



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Rimba Hutani Mas

Dhea Anandiya Putri^{1*}, Nur Hasanah², Fitri Chairunnisa³

¹⁻³Program Studi Manajemen, Universitas Jambi, Indonesia

*Penulis Korespondensi: 03dheaputri@gmail.com

Abstract. This study aims to examine the effect of transformational leadership on employee performance with work engagement as a mediating variable at PT. Rimba Hutani Mas. The research applies a quantitative explanatory approach with a survey method involving 80 employees as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The results reveal that transformational leadership has a positive and significant effect on both work engagement and employee performance. Furthermore, work engagement also demonstrates a positive and significant influence on employee performance and partially mediates the relationship between transformational leadership and employee performance. These findings indicate that inspirational, intellectual, and individualized leadership behaviors enhance employees' enthusiasm, dedication, and absorption at work, which in turn lead to higher performance outcomes. The study contributes theoretically by reinforcing the transformational leadership model as an effective driver of employee engagement and performance within the forestry industry context. Practically, the results suggest that PT. Rimba Hutani Mas should strengthen leadership practices that emphasize vision, motivation, and personal attention to foster a more engaged and productive workforce.

Keywords: Transformational Leadership; Work Engagement; Employee Performance; PLS-SEM; PT Rimba Hutani Mas.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Rimba Hutani Mas. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei eksplanatori, melibatkan 80 responden yang merupakan karyawan aktif perusahaan. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, keterikatan kerja juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta terbukti memediasi sebagian hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku kepemimpinan yang inspiratif, stimulatif, dan berorientasi pada perhatian individual mampu meningkatkan semangat, dedikasi, serta penyerapan karyawan dalam bekerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat model kepemimpinan transformasional sebagai faktor penting dalam meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks industri kehutanan. Secara praktis, hasil penelitian merekomendasikan agar PT. Rimba Hutani Mas memperkuat praktik kepemimpinan yang berfokus pada visi, motivasi, dan perhatian terhadap individu untuk menciptakan tenaga kerja yang lebih terikat dan produktif.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional; Keterikatan Kerja; Kinerja Karyawan; PLS-SEM; PT Rimba Hutani Mas.

1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi yang berkembang pesat, tingkat persaingan di berbagai sektor industri, termasuk sektor kehutanan di Indonesia, semakin ketat dan kompleks. PT. Rimba Hutani Mas sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri kehutanan menghadapi tantangan ganda, yaitu meningkatkan kinerja organisasi sekaligus menjaga keberlanjutan lingkungan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan membutuhkan sumber

daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki motivasi dan keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki motivasi dan keterikatan kerja yang kuat cenderung memberikan kontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi (Lai et al., 2020). Oleh karena itu, peran kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam mengarahkan, menginspirasi, serta memberdayakan karyawan agar mampu melampaui ekspektasi kinerja yang ditetapkan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi karena mencerminkan sejauh mana individu mampu berkontribusi terhadap pencapaian sasaran perusahaan. Dalam konteks PT. Rimba Hutani Mas, hasil pengukuran kinerja menunjukkan capaian rata-rata sebesar 87,6% dari target yang ditetapkan, yang mengindikasikan adanya kemajuan namun masih terdapat ruang untuk perbaikan, terutama dalam aspek kolaborasi, komunikasi, dan produktivitas. Kondisi tersebut menegaskan pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang supportif dan mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam proses kerja.

Industri kehutanan memiliki karakteristik khusus, antara lain siklus produksi yang panjang serta ketergantungan terhadap faktor alam dan iklim, sehingga menuntut konsistensi, adaptabilitas, dan kepemimpinan yang visioner. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan yang relevan karena menekankan pengembangan individu, pemberdayaan tim, serta penyusunan visi yang inspiratif (Buil et al., 2019; Teoh et al., 2022; Udin, 2023). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan. Namun demikian, masih terbatas penelitian yang secara eksplisit mengkaji peran *keterikatan kerja* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, khususnya pada sektor kehutanan di Indonesia.

Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) dalam bekerja (Bakker, 2022). Tingkat keterikatan yang tinggi berpotensi meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, studi ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Rimba Hutani Mas. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur mengenai dinamika kepemimpinan dan perilaku organisasi, sedangkan secara praktis hasilnya dapat menjadi rekomendasi bagi perusahaan dalam memperkuat peran kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengubah perilaku bawahan menuju pencapaian tujuan organisasi yang lebih tinggi (Bass, 1985; Avolio & Bass, 1994). Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi melalui empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Northouse, 2021).

Dalam konteks organisasi modern, gaya kepemimpinan ini dinilai efektif dalam meningkatkan komitmen, keterlibatan, dan kinerja karyawan, khususnya pada lingkungan kerja yang menghadapi perubahan cepat (Nguyen et al., 2022; Ahmad et al., 2023). Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arah strategis, tetapi juga menumbuhkan makna kerja dan rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi (Breevaart & Bakker, 2018). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan motivasi intrinsik dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Keterikatan Kerja (Work Engagement)

Keterikatan kerja didefinisikan sebagai keadaan psikologis positif dan menuaskan yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi menunjukkan antusiasme, energi, serta dedikasi tinggi terhadap pekerjaan mereka. Teori Job Demands-Resources (JD-R) menjelaskan bahwa keterikatan kerja muncul ketika individu memiliki sumber daya pekerjaan seperti dukungan pemimpin, otonomi, dan umpan balik yang memadai (Bakker & Demerouti, 2017).

Pemimpin transformasional berperan penting dalam membangun keterikatan kerja karena mereka mampu meningkatkan persepsi karyawan terhadap makna kerja, dukungan sosial, dan penghargaan psikologis (Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011). Sejumlah penelitian empiris menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja (Breevaart et al., 2016; Zhu et al., 2019). Dengan demikian, keterikatan kerja dapat berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan (Employee Performance)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan standar dan tujuan organisasi (Armstrong & Taylor, 2020). Indikator kinerja mencakup kualitas hasil kerja, kuantitas, ketepatan waktu, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan

(Sonnentag & Frese, 2002). Kinerja yang optimal tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis dan kepemimpinan.

Kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui pembentukan visi bersama, pemberdayaan individu, dan peningkatan komitmen afektif (Masa'deh et al., 2018; Nguyen & Nguyen, 2021). Selain itu, keterikatan kerja terbukti menjadi salah satu determinan utama kinerja, karena karyawan yang terikat cenderung menunjukkan usaha ekstra, kreativitas, dan komitmen terhadap hasil kerja (Bakker & Albrecht, 2018). Oleh karena itu, keterikatan kerja sering dipandang sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Bagian ini menguraikan teori-teori relevan yang mendasari topik penelitian dan memberikan ulasan tentang beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dan memberikan acuan serta landasan bagi penelitian ini dilakukan. Jika ada hipotesis, bisa dinyatakan tidak tersurat dan tidak harus dalam kalimat tanya.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran objektif terhadap fenomena yang diteliti melalui pengukuran numerik dan analisis statistik yang sistematis. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, sehingga hasilnya dapat diinterpretasikan secara empiris dan dapat digeneralisasi pada konteks organisasi sejenis.

Penelitian dilakukan pada PT. Rimba Hutani Mas, sebuah perusahaan swasta yang beroperasi di bidang kehutanan dan pengelolaan sumber daya alam. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi konteks industri yang menuntut efektivitas kepemimpinan serta keterlibatan karyawan dalam menjaga produktivitas dan keberlanjutan perusahaan. Subjek penelitian meliputi seluruh 80 karyawan aktif yang terdiri dari berbagai jenjang jabatan, mulai dari staf hingga manajerial. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (census sampling), di mana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian agar hasil yang diperoleh lebih representatif terhadap kondisi aktual organisasi.

Data penelitian diperoleh melalui kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel utama, yakni kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) untuk mengukur tingkat persepsi responden terhadap setiap pernyataan. Variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal (idealized influence), motivasi inspirasional (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan pertimbangan individual (individualized consideration). Keterikatan kerja diukur melalui tiga dimensi: semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan penyerapan (absorption). Sementara itu, variabel kinerja karyawan mencakup dimensi kualitas kerja, kompetensi, kerja sama tim, serta kontribusi strategis terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Analisis data dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi data penelitian, sedangkan analisis inferensial digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel yang telah dirumuskan dalam model konseptual. Untuk menguji model penelitian, digunakan metode Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Squares (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena memiliki kemampuan untuk menganalisis hubungan kompleks antar variabel laten, sekaligus memeriksa efek langsung dan tidak langsung (mediasi) dengan ukuran sampel yang relatif kecil serta data yang tidak berdistribusi normal.

Model pengukuran (outer model) dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas, mencakup convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading $\geq 0,7$ dan Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,5$. Reliabilitas konstruk diuji melalui nilai composite reliability dengan batas minimal 0,7. Selanjutnya, model struktural (inner model) diuji untuk menilai hubungan antarvariabel laten menggunakan nilai R-square, Q-square, serta koefisien jalur (path coefficient). Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$, yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara variabel yang diuji.

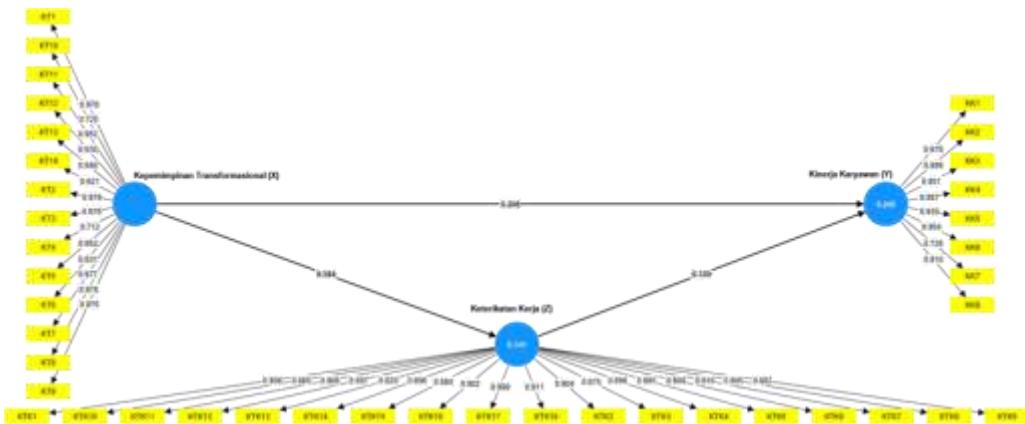
Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris mengenai mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja sebagai variabel mediasi, serta memperkaya kajian empiris dalam bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya di sektor kehutanan Indonesia.

Bagian ini memuat rancangan penelitian meliputi disain penelitian, populasi/ sampel penelitian, teknik dan instrumen pengumpulan data, alat analisis data, dan model penelitian yang digunakan. Metode yang sudah umum tidak perlu dituliskan secara rinci, tetapi cukup merujuk ke referensi acuan (misalnya: rumus uji-F, uji-t, dll). Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian tidak perlu dituliskan secara rinci, tetapi cukup dengan mengungkapkan hasil pengujian dan interpretasinya. Keterangan simbol pada model dituliskan dalam kalimat.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa karakteristik responden pada PT. Rimba Hutani Mas didominasi oleh karyawan yang berada pada usia produktif antara 25 hingga 44 tahun sebesar 71,7 persen, sedangkan kelompok atasan seluruhnya berusia di atas 45 tahun. Berdasarkan jenis kelamin, baik karyawan maupun atasan didominasi oleh laki-laki, masing-masing sebesar 61,7 persen dan 70 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di PT. Rimba Hutani Mas cenderung menuntut kekuatan fisik, tanggung jawab tinggi, dan ketahanan kerja yang kuat sehingga lebih banyak diisi oleh tenaga kerja laki-laki.

Secara deskriptif, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel utama—kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja, dan kinerja karyawan—berada pada kategori tinggi. Variabel kepemimpinan transformasional memperoleh rata-rata skor 241,92 yang menunjukkan bahwa para pemimpin di perusahaan ini memiliki kemampuan memengaruhi dan menginspirasi karyawan melalui keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta perhatian individual terhadap kebutuhan pengembangan bawahannya. Selanjutnya, variabel keterikatan kerja memperoleh skor rata-rata 249,33 yang menggambarkan tingginya antusiasme, dedikasi, dan penyerapan karyawan terhadap pekerjaannya. Adapun kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata 83,62 yang menunjukkan bahwa karyawan telah menunjukkan tanggung jawab, produktivitas, dan kualitas kerja yang tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.



Gambar 1. Outer Model.

Hasil pengujian model struktural menggunakan Partial Least Squares (PLS) menunjukkan bahwa seluruh indikator konstruk valid dan reliabel, dengan nilai outer loading di atas 0,70, nilai AVE lebih dari 0,50, serta Composite Reliability dan Cronbach's Alpha di atas 0,70. Nilai R-square sebesar 0,341 pada keterikatan kerja menunjukkan hubungan moderat, sedangkan R-square sebesar 0,240 pada kinerja karyawan termasuk kategori lemah. Meskipun demikian, nilai Q-square sebesar 0,50 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik.

Uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,208 dan p-value 0,048. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja ($\beta = 0,584$; $p = 0,000$). Keterikatan kerja terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,339$; $p = 0,001$). Selain itu, kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja dengan nilai koefisien 0,198 dan p-value 0,002. Hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting tidak hanya secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan, tetapi juga melalui pembentukan keterikatan kerja yang kuat di dalam organisasi.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis.

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.208	0.216	0.105	1.975	0.048	Hipotesis Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Keterikatan Kerja (Z)	0.584	0.591	0.085	6.878	0.000	Hipotesis Diterima
Keterikatan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.339	0.337	0.098	3.460	0.001	Hipotesis Diterima
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Keterikatan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.198	0.198	0.063	3.115	0.002	Hipotesis Diterima

Temuan ini mendukung teori Bass (1985) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu membangkitkan kesadaran, motivasi, dan komitmen pengikut melalui empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Pemimpin transformasional di PT. Rimba Hutani Mas berperan tidak hanya sebagai pengarah, tetapi juga sebagai sumber inspirasi dan motivasi yang membangun rasa tanggung jawab serta semangat kerja karyawan. Karyawan yang merasakan perhatian dan penghargaan dari pemimpin cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi dan bekerja dengan rasa bangga serta komitmen terhadap tujuan perusahaan.

Selain itu, keterikatan kerja terbukti memiliki peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kinerja melalui instruksi atau kontrol, tetapi juga melalui penciptaan iklim psikologis positif yang menumbuhkan rasa memiliki dan makna dalam bekerja. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik akan lebih bersemangat, berinovasi, dan bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Buil et al. (2019), Lai et al. (2020), dan Aftab et al. (2023) yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja merupakan mekanisme psikologis penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu. Dalam konteks PT. Rimba Hutani Mas, kepemimpinan yang inspiratif,

komunikatif, dan empatik terbukti mampu meningkatkan semangat serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan berkelanjutan melalui peningkatan keterikatan kerja sebagai faktor mediasi utama.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Rimba Hutani Mas. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional—seperti kemampuan memberikan inspirasi, teladan, motivasi, serta perhatian terhadap kebutuhan individu bawahan—semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Pemimpin yang mampu mengarahkan visi, menumbuhkan rasa percaya, serta mendorong pengembangan potensi karyawan terbukti mampu meningkatkan semangat kerja, tanggung jawab, dan pencapaian target organisasi.

Selain itu, hasil penelitian juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Gaya kepemimpinan yang komunikatif, visioner, dan memberdayakan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif, di mana karyawan merasa dihargai, memiliki makna dalam pekerjaannya, serta terdorong untuk berkontribusi secara maksimal. Kondisi ini menghasilkan keterikatan emosional dan profesional yang kuat antara karyawan dengan pekerjaannya maupun organisasinya.

Selanjutnya, keterikatan kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat keterikatan tinggi menunjukkan semangat, dedikasi, dan fokus yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. Dengan demikian, keterikatan kerja menjadi faktor kunci yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dan hasil kinerja.

Hasil analisis juga mengungkap bahwa keterikatan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga berlangsung melalui peningkatan keterikatan kerja. Dengan kata lain, pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan arahan yang jelas, serta memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan bawahannya akan mampu membangun keterikatan yang

kuat, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkaya literatur mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam konteks manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan kinerja melalui keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bagi manajemen perusahaan untuk terus mengembangkan gaya kepemimpinan yang transformatif guna menciptakan lingkungan kerja yang positif, berorientasi pada pengembangan karyawan, dan mendorong terciptanya kinerja unggul di seluruh lini organisasi

DAFTAR REFERENSI

- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Abid, N., & Ahmad, S. B. (2023). Do transformational leadership and work engagement matter for job performance in luxury hotels? Exploring the role of leaders' managerial skills. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5). <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2022-0208>
- Ahmad, M., Khan, S., & Rehman, M. (2023). Transformational leadership and employee performance: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 161, 113874. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113874>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). Transformational leadership (3rd ed.). Routledge.
- Bator, R. J., Bryan, A. D., & Schultz, P. W. (2011). Who gives a hoot?: Intercept surveys of litterers and disposers. *Environment and Behavior*, 43(3), 295–315. <https://doi.org/10.1177/0013916509356884>
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>

- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2016). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- 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>
- Hidayati, S. N. (2016). Pengaruh pendekatan keras dan lunak pemimpin organisasi terhadap kepuasan kerja dan potensi mogok kerja karyawan. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 5(2), 57–66. <http://dx.doi.org/10.30588/SOSHUMDIK.v5i2.164>
- Jufrizén, J., Farisi, S., Muslih, M., & Sari, M. (2023). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment and work engagement of hotel employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 1–12. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.01](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.01)
- 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, 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Masa'deh, R., Obeidat, B., & Tarhini, A. (2018). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development*, 37(10), 681–698. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2017-0315>
- Nguyen, H. M., & Nguyen, C. (2021). The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 11(2), 1–12. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.028>
- Nguyen, T. T., Nguyen, N. P., & Tran, Q. H. (2022). Transformational leadership and employee engagement: The mediating role of trust and job satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 319–334. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2021-0378>
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage Publications.
- Risdwiyanto, A., & Kurniyati, Y. (2015). Strategi pemasaran perguruan tinggi swasta di Kabupaten Sleman Yogyakarta berbasis rangsangan pemasaran. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 5(1), 1–23. <http://dx.doi.org/10.30588/SOSHUMDIK.v5i1.142>
- Santoso, N. R., Sulistyaningtyas, I. D., & Pratama, B. P. (2022). Transformational leadership during the COVID-19 pandemic: Strengthening employee engagement through internal communication. *Journal of Communication Inquiry*. <https://doi.org/10.1177/01968599221095182>

- 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>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3–25). Wiley.
- Teoh, B. E. W., Wider, W., Saad, A., Sam, T. H., Vasudevan, A., & Lajuma, S. (2022). The effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.913773>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Udin, U. (2023). Linking transformational leadership to organizational learning culture and employee performance: The mediation-moderation model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1229>
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2019). The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of work engagement. *Frontiers in Psychology*, 10, 2060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02060>