

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan Semikonduktor

Akmal Ikhsanul Hamdi¹, Himawan Mochtoha²

* Politeknik Negeri Batam

Administrasi Bisnis Terapan

Jl. Ahmad Yani, Tlk. Tering, Kec. Batam Kota, Kota Batam, Kepulauan Riau 29461, Indonesia.

E-mail: Akmal.4122201122@students.polibatam.ac.id¹, himawan@polibatam.ac.id²

Abstrak

Penelitian ini meneliti bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan dengan menggunakan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi dalam PT semikonduktor. Peran kepemimpinan dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan di tengah perubahan industri global menjadi fokus penelitian ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan dengan karakteristik tidak berada di tingkat manajer, Berposisi dibagian area *non shopfloor*, & telah bekerja di perusahaan selama lebih dari lima belas tahun. Target sampling yang digunakan menggunakan rumus slovin yang dimana dari total karyawan berdasarkan karakteristik yang disamapaikan berjumlah 137 karyawan yang akan menjadi target pengisian kuesioner. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* (SEM), yang berbasis pada *Partial Least Squares* (PLS). Studi menunjukkan bahwa PT Semikonduktor yang di teliti memiliki hasil penelitian yaitu, kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, tetapi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Terbukti juga bahwa keterlibatan karyawan meningkatkan kinerja mereka. Keterlibatan juga berfungsi sebagai penghubung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Keywords: Semikonduktor, kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, keterlibatan karyawan, SEM-PLS

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia menjadi elemen paling strategis dalam sebuah organisasi perusahaan karena berperan langsung dalam menentukan keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan bisnis. Untuk menghasilkan kinerja yang optimal, pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara serius melalui upaya pemeliharaan, pengembangan kompetensi, serta pemberian perhatian yang berkelanjutan (Cornelius, 2018). Dalam konteks ini, kepemimpinan memiliki posisi yang sangat menentukan karena berfungsi sebagai pengarah sekaligus penggerak utama dalam organisasi. Di tengah perubahan industri yang semakin kompleks dan cepat, efektivitas kepemimpinan menjadi kunci dalam menghadapi tantangan, termasuk dalam mengelola transformasi, mendorong kreativitas, serta menjaga keseimbangan organisasi di bawah tekanan eksternal seperti ketidakstabilan rantai pasokan global dan dinamika perdagangan internasional (Nästase, 2011). Lebih lanjut, Cahyono (2024) menegaskan bahwa pemimpin yang adaptif dan memiliki visi yang jelas mampu meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia secara konsisten dan berkelanjutan.

Berbagai penelitian empiris telah memberikan bukti yang konsisten mengenai adanya hubungan erat antara kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kinerja karyawan di beragam setting organisasi. Temuan dari Kharis et al. (2015) memberitahukan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan performa individu, khususnya melalui kapasitas pemimpin dalam menumbuhkan inspirasi, memotivasi bawahan, serta memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi. Dalam praktiknya, pemimpin yang mampu membangun visi yang jelas dan memberikan dorongan psikologis cenderung menghasilkan lingkungan kerja yang lebih produktif dan adaptif. Lebih lanjut, hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya interaksi interpersonal yang positif antara pemimpin dan karyawan menjadi faktor penting dalam mendorong keterlibatan kerja.

Sejalan dengan itu, Pambudi (2016) menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional bukan hanya bersifat langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga bekerja secara tidak langsung melalui berbagai variabel mediasi dalam organisasi, seperti budaya kerja, kepuasan kerja, serta tingkat

loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak berdiri sendiri, melainkan terintegrasi dengan sistem dan dinamika internal organisasi secara keseluruhan. Dengan kata lain, keberhasilan seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinannya, tetapi juga oleh kemampuannya dalam mengelola faktor-faktor pendukung yang relevan. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan ini dinilai memiliki peran strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi secara berkelanjutan. Ini mengindikasikan peran kepemimpinan transformasional bersifat strategis dalam menjadikan perilaku kerja yang produktif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mendorong pencapaian kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, keberadaan pemimpin yang mampu mengimplementasikan gaya transformasional menjadi faktor penting dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Kinerja serta tingkat keterlibatan karyawan adalah parameter penting yang menggambarkan seberapa berhasil sebuah organisasi dalam meraih tujuan strategis yang telah ditetapkan. Kedua aspek ini saling berkaitan, di mana keterlibatan yang tinggi cenderung mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan. Namun demikian, laporan terbaru dari Gallup (2025) menunjukkan adanya tren penurunan tingkat keterlibatan karyawan secara global, dari 23% menjadi 21%, yang mengindikasikan tantangan serius dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai sektor. Penurunan ini tidak hanya memiliki efek pada individu, tetapi juga dapat memengaruhi kinerja keseluruhan organisasi. Menariknya, kelompok manajerial tercatat sebagai segmen yang mengalami penurunan keterlibatan paling signifikan, sehingga menimbulkan kekhawatiran mengingat peran strategis mereka dalam mengarahkan tim dan menjaga stabilitas kinerja organisasi. Kondisi ini menegaskan pentingnya upaya yang lebih sistematis untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, khususnya pada level manajemen.

Kondisi empiris pada perusahaan semikonduktor menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan berada pada kategori yang relatif tinggi, yang tercermin dari adanya rasa memiliki terhadap organisasi, motivasi kerja yang kuat, serta antusiasme dalam menjalankan tugas. Tingginya keterlibatan ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah mampu membentuk suasana kerja yang mendorong keterlibatan aktif para karyawan dalam meraih sasaran organisasi. Meskipun demikian, masih ditemukan sejumlah tantangan yang perlu mendapat perhatian, khususnya terkait aspek keadilan organisasi, kebebasan dalam menyampaikan pendapat, serta tingkat pemberdayaan karyawan. Ketiga aspek tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam upaya membangun lingkungan kerja

yang lebih inklusif, terbuka, dan partisipatif. Dalam konteks ini, peran kepemimpinan menjadi sangat penting sebagai faktor strategis yang mampu membentuk budaya organisasi, memperkuat rasa kepercayaan, serta mendorong keterlibatan karyawan secara berkelanjutan melalui pendekatan yang lebih adil dan memberdayakan.

Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi biasanya menunjukkan hasil kerja yang lebih baik dan memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk keluar dari perusahaan (Rambembuoch et al., 2023). Hal ini disebabkan oleh adanya ikatan emosional dan psikologis yang kuat antara karyawan dan pekerjaannya. Selain itu, individu yang merasa memiliki peran signifikan dalam organisasi akan lebih proaktif, berinisiatif, dan berkontribusi secara nyata dalam pencapaian tujuan perusahaan (Nugroho & Ratnawati, 2021). Penelitian Edward (2020) turut menegaskan bahwa penghargaan atas sumbangsih pegawai dan pembentukan lingkungan kerja yang menyenangkan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan di tempat kerja. Dengan demikian, keterlibatan karyawan adalah elemen krusial yang mempengaruhi tidak hanya hasil kerja, tetapi juga mempertahankan stabilitas tenaga kerja untuk periode yang lebih lama.

Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai salah satu metode yang paling fleksibel dalam menghadapi keanekaragaman dan perubahan organisasi kontemporer yang terus berubah. Gaya kepemimpinan ini dianggap mampu memberikan arahan sekaligus mendorong keterlibatan aktif dari seluruh organisasi dalam lingkungan kerja yang ditandai oleh perubahan cepat, ketidakpastian, dan tuntutan inovasi yang tinggi. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek utama: pengaruh ideal, inspirasi motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang dipersonalisasi. Keempat elemen ini menunjukkan peran seorang pemimpin tidak hanya sebagai penuntun tetapi juga sebagai inspirasi dan penggerak transformasi yang dapat menumbuhkan rasa percaya satu sama lain. Gaya kepemimpinan ini mengutamakan pencapaian tujuan dan pengembangan individu. Ini juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk meningkatkan budaya inovasi, meningkatkan komitmen organisasi, dan membuat lingkungan kerja yang menguntungkan dan kolaboratif (Ardhika et al., 2025; Demands et al., 2018). Oleh karena itu, memanfaatkan jenis kepemimpinan ini menjadi sangat penting untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan menunjukkan keterkaitan yang erat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja

karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, dukungan, serta perhatian secara personal akan membuat karyawan merasa dihargai dan diakui keberadaannya, sehingga meningkatkan keterikatan mereka terhadap pekerjaan (Agung et al., 2022). Selain itu, Sebagaimana diungkapkan oleh Abdelhamid et al. (2023), keterlibatan karyawan juga berfungsi sebagai faktor mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Karyawan yang terlibat secara aktif diharapkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka dan memberikan kontribusi terbaik mereka untuk organisasi.

Sebagian besar studi sebelumnya lebih sering memakai kepuasan kerja sebagai variabel perantara untuk melihat keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan prestasi karyawan (Cornelius, 2018). Namun, kepuasan kerja yang cenderung konsisten dianggap belum sepenuhnya mencerminkan keterlibatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dalam hal ini, keterlibatan karyawan yang mencakup dimensi semangat, dedikasi, dan penyerapan dianggap sebagai variabel yang lebih dinamis dan komprehensif untuk diteliti (Agung et al., 2022). Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam terkait bagaimana karyawan berinteraksi dengan pekerjaannya secara psikologis.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini berkonsentrasi pada mengevaluasi bagaimana kepemimpinan transformasional berdampak pada hasil kerja karyawan. Penelitian ini melihat keterlibatan karyawan sebagai komponen penting dalam lingkungan perusahaan semikonduktor.

2. Kajian Literatur

2.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat menginspirasi dan mendorong bawahannya untuk melampaui tujuan dan ekspektasi organisasi (Bass & Riggio, 2006). Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil, tetapi juga pada proses pengembangan individu melalui pemberian inspirasi, dukungan, dan tujuan yang jelas. Pemimpin transformasional umumnya mampu mengartikulasikan arah dan tujuan organisasi secara efektif, sehingga menciptakan rasa percaya dan keyakinan di kalangan karyawan terhadap kepemimpinan yang dijalankan (Burns, 2012). Kepercayaan tersebut menjadi fondasi penting dalam membangun hubungan kerja yang kuat serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam aktivitas organisasi secara menyeluruh.

Selanjutnya, Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa gagasan tentang kepemimpinan transformasional terdiri dari empat komponen utama

yang saling terkait dan membentuk gambaran keseluruhan. Mereka adalah pengaruh yang teridealisasi, inspirasi motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian yang disesuaikan. Dimensi-dimensi ini tidak hanya menggambarkan karakteristik perilaku pemimpin, tetapi juga mencerminkan bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi, menginspirasi, serta mengembangkan potensi bawahannya secara menyeluruh. Dalam praktiknya, kombinasi dari keempat aspek ini memungkinkan terciptanya hubungan kerja yang lebih bermakna dan produktif. Keempat dimensi ini saling melengkapi dalam membentuk karakter kepemimpinan yang efektif dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Kepemimpinan transformasional sangat penting untuk menciptakan budaya organisasi yang fleksibel, bekerja sama, dan berdaya saing di tengah dinamika perubahan yang terus berkembang. Dengan menerapkan dimensi-dimensi ini, pemimpin dapat meningkatkan komitmen organisasi serta mendorong motivasi kerja untuk inovasi.

2.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai pencapaian yang diraih oleh seseorang, baik dari aspek mutu maupun jumlah, ketika melaksanakan tugas dan kewajiban yang telah ditentukan oleh organisasi (Mangkunegara, 2011). Konsep ini menunjukkan sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi ekspektasi pekerjaan yang diinginkan serta berperan dalam mencapai sasaran organisasi. Dalam penerapannya, kinerja tidak bersifat independen, tetapi dipengaruhi oleh berbagai elemen yang saling berhubungan. Hasibuan (2012) menjelaskan bahwa faktor internal seperti motivasi, kompetensi, dan kemampuan individu memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kinerja. Di sisi lain, faktor luar seperti cara pemimpin berkoordinasi, suasana tempat kerja, dan cara pengelolaan juga berpengaruh pada cara pekerja melaksanakan tugas mereka..

Selanjutnya, Robbins dan Judge (2009) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat dievaluasi melalui sejumlah indikator utama yang merepresentasikan tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kualitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, dan efektivitas penggunaan sumber daya yang tersedia adalah beberapa indikator yang dimaksud. Ketiga aspek ini dianggap mampu mencerminkan sejauh mana karyawan dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian, pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses dan efisiensi yang diperlihatkan saat melaksanakan pekerjaan. Dengan begitu, pengukuran kinerja tidak hanya mengutamakan hasil akhir, tetapi juga pada cara kerja yang efisien dan bermanfaat. Ini menjadi landasan penting bagi organisasi dalam menilai dan meningkatkan

produktivitas karyawan secara terus-menerus.

2.3 Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan dapat diartikan sebagai kondisi psikologis yang positif, yang tercermin melalui tingkat semangat, dedikasi, serta penyerapan yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya hadir secara fisik di tempat kerja, tetapi juga terlibat secara emosional dan kognitif dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Keterlibatan yang tinggi menunjukkan komitmen yang kuat, upaya untuk memberikan kinerja terbaik, dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Hal ini menjadikan keterlibatan sebagai komponen penting dalam meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Selain itu, keterlibatan karyawan juga menunjukkan adanya interaksi yang aktif antara pekerja dan perusahaan, di mana kedua pihak saling memenuhi keperluan dan harapan satu sama lain (Henryhand et al., 2009). Organisasi yang bisa menciptakan suasana kerja yang baik, memberikan penghargaan yang seimbang, serta menawarkan peluang untuk pengembangan pribadi akan mendorong pekerja untuk memberikan kontribusi yang lebih maksimal. Sebaliknya, karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan akan menunjukkan tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam berbagai aktivitas organisasi. Dengan demikian, Keterlibatan karyawan bukan cuma menjadi tanda psikologis, tetapi juga berperan penting dalam membangun hubungan kerja yang baik dan efektif.

2.4 Penelitian Terdahulu

Studi sebelumnya telah menyelidiki hubungan antara keterlibatan karyawan, kinerja karyawan, dan kepemimpinan transformasional dalam berbagai konteks organisasi. Penelitian Ardhika et al. (2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan keterlibatan karyawan dan berkontribusi pada kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat diperkuat melalui kondisi psikologis karyawan. Sejalan dengan itu, Cahyono (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam meningkatkan motivasi, keterlibatan, serta efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini memiliki peran strategis dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada kinerja.

Abdelhamid et al (2023) menekankan bahwa keterlibatan karyawan adalah bagian penting yang memiliki peranan besar dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja individu di dalam organisasi. Karyawan yang sangat terlibat cenderung

menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, antusiasme dalam tugas, dan keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka dalam mencapai target perusahaan. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada peningkatan output kerja, tetapi juga pada kualitas interaksi dan kolaborasi di lingkungan kerja. Dengan demikian, Keterlibatan karyawan merupakan salah satu tanda yang sangat penting untuk mengevaluasi seberapa sukses suatu strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Sejalan dengan hal tersebut, Agung et al (2022) menunjukkan bahwa pimpinan yang bersifat transformasional memberi dampak yang besar terhadap seberapa terlibatnya karyawan dalam pekerjaan mereka. Gaya pemimpin ini dapat menghasilkan suasana kerja yang memotivasi dan mendukung, sehingga membuat karyawan merasa lebih terlibat secara emosional dan mental dalam tugas mereka. Hasil dari peningkatan keterlibatan ini akhirnya terlihat pada pencapaian kerja yang lebih baik dan berkelanjutan. Penemuan ini mengindikasikan bahwa posisi pemimpin sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

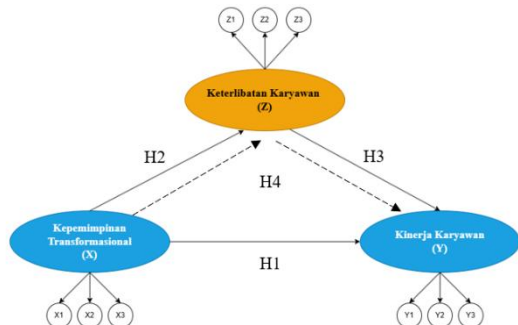
Di samping itu, Othman et al. (2021) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berperan sebagai penghubung yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan prestasi kerja. Artinya, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung melainkan melalui peningkatan tingkat keterlibatan karyawan sebagai perantara. Hal ini memperlihatkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki posisi yang sangat penting dalam menjembatani berbagai faktor organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal. Dengan adanya keterlibatan yang tinggi, kebijakan dan arahan dari pimpinan dapat diimplementasikan dengan lebih efektif.

Temuan ini juga didukung oleh Nugroho dan Ratnawati (2021) serta Rambembuoch et al. (2023) yang menyebutkan bahwa keterlibatan karyawan memberikan dampak yang baik dan signifikan pada kinerja dan produktivitas kerja. Karyawan yang berpartisipasi dengan aktif cenderung merasa lebih bertanggung jawab, sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih tinggi. Di sisi lain, Fadila et al. (2022) turut membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak nyata dalam meningkatkan produktivitas karyawan dalam organisasi. Secara keseluruhan, berbagai temuan ini menegaskan bahwa kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan menjadi faktor kunci dalam mencapai kinerja organisasi yang unggul.

2.5 Hipotesis

Menurut penelitian teoretis dan penelitian sebelumnya, kita dapat menentukan hubungan antara kepemimpinan

transformatasional, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan. Hubungan ini menunjukkan bahwa ada pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung di antara variabel-variabel ini. Oleh karena itu, kita perlu merumuskan hipotesis untuk melakukan uji empiris. Metode ini digambarkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Sumber: Data Diolah (2025)

Dari kerangka diatas, Hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Kepemimpinan Transformatasional (X) berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y),
- H2: kepemimpinan transformatasional (X) berdampak positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan (Z),
- H3: keterlibatan karyawan (Z) berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y),
- H4: melalui keterlibatan karyawan (Z), kepemimpinan transformatasional (X) berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

3. Metode Penelitian

Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini menyelidiki bagaimana kepemimpinan transformatasional berdampak pada kinerja karyawan dalam perusahaan semikonduktor, dengan mempertimbangkan keterlibatan karyawan sebagai faktor perantara. Menurut Sugiyono (2023), tujuan penelitian adalah untuk menguji bagaimana hubungan antara variabel nyata diuji melalui analisis data angka, yang akan memungkinkan hasil yang dapat diukur dan jelas. Oleh karena itu, dianggap bahwa metode kuantitatif adalah yang paling cocok untuk menguji model ide yang telah dibangun sebelumnya.

Tiga variabel utama dalam penelitian ini: kepemimpinan transformatasional sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel tergantung, dan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Pengaruh yang ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual, dan perhatian yang disesuaikan adalah empat komponen utama yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan yang mengubah (Bass &

Avolio, 1994). Di sisi lain, kinerja karyawan dapat diukur dengan cara yang sama seperti kualitas kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas (Robbins & Judge, 2009). Semangat, dedikasi, dan penyerapan adalah faktor yang digunakan untuk mengukur keterlibatan karyawan (Schaufeli & Bakker, 2004), yang menunjukkan hubungan psikologis seseorang dengan pekerjaan mereka.

Penelitian ini melibatkan 207 karyawan perusahaan semikonduktor yang bekerja di area *non-shopfloor*. Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Slovin dengan toleransi kesalahan 5%, yang menghasilkan 137 responden. Metode pengambilan sampel *purposive* digunakan, dan kriteria responden termasuk karyawan *non-shopfloor* dengan masa kerja lebih dari 15 tahun. Untuk memastikan bahwa responden memiliki pengalaman dan pemahaman yang memadai tentang dinamika organisasi, kriteria ini dibuat.

Data yang diterapkan dalam studi ini meliputi data dasar dan tambahan. Data dasar didapatkan melalui distribusi kuesioner kepada partisipan yang dibuat dengan skala *Likert* untuk mengevaluasi pandangan terhadap variabel yang diteliti (Sugiyono, 2023). Di sisi lain, data sekunder diperoleh dari dokumentasi perusahaan yang relevan dengan tujuan penelitian. Kombinasi kedua jenis data ini diharapkan akan memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang konteks yang diteliti.

Analisis data pada penelitian ini dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS), yang memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel secara bersamaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian validitas dan reliabilitas konstruk untuk memastikan instrumen penelitian berkualitas. Selanjutnya, Pengujian hipotesis dilaksanakan dengan menilai nilai koefisien jalur serta *P-value* pada tingkat signifikansi 5% (Hair, 2014).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

Keterangan	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	79	58%
	Perempuan	58	42%
Total Responden		137	100%
Usia	30-35 Tahun	6	4%
	36-40 Tahun	15	11%
	41-45 Tahun	33	24%
	>45 Tahun	85	61%

Total Responden		137	100%
Masa Kerja	15-20 Tahun	47	34%
	>20 Tahun	90	66%
Total Responden		137	100%

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan pemrosesan data dari 137 responden, terungkap profil karakteristik individu yang menjadi fokus penelitiannya. Dari segi gender, lebih banyak responden yang merupakan pria dengan persentase mencapai 58%, sedangkan wanita merepresentasikan 42%. Dalam hal usia, sebagian besar responden berusia di atas 45 tahun dengan proporsi 61%, yang menunjukkan adanya dominasi kelompok usia lanjut dalam penelitian ini. Selain itu, jika dilihat dari pengalaman kerja, sebagian besar responden memiliki lebih dari 20 tahun pengalaman dengan persentase mencapai 66%. Situasi ini menunjukkan bahwa para responden memiliki tingkat pengalaman serta pemahaman yang tinggi terhadap lingkungan kerja dan dinamika organisasi. Berdasarkan latar belakang ini, informasi yang dikumpulkan dianggap cukup representatif dan mampu memberikan penilaian yang lebih obyektif serta mendalam mengenai variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian ini.

4.2 Deskripsi Data Variabel

Setelah data diolah, keseluruhan data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan aplikasi *Smart-PLS 4* untuk mendapatkan rata-rata dari setiap item pernyataan dalam alat penelitian. Perhitungan rata-rata ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum tentang bagaimana pandangan responden terkait masing-masing variabel yang diteliti. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh nilai yang kemudian dijadikan dasar untuk mengartikan skor.

Proses pengartian skor dilakukan dengan membagi rentang skala pengukuran ke dalam beberapa kategori yang telah ditentukan. Pembagian kategori ini didasarkan pada interval kelas yang diperoleh dari selisih antara skor tertinggi dan skor terendah, yang kemudian dibagi dengan total kategori yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dengan metode ini, setiap nilai rata-rata dapat dikategorikan dengan jelas, sehingga mempermudah pemahaman kecenderungan jawaban responden serta memberikan interpretasi yang lebih terencana dan sistematis terhadap hasil penelitian.

Tabel 2. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X)

Pernyataan	Skor	Frekuensi	Persentase (%)	Mean	Interpretasi
Pengaruh Ideal					
Atasan langsung menjadi	1	0	0	4,14	Sangat Positif
	2	0	0		

teladan yang layak diikuti dalam bekerja.	3	12	9		
	4	93	68		
	5	32	23		
Atasan langsung menunjukkan perilaku etis yang konsisten.	1	0	0	4,11	Sangat Positif
	2	0	0		
	3	12	9		
	4	97	71		
	5	28	20		
Motivasi Inspirasional					
Atasan langsung mampu memberikan motivasi yang membuat saya bersemangat.	1	0	0	4,08	Sangat Positif
	2	3	2		
	3	14	11		
	4	88	64		
	5	32	23		
Atasan langsung menyampaikan visi kerja yang menginspirasi .	1	0	0	4,08	Sangat Positif
	2	2	1		
	3	14	11		
	4	92	67		
	5	29	21		
Stimulasi Intelektual					
Atasan langsung mengajak saya berpikir kritis untuk meningkatkan hasil kerja.	1	0	0	4,10	Sangat Positif
	2	1	1		
	3	11	8		
	4	97	71		
	5	28	20		
Atasan langsung menghargai ide inovatif dari bawahannya.	1	0	0	4,20	Sangat Positif
	2	2	1		
	3	6	4		
	4	91	66		
	5	38	29		

Sumber: Data Diolah (2026)

Variabel kepemimpinan transformasional (X) dalam penelitian ini diukur melalui beberapa dimensi utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Ketiga dimensi tersebut merepresentasikan peran pemimpin dalam memberikan teladan, memotivasi karyawan, serta mendorong pengembangan pemikiran dan kemampuan individu dalam lingkungan kerja. Melalui dimensi-dimensi ini, dapat terlihat bagaimana efektivitas gaya kepemimpinan dalam membangun hubungan kerja yang positif dan produktif.

Analisis data menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel kepemimpinan transformasional berada dalam kategori sangat positif, dengan rata-rata di atas 4. Hasil ini menunjukkan bahwa para responden memberikan penilaian yang sangat baik terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Ini mencerminkan bahwa pemimpin dianggap mampu menjalankan tugasnya dengan optimal dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan potensi karyawan, sehingga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang

konduktivitas dan fokus pada peningkatan kinerja..

Tabel 3. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pernyataan	Skor	Frekuensi	Persentase (%)	Mean	Intrepretasi
Kualitas Kerja					
Saya menghasilkan pekerjaan dengan ketelitian yang tinggi.	1	0	0	4,22	Sangat Positif
	2	0	0		
	3	3	2		
	4	100	73		
	5	34	25		
Hasil pekerjaan saya memenuhi standar kualitas perusahaan.	1	0	0	4,28	Sangat Positif
	2	0	0		
	3	0	0		
	4	98	72		
	5	39	28		
Ketepatan Waktu					
Saya mampu bekerja secara efisien tanpa menghambat alur tim.	1	0	0	4,27	Sangat Positif
	2	0	0		
	3	2	2		
	4	95	69		
	5	40	29		
Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu.	1	0	0	4,15	Sangat Positif
	2	0	0		
	3	10	7		
	4	96	70		
	5	31	23		
Efektivitas					
Saya menggunakan sumber daya kerja secara efisien.	1	0	0	4,24	Sangat Positif
	2	0	0		
	3	1	1		
	4	102	75		
	5	34	24		
Saya mampu mengambil keputusan yang tepat dalam tugas.	1	0	0	4,21	Sangat Positif
	2	0	0		
	3	1	1		
	4	106	77		
	5	30	22		

Sumber: Data Diolah (2026)

Variabel kinerja karyawan (Y) dalam penelitian ini diukur melalui beberapa dimensi utama, yaitu kualitas kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas. Ketiga dimensi tersebut digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan hasil yang optimal, sesuai dengan standar yang ditetapkan, serta dalam waktu yang efisien. Selain itu, dimensi efektivitas juga mencerminkan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara tepat guna untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa semua indikator pada variabel kinerja karyawan tergolong sangat baik, dengan nilai rata-rata di atas 4. Penemuan ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat performa yang tinggi ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Keadaan ini menggambarkan bahwa karyawan tidak hanya berhasil mencapai target kerja, tetapi juga menunjukkan konsistensi dalam menghasilkan kualitas kerja yang memuaskan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan

tugas, serta efisiensi dalam penggunaan sumber daya organisasi.

Tabel 4. Variabel Keterlibatan Karyawan (Z)

Pernyataan	Skor	Frekuensi	Persentase (%)	Mean	Intepretasi
Semangat					
Saya memiliki energi tinggi saat menjalankan tugas pekerjaan.	1	0	0	4,18	Sangat Positif
	2	0	0		
	3	5	4		
	4	101	74		
	5	31	22		
Saya mampu bekerja dalam waktu lama tanpa mudah lelah.	1	2	2	3,70	Positif
	2	4	3		
	3	43	31		
	4	72	53		
	5	16	12		
Dedikasi					
Saya merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	1	0	0	4,33	Sangat Positif
	2	0	0		
	3	2	2		
	4	87	63		
	5	48	35		
Pekerjaan saya memberikan makna dan tujuan bagi diri saya.	1	0	0	4,31	Sangat Positif
	2	0	0		
	3	2	2		
	4	90	65		
	5	45	33		
Penyerapan					
Saya tenggelam dalam pekerjaan hingga tidak terasa waktu berlalu.	1	0	0	4,09	Sangat Positif
	2	3	2		
	3	12	9		
	4	91	66		
	5	31	23		
Saya mampu bekerja dengan fokus tinggi tanpa mudah teralihkan.	1	0	0	3,92	Positif
	2	1	1		
	3	24	18		
	4	96	70		
	5	16	11		

Sumber: Data Diolah (2026)

Variabel keterlibatan karyawan (Z) dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan. Ketiga dimensi tersebut digunakan untuk merepresentasikan tingkat keterikatan karyawan secara emosional dan psikologis terhadap pekerjaan yang mereka jalankan. Melalui pengukuran ini, dapat diketahui sejauh mana karyawan menunjukkan antusiasme, komitmen, serta fokus dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, mayoritas indikator di variabel keterlibatan karyawan terletak dalam kategori yang sangat positif, dengan rata-rata di atas 4. Namun, ada beberapa indikator yang tergolong positif dengan nilai rata-rata lebih dari 3,5. Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, tingkat keterlibatan karyawan berada pada keadaan yang baik. Ini menandakan bahwa karyawan sudah

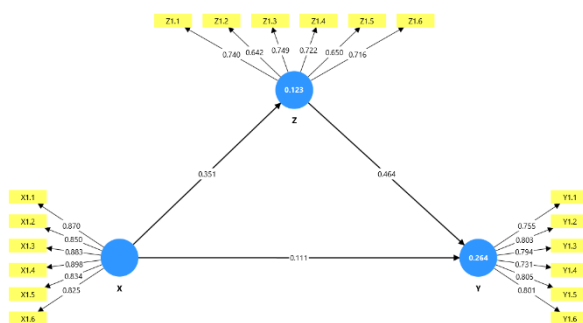
memiliki jalinan keterikatan yang cukup kuat terhadap pekerjaan mereka, meskipun masih ada kesempatan untuk meningkatkan beberapa aspek agar mencapai tingkat keterlibatan yang lebih ideal.

4.3 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian yang dilakukan dalam studi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana validitas setiap indikator yang diterapkan dalam penilaian masing-masing variabel. Langkah ini sangat penting untuk menjamin bahwa setiap item pernyataan secara tepat dapat mencerminkan konstruk yang diukur. Sesuai pendapat Hair et al. (2017), analisis terhadap indikator dapat dilanjutkan jika konstruk telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas yang cukup. Dengan begitu, uji ini menjadi fase yang sangat penting sebelum melakukan analisis lebih lanjut mengenai hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Dalam proses pengujian tersebut, salah satu kriteria yang diterapkan adalah nilai *loading factor*, di mana sebuah indikator dinilai valid apabila memperoleh nilai di atas 0,7. Di samping itu, validitas konstruk dinilai juga melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yang harus lebih besar dari 0,50 agar bisa dianggap memenuhi syarat. Nilai AVE yang tinggi menandakan bahwa konstruk mampu menjelaskan variasi indikator dengan baik. Oleh karena itu, kedua kriteria ini diadopsi sebagai patokan utama dalam mengevaluasi kelayakan indikator sebelum diterapkan dalam analisis lebih lanjut..

4.3.1 Validitas Konvergen



Gambar 2. Diagram Jalur

Sumber: Data Diolah (2026)

Tabel 5. Outer Loadings

Indikator	X	Y	Z
X1.1	0.870		
X1.2	0.850		
X1.3	0.883		
X1.4	0.898		
X1.5	0.834		
X1.6	0.825		
Y1.1		0.755	
Y1.2		0.803	
Y1.3		0.794	
Y1.4		0.731	
Y1.5		0.805	
Z1.1			0.801
Z1.2			0.740
Z1.3			0.642
Z1.4			0.749
Z1.5			0.722
Z1.6			0.650

Y1.6		0.801	
Z1.1			0.740
Z1.2			0.642
Z1.3			0.749
Z1.4			0.722
Z1.5			0.650
Z1.6			0.716

Sumber: Data Diolah (2026)

Pada tabel diatas menunjukkan nilai indikator pada setiap konstruk seperti berikut:

- 1) Semua indikator konstruk X memiliki nilai loading diatas 0.8 jauh melampaui batas minimum 0.7 yang disyaratkan pada validitas konvergen.
- 2) Semua indikator konstruk Y memiliki nilai loading diatas ambang batas 0.7 dan masih masuk dalam isyarat valditas konvergen.
- 3) Pada indikator konstruk Z terdapat 2 indikator yang memiliki nilai loading diantara 0.5 – 0.7, indikator ini masih di pertahankan dikarenakan menurut Hair et al (2019), nilai outer loading antara 0.5 – 0.7 sebaiknya di pertahankan apabila tidak ada dampak substansial terhadap reliabilitas konstruk dan tidak ada peningkatan signifikan dalam nilai AVE.

Secara keseluruhan, analisis terhadap *outer loadings* menunjukkan bahwa mayoritas indikator telah memenuhi syarat validitas konvergen dalam mengukur setiap konstruk dengan baik. Untuk konstruk X, semua indikator menunjukkan nilai *loading factor* yang signifikan, sehingga dapat dianggap memiliki validitas konvergen yang sangat tinggi. Ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu mewakili konstruk kepemimpinan transformasional dengan konsisten dan tepat.

Sementara itu, pada konstruk Y, indikator yang digunakan juga menunjukkan tingkat validitas konvergen yang cukup baik, walaupun tidak sekuat konstruk X. Nilai faktor pemuatan yang diperoleh tetap melebihi batas minimal yang telah ditentukan, sehingga masih bisa dianggap memadai dalam menilai variabel kinerja karyawan. Sedangkan untuk konstruk Z, terdapat dua indikator yang berada dalam kisaran nilai antara 0,5 hingga 0,7, yang menunjukkan bahwa validitas konvergen indikator-indikator tersebut tergolong moderat. Meskipun begitu, indikator ini masih dapat diterima dalam analisis, dengan catatan perlu dilakukan penilaian tambahan untuk memastikan konsistensi dan keandalannya dalam mencerminkan konstruk keterlibatan karyawan.

4.3.2 Validitas Diskriminan

Tabel 6. Cross Loadings

Indikator	X	Y	Z
X1.1	0.870	0.268	0.297
X1.2	0.850	0.301	0.295
X1.3	0.883	0.186	0.260
X1.4	0.898	0.197	0.287
X1.5	0.834	0.222	0.359
X1.6	0.825	0.217	0.298

Y1.1	0.346	0.755	0.295
Y1.2	0.227	0.803	0.389
Y1.3	0.335	0.794	0.495
Y1.4	0.095	0.731	0.271
Y1.5	0.148	0.805	0.441
Y1.6	0.077	0.801	0.390
Z1.1	0.234	0.460	0.740
Z1.2	0.269	0.212	0.642
Z1.3	0.230	0.435	0.749
Z1.4	0.222	0.339	0.722
Z1.5	0.280	0.230	0.650
Z1.6	0.273	0.373	0.716

Sumber: Data Diolah (2026)

Dari tabel diatas menunjukkan nilai indikator pada tiap konstruk nya seperti berikut:

- 1) Pada indikator X menunjukkan *cross loading* yang jauh lebih tinggi pada konstruk X dibandingkan pada konstruk Y dan Z dan nilai loading berkisar antara 0.826 hingga 0.898.
- 2) Pada indikator Y menunjukkan *cross loading* yang jauh lebih tinggi pada konstruk Y dibandingkan pada konstruk X dan Z dan nilai loading berkisar antara 0.731 hingga 0.803.
- 3) Pada indikator Z menunjukkan *cross loading* yang jauh lebih tinggi pada konstruk Z dibandingkan pada konstruk X dan Y dan nilai loading berkisar antara 0.642 hingga 0.749.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa model penelitian menunjukkan tingkat validitas diskriminan yang memuaskan. Hal ini terlihat dari setiap indikator yang memperoleh nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur jika dibandingkan dengan konstruk lainnya. Keadaan ini menunjukkan bahwa setiap indikator dapat dengan jelas membedakan antar konstruk dalam penelitian ini.

Dengan demikian, pengujian validitas diskriminan dengan metode *cross loading* menunjukkan bahwa model pengukuran yang diterapkan telah memenuhi kriteria yang ditentukan. Temuan ini menguatkan bahwa setiap variabel dalam studi memiliki ciri khas tersendiri dan tidak tumpang tindih dalam pengukurannya. Oleh karena itu, model pengukuran dapat dianggap valid dalam aspek validitas diskriminan dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.3.3 Uji Reliabilitas

Tabel 7. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformatif (X)	0.930	0.933	0.945	0.740
Kinerja Karyawan (Y)	0.874	0.891	0.904	0.612

Keterlibatan Karyawan (Z)	0.798	0.808	0.855	0.496
---------------------------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Data Diolah (2026)

Hasil uji reliabilitas, yang ditunjukkan pada tabel, menunjukkan bahwa nilai *Cronbach alpha* untuk setiap variabel lebih besar dari 0,7, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat keandalan yang tinggi dan layak untuk dievaluasi lebih lanjut. Nilai *Cronbach alpha* ini juga menunjukkan bahwa indikator dari masing-masing variabel dapat menghasilkan hasil yang konsisten dalam menilai konstruk yang sedang diteliti. Oleh karena itu, model telah memenuhi syarat keandalan yang diperlukan untuk penelitian kuantitatif.

Meskipun demikian, jika mempertimbangkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), variabel X dan Y telah memenuhi syarat dengan nilai di atas 0,5, sehingga validitas konvergen dapat dianggap memadai. Di sisi lain, variabel Z menunjukkan nilai AVE sebesar 0,496, sedikit di bawah angka yang direkomendasikan. Namun, menurut Hair et al. (2017), nilai AVE yang sedikit di bawah 0,5 masih dapat diterima sepanjang nilai keandalan konstruk, seperti *Cronbach alpha*, lebih dari 0,7. Oleh karena itu, dalam konteks ini, validitas konstruk untuk variabel Z bisa dianggap memadai dan tetap layak untuk digunakan dalam analisis penelitian.

4.4 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

4.4.1 Nilai R-Square (Koefisien Determinasi)

Tabel 8. Koefisien Determinasi

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.264	0.253
Keterlibatan Karyawan (Z)	0.123	0.117

Sumber: Data Diolah (2026)

Nilai kuadrat R untuk variabel Y adalah 0,264 berdasarkan analisis tabel koefisien determinasi. Angka-angka ini menunjukkan bahwa sekitar 26,4% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen dari penelitian ini, sedangkan 73,6% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam lingkup penelitian ini. Pembagian ini menunjukkan bahwa meskipun model tersebut memiliki kemampuan penjelasan yang terbatas, ia masih dapat diterima dalam penelitian sosial. Selain itu, perbedaan yang relatif kecil antara variabel yang dianalisis menunjukkan bahwa model yang digunakan cukup stabil dan tidak mengalami distorsi yang signifikan karena jumlah variabel independen yang terbatas.

Sementara itu, untuk variabel Z, angka *R-square* tercatat sebesar 0,123, yang menunjukkan bahwa variabel yang tidak tergantung hanya mampu menjelaskan 12,3% perbedaan dalam keterlibatan

karyawan, sedangkan 87,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak ada dalam model ini. Nilai ini menunjukkan bahwa dampak variabel yang tidak tergantung terhadap keterlibatan karyawan tergolong rendah. Dengan begitu, bisa disimpulkan bahwa masih ada banyak faktor lain yang bisa memengaruhi keterlibatan karyawan, sehingga disarankan untuk penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan penambahan variabel untuk meningkatkan kemampuan penjelasan model.

4.4.2 Nilai F2 (Effect Size)

Tabel 9. Effect Size

Variabel	X	Y	Z
Kepemimpinan Transformasional (X)		0.015	0.141
Kinerja Karyawan (Y)			
Keterlibatan Karyawan (Z)		0.256	

Sumber: Data Diolah (2026)

Hasil analisis efek menunjukkan bahwa variabel X memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap variabel Y, dengan nilai 0,015. Ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel ini sangat kecil dalam studi ini. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Sebaliknya, variabel X memiliki pengaruh terhadap variabel Z sebesar 0,141, yang merupakan nilai yang wajar. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat besar dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

Selain itu, ukuran efek variabel Z terhadap variabel Y adalah 0,256, yang merupakan kategori sedang. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki kontribusi yang cukup signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, karena pengaruh langsung dari variabel X terhadap variabel Y sangat kecil, dapat disimpulkan bahwa variabel Z adalah faktor yang paling berpengaruh dalam menjelaskan variabel Y. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan adalah variabel utama dalam penelitian ini.

4.5 Pengujian Hipotesis

4.5.1 Pengujian Hipotesis Antara Variabel

Tabel 10. Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STD EV)	T statistics ((O-STD EV)/STD EV)	P values
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kinerja Karyawan	0.111	0.106	0.098	1.136	0.256

(Y)					
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Keterlibatan Karyawan (Z)	0.351	0.364	0.088	3.982	0.000
Keterlibatan Karyawan (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.464	0.479	0.080	5.832	0.000

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan analisis hipotesis, tampak bahwa efek variabel X terhadap variabel Y memiliki koefisien 0,111, *T-statistic* 1,136, dan *P-value* 0,286. Meskipun ada pengaruh positif, nilai *T-statistic* di bawah 1,96 dan *P-value* di atas 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh ini tidak signifikan secara statistik. Oleh karena itu, tidak dapat diterima hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Y dipengaruhi oleh variabel X.

Selanjutnya, dengan *T-statistic* 3,982 dan *P-value* 0,000, pengaruh dari variabel X ke variabel Z memiliki nilai koefisien sebesar 0,351; temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat positif dan signifikan, karena *T-statistic* lebih tinggi dari 1,96 dan *P-value* kurang dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis yang mengatakan bahwa variabel X mempengaruhi variabel Z diterima.

Sementara itu, pengaruh dari variabel Z terhadap variabel Y menunjukkan nilai koefisien 0,464 dengan *T-statistics* 5,832 dan *P-values* 0,000. Nilai tersebut menandakan bahwa pengaruh variabel Z terhadap Y bersifat positif dan signifikan secara statistik. Oleh sebab itu, hipotesis yang berkaitan dengan hubungan ini juga bisa diterima.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, meskipun variabel X memengaruhi variabel Y, variabel Z juga memengaruhi variabel X. Selain itu, temuan ini menunjukkan bahwa variabel Z memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y, yang menjadikannya variabel mediasi dalam penelitian ini.

4.5.2 Pengujian Hipotesis Efek Mediasi

Tabel 11. Uji Efek Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STD EV)	T statistics ((O-STD EV)/STD EV)	P values
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Keterlibatan Karyawan	0.163	0.175	0.053	3.086	0.002

Karyawan (Z) ->					
Kinerja Karyawan (Y)					

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan penelitian tentang efek mediasi, ditemukan bahwa pengaruh variabel X terhadap Y secara tidak langsung melalui Z memiliki koefisien sebesar 0,163, *T-statistic* sebesar 3,086, dan *P-value* sebesar 0,002. Karena *T-statistic* melebihi 1,96 dan *P-value* di bawah 0,05, nilai-nilai ini menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif secara statistik. Hasil ini menunjukkan bahwa jalur tidak langsung dalam penelitian ini memberikan kontribusi yang berarti..

Hasil yang didapat menunjukkan bahwa variabel Z berfungsi sebagai penghubung dalam kaitannya antara X dan Y. Karena ada mediator ini, dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak langsung terjadi; sebaliknya, itu terjadi melalui peningkatan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menunjukkan bahwa variabel Z memiliki peran mediasi dalam relasi X dan Y adalah diterima. Hipotesis juga menekankan betapa pentingnya keterlibatan karyawan dalam menghubungkan hubungan tersebut.

4.6 Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Ini menunjukkan nilai *T-statistic* yang dilaporkan sebesar 1,136, yang kurang dari 1,96, dan *P-value* sebesar 0,256, yang melebihi ambang batas signifikansi 0,05. Dengan demikian hipotesis pertama (H1) ditolak. Penemuan ini menunjukkan bahwa karyawan dalam penelitian ini belum melihat peningkatan signifikan dalam kinerja mereka melalui penerapan kepemimpinan transformasional.

Temuan ini berbeda dari hasil penelitian sebelumnya, yang dilaporkan oleh Cahyono (2024) dan Fadila et al. (2022), yang mengklaim bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Perbedaan ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kinerja tidak selalu bersifat umum, tetapi dapat dipengaruhi oleh kondisi dan situasi tertentu di dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Semikonduktor. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun atasan telah mampu

menjadi teladan, memberikan motivasi, serta mendorong karyawan untuk berkembang, hal tersebut belum tentu secara langsung meningkatkan kualitas maupun hasil kerja karyawan. Berdasarkan karakteristik responden, sebagian besar karyawan memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun dan berusia di atas 45 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki pengalaman, kompetensi, dan pemahaman kerja yang sangat baik sehingga mampu menjalankan tugasnya secara mandiri. Dalam situasi tersebut, kinerja karyawan cenderung terbentuk dari pengalaman kerja yang panjang, penguasaan proses kerja, serta kemampuan teknis yang telah berkembang selama bertahun-tahun, bukan semata-mata karena pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nielsen dan Daniels (2012), yang menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dapat melemah pada karyawan dengan banyak pengalaman kerja.

Selain dengan kompetensi karyawan, hasil dari interview dengan beberapa karyawan sebagian menyampaikan bahwa semangat kerja yang mereka miliki saat ini lebih banyak didorong oleh kesempatan untuk terlibat dalam proyek lintas departemen maupun lintas site yang memberikan pengalaman baru, tantangan berbeda, serta peluang untuk mengembangkan kemampuan. Selain itu, struktur organisasi yang memiliki beberapa tingkatan hierarki menyebabkan interaksi antara karyawan dan pimpinan tidak selalu berlangsung secara intens, sehingga motivasi atau inspirasi yang diberikan pemimpin tidak dirasakan secara langsung dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Karyawan dengan masa kerja yang panjang cenderung memiliki motivasi yang sudah terbentuk dari dalam diri mereka sendiri. Pengalaman kerja yang telah dijalani selama bertahun-tahun membuat mereka memahami tugas, tanggung jawab, serta standar kinerja yang harus dipenuhi tanpa harus selalu bergantung pada arahan atau dorongan dari atasan. Dari hasil wawancara, faktor keluarga menjadi alasan yang paling dominan dalam mendorong mereka untuk tetap bekerja dengan baik, karena pekerjaan dipandang sebagai sarana untuk menjaga kestabilan ekonomi dan memenuhi kebutuhan keluarga. Selain itu, rasa tanggung jawab profesional, kenyamanan lingkungan kerja, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja juga menjadi sumber motivasi yang lebih kuat. Temuan ini memperlihatkan bahwa pada karyawan senior, motivasi kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor personal dan tanggung jawab jangka panjang dibandingkan oleh pengaruh langsung kepemimpinan transformasional.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Karyawan

Studi menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan meningkat dengan kepemimpinan transformasional. Hipotesis kedua (H2) diterima, seperti yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* sebesar 3,382, yang lebih tinggi daripada 1,96, dan *P-value* sebesar 0,000, yang lebih rendah daripada 0,05. Hasilnya menunjukkan bahwa implementasi yang lebih baik dari kepemimpinan transformasional akan menghasilkan peningkatan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Hasilnya menunjukkan bahwa pemimpin yang memberikan inspirasi dan motivasi langsung kepada karyawan mereka mampu meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan yang lebih mendalam terhadap pekerjaan dan organisasi. Kepemimpinan transformasional sangat penting untuk mencapai keterlibatan kerja yang ideal karena karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih aktif, bersemangat kerja, dan lebih berkomitmen pada pekerjaan mereka.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Agung et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan di tempat kerja. Selain itu, Ardhika et al. (2025) mendukung hasil ini dengan menunjukkan bahwa keterlibatan kerja adalah komponen penting yang dapat ditingkatkan melalui penerapan kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan keterlibatan karyawan yang tinggi, kepemimpinan transformasional memainkan peran strategis. Pada gilirannya, pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan dapat didukung oleh kepemimpinan transformasional.

3. Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai *T-statistic* sebesar 5,832, jauh di atas 1,96, dan *P-value* sebesar 0,000, yang berada di bawah 0,05, menunjukkan ini. Hipotesis ketiga (H3) dianggap dapat diterima. Hasilnya menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan adalah salah satu elemen penting yang berkontribusi pada peningkatan kinerja setiap karyawan di dalam organisasi.

Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang sangat terlibat dalam pekerjaan cenderung menunjukkan antusiasme kerja yang lebih tinggi, komitmen yang lebih besar, dan dedikasi yang lebih besar untuk tugas mereka. Keadaan ini mendorong karyawan untuk beroperasi secara lebih efektif, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas hasil kerja, sehingga langsung berpengaruh pada peningkatan kinerja keseluruhan. Dengan demikian, keterlibatan karyawan tidak hanya bersifat sebagai kondisi psikologis tetapi juga berfungsi sebagai penggerak

utama produktivitas kerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Nugroho dan Ratnawati (2021), yang menemukan bahwa keterlibatan karyawan sangat mempengaruhi kinerja. Selain itu, juga ditegaskan oleh Abdelhamid et al. (2023) bahwa keterlibatan dalam pekerjaan adalah faktor utama dalam meningkatkan produktivitas serta kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kontribusi karyawan terhadap peningkatan kinerja organisasi berkorelasi positif dengan tingkat keterlibatan mereka.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil analisis mediasi, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui tingkat keterlibatan mereka. Sebagai bukti bahwa hipotesis keempat (H4) dapat diterima, diperoleh nilai *T-statistic* 3,086, yang lebih besar dari 1,96, dan *P-value* 0,002, yang lebih rendah dari 0,05. Hasil menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat membantu menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan memiliki efek yang tidak langsung, terutama melalui peningkatan keterlibatan karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Othman et al. (2021) yang menegaskan bahwa keterlibatan karyawan berperan sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan performa. Di samping itu, Ardhika et al. (2025) juga menemukan bahwa keterlibatan kerja mampu menghubungkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tim. Dengan demikian, keterlibatan karyawan bisa dianggap sebagai elemen penting yang memperkuat relasi antara jenis kepemimpinan dan hasil kinerja dalam sebuah organisasi.

Dari hasil observasi di lapangan, dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan berusia di atas 45 tahun dengan pengalaman kerja lebih dari 20 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat pengalaman kerja yang tinggi serta pemahaman menyeluruh terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini berakibat pada stabilitas kinerja karyawan yang tidak terlalu terpengaruh secara langsung oleh gaya kepemimpinan. Di samping itu, lingkungan kerja yang terstruktur dengan baik serta sistem kerja yang mapan juga mendukung konsistensi kinerja karyawan dalam organisasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak besar pada keterlibatan karyawan dan kinerja, meskipun kinerja tidak berpengaruh langsung. Pada PT Semikonduktor selain pengaruh dari atasan juga terdapat beberapa hal

yang menyebabkan hal ini terjadi diantaranya pengalaman kerja yang berbeda, beban kerja yang berbeda tiap karyawan, dan prosedur yang sudah tertata dengan jelas yang menyebabkan peran dari kepemimpinan transformasional tidak memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Anis Eliyana et al. (2019) dan Mohd Zaki Othman et al. (2021) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja terjadi melalui peningkatan keterlibatan karyawan daripada secara langsung.

Temuan dari penelitian ini menawarkan implikasi bahwa perusahaan perlu memberi perhatian lebih pada peningkatan keterlibatan karyawan sebagai strategi utama untuk mendorong kinerja. Di sisi lain, Untuk menjadikan lingkungan kerja lebih mendukung dan partisipatif, kepemimpinan transformasional harus dioptimalkan. Dengan demikian, keterlibatan karyawan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi.

5. Penutup

5.1 Kesimpulan

Studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Sebaliknya, ada hubungan yang tidak langsung antara keterlibatan karyawan dan kinerja mereka. Ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih berpengaruh daripada hanya kepemimpinan.

Sebaliknya, telah terbukti bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Penemuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional yang lebih baik terkait dengan tingkat keberhasilan organisasi. Di sisi lain, keterlibatan karyawan juga terlihat berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa, yang menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung menunjukkan hambatan.

Selain itu, temuan penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kinerja karyawan dan kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, peningkatan keterlibatan karyawan secara tidak langsung meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan adalah komponen penting dalam hubungan antara kedua variabel tersebut.

Secara keseluruhan, studi ini menunjukkan bahwa

upaya meningkatkan kinerja karyawan akan lebih berhasil jika organisasi tidak hanya fokus pada penerapan kepemimpinan transformasional, tetapi juga mengembangkan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan secara berkelanjutan. Pendekatan ini diharapkan dapat menghadirkan kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan dalam organisasi..

5.2 Saran

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan, sejumlah saran dapat diberikan baik untuk perusahaan maupun peneliti yang akan datang. Untuk perusahaan, fokus utama seharusnya pada usaha meningkatkan keterlibatan karyawan, karena elemen ini terbukti memiliki dampak substansial terhadap performa serta berfungsi sebagai penghubung dalam interaksi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penguatan keterlibatan dapat dilakukan dengan memperbaiki komunikasi internal yang transparan, memberikan penghargaan atas prestasi, serta melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Langkah-langkah ini dipastikan mampu menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Di samping itu, implementasi kepemimpinan transformasional masih perlu diperkuat, terutama dalam hal pemberian motivasi, inspirasi, dan perhatian personal kepada karyawan. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas sebagai penuntun, melainkan juga sebagai fasilitator yang dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung partisipasi aktif karyawan. Dengan cara ini, dampak kepemimpinan terhadap kinerja dapat lebih maksimal melalui peningkatan keterlibatan dalam pekerjaan.

Selain itu, hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki dampak langsung pada kinerja menggambarkan adanya faktor lain yang turut berperan. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan elemen-elemen lain seperti kemampuan karyawan, suasana kerja, budaya organisasi, dan sistem penghargaan dalam strategi peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Bagi peneliti yang akan datang, disarankan agar mengembangkan model studi dengan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti kepuasan kerja, motivasi, atau kondisi kerja, untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Selain itu, penggunaan objek penelitian yang berbeda, peningkatan jumlah sampel, serta penerapan metode penelitian yang lebih beragam, seperti metode campuran juga dapat menjadi pertimbangan untuk memperkuat generalisasi dan kedalaman hasil penelitian.

Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada para narasumber atas informasi dan pengalaman yang mereka berikan; mereka juga mengucapkan terima kasih kepada para peneliti terdahulu yang karya mereka digunakan sebagai referensi dalam penyusunan artikel ini. Selain itu, Bapak Himawan Mochtoha, S.Tr.AB., M.B.A., dosen pembimbing, terima kasih atas bimbingan, waktu, dan perhatian yang diberikannya selama proses penyusunan.

Daftar Pustaka

- Cornelius, L. P. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*, 9(1).
- Năstase, M. (2011). Fostering the Organizational Leadership within the Knowledge Based Economy 1. 12(4), 661–672.
- Cahyono, N. D. (2024). Enhancing organizational effectiveness through transformational leadership: a comprehensive analysis. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(8), 1794–1804.
- Kharis, I., Hakam, M. S. O., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang).
- Pambudi, D. S. (2016). VARIABEL MEDIASI (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). 39(1), 164–171.
- Gallup. (2025). Global Engagement Falls for the Second Time Since 2009. <https://www.gallup.com/workplace/659279/global-engagement-falls-second-time-2009.aspx>
- Rambembuoch, C. G., Nelwan, O. S., Uhing, Y., Keterlibatan, P., Dan, P., Kerja, K., Manajemen, J., Ekonomi, F., Rambembuoch, C. G., Nelwan, O. S., & Uhing, Y. (2023). PRODUKTIVITAS KERJA DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA KARYAWAN BALAI GUNUNG TUMPA THE EFFECT OF EMPLOYEE INVOLVEMENT AND JOB SATISFACTION ON WORK PRODUCTIVITY WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB). 11(1), 537–548.
- Nugroho, S. E., & Ratnawati, I. (2021). Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan voice behaviour sebagai variabel intervening (studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(5).
- Edward, S. H. (2020). Effect of Company's Policy, Work Culture and Employee Recognition on Job Satisfaction at Manufacturing Company. In *International Proceedings of Economic and Management Science (IPEMS)*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Ardhika, K., Kresna, W., & Suryani, T. (2025). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE OUTCOMES : PSYCHOLOGICAL CAPITAL AS MODERATOR. 7(2), 357–375.
- Demands, D. J., Engagement, E. W., Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily Job Demands and Employee Work Engagement : The Role of Daily Transformational Leadership Behavior. Cc.
- Agung, D., Narosaputra, N., Pendidikan, F. I., & Manado, U. N. (2022). Pentingnya Kepemimpinan Transformasional Dalam Keterlibatan Kerja. 2(1), 56–63.
- Abdelhamid, N., Abdelwahed, A., & Doghan, M. A. Al. (2023). Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Burns, J. M. (2012). *Leadership*. Open Road Media.
- Mangkunegara, A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
- Malayu, H., & Hasibuan, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. PT Bumi Aksara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson South Africa.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands , job resources , and their relationship with burnout and engagement : a multi-sample study. 315(August 2003), 293–315.
- Aji, F., & Wijaya, A. N. (2023). Employee engagement : a literature review Keterlibatan karyawan : penelusuran literatur. 18.
- Henryhand, C. J., Buck, D., & Member, C. (2009). No Title. August.
- Othman, M. Z., Idris, N., Ismail, I., & Abu Hasan, H. F. (2021). *Organisational Practices and Employee*

Engagement: A Case of a Malaysia Semiconductor Manufacturing Company. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 10(3), 228–240. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v10-i3/11055>

Nugroho, S. E., & Ratnawati, I. (2021). Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan voice behaviour sebagai variabel intervening (studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(5).

Fadila, K., Ferdiansyah, J. R., Dwiyani, M., & Magdalena, B. (2022). Pengaruh Knowledge Sharing Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Honda Arista Rajabasa Lampung. 30–37.

Sugiyono. (2023). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D (2nd ed, Ed.). Alfabeta.

Hair, J. F. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). SAGE Publications.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.

Rosadi, O. I., Eliyana, A., & Kurniasih, I. I. (2023). Tinjauan Literatur Sistematis: Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Proactive Work Behavior. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 552-569.

Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business (The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership on Performance Through Mediation of Organizational Commitment in Family Business).

Lampiran

https://drive.google.com/drive/folders/1OVlqI_yuEnvFZ-wrx-NIk-xdqDEDmkIh?usp=sharing