



Peran Mediasi *Employee Engagement* dalam Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

¹Yoga Perdana ✉, ²Suryana, ³Asep Miftahuddin

^{1,2,3}Universitas Pendidikan Indonesia

ABSTRAK

Tujuan—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Fokus utama penelitian ini adalah memahami bagaimana praktik kepemimpinan yang bersifat inspiratif, stimulatif, dan memperhatikan individu dapat membentuk keterikatan karyawan dan berdampak pada peningkatan kinerja dalam organisasi yang kompetitif.

Desain/metode/pendekatan—Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan pengumpulan data melalui kuesioner kepada 185 karyawan di Perusahaan X. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel.

Temuan—Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,55$; $p < 0,001$) dan kinerja karyawan ($\beta = 0,32$; $p < 0,01$). Selain itu, *employee engagement* terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan ($\beta = 0,19$; $p < 0,05$). Temuan ini memperkuat peran keterlibatan emosional karyawan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kerja.

Implikasi/Limitasi Penelitian—Penelitian ini terbatas pada satu perusahaan dan menggunakan data potong lintang, sehingga generalisasi hasil bersifat terbatas dan tidak merepresentasikan hubungan kausal jangka panjang. Penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan desain longitudinal atau melibatkan sampel lintas sektor.

Kebaruan/Nilai Tambah—Kebaruan penelitian ini terletak pada pembuktian empiris peran mediasi *employee engagement* dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja di konteks organisasi Indonesia. Studi ini memberikan kontribusi teoretis pada pengembangan model kepemimpinan dan menawarkan implikasi praktis dalam penguatan strategi *engagement* dan pelatihan kepemimpinan.

RIWAYAT ARTIKEL

Diterima: 13-03-2025

Direvisi: 22-04-2025

Disetujui: 22-06-2025

KATA KUNCI

Kepemimpinan Transformasional; Keterikatan Karyawan, Kinerja; SEM; Indonesia

PENDAHULUAN

Dalam era transformasi digital dan kompetisi bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia secara strategis guna mempertahankan keunggulan bersaing. Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen kunci dalam

CONTACT: ✉ yogaperdana1042@upi.edu

memastikan keberhasilan organisasi, terutama dalam sektor industri yang padat karya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang mampu mendorong peningkatan kinerja individu di tempat kerja.

Kepemimpinan merupakan salah satu determinan utama yang memengaruhi perilaku dan hasil kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional telah menjadi sorotan karena kemampuannya dalam membentuk motivasi intrinsik dan komitmen organisasi melalui inspirasi, perhatian individual, serta stimulasi intelektual (Bass & Riggio, 2006; Buil et al., 2019). Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi, tetapi juga membangun hubungan psikologis yang bermakna dalam proses kerja sehari-hari.

Namun demikian, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak selalu bersifat langsung. Salah satu mekanisme penting yang menjembatani hubungan tersebut adalah *employee engagement*, yaitu keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan dalam menjalankan pekerjaannya (Schaufeli et al., 2002). Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi menunjukkan antusiasme, ketekunan, dan dedikasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan kualitas hasil kerja (Gallup, 2025; Setiawan et al., 2022).

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan positif antara *transformational leadership* dan *employee engagement* (Alrowwad et al., 2022; Ibrahim et al., 2023). Namun, belum banyak studi yang mengkaji peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi di Indonesia. Padahal, konteks budaya kerja, sistem manajemen, dan nilai-nilai organisasi di Indonesia dapat memengaruhi dinamika hubungan antar variabel tersebut secara unik dan berbeda dari konteks Barat.

Permasalahan tersebut menjadi landasan penting dalam penelitian ini, yang bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Fokus kajian ini diarahkan untuk mengisi celah dalam literatur serta memberikan kontribusi empiris yang relevan dengan kondisi organisasi Indonesia, terutama dalam sektor swasta yang dinamis dan berorientasi pada target.

Secara metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis SmartPLS. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 185 karyawan di Perusahaan X yang dipilih secara purposif berdasarkan kriteria keterlibatan kerja dan pengalaman profesional. Model ini digunakan untuk menguji hubungan kausal antara kepemimpinan, keterlibatan, dan kinerja dalam satu kerangka analisis komprehensif.

Struktur artikel ini terdiri dari lima bagian utama. Setelah pendahuluan, bagian kedua menyajikan tinjauan literatur dan kerangka konseptual. Bagian ketiga menjelaskan metode penelitian yang digunakan, diikuti oleh bagian keempat yang memaparkan hasil temuan dan pembahasannya. Artikel ini ditutup dengan bagian kelima yang menyajikan kesimpulan, implikasi teoritis dan praktis, serta saran untuk penelitian lanjutan.

Kebaruan (*endogeneity*) dari penelitian ini terletak pada pengujian empiris model mediasi *employee engagement* dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di Indonesia, menggunakan pendekatan SEM berbasis SmartPLS. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas pemahaman terhadap mekanisme psikologis yang terlibat dalam proses kepemimpinan serta menyediakan dasar bagi pengembangan intervensi manajerial berbasis budaya lokal dan praktik kepemimpinan transformatif.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dirancang untuk menguji hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional, employee engagement, dan kinerja karyawan. Fokus utamanya adalah mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dalam satu model struktural. Dengan mempertimbangkan karakteristik variabel dan tujuan penelitian, pendekatan kuantitatif eksplanatori dinilai paling sesuai. Pendekatan ini memungkinkan pengujian hipotesis secara empiris serta memungkinkan generalisasi hasil melalui prosedur statistik yang terstandar.

Pendekatan penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel berdasarkan kerangka konseptual yang telah dikembangkan sebelumnya. Pendekatan ini banyak digunakan dalam penelitian sosial yang mengutamakan pengujian model teoritis secara sistematis (Creswell, 2014).

Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di Perusahaan X, sebuah perusahaan swasta nasional yang bergerak di sektor jasa. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan kriteria: (1) karyawan telah bekerja minimal satu tahun, (2) memiliki atasan langsung, dan (3) bersedia mengisi kuesioner secara lengkap. Jumlah sampel yang berhasil dikumpulkan adalah 185 responden, yang dinilai memadai untuk analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (Hair et al., 2019).

Instrumen penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner tertutup yang terdiri dari tiga konstruk utama, yaitu kepemimpinan transformasional, employee engagement, dan kinerja karyawan. Setiap konstruk diukur menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Indikator kepemimpinan transformasional mengacu pada dimensi yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1994), employee engagement diukur berdasarkan model Utrecht Work Engagement Scale (UWES) dari Schaufeli et al. (2002), dan kinerja karyawan diadaptasi dari indikator yang dikembangkan oleh Mangkunegara (2017) dan Milkovich (1997).

Uji validitas dan reliabilitas

Uji validitas konstruk dilakukan melalui Confirmatory Factor Analysis (CFA), dengan kriteria factor loading $> 0,5$ dan Average Variance Extracted (AVE) $> 0,5$ (Hair et al., 2019). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Instrumen dinyatakan reliabel jika kedua nilai tersebut berada di atas 0,7 (Fornell & Larcker, 1981), yang menunjukkan konsistensi internal antar item pengukuran dalam satu konstruk.

Teknik analisis data

Data dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis SmartPLS versi 3.3.9. SEM memungkinkan pengujian hubungan antar variabel secara simultan, baik langsung maupun tidak langsung, termasuk menguji peran mediasi. Teknik ini dipilih karena fleksibel terhadap data yang tidak berdistribusi normal dan cocok untuk jumlah sampel moderat (Hair et al., 2017). Pengujian signifikansi dilakukan menggunakan nilai t-statistik dan nilai p, dengan batas signifikansi $p < 0,05$ dan $t > 1,96$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil analisis data kuantitatif serta pembahasan yang mengaitkan temuan empiris dengan landasan teori. Analisis dilakukan menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) berbasis SmartPLS versi 3.3.9, untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional, employee engagement, dan kinerja karyawan.

Sebanyak 185 responden dari Perusahaan X berpartisipasi dalam penelitian ini. Mayoritas responden berada pada usia produktif (25–40 tahun), memiliki latar belakang pendidikan minimal sarjana, dan telah bekerja lebih dari tiga tahun. Karakteristik ini menunjukkan bahwa para responden memiliki pengalaman memadai terhadap dinamika organisasi dan praktik kepemimpinan yang diterapkan.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum menguji hipotesis, dilakukan uji validitas konstruk dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran telah memenuhi standar kualitas pengukuran. Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA) menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,7 dan Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,5. Uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability masing-masing konstruk berada di atas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian valid secara konvergen dan reliabel secara internal (Hair et al., 2019). Rincian hasil pengujian disajikan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Loading Factor	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional	> 0,7	> 0,5	> 0,7	> 0,7
Employee Engagement	> 0,7	> 0,5	> 0,7	> 0,7
Kinerja Karyawan	> 0,7	> 0,5	> 0,7	> 0,7

Pengujian Hipotesis

Analisis jalur dilakukan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil uji SEM menunjukkan bahwa seluruh hubungan yang diuji signifikan secara statistik. Rincian hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Model SEM

Jalur Pengaruh	Koefisien Jalur (β)	Nilai t	p-value	Keputusan
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,32	> 3,00	< 0,01	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Employee Engagement	0,55	> 6,00	< 0,001	Signifikan
Employee Engagement → Kinerja Karyawan	0,39	> 4,00	< 0,001	Signifikan

Jalur Pengaruh	Koefisien Jalur (β)	Nilai t	p-value	Keputusan
Transformasional → Engagement → Kinerja (mediasi tidak langsung)	0,19	> 2,00	< 0,05	Signifikan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,32$; $p < 0,01$). Pemimpin yang memberikan inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual terbukti mampu mendorong kinerja yang lebih baik. Temuan ini mendukung studi Buil et al. (2019) dan Herminingsih (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak pada performa individu.

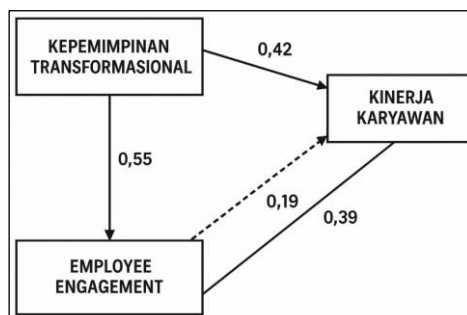
Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan terhadap employee engagement ($\beta = 0,55$; $p < 0,001$). Pemimpin dengan gaya transformasional membangun hubungan psikologis yang erat, menciptakan rasa memiliki dan keterlibatan emosional pada karyawan. Hal ini sesuai dengan temuan Alrowwad et al. (2022) dan Setiawan et al. (2022) yang mengidentifikasi transformational leadership sebagai penggerak utama engagement.

Selanjutnya, employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja ($\beta = 0,39$; $p < 0,001$). Karyawan yang engaged cenderung menunjukkan loyalitas, proaktivitas, dan semangat kerja yang tinggi, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Schaufeli et al., 2002; Gallup, 2025). Engagement juga terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja ($\beta = 0,19$; $p < 0,05$), sebagaimana dijelaskan oleh Lee et al. (2023).

Untuk menggambarkan secara visual jalur pengaruh antar variabel dalam model, Gambar 1 berikut menyajikan representasi model SEM yang diuji.

Gambar 1. Model Struktural SEM

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Employee Engagement



Temuan ini secara keseluruhan menegaskan bahwa kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan employee engagement merupakan faktor strategis dalam peningkatan kinerja karyawan. Di organisasi Indonesia, di mana nilai kolektif, relasi interpersonal, dan kepatuhan terhadap otoritas menjadi bagian dari budaya kerja, gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memperhatikan kebutuhan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap keterlibatan dan produktivitas tenaga kerja.

Penelitian ini tidak hanya mendukung temuan empiris terdahulu, tetapi juga memperluas pemahaman tentang mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kerja. Employee engagement terbukti sebagai variabel perantara penting yang patut diperhatikan dalam perancangan strategi pengembangan SDM. Dalam konteks pengelolaan organisasi, hasil ini mengimplikasikan pentingnya pelatihan kepemimpinan yang

transformatif dan investasi dalam penguatan budaya kerja yang mendukung keterlibatan karyawan.

DIKUSI

Temuan bahwa employee engagement berperan sebagai mediator memperkuat argumentasi bahwa keterlibatan psikologis karyawan adalah mekanisme utama yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja individu. Dalam hal ini, kepemimpinan tidak hanya menjadi sumber arahan strategis, tetapi juga sumber makna kerja yang memperkuat motivasi dan rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi (Schaufeli et al., 2002). Engagement bertindak sebagai katalisator yang mengubah dorongan inspiratif dari pemimpin menjadi tindakan nyata karyawan dalam konteks pekerjaan sehari-hari.

Penelitian ini juga memberikan pembaruan kontekstual terhadap teori transformational leadership dengan menempatkannya dalam kerangka budaya kerja Indonesia yang cenderung kolektif dan relasional. Dalam konteks ini, bentuk kepemimpinan yang menonjolkan kehangatan hubungan antarpribadi dan pemberdayaan individu cenderung diterima dengan baik oleh karyawan, sehingga menghasilkan keterlibatan emosional yang lebih tinggi dibandingkan gaya kepemimpinan yang transaksional atau otoritatif (Ibrahim et al., 2023). Oleh karena itu, hasil ini menggarisbawahi pentingnya adaptasi praktik kepemimpinan terhadap nilai-nilai lokal dan budaya organisasi.

Dari perspektif manajerial, hasil ini mengisyaratkan bahwa organisasi perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada penguasaan teknis dan administratif, tetapi juga pada aspek-aspek transformasional seperti kemampuan membangun visi bersama, memberikan inspirasi, dan menciptakan suasana kerja yang inklusif dan suportif. Hal ini selaras dengan temuan Gallup (2025), yang menyatakan bahwa pemimpin berperan penting dalam menciptakan engagement di tingkat individu maupun tim.

Selain itu, employee engagement sebagai mediasi membuka ruang bagi strategi intervensi manajemen SDM yang lebih terarah. Organisasi dapat meningkatkan kinerja bukan hanya melalui perintah kerja atau evaluasi rutin, tetapi melalui peningkatan makna kerja, peluang pengembangan diri, dan komunikasi yang mendukung. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menurunkan turnover, meningkatkan retensi karyawan berbakat, dan memperkuat loyalitas terhadap perusahaan (Setiawan et al., 2022; Lee et al., 2023).

Namun demikian, penting untuk dicatat bahwa meskipun pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebagian dimediasi oleh engagement, terdapat pula pengaruh langsung yang signifikan. Artinya, pemimpin yang kuat tetap dapat mendorong kinerja meskipun tingkat engagement karyawan belum optimal. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan multi-level dalam memahami performa kerja tetap relevan, di mana peran atasan langsung, struktur organisasi, serta budaya tim ikut berkontribusi terhadap hasil akhir karyawan (Buil et al., 2019).

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat dan memperluas model-model kepemimpinan kontemporer dengan menambahkan pembuktian empiris di konteks organisasi Indonesia. Hasil ini juga memberikan peluang untuk penelitian lanjutan yang mengeksplorasi faktor-faktor lain yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antar variabel, seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, atau psychological safety.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan employee engagement sebagai variabel mediasi, menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM). Berdasarkan hasil analisis terhadap data dari 185 karyawan Perusahaan X, diperoleh beberapa kesimpulan penting.

Pertama, kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian personal, dan stimulasi intelektual terbukti dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja karyawan. Kedua, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Artinya, pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga mampu menciptakan keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Ketiga, employee engagement secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang engaged cenderung menunjukkan dedikasi tinggi, loyalitas, dan keinginan untuk memberikan kontribusi maksimal. Keempat, employee engagement terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa engagement berperan sebagai mekanisme psikologis yang mengalihkan pengaruh gaya kepemimpinan ke dalam bentuk perilaku kerja positif.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah memperkuat kerangka teoritis mengenai transformational leadership dan employee engagement dalam konteks organisasi Indonesia. Penelitian ini memberikan dukungan empiris terhadap model yang mengintegrasikan aspek kepemimpinan dan psikologi kerja dalam menjelaskan kinerja karyawan. Selain itu, studi ini menegaskan relevansi pendekatan mediasi dalam memahami hubungan kepemimpinan dan hasil kerja, yang belum banyak dieksplorasi di tingkat lokal.

Implikasi praktis yang dihasilkan antara lain adalah pentingnya organisasi untuk mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang menekankan elemen transformasional seperti visi, inspirasi, dan perhatian individual. Selain itu, organisasi perlu menciptakan budaya kerja yang mendukung engagement, seperti transparansi komunikasi, pengakuan kontribusi, dan kesempatan pengembangan diri. Upaya ini diharapkan tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada lingkup organisasi yang hanya mencakup satu perusahaan serta desain penelitian yang bersifat cross-sectional. Oleh karena itu, hasil belum dapat digeneralisasi secara luas maupun menunjukkan hubungan kausal jangka panjang.

Penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan desain longitudinal, memperluas sampel ke berbagai sektor industri, serta memasukkan variabel moderator seperti budaya organisasi atau iklim kerja untuk memperkaya pemahaman terhadap dinamika kepemimpinan dan kinerja.

Pernyataan

Pernyataan Kontribusi Penulis

Penulis utama berperan dalam konseptualisasi dan perancangan studi, analisis, interpretasi data, serta penyusunan awal naskah. Setiap penulis turut berkontribusi dalam penelaahan kritis isi naskah untuk memastikan ketajaman ilmiah dan memberikan persetujuan akhir terhadap versi yang diterbitkan. Seluruh penulis bertanggung jawab atas setiap aspek dalam karya ini.

Pernyataan Pendanaan

Tidak ada.

Pernyataan Ketersediaan Data

Data yang mendukung temuan dalam studi ini tersedia dari penulis korespondensi atas permintaan yang wajar. Namun, karena pertimbangan privasi dan etika, data tersebut tidak dapat diakses secara publik

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat potensi konflik kepentingan dalam penyusunan artikel penelitian ini. Penelitian ini dilakukan tanpa dukungan pendanaan atau hibah dari individu, organisasi, maupun institusi mana pun. Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A., Zakaria, N., & Wahab, A. (2023). *Transformational leadership and ethical behavior in the digital era*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(1), 45–60.
- Alrowwad, A., Obeidat, B. Y., & Masa'deh, R. (2022). Transformational leadership and employee engagement: The mediating effect of psychological empowerment. *Management Science Letters*, 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.010>
- Arisanti, T., Prasetyo, Y. T., & Hendrawan, D. (2019). Kinerja karyawan: Konsep, pengukuran, dan strategi pengembangan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 100–112.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gallup. (2025, April 18). How to improve employee engagement in the workplace. <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hamdillah, R. (2023). Gaya kepemimpinan dalam mendorong perubahan organisasi di era digital. *Jurnal Administrasi dan Kepemimpinan*, 12(1), 77–89.
- Herminingsih, S. (2024). Peran employee engagement dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Terapan*, 10(2), 103–115.

- Ibrahim, N., Ismail, A., Mat, N., & Erhan, T. (2023). Relationship between transformational leadership and employees' creativity with psychological empowerment as mediator. *The South East Asian Journal of Management*, 17(2), Article 1. <https://doi.org/10.21002/seam.v17i2.1321>
- Lee, J., Kim, S., & Kim, M. (2023). The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 1134567. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1134567>
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). *Human resource management* (8th ed.). Irwin.
- Pranata, D. (2020). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 15(1), 45–56.
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style toward organizational commitment and performance: Evidence from Indonesian teachers. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1–13. <https://doi.org/10.5555/ijsms.v1i1.1>
- Ranah Research Journal. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap employee engagement dan kinerja karyawan. *Ranah Research Journal*, 5(2), 123–134. <https://jurnal.ranahresearch.com/index.php/R2J/article/download/867/792/>
- Saingo, R. (2023). Kepemimpinan transformasional dan semangat kerja ASN. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Administrasi Publik*, 9(1), 55–66.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Setiawan, A., Suryani, T., & Sari, D. (2022). The role of employee engagement in mediating the influence of transformational leadership on employee performance. *Journal of Management Development*, 41(5), 345–359. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2021-0287>