.9%. Hasil juga menunjukkan terdapat 1 karyawan yang mempersepsikan pimpinannya masuk dalam kategori rendah dengan persentase 1%.

**Tabel 3. Kategorisasi Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian	Frekuensi	Persentase
<b>Kontrak Psikologis</b>		
Sedang	24	22.4%
Tinggi	83	77.6%
<b>Work Engagement</b>		
Rendah	2	1.9%
Sedang	71	66.4%
Tinggi	34	31.8%
<b>Kepemimpinan Transaksional</b>		
Rendah	1	0.9%
Sedang	29	27.1%
Tinggi	77	72.0%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

### Uji Normalitas

Uji normalitas adalah suatu metode yang bertujuan untuk mengevaluasi sebaran data dalam sekumpulan data atau variabel, terlepas dari apakah sebaran data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Menurut Pratama (2016), uji normalitas merupakan uji asumsi yang bertujuan untuk menunjukkan bahwa data yang akan diuji berdistribusi normal. Uji normalitas berguna untuk menentukan apakah data yang terkumpul berdistribusi normal atau berasal dari populasi normal. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skewness dan Kurtosis. Nilai skewnes dan kurtosis dapat dilihat pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 4, untuk variabel kontrak psikologis memiliki nilai skewnes -0.771 dan nilai kurtosis 0.738 yang mendekati nilai 0. Maka dari itu, data

dari variabel kontrak psikologis dinyatakan normal. Selanjutnya pada variabel *work engagement* memiliki angka skewnes 0.673 dan kurtosis -0.633. Angka tersebut masih mendekati nilai 0, maka data dari variabel *work engagement* berdistribusi normal. Terakhir, pada variabel kepemimpinan transaksional memiliki nilai skewnes -0.456 dan nilai kurtosis 0.282 yang masih mendekati nilai 0. Sehingga data dari variabel kepemimpinan transaksional berdistribusi normal.

**Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Skewnes dan Kurtosis**

Variabel	Nilai Skewnes	Nilai Kurtosis
Kontrak Psikologis (X)	-0.771	0.738
<i>Work Engagement</i> (Y)	0.673	-0.633
Kepemimpinan Transaksional (M)	-0.456	0.282

#### Uji Hipotesis

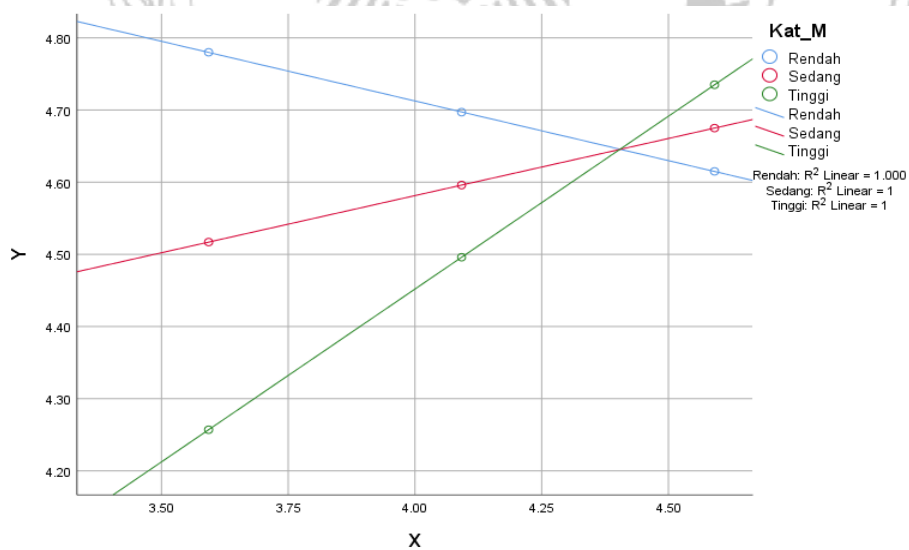
Analisa *Process by Hayes* 4.0 di Tabel 5 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dari kontrak psikologis terhadap *work engagement* pada karyawan di bidang retail ( $\beta = -2.741$ ,  $P = 0.026 < 0.05$ ) sehingga H1 ditolak. Pengaruh yang diberikan kontrak psikologis adalah negatif dan signifikan. Hasil analisa menemukan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *work engagement* ( $\beta = -3.253$ ,  $P = 0.014 < 0.05$ ). Adanya pengaruh kepemimpinan transaksional ini memberikan peran moderasi pada pengaruh kontrak psikologis terhadap *work engagement* pada karyawan di bidang retail ( $\beta = 0.762$ ,  $P = 0.018 < 0.05$ ), artinya H2 dapat diterima.

Perbedaan dalam peran moderasi kepemimpinan transaksional bisa dilihat pada Tabel 5 model 2. Pengaruh kontrak psikologis terhadap *work engagement* memiliki pengaruh dan signifikan jika pemimpin memiliki tingkat kepemimpinan transaksional yang tinggi ( $\beta = 0.588$ ,  $P = 0.026 < 0.05$ ). Jika karyawan dipimpin dengan kepemimpinan transaksional yang sedang tidak ditemukan pengaruh yang signifikan pada karyawan di bidang retail ( $\beta = 0.154$ ,  $P = 0.406 > 0.05$ ). Terakhir, jika dipimpin dengan pemimpin transaksional yang rendah tidak ditemukan pengaruh yang signifikan pada karyawan di bidang retail ( $\beta = -0.280$ ,  $P = 0.275 > 0.05$ ) Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh kontrak psikologis terhadap *work engagement* dapat diperkuat dengan pemimpin transaksional yang tinggi.

**Tabel 5. Hasil Uji Moderasi**

Variabel	$\beta$	P	R2
<b>Model 1</b>			
Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap <i>Work Engagement</i>	-2.741	0.026	0.064
Pengaruh Kepemimpinan Transaksional	-3.253	0.014	
Pengaruh Kontrak Psikologis*Kepemimpinan Transaksional Terhadap <i>Work Engagement</i>	0.762	0.018	0.053
<b>Model 2</b>			
Kepemimpinan Transaksional Tinggi	0.588	0.026	
Kepemimpinan Transaksional Sedang	0.154	0.406	
Kepemimpinan Transaksional Rendah	-0.280	0.275	

Gambar 2 menunjukkan model pengaruh kontrak psikologis terhadap *work engagement* jika dipimpin oleh beragam tingkat pemimpin transaksional. Hasil tersebut membuktikan bahwa jika karyawan dipimpin dengan kepemimpinan transaksional yang rendah dan sedang tidak memiliki peran moderasi pada pengaruh kontrak psikologis terhadap *work engagement*. Meskipun grafik menunjukkan penurunan dan kenaikan, hal tersebut tidak berpengaruh karena nilainya tidak signifikan. Sehingga, peran moderasi ini tidak ditemukan pada pemimpin transaksional yang sedang dan rendah. Namun, jika pemimpin transaksional memiliki tingkat tinggi, memiliki signifikansi dan dapat memperkuat pengaruh kontrak psikologis terhadap *work engagement*.



**Gambar 2. Grafik Hasil Moderasi Kepemimpinan Transaksional Pada Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap *Work Engagement***

## Pembahasan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menjawab apakah ada peran moderasi dari kepemimpinan transaksional pada pengaruh kontrak psikologis terhadap *work engagement* pada karyawan bidang retail. Responden dari penelitian ini adalah karyawan CV. Unitech Indonesia dengan level *non-managerial*. Mayoritas responden mempersepsikan pemimpin dalam penelitian ini adalah pemimpin yang dekat dengan mereka, yakni ketua divisi atau *supervisor*. Namun, ketua divisi atau *supervisor* ini tidak memiliki wewenang atas pemberian imbalan atau *reward* atas kinerja karyawan. Hanya direksi atau pemimpin puncak lah yang memiliki wewenang tersebut. Teknik analisis yang digunakan dalam menghitung moderasi adalah *PROCESS by Hayes*. Terdapat dua hipotesis dalam penelitian ini. Pertama, kontrak psikologis dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* (H1). Kedua, kepemimpinan transaksional dapat memperkuat pengaruh kontrak psikologis pada *work engagement* (H2).

Freese & Schalk (1996) menemukan bahwa usia menjadi penting untuk dipertimbangkan ketika melihat kontrak psikologis. Penelitian mereka menemukan bahwa karyawan yang lebih muda mengharapkan pekerjaan yang menarik, kesempatan pelatihan, dan suasana sosial yang baik, sedangkan karyawan yang lebih tua mengharapkan tugas pengawasan, gaji yang baik, dan keamanan kerja. Hasil penelitian ini mendapatkan bahwa terdapat pengaruh negatif namun signifikan dari kontrak psikologis terhadap *work engagement*. Artinya, meskipun kontrak psikologis karyawan terpenuhi, maka dapat memberikan dampak negatif atau menurunkan *work engagement* karyawan. Meskipun tingkat pengaruh dari kontrak psikologis ini hanya sebesar 6.4%.

Penelitian ini menyajikan temuan baru bahwa ternyata kontrak psikologis atau pemenuhan kontrak psikologis dapat memberikan pengaruh negatif pada *work engagement*. Artinya, semakin tinggi pemenuhan kontrak psikologis dapat menurunkan tingkat *work engagement* karyawan. Sehingga, dalam penelitian ini Hipotesis 1 ditolak. Menurut model JD-R, hal ini bisa terjadi melalui ketidakadilan dalam kontrak, kurangnya dukungan sosial, ketidakjelasan peran, dan ketidakcocokan nilai-nilai. Penting bagi organisasi untuk membangun dan



memelihara kontrak psikologis yang positif dengan karyawan mereka guna meningkatkan *work engagement* dan kesejahteraan secara keseluruhan.

Hal tersebut juga bisa saja terjadi dengan beberapa alasan. Pertama, karyawan mungkin memiliki ketergantungan yang berlebihan pada organisasi. Saat sudah bergantung, hal itu dapat menyebabkan penurunan motivasi, *engagement* dan komitmen. Kedua, jika karyawan merasa bahwa organisasi telah memenuhi kontrak psikologisnya, kepuasan dapat muncul dan mereka cenderung mengalami penurunan kinerja. Ketiga, terkadang pemenuhan kontrak psikologis yang tinggi dapat terjadi akibat pemberi kerja yang terlalu menjanjikan. Jadi, mungkin karyawan merasa puas pada awalnya. Namun seiring berjalannya waktu, mereka mungkin menyadari bahwa beberapa janji tidak realistis atau tidak mungkin dipenuhi. Akibatnya, muncul rasa frustrasi yang dapat menyebabkan penurunan *engagement* dan motivasi.

Keempat, kontrak psikologis sudah terpenuhi tetapi tidak ada kesempatan untuk pengembangan keterampilan atau pengembangan karir. Ini akan membuat karyawan merasa stagnan, yang menyebabkan berkurangnya *engagement*. Kelima, nilai-nilai pribadi tidak selaras dengan organisasi. Kontrak psikologis juga melibatkan keselarasan antara nilai-nilai pribadi dan budaya organisasi. Sementara sebuah organisasi dapat memenuhi seluruh kontrak psikologisnya, jika bertentangan dengan nilai atau etika, hal itu dapat menyebabkan penurunan *engagement* dan kepuasan kerja. Terakhir, ada perubahan kebijakan atau keadaan. Kontrak psikologis yang tinggi masih dapat berdampak negatif jika terjadi perubahan dalam organisasi, seperti restrukturisasi, PHK, atau manajemen baru. Bahkan ketika kewajiban sebelumnya telah dipenuhi, perubahan ini dapat menimbulkan ketidakpastian dan mengurangi motivasi dan *engagement* karyawan.

Penelitian ini dapat menjadi referensi bahwa pemenuhan kontrak psikologis juga mampu memberikan dampak negatif pada *work engagement*. Karena belum ditemukan pendukung dari penelitian terdahulu. Namun, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menemukan efek negatif dari kontrak psikologis terhadap *work engagement*. Seperti dalam penelitian Soares & Mosquera (2019) yang fokus pada jenis kontrak, ditemukan bahwa jenis kontrak *transitional* dan

*transactional* mengarahkan *work engagement* anggota organisasi militer pada tingkat yang lebih rendah. Penelitian lain tentang PCB atau PCV terbukti memberikan dampak negatif pada *work engagement* (Rayton & Yalabik, 2014; Shi & Gordon, 2020; Zahra et al., 2016).

Pada penelitian ini juga meskipun kontrak psikologis terbukti memberikan dampak negatif, mayoritas karyawan memiliki tingkat *work engagement* yang cukup baik. Hanya terdapat dua karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* rendah. Ketika karyawan memiliki tingkat *work engagement* yang baik, mereka akan menunjukkan perilaku seperti *say*, *stay*, dan *strive* (Schaufeli & Bakker, 2004). Lebih lanjut, mereka memiliki ciri-ciri khusus yaitu dapat konsisten untuk fokus dan menjalankan pekerjaan, adanya kesadaran bahwa dirinya adalah anggota tim, merasa mampu, percaya diri, dan tidak merasakan tekanan yang berlebih dalam menggagas ide untuk pekerjaan, serta siap akan perubahan dan mampu melewati tantangan pekerjaan (Federman, 2009). Sederhananya, karyawan akan berjuang secara optimal untuk tujuan dan kesuksesan organisasi.

Selanjutnya ditemukan juga bahwa kepemimpinan transaksional mengubah hubungan antara pemenuhan kontrak psikologis dan *work engagement* menjadi positif. Dengan kata lain, efek negatif pemenuhan kontrak psikologis terhadap *work engagement* dapat diatasi atau diubah menjadi efek positif jika ada kepemimpinan transaksional yang memainkan peran tertentu. Sehingga, Hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima. Lebih lanjut lagi, pengaruh kontrak psikologis terhadap *work engagement* pada karyawan dapat diperkuat oleh kepemimpinan transaksional yang tinggi. Sedangkan, ketika peran kepemimpinan transaksional yang sedang dan rendah, maka akan tidak ada moderasi pada pengaruh kontrak psikologis terhadap *work engagement* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan dalam organisasi dapat memainkan peran kunci dalam mengubah efek pemenuhan kontrak psikologis terhadap tingkat *work engagement* karyawan.

Hal ini secara teoritis bisa terjadi karena karyawan muda membutuhkan pemimpin yang transaksional. Merujuk pada hierarki kebutuhan Maslow, karyawan muda ini masih berada dalam tahap *basic needs* dan pemimpin transaksional dapat memenuhi kebutuhan mereka. Pada kelompok muda, kepemimpinan transaksional

ditemukan memiliki korelasi signifikan dengan motivasi kerja dan berkorelasi tidak signifikan dengan komitmen kerja (Tziner & Shkoler, 2018). Kelompok muda ini cenderung mencari kemandirian, kepuasan diri, dan kesetiaan mereka ada pada kepentingan pribadi. Dengan demikian, gaya transaksional sangat cocok dengan mereka.

Kepemimpinan transaksional dapat dipahami sebagai perilaku pimpinan yang lebih tradisional tentang tujuan dengan mengikuti pola perilaku tertentu (Landy & Conte, 2016). Karyawan yang memiliki persepsi bahwa pemimpinnya transaksional, maka secara otomatis transformasionalnya rendah, begitupun sebaliknya. Hal ini diperkuat dengan hasil studi pada karyawan industri di Bangladesh ditemukan bahwa kepemimpinan transaksional memoderasi hubungan antara faktor motivasi internal dan *employee engagement*. Namun, tidak ditemukan efek moderasi pada hubungan antara faktor motivasi eksternal dan *employee engagement* (Hossan et al., 2020). Penelitian dari Cobbinah et al. (2020) juga menemukan bahwa antara kepemimpinan transaksional dan transformasional, yang mampu memperkuat hubungan positif antara komitmen afektif dan kinerja adalah kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transaksional ini dikembangkan dengan gagasan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mendorong perilaku yang diinginkan pada pengikut dan menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan dengan memberikan atau menahan penghargaan dan hukuman fisik dan psikologis (Bass & Bass, 2008). Bass (1990) menjelaskan bahwa pemimpin transaksional fokus pada memperjelas peran dan membimbing bawahan untuk mencapai tujuan berbasis penghargaan yang telah ditentukan sebelumnya. Pemimpin transaksional akan memberikan penghargaan kepada bawahan yang memenuhi standar kinerja yang disepakati. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memotivasi anggotanya untuk bekerja semaksimal mungkin dengan memberikan imbalan ketika mereka dapat melakukan tugas organisasi dengan benar dan sesuai dengan harapan pemimpin.

Studi yang dilakukan Deng et al. (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional memberikan moderasi yang negatif dalam hubungan

antara *employee-orientation culture* (EOC) dan *leader-member exchange* (LMX). Hasil moderasi dari kepemimpinan transaksional ditemukan berbeda pada dua negara (Cho et al., 2019). Detailnya, kepemimpinan transaksional tidak ditemukan memiliki peran moderasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi positif di Amerika, namun pada responden dari Korea terjadi sebaliknya. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa karyawan di bidang retail dengan level *non managerial* membutuhkan pemimpin transaksional. Mereka membutuhkan pemimpin transaksional untuk meningkatkan pengaruh dari kontrak psikologis terhadap *work engagement*.

Penelitian ini memiliki beberapa kekurangan. Seperti pengambilan data yang tidak secara langsung. Ketika pelaksanaan penelitian, ditemukan bahwa tautan kuesioner yang dikirimkan kepada responden mengalami masalah. Sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi responden untuk mengisi kuesioner. Sehingga pelaksanaan penelitian membutuhkan jarak waktu penyebaran dengan tautan kuesioner yang baru agar responden dapat mengisi kuesioner dengan baik. Maka dari itu penting bagi peneliti selanjutnya untuk mempertimbangkan pelaksanaan penelitian, baik itu secara langsung atau secara daring.

### **Kesimpulan dan Implikasi**

Hasil dari penelitian ini mendapatkan bahwa kontrak psikologis dapat memberikan pengaruh negatif terhadap *work engagement*. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional dapat mengubah pengaruh kontrak psikologis pada *work engagement* menjadi positif dan signifikan. Namun pengaruh moderasi ini ditemukan pada pemimpin transaksional yang tinggi. Pengaruh negatif dari kontrak psikologis ini dapat diubah arahnya menjadi positif ketika dipimpin oleh pemimpin yang transaksional. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengambil sampel yang lebih besar dan karakteristik kerja yang berbeda dengan penelitian ini agar data yang didapatkan lebih variatif. Kemudian, penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan variabel kontrak psikologis sebagai moderator pada pengaruh antara dua variabel.

Penelitian ini menemukan bahwa pengaruh yang bisa diberikan kontrak psikologis terhadap *work engagement* cenderung rendah dengan persentase sebesar 6.4%. Sehingga, organisasi disarankan untuk mengukur anteseden lain dari *work engagement* agar menemukan anteseden yang paling dominan. Jika telah menemukan anteseden yang dominan, organisasi bisa untuk fokus memperbaiki atau meningkatkan hal tersebut agar mengarahkan tingkat *work engagement* karyawan ke arah yang lebih baik. Namun, penting juga bagi organisasi untuk mempertahankan kontrak psikologis yang sehat dengan mencapai keseimbangan antara memenuhi harapan karyawan dan menciptakan peluang untuk kemajuan, pertumbuhan, dan pengakuan. Komunikasi teratur, umpan balik yang transparan, dan peluang untuk peningkatan keterampilan dan peningkatan karier dapat membantu mencegah efek negatif pada *work engagement*.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian ini organisasi disarankan meneruskan dan meningkatkan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan ini terbukti memiliki efek yang signifikan untuk mempengaruhi *work engagement* secara langsung atau menjadi moderator. Hal tersebut juga diperkuat dengan responden masih berusia belia, lajang, dan karyawan baru yang hierarki kebutuhannya masih berada dalam tingkat *basic needs*.

## Referensi

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Adeniji, A., Osibanjo, A., Salau, O., Atolagbe, T., Ojebola, O., Osoko, A., Akindele, R., & Edewor, O. (2020). Leadership dimensions, employee engagement and job performance of selected consumer-packaged goods firms. *Cogent Arts and Humanities*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2020.1801115>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Work Engagement: How Does Employee Work Engagement influence Employee Satisfaction? *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6), 10–21. <https://doi.org/10.22161/ijaems.76.2>

- Alzgoor, M. R. H., Ahmed, U., Pahi, M. H., & Ahmed, A. (2020). Covid-19 and work engagement: Understanding the nexus of leaders emotional intelligence, self-efficacy and resilience in the banking sector of bahrain. *Revista Argentina de Clinica Psicologica*, XXIX, 568–586. <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.760>
- Anjum, W., Sadaf Mubashir, A., Habib, S., Yasin, S. A., Qazi, Z., & Mahmood, S. (2022). Perceived leadership styles and job satisfaction among pediatricians of tertiary care hospital lahore. *Journal of Positive School Psychology*, 2022(11), 3390–3402. <http://journalppw.com>
- Annur, C. M. (2021, December 20). *Persyaratan berbelit, keluhan utama masyarakat terhadap pelayanan publik*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/12/20/persyaratan-berbelit-keluhan-utama-masyarakat-terhadap-pelayanan-publik>
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. The Dorsey Press, Inc. <https://b-ok.asia/book/2862033/a9d0d6>
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik (edisi revisi VI)*. Rineka Cipta.
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). *Multifactor leadership questionnaire (TM)*. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)
- Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Shahzad, K., & Aslam, H. (2020). Psychological contract violation and turnover intention: The role of job dissatisfaction and work disengagement. *Employee Relations*, 42(6), 1291–1308. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0372>
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The Peak Performing Organization* (pp. 50–72).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 22, Issue 3, pp. 309–328). <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (1st ed.). Psychology Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Barnhill, C. R., & Smith, N. L. (2019). Psychological contract fulfilment and innovative work behaviours of employees in sport-based SBES: the mediating role of organisational citizenship. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 19(1/2), 106. <https://doi.org/10.1504/ijsmm.2019.10018029>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (Fourth). Simon and Schuster.
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the job demands–resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration, 39*(3), 372–397. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A., & Sap, S. (2021). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of Business Research, 131*, 485–494. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.018>
- Busse, R., & Regenber, S. (2019). Revisiting the “authoritarian versus participative” leadership style legacy: A New Model of the impact of leadership inclusiveness on employee engagement. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 26*(4), 510–525. <https://doi.org/10.1177/1548051818810135>
- Chahar, B. (2019). Psychological contract and organizational citizenship behavior: Exploring the interrelatedness through cross validation. *Academy of Strategic Management Journal, 18*(1), 1939–6104.
- Chan, S. C. H. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership and Organization Development Journal, 40*(3), 319–333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>
- Chaubey, D. S., & Bist, S. (2016). Analysis of psychological contract and Its relationship with job satisfaction: An empirical study. *Splint International Journal, 3*(8).
- Chen, H., Richard, O. C., Dorian Boncoeur, O., & Ford, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research, 114*, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.025>
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management, 18*(3), 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>
- Cobbinah, E., Ntarmah, Al. H., Obeng, A. F., & Quansah, P. E. (2020). Organizational commitment and job performance: Examining the mediating and moderating roles of organizational citizenship behaviour and leadership styles. *International Journal of Human Resource Studies, 10*(4), 93. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i4.17660>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2006). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.

- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270–278. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>
- Dai, Y. De, Dai, Y. Y., Chen, K. Y., & Wu, H. C. (2013). Transformational vs transactional leadership: Which is better?: A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760–778. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Dec-2011-0223>
- Danial, M., & Nasir, Q. li. (2020). Effect of psychological contract on employee's performance with employee engagement as mediator. *Journal of Research in Psychology*, 2(2).
- Daugherty, G. (2022, November 2). *What is quiet quitting—and is it a real trend?* <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910#citation-6>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2019). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Deng, G., Zhao, D., Lio, J., Ma, X., Liang, L., & Feng, C. (2020). Linking hospital culture to the training performance of residents: The roles of leader-member exchange and transactional leadership style. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 26(1), 92–100. <https://doi.org/10.1111/jep.13204>
- De Vos, A. (2002). *The individual antecedents and the development of newcomers' psychological contracts during the socialization process: A longitudinal study* [Dissertation - Monograph]. <http://hdl.handle.net/20.500.12127/815>
- Do, N. B. T. (2019). A novel method for the evaluation of the influence of transformational leadership style on employees' turnover intention (IT) in the retail industry as facing the industrial revolution 4.0. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 12(8), 1362–1370. <http://www.irphouse.com>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 71, Issue 3).
- Federman, B. (2009). *Employee engagement a roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Freese, C. (2007). *Organizational change and the dynamics of psychological contracts: A longitudinal study* [Doctoral Thesis, Tilburg University]. <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/organizational-change-and-the-dynamics-of-psychological-contracts>
- Freese, C., & Schalk, R. (1996). Implications of differences in psychological contracts for human resource management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 501–509. <https://doi.org/10.1080/13594329608414875>



- Gallup. (2022). *State of the global workplace: 2022 report*. [https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?campaignid=18945689505&adgroupid=144738602378&adid=635621115751&gclid=Cj0KCQiA7bucBhCeARIsAIOwr-9lxm0OCOOnL0\\_1Lg4Vk41HJcZgF7dFxQFdqH\\_cLYiow5MWs75UQRKgaArpUEALw\\_wcB&thank-you-report-form=1](https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?campaignid=18945689505&adgroupid=144738602378&adid=635621115751&gclid=Cj0KCQiA7bucBhCeARIsAIOwr-9lxm0OCOOnL0_1Lg4Vk41HJcZgF7dFxQFdqH_cLYiow5MWs75UQRKgaArpUEALw_wcB&thank-you-report-form=1)
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Giménez-Espert, M. del C., Prado-Gascó, V., & Soto-Rubio, A. (2020). Psychosocial risks, work engagement, and job satisfaction of nurses during covid-19 pandemic. *Frontiers in Public Health*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.566896>
- Goleman, Daniel. (2017). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review Press.
- Han, S. H., Sung, M., & Suh, B. (2021). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International*, 24(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1744999>
- Harter, J. (2022, September 6). *Is quiet quitting real?* <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis : A regression-based approach*. Guilford publications.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00273.x>
- Hidayah Ibrahim, S. N., Suan, C. L., & Karatepe, O. M. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *International Journal of Manpower*, 40(4), 688–703. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0320>
- Hossan, D., Dato Mansor, Z. B., Fahima, A., Mohd Roshedi, N. B., & Roy, S. (2020). The role of motivational factors on employee engagement at readymade garments industry, with leadership as moderator. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(4), 5220–5234.
- Insan, A. N., & Masmarulan, R. (2021). Effects of leader-member exchange and organizational culture on work engagement and employee performance. *Management Science Letters*, 879–886. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.011>
- International Test Commission. (2017). *The ITC guidelines for translating and adapting tests (Second edition)*. [www.InTestCom.org](http://www.InTestCom.org)

- Ismail, F., Arumugan, N. A. P., Kadir, A. A., & Alhosani, A. A. H. (2021). Impact of leadership styles toward employee engagement among Malaysian civil defence force. *International Journal of Business and Society*, 22(3), 1188–1210. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4294.2021>
- Jha, J. K., Pandey, J., & Varkkey, B. (2019). Examining the role of perceived investment in employees' development on work-engagement of liquid knowledge workers: Moderating effects of psychological contract. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 225–245. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0026>
- Junker, N. M., Kaluza, A. J., Häusser, J. A., Mojzisch, A., van Dick, R., Knoll, M., & Demerouti, E. (2021). Is work engagement exhausting? The longitudinal relationship between work engagement and exhaustion using latent growth modeling. *Applied Psychology*, 70(2), 788–815. <https://doi.org/10.1111/apps.12252>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102472>
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075–2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Kotter, John. P. (1999). *What leaders really do*. A Harvard Business Review Book.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. Kingston Business School, Kingston University.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019899085. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology* (Fourth). John Wiley & Sons.
- Lisbona, A. ;, Palaci, F. ;, Salanova, M. ;, & Frese, M. (2018). *The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72754594014>
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>

- Lwin, N. N. (2020). *Impact of leadership style on employee engagement in civil society organization in Mandalay Region* [Doctoral Dissertation, Yagon University of Economics]. <https://meral.edu.mm/records/7042>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mekraz, A., & Rao Gundala, R. (2016). Leadership style and retail store performance - A case study of discount retail chain. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*1, 10(2), 1–10. [www.jbrmr.com](http://www.jbrmr.com)
- Menninger, K. (1958). Theory of psychoanalytic technique. In *Theory of psychoanalytic technique*. Basic Books. <https://doi.org/10.1037/10843-000>
- Monje-Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Mousa, W. A., Eldinfekry, N. E., & Elewa, A. H. (2020). Relationship between nurse manager leadership style and staff nurses' work engagement. *Egypt Nurs Journal*, 16, 206–213. [https://doi.org/10.4103/ENJ.ENJ\\_16\\_20](https://doi.org/10.4103/ENJ.ENJ_16_20)
- Ngobeni, D. A., Saurombe, M. D., & Joseph, R. M. (2022). The influence of the psychological contract on employee engagement in a South African bank. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.958127>
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the predictors of resilience and work engagement during the covid-19 pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/su13052902>
- Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Ellonen, N., & Oksanen, A. (2021). Professional social media usage: Work engagement perspective. *New Media and Society*, 23(8), 2303–2326. <https://doi.org/10.1177/1461444820921938>
- Orgambídez, A., & Benítez, M. (2021). Understanding the link between work engagement and affective organisational commitment: The moderating effect of role stress. *International Journal of Psychology*, 56(5), 791–800. <https://doi.org/10.1002/ijop.12741>
- Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., & Zhou, Y. (2022). Perceived organizational support and career satisfaction among Chinese teachers: The

- mediation effects of job crafting and work engagement during covid-19. *Sustainability (Switzerland)*, 14(2). <https://doi.org/10.3390/su14020623>
- Patiar, A. K., & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254–262.
- UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 13 TAHUN 2003 TENTANG KETENAGAKERJAAN, Pub. L. No. 13 (2003).
- Populi Center. (2021). *Survey nasional penanganan covid-19, evaluasi pelayanan publik, dan dinamika politik*. [www.populicenter.org](http://www.populicenter.org)
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017). Linking workplace bullying and work engagement: The mediating role of psychological contract violation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(1), 42–71. <https://doi.org/10.1177/2322093717704732>
- Ravichandran, S., Gilmore, S. A., & Strohbehn, C. (2007). Organizational citizenship behavior research in hospitality: Current status and future research directions. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 6(2), 59–78. [https://doi.org/10.1300/J171v06n02\\_04](https://doi.org/10.1300/J171v06n02_04)
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382–2400. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.876440>
- Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B., & Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: A basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373–388. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>
- Robinson, J. (2019, October 28). *Why millennials are job hopping*. Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/267743/why-millennials-job-hopping.aspx>
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory technical report*.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385–401. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330308>
- Rousseau, D., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19,

679–695. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<679::AID-JOB971>3.0.CO;2-N)

- Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 34(1), 775–806. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967>
- Ruokolainen, M., Mauno, S., Diehl, M.-R., Tolvanen, A., Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2018). Patterns of psychological contract and their relationships to employee well-being and in-role performance at work: longitudinal evidence from university employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(19), 2827–2850. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166387>
- Samsudin, A., Saputra, N., & Abdinegoro, S. B. (2020). Authentic leadership, work engagement and performance: Looking into a healthcare faith-based organization. *Advance in Economics, Business and Management Research*, 160.
- Sandhya, S., & Sulphey, M. M. (2021). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 325–349. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0189>
- Sarti, D. (2014). Leadership styles to engage employees: Evidence from human service organizations in Italy. *Journal of Workplace Learning*, 26(3), 202–216. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0066>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *Utrecht work engagement scale (UWES): Preliminary manual* (1.1).
- 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., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Shi, X. (Crystal), & Gordon, S. (2020). Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers' psychological contract and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102374>
- Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). How does work motivation impact employees' investment at work and their job engagement? A moderated-moderation perspective through an international lens. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00038>

- Snead, J. (2021). *Analysis of psychological contract breach with registered nurses' job satisfaction, organizational commitment* [Dissertation]. Saint Leo University.
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, *101*, 469–476. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Stefanidis, A., & Strogilos, V. (2021). Perceived organizational support and work engagement of employees with children with disabilities. *Personnel Review*, *50*(1), 186–206. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0057>
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian: Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta Bandung.
- Swanepoel, K., & Saurombe, M. D. (2022). The significance of an employee value proposition in the retention of teachers at selected South African private schools. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *25*(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v25i1.4358>
- Teo, S. T. T., Bentley, T., & Nguyen, D. (2020). Psychosocial work environment, work engagement, and employee commitment: A moderated, mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, *88*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102415>
- Thanh, N. H., & Quang, N. Van. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from Vietnam's public sector. *SAGE Open*, *12*(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- Tian, G., Wang, J., Zhang, Z., & Wen, Y. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality*, *47*(12). <https://doi.org/10.2224/SBP.8528>
- TikTok. (n.d.). *#quietquitting Hashtag Videos on TikTok*. Retrieved December 7, 2022, from <https://www.tiktok.com/tag/quietquitting>
- Tsaur, S. H., Hsu, F. S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, *81*, 131–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.016>
- Tsui, P. L., Lin, Y. S., & Yu, T. H. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior and Personality*, *41*(3), 443–452. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.3.443>
- Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership styles and work attitudes: Does age moderate their relationship? *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *34*(3), 195–201. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a21>

- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. The SHRM Foundation. [www.shrm.org/foundation](http://www.shrm.org/foundation).
- van Gilst, E., Schalk, R., Kluijtmans, T., & Poell, R. (2020). The Role of remediation in mitigating the negative consequences of psychological contract breach: A qualitative study in the banking sector. *Journal of Change Management*, 20(3), 264–282. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1737180>
- Vorina, A., & Ojsteršek, T. (2019). Analysis of relationship between leadership styles and employee engagement. *Balkans Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 2(1), 107–114. <https://doi.org/10.31410/balkans.jetss.2019.2.1.107-114>
- Wang, C. H., & Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415–429. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>
- Wijesinghe, H. P. M. P., & Ranasinghe. (2021). Impact of autocratic leadership styles on employee engagement of non-managerial employees of public sector offices in Kurunegala District, Sri Lanka. *HRM Students' Research Symposium*, 8.
- Xiong, R., & Wen, Y. (2020). Employees' turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality*, 48(1). <https://doi.org/10.2224/SBP.8609>
- Zahra, S., And, M., & Khalid, N. (2016). Psychological contract breach, work engagement and turnover intention: Evidence from banking industry in pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 37–54.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Surat Kesiediaan Penelitian



Nomor : UNI/HC/SUP/2023/04/18/001  
Lampiran : -  
Perihal : Kesiediaan Penelitian  
Kepada Yth : **Direktur Program Pascasarjana**  
**Universitas Muhammadiyah Malang**

Sehubungan dengan permohonan izin penelitian No. E.7.d/154/DPPs-UMM/III/2023 bagi mahasiswa **Magister Psikologi Sains – Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang**, yang diajukan kepada **CV. Unitech Indonesia** oleh mahasiswa sebagai berikut :

Nama : Miftah Faridl  
NIM : 202110440211013  
No.Telp : 089525234821  
Program Studi : Magister Psikologis Sains

Dengan ini kami telah memberikan izin kepada mahasiswa tersebut diatas untuk melakukan penelitian Tesis dengan judul **“Kontrak Psikologis dan Work Engagement Pada Karyawan: Kepemimpinan Transformatifional Sebagai Moderator”**. Dengan keluarnya surat ini, mahasiswa yang bersangkutan diharapkan dapat memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 18 April 2023



**Wahyu Prastya Amanda**  
General Supervisor HC & GA

 **CV. Unitech Indonesia**  
Jln. Lokon No. 56, Kelurahan Karang Besuki, Kota Malang, 65146, Indonesia  
 0341 – 508 – 0803  
 [support@unicasestore.com](mailto:support@unicasestore.com)  
[www.unicasestore.com](http://www.unicasestore.com)



## Lampiran 2. Skala Penelitian

### Skala *Work Engagement* (Schaufeli dan Bakker, 2004)

No	Aspek	Item (Bahasa Inggris)	Item (Bahasa Indonesia)
1.	<b>Vigor</b>	When I get up in the morning, I feel like going to work (V)	Saat bangun tidur di pagi hari, saya merasa bersemangat untuk pergi bekerja
2.		At my work, I feel bursting with energy (V)	Di tempat kerja, saya merasa penuh dengan energi
3.		At my job I feel strong and vigorous (V)	Dalam bekerja, saya merasa kuat dan bertenaga
4.	<b>Dedication</b>	My job inspires me. (D)	Pekerjaan saya menginspirasi saya
5.		I am enthusiastic about my job (D)	Saya antusias dalam melakukan pekerjaan saya
6.		I am proud of the work that I do (D)	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan
7.	<b>Absorption</b>	I get carried away when I am working (A)	Saya terbawa suasana saat bekerja
8.		I am immersed in my work (A)	Saya bisa larut dalam pekerjaan saya
9.		I feel happy when I am working intensely (A)	Saya merasa senang saat saya bekerja secara intensif

**Skala Kontrak Psikologis (Barnhill & Smith, 2019; Freese et al., 2008)**

No	Item (Bahasa Inggris)	Item (Bahasa Indonesia)
1.	To what extent did your employer fulfil obligations to provide meaningful job content	Sejauh mana atasan Anda memenuhi kewajiban untuk menyediakan konten pekerjaan yang bermakna
2.	To what extent did your employer fulfil obligations to provide carrer development	Sejauh mana atasan Anda memenuhi kewajiban untuk memberikan pengembangan karir
3.	To what extent did your employer fulfil obligations to provide a positive social atmosphere	Sejauh mana atasan Anda memenuhi kewajiban untuk memberikan suasana sosial yang positif
4.	To what extent did your employer fulfil obligations to provide transparent organizational policies	Sejauh mana atasan Anda memenuhi kewajiban untuk memberikan kebijakan organisasi yang transparan
5.	To what extent did your employer fulfil obligations to provide work-life balance	Sejauh mana atasan Anda memenuhi kewajiban untuk memberikan keseimbangan kehidupan kerja
6.	To what extent did your employer fulfil obligations to provide financial rewards	Sejauh mana atasan Anda memenuhi kewajiban untuk memberikan imbalan finansial

**Skala Kepemimpinan Transaksional (Avolio & Bass, 1995)**

No	Aspek	Item (Bahasa Inggris)	Item (Bahasa Indonesia)
1	<b>Rewards Achievement</b>	Provides me with assistance in exchange for my efforts	Pimpinan memberi saya bantuan sebagai imbalan atas usaha saya
2		Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets	Pimpinan mampu membahas secara spesifik siapa yang bertanggung jawab untuk mencapai target kinerja
3		Makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved	Pimpinan saya mampu memperjelas apa yang dapat diharapkan untuk diterima ketika tujuan kinerja tercapai
4		Expresses satisfaction when I meet expectations	Ketika saya telah memenuhi harapan, pimpinan mengungkapkan rasa puasnya
5	<b>Monitors Deviations &amp; Mistakes</b>	Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards	Pimpinan saya memperhatikan penyimpangan, kesalahan, pengecualian, dan penyimpangan dari standar
6		Concentrates his/her full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures	Pimpinan saya bisa memusatkan perhatian penuhnya untuk menangani kesalahan, keluhan, dan kegagalan
7		Keeps track of all mistakes	Pimpinan mampu dengan tepat mencatat kesalahan saya
8		Articulates a compelling vision of the future	Pimpinan saya mampu mengartikulasikan visi masa depan yang menarik

### Lampiran 3. Blueprint Skala Penelitian

#### Skala *Work Engagement*

No	Aspek	Item		Total
		Favorable	Unfavorable	
1.	Vigor	1, 2, 3	-	3
2.	Dedication	4, 5, 6	-	3
3.	Absorption	7, 8, 9	-	3

#### Skala Kontrak Psikologis

No	Aspek	Item		Total
		Favorable	Unfavorable	
1.	Job content	1	-	1
2.	Career development	1	-	1
3.	Social atmosphere	1	-	1
4.	Organizational policies	2	-	2
5.	Rewards	1	-	1

#### Skala Kepemimpinan Transaksional

No	Aspek	Item		Total
		Favorable	Unfavorable	
1.	Rewards Achievement	1, 2, 3, 4	-	4
2.	Monitors Deviations & Mistakes	5, 6, 7, 8	-	4

## Lampiran 4. Hasil Validitas dan Reliabilitas Uji Coba Skala

### Kontrak Psikologis

#### Validitas

#### Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	Kontrak Psikologis
X1	Pearson Correlation	1	.308	.404**	.630**	.274	.115	.634**
	Sig. (2-tailed)		.053	.010	.000	.087	.479	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X2	Pearson Correlation	.308	1	.335*	.314*	.486**	.572**	.749**
	Sig. (2-tailed)	.053		.035	.049	.001	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X3	Pearson Correlation	.404**	.335*	1	.652**	.508**	.183	.734**
	Sig. (2-tailed)	.010	.035		.000	.001	.259	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X4	Pearson Correlation	.630**	.314*	.652**	1	.285	-.103	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000	.049	.000		.074	.527	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X5	Pearson Correlation	.274	.486**	.508**	.285	1	.455**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.087	.001	.001	.074		.003	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X6	Pearson Correlation	.115	.572**	.183	-.103	.455**	1	.581**
	Sig. (2-tailed)	.479	.000	.259	.527	.003		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Kontrak Psikologis	Pearson Correlation	.634**	.749**	.734**	.643**	.755**	.581**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

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

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

#### Reliabilitas

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	6

**Work Engagement**  
Validitas

**Correlations**

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Work Engagement
Y1	Pearson Correlation	1	.739*	.762*	.616*	.655*	.598**	.095	.000	.633*	.820**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.559	1.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y2	Pearson Correlation	.739*	1	.826*	.468*	.669*	.475**	.012	.095	.567*	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.000	.002	.942	.558	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y3	Pearson Correlation	.762*	.826*	1	.554*	.727*	.571**	.058	.144	.676*	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.722	.374	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y4	Pearson Correlation	.616*	.468*	.554*	1	.726*	.544**	.216	.178	.538*	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000		.000	.000	.181	.271	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y5	Pearson Correlation	.655*	.669*	.727*	.726*	1	.569**	.017	.180	.637*	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.919	.268	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y6	Pearson Correlation	.598*	.475*	.571*	.544*	.569*	1	.134	.174	.425*	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000		.409	.282	.006	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y7	Pearson Correlation	.095	.012	.058	.216	.017	.134	1	.247	.149	.310
	Sig. (2-tailed)	.559	.942	.722	.181	.919	.409		.124	.359	.052
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y8	Pearson Correlation	.000	.095	.144	.178	.180	.174	.247	1	.086	.369*
	Sig. (2-tailed)	1.000	.558	.374	.271	.268	.282	.124		.597	.019
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Y9	Pearson Correlation	.633*	.567*	.676*	.538*	.637*	.425**	.149	.086	1	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.359	.597		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Work Engagement	Pearson Correlation	.820*	.777*	.856*	.769*	.820*	.713**	.310	.369*	.746*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.052	.019	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

**Reliabilitas**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	9

## Kepemimpinan Transaksional Validitas

### Correlations

		TS1	TS2	TS3	TS4	TS5	TS6	TS7	TS8	Kepemimpinan Transaksional
TS1	Pearson Correlation	1	.456**	.128	.337*	1.000**	.456**	.170	.337*	.655**
	Sig. (2-tailed)		.003	.433	.033	.000	.003	.293	.033	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TS2	Pearson Correlation	.456**	1	.232	.212	.456**	1.000**	.239	.212	.643**
	Sig. (2-tailed)	.003		.150	.190	.003	.000	.138	.190	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TS3	Pearson Correlation	.128	.232	1	.384*	.128	.232	.971*	.384*	.674**
	Sig. (2-tailed)	.433	.150		.014	.433	.150	.000	.014	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TS4	Pearson Correlation	.337*	.212	.384*	1	.337*	.212	.395*	1.000**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.033	.190	.014		.033	.190	.012	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TS5	Pearson Correlation	1.000**	.456**	.128	.337*	1	.456**	.170	.337*	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.433	.033		.003	.293	.033	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TS6	Pearson Correlation	.456**	1.000**	.232	.212	.456**	1	.239	.212	.643**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.150	.190	.003		.138	.190	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TS7	Pearson Correlation	.170	.239	.971**	.395*	.170	.239	1	.395*	.694**
	Sig. (2-tailed)	.293	.138	.000	.012	.293	.138		.012	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
TS8	Pearson Correlation	.337*	.212	.384*	1.000**	.337*	.212	.395*	1	.751**
	Sig. (2-tailed)	.033	.190	.014	.000	.033	.190	.012		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kepemimpinan Transaksional	Pearson Correlation	.655**	.643**	.674**	.751**	.655**	.643**	.694*	.751**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

### Reliabilitas

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	8

## Lampiran 5. Hasil Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian

### Kontrak Psikologis

#### Validitas

#### Correlations

		KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	Kontrak Psikologis
KP1	Pearson Correlation	1	.298**	.262**	.559**	.293**	.322**	.683**
	Sig. (2-tailed)		.002	.006	.000	.002	.001	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107
KP2	Pearson Correlation	.298**	1	.241*	.140	.415**	.425**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.002		.012	.149	.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107
KP3	Pearson Correlation	.262**	.241*	1	.292**	.369**	.332**	.640**
	Sig. (2-tailed)	.006	.012		.002	.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107
KP4	Pearson Correlation	.559**	.140	.292**	1	.194*	.113	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000	.149	.002		.045	.247	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107
KP5	Pearson Correlation	.293**	.415**	.369**	.194*	1	.364**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.045		.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107
KP6	Pearson Correlation	.322**	.425**	.332**	.113	.364**	1	.665**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.247	.000		.000
	N	107	107	107	107	107	107	107
Kontrak Psikologis	Pearson Correlation	.683**	.635**	.640**	.584**	.695**	.665**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	107	107	107	107	107	107	107

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

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

#### Reliabilitas

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.724	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	20.40	6.828	.529	.668
KP2	20.59	6.980	.461	.686
KP3	20.50	6.837	.453	.687
KP4	20.43	7.002	.366	.713
KP5	20.69	6.272	.492	.676
KP6	20.47	6.534	.463	.685



## Work Engagement

### Validitas

#### Correlations

		WE1	WE2	WE3	WE4	WE5	WE6	WE7	WE8	WE9	Work Engagement
WE1	Pearson Correlation	1	.744**	.713**	.705**	.707**	.708**	.224*	.367**	.690**	.838**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.020	.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
WE2	Pearson Correlation	.744**	1	.791**	.647**	.757**	.711**	.263**	.359**	.720**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
WE3	Pearson Correlation	.713**	.791**	1	.605**	.736**	.741**	.263**	.378**	.734**	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
WE4	Pearson Correlation	.705**	.647**	.605**	1	.699**	.665**	.283**	.491**	.637**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.003	.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
WE5	Pearson Correlation	.707**	.757**	.736**	.699**	1	.773**	.251**	.445**	.731**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.009	.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
WE6	Pearson Correlation	.708**	.711**	.741**	.665**	.773**	1	.297**	.445**	.743**	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.002	.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
WE7	Pearson Correlation	.224*	.263**	.263**	.283**	.251**	.297**	1	.432**	.244*	.451**
	Sig. (2-tailed)	.020	.006	.006	.003	.009	.002		.000	.011	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
WE8	Pearson Correlation	.367**	.359**	.378**	.491**	.445**	.445**	.432**	1	.370**	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
WE9	Pearson Correlation	.690**	.720**	.734**	.637**	.731**	.743**	.244*	.370**	1	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.011	.000		.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Work Engagement	Pearson Correlation	.838**	.857**	.853**	.818**	.875**	.873**	.451**	.599**	.845**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107

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

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

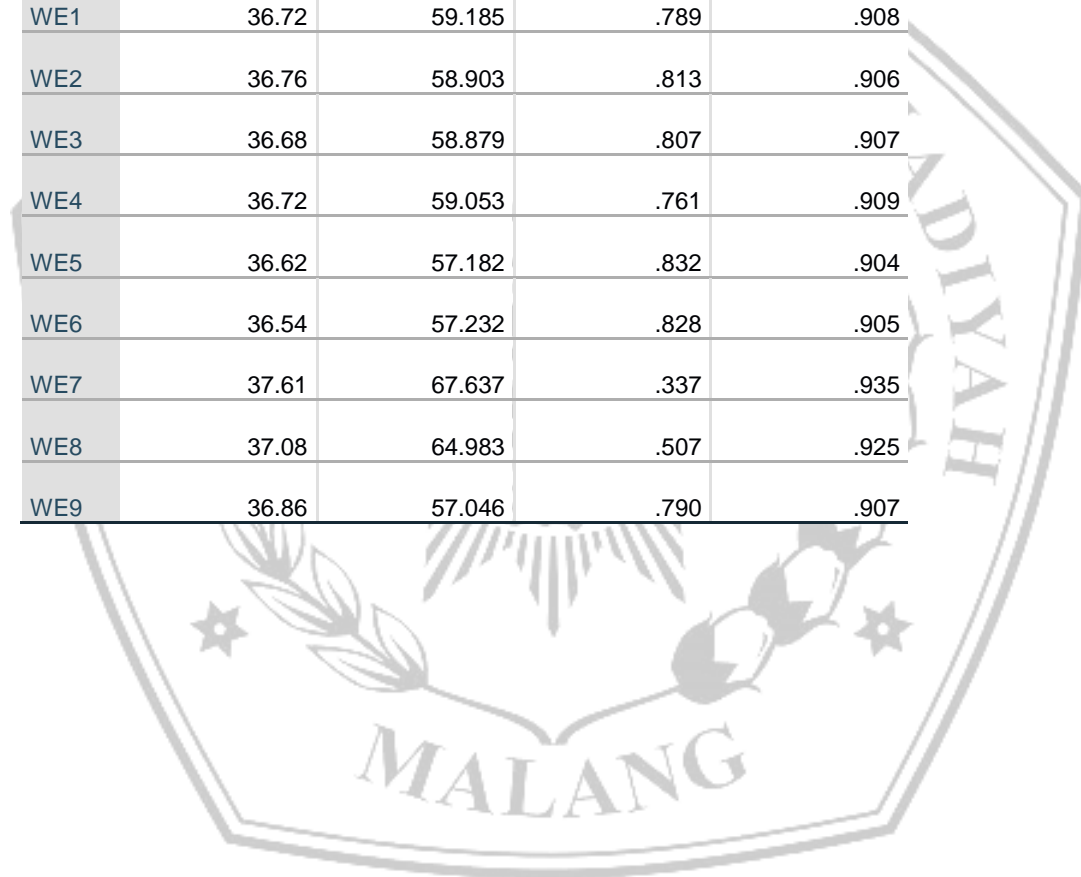
## Reliabilitas

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	9

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE1	36.72	59.185	.789	.908
WE2	36.76	58.903	.813	.906
WE3	36.68	58.879	.807	.907
WE4	36.72	59.053	.761	.909
WE5	36.62	57.182	.832	.904
WE6	36.54	57.232	.828	.905
WE7	37.61	67.637	.337	.935
WE8	37.08	64.983	.507	.925
WE9	36.86	57.046	.790	.907



## Kepemimpinan Transaksional

### Validitas

#### Correlations

		TS1	TS2	TS3	TS4	TS_5	TS_6	TS_7	TS_8	SUM_TS
TS1	Pearson Correlation	1	.310**	.055	.401**	.477**	-.077	.104	.181	.455**
	Sig. (2-tailed)		.001	.571	.000	.000	.432	.287	.062	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TS2	Pearson Correlation	.310**	1	.238*	.363**	.306**	.467**	.233*	.182	.636**
	Sig. (2-tailed)	.001		.014	.000	.001	.000	.016	.061	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TS3	Pearson Correlation	.055	.238*	1	.225*	.028	.202*	.639**	.295**	.595**
	Sig. (2-tailed)	.571	.014		.020	.773	.037	.000	.002	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TS4	Pearson Correlation	.401**	.363**	.225*	1	.240*	.103	.361**	.606**	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.020		.013	.289	.000	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TS_5	Pearson Correlation	.477**	.306**	.028	.240*	1	.344**	.162	.354**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.773	.013		.000	.095	.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TS_6	Pearson Correlation	-.077	.467**	.202*	.103	.344**	1	.286**	.191*	.536**
	Sig. (2-tailed)	.432	.000	.037	.289	.000		.003	.048	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TS_7	Pearson Correlation	.104	.233*	.639**	.361**	.162	.286**	1	.340**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.287	.016	.000	.000	.095	.003		.000	.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
TS_8	Pearson Correlation	.181	.182	.295**	.606**	.354**	.191*	.340**	1	.671**
	Sig. (2-tailed)	.062	.061	.002	.000	.000	.048	.000		.000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
SUM_TS	Pearson Correlation	.455**	.636**	.595**	.684**	.562**	.536**	.668**	.671**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107

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

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

## Reliabilitas

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.748	.749	8

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TS1	27.14	14.367	.309	.449	.743
TS2	27.09	12.784	.487	.402	.713
TS3	27.34	12.640	.403	.452	.732
TS4	27.21	12.416	.545	.536	.702
TS_5	27.26	13.723	.427	.451	.726
TS_6	27.55	13.306	.350	.418	.740
TS_7	27.37	12.614	.530	.487	.705
TS_8	27.40	12.129	.508	.484	.708

## Lampiran 6. Kategorisasi Tiap Variabel

### 1. Work Engagement

		Kategori_WE			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	2	1.9	1.9	1.9
	Sedang	71	66.4	66.4	68.2
	Tinggi	34	31.8	31.8	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

### 2. Kontrak Psikologis

		Kategori_KP			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sedang	24	22.4	22.4	22.4
	Tinggi	83	77.6	77.6	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

### 3. Kepemimpinan Transaksional

		Kategorisasi_TS			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	1	.9	.9	.9
	Sedang	29	27.1	27.1	28.0
	Tinggi	77	72.0	72.0	100.0
	Total	107	100.0	100.0	

**Lampiran 7. Uji Normalitas Data**

  
**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Kontrak Psikologis	107	16	14	30	2634	24.62	.293	3.033	9.201	-.771	.234	.738	.463
Work Engagement	107	37	25	62	4435	41.45	.838	8.672	75.212	.673	.234	-.633	.463
Kepemimpinan Transaksional	107	24	16	40	3338	31.20	.391	4.048	16.386	-.753	.234	1.279	.463
Valid N (listwise)	98												



## Lampiran 8. Uji Hipotesis

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
 Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1  
 Y : Y  
 X : X  
 W : M

Sample  
 Size: 107

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 Y

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.253	.064	.895	2.342	3.000	103.000	.078

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	16.324	4.998	3.266	.001	6.411	26.237
X	-2.741	1.214	-2.259	.026	-5.148	-.334
M	-3.253	1.307	-2.490	.014	-5.845	-.662
Int_1	.762	.317	2.406	.018	.134	1.390

Product terms key:

Int\_1 : X x M

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.053	5.790	1.000	103.000	.018

-----  
Focal predict: X (X)  
Mod var: M (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

M	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3.229	-.280	.255	-1.097	.275	-.787	.226
3.799	.154	.185	.835	.406	-.212	.520
4.369	.588	.261	2.256	.026	.071	1.106

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

X	M	Y
BEGIN DATA.		
3.593	3.229	4.811
4.092	3.229	4.671
4.591	3.229	4.532
3.593	3.799	4.518
4.092	3.799	4.595
4.591	3.799	4.671
3.593	4.369	4.225
4.092	4.369	4.518
4.591	4.369	4.811

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

X WITH Y BY M .



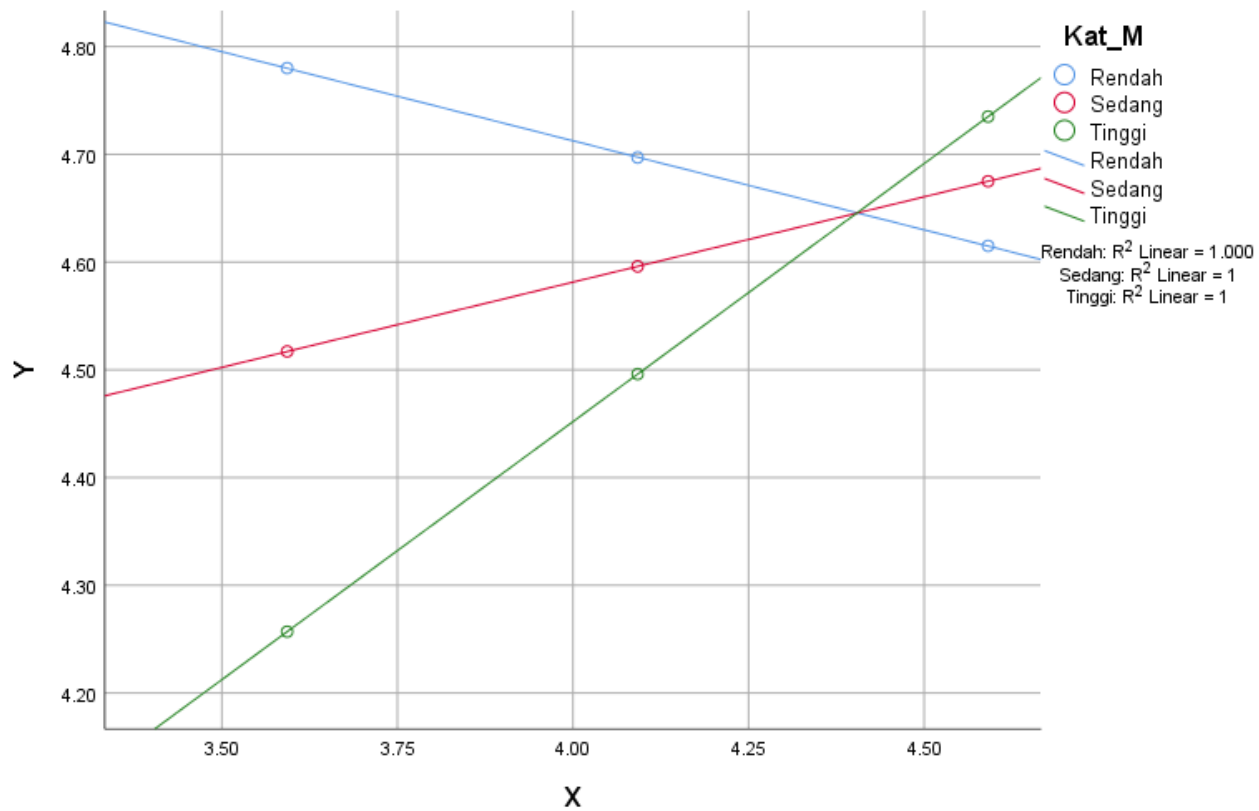
\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95.0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

----- END MATRIX -----

### Lampiran 9. Visualisasi Hasil Uji Moderasi



## Lampiran 10. Hasil Uji Plagiasi

### Tesis Miftah Faridl

#### ORIGINALITY REPORT

<b>8%</b> SIMILARITY INDEX	<b>8%</b> INTERNET SOURCES	<b>5%</b> PUBLICATIONS	<b>5%</b> STUDENT PAPERS
-------------------------------	-------------------------------	---------------------------	-----------------------------

#### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>etheses.uin-malang.ac.id</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>eprints.umm.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>eprints.walisongo.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repository.upy.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repository.usd.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repository.stienobel-indonesia.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>eprints.uny.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>dspace.uii.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>