

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Affective Organizational Commitment* dan *Job Performance* dimediasi oleh *Employee Engagement* pada PT. XYZ

The Influence of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance mediated by Employee Engagement at PT. XYZ

Edith Maryane Irma Neman¹⁾, Chandra Hosen²⁾

¹⁻²⁾Program Studi Manajemen, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, Universitas Bunda Mulia

Diajukan 15 Maret 2024 / Disetujui 2 September 2024

Abstrak

Saat ini marak terjadi karyawan usia produktif berpindah-pindah pekerjaan yang menjadi tantangan bagi para pemimpin untuk mengelola, mempertahankan karyawan berkualitas dan terus mengembangkan potensi diri mereka. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang memiliki 33 sampel melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan, dengan pengukuran menggunakan skala likert 1-7. Jenis penelitian deskriptif yang menjelaskan hubungan antara tiap variabel. Kemudian pengolahan data dengan PLS-SEM dan menggunakan analisis model pengukuran dan model struktural. Hasil penelitian dengan tujuan menguji pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *affective organizational commitment* dan *job performance* yang dimediasi oleh *employee engagement* yang kemudian menghasilkan bahwa *transformational leadership* mampu memberi dampak yang positif terhadap *affective organizational commitment* dan *job performance* melalui mediasi yang dilakukan oleh variabel *employee engagement*. *Transformational leadership* sendiri secara langsung juga positif memengaruhi *affective organizational commitment*, namun tidak dapat memberi dampak positif secara langsung pada *job performance*. Temuan ini membuktikan pentingnya memperkuat *employee engagement* untuk meningkatkan *affective organizational commitment* dan *job performance* pada karyawan di suatu perusahaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Keterikatan Karyawan, Komitmen Afektif Organisasi, Kinerja Pekerjaan.

Abstract

Currently many employees of productive age are changing jobs, this is a challenge for leaders to manage and retain quality employees so they can continue to develop their potential. This research is a quantitative study that has 33 samples through the distribution of questionnaires conducted, with measurements using a Likert scale of 1-7 for the questionnaire. A type of descriptive research that explains the relationship between each variable. Then data processing with PLS-SEM and using measurement model analysis and structural models. The result of the study with the aim of examining the influence of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance mediated by employee engagement, which then resulted that transformational leadership was able to have a positive impact on affective organizational commitment and job performance through mediation carried out by the employee engagement variable. Transformational leadership itself also directly positively affects affective commitment, but cannot have a direct positive impact on job performance. These findings prove the importance of strengthening employee engagement to increase affective organizational commitment and job performance among employees in a company.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Engagement, Affective Organizational Commitment, Job Performance.

*Korespondensi Penulis:

E-mail: s12200245@student.ubm.ac.id

Pendahuluan

Pengelolaan sumber daya manusia diperlukan untuk menjamin setiap kegiatan dalam organisasi dapat berjalan sesuai rencana. Berbeda dengan para pesaingnya, manajemen sumber daya manusia mampu menghasilkan organisasi yang berkarakter, berpengetahuan, mudah beradaptasi, dan kompeten (Cherif, 2020), dalam hal ini pastinya dibutuhkan kinerja yang baik yang dapat dihasilkan oleh para karyawannya. Karyawan dipandang sebagai sumber daya dalam organisasi yang menjadi kunci adanya perubahan, terutama dalam perkembangan yang begitu cepat.

Perusahaan tentu mengharapkan kinerja yang efektif, dimana karyawan sepenuhnya menyadari potensi yang mereka miliki dan dapat memberikan hasil yang terbaik (Kazmi & Javaid, 2022). Untuk dapat bertahan, sukses dan mencapai tujuan yang diharapkan, organisasi harus memiliki karyawan yang tepat. Keberhasilan hingga kekuatan organisasi dalam bersaing juga berkaitan dengan komitmen dari para karyawannya. Seorang karyawan harus memiliki komitmen dalam pekerjaannya untuk mendapatkan apa yang diinginkan (Cherif, 2020), sehingga komitmen karyawan dalam organisasi menjadi salah satu hal penting bagi perusahaan.

Komitmen organisasi dianggap sebagai masalah yang penting dimana ini dapat menunjukkan sejauh mana seorang karyawan mampu menunjukkan semangat dan kebanggaan berada dalam suatu organisasi (Aboramadan et al., 2020). Komitmen afektif organisasi mewakili hubungan yang positif antara diri seseorang dengan organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dikatakan bahwa karyawan memiliki kemauan untuk saling membantu sesama rekan dalam organisasi bahkan bagi organisasi itu sendiri dan mereka bekerja keras demi kebaikan organisasi (Triguero-Sánchez et al., 2022). Komitmen karyawan diperlukan perusahaan untuk dapat mengidentifikasi karyawan terlibat secara aktif dan menikmati pekerjaannya serta keinginan para karyawannya untuk tetap berada dalam suatu perusahaan. Dilansir dari situs berita BBC News Indonesia (2022), makin banyak kaum muda yang memutuskan untuk sering berpindah tempat bekerja, alih-alih merencanakan langkah secara strategis, mereka mengganti pekerjaan saat ada peluang lebih baik.

Peran dari kepemimpinan yang transformatif sendiri tentunya menjadi harapan bagi karyawan di tiap generasinya untuk memiliki komitmen dan dapat bertahan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional menggambarkan seorang pemimpin yang dapat memberi inspirasi, motivasi, dan menyebarkan pengaruh yang besar bagi para bawahannya untuk bergerak melakukan lebih banyak pekerjaan dari yang diharapkan dan memisahkan antara kepentingan pribadi untuk kepentingan organisasi (Jiatong et al., 2022). Kepemimpinan menjadi hal yang cukup penting dalam suatu organisasi untuk terus bertumbuh. Proses dimana sosok pemimpin dan para pengikutnya dapat saling memberi dukungan untuk maju ke tingkat yang jauh lebih tinggi menjelaskan terkait kepemimpinan transformasional (Aftab et al., 2022). Maka karyawan yang mampu bekerja sama dengan baik, berkeinginan kuat menjadi bagian dari anggota perusahaan dengan terus bekerja demi kebaikan perusahaan akan mampu menghasilkan kinerja pekerjaan yang berkualitas. Sehingga, ini menjadi tantangan dan salah satu fokus permasalahan bagi banyak perusahaan.

Latar belakang masalah di atas sebelumnya telah memaparkan tentang bagaimana karyawan di tengah banyaknya generasi produktif saat ini mempertimbangkan akan pekerjaan baru atau tetap bertahan pada pekerjaannya dan meningkatkan kinerja pekerjaannya yang secara tidak langsung dapat menunjukkan tingkat komitmen afektif karyawan terhadap organisasi, hingga pemimpin yang dibutuhkan oleh perusahaan di era digital ini telah menarik perhatian peneliti untuk mempelajari dan melakukan penelitian hingga membuktikan mengenai pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *affective organizational commitment* dan *job performance* yang di mediasi oleh *employee engagement* di PT. XYZ.

Transformational Leadership

Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*) dikatakan sebagai bagian daripada salah satu gaya kepemimpinan yang telah menjadi subjek dari banyaknya studi dan menjadi

gaya kepemimpinan yang paling efektif (Chi et al., 2023). Kepemimpinan transformasional memengaruhi efisiensi, efektivitas, dan kepuasan kerja (Bhatti & Alyahya, 2021). Menurut Jnaneswar & Ranjit (2020) perasaan percaya dan puas dengan pemimpin dihasilkan ketika pemimpin menghormati dan mempertimbangkan karyawannya. Dengan pengaruh yang baik, para pemimpin dapat berhasil menjadi panutan dengan menunjukkan konsistensi antara tindakan mereka dan visi bersama. Kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan untuk menunjukkan kreativitas dan perilaku kerja yang inovatif dalam organisasi.

Employee Engagement

Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) mencerminkan sikap kerja karyawan. Keterikatan ini menentukan tingkat motivasi dan hubungan positif seseorang dengan pekerjaannya (Aboramadan & Dahleez, 2020). Wang dan Chen (2020) menjelaskan konsep keterikatan kerja dan menegaskan bahwa keterikatan kerja merupakan karyawan yang mengerti potensi diri mereka dan peduli dengan peran pekerjaan mereka. Mereka tidak melakukan pekerjaannya karena terpaksa atau hanya untuk gaji, atau bahkan untuk mendapatkan promosi jabatan. Nur Kholifah & Aidil Fadli (2022) juga mengungkapkan bahwa keterikatan kerja pada karyawan dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk dapat melihat semangat serta ketertarikan karyawan selama melakukan pekerjaannya, dimana karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi dipandang lebih produktif dan memiliki kontribusi pada tujuan perusahaan.

Affective Organizational Commitment

Komitmen Afektif (*Affective Organizational Commitment*) adalah keterikatan karyawan secara emosional terhadap organisasi (Abebe & Assemie, 2023). Komitmen afektif mendorong para karyawan untuk dapat terlibat dalam perilaku yang bermanfaat bagi tujuan organisasi, ini dipercayai dapat membantu organisasi mencapai nilai yang diharapkan (Shao et al., 2022). Hal ini yang menggambarkan tingkat kesetiaan dan dedikasi dari karyawan terhadap pekerjaan juga organisasi dan bagaimana seorang karyawan untuk dapat mengungkapkan kepeduliannya terhadap organisasi, keefektifan, serta peningkatannya secara lebih lanjut (Eliyana et al., 2019). Shao et al. (2022) juga mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai keterikatan emosional dengan organisasi juga memiliki tujuan dan nilai yang sama dengan organisasi tersebut, dimana mereka akan saling membantu untuk mencapainya.

Job Performance

Kinerja Pekerjaan (*Job Performance*) mengacu pada perilaku secara langsung atau tidak langsung terkait pekerjaan, seperti kemampuan kerja dan pengalaman, serta kinerja kemampuan dan kemahiran karyawan dalam menyelesaikan tugas (Shao et al., 2022). Knok (2017) menyebutkan bahwa instrumen kinerja pekerjaan yang dilaporkan secara anonim lebih memadai daripada skor resmi yang diterima dari atasan langsung melalui pandangan kualitas instrumen pengukuran karena evaluasi atasan mungkin dapat bersifat kurang konsisten, para atasan mungkin melebih-lebihkan kinerja untuk menghindari konflik dan tidak dianggap lebih memihak pada satu kelompok (dalam Previtali et al., 2022). Kinerja pekerjaan adalah salah satu perhatian paling penting bagi seorang manajer karena bisa meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi, baik secara langsung maupun tidak (Chi et al., 2023) dan dipandang sebagai kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi yang ada (Gencer et al., 2021) maka disimpulkan bahwa kinerja pekerjaan menjadi konsep yang ingin dikembangkan dan digunakan organisasi sebaik mungkin, karena berkat karyawan yang menunjukkan kinerja pekerjaan yang tinggi, organisasi mampu untuk mencapai tujuannya. Hal ini sependapat dengan Jnaneswar & Ranjit (2020) dalam penelitiannya menyebutkan konsep kinerja pekerjaan adalah sebagai perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi dan dapat dikendalikan oleh karyawan.

Kaitan antara Transformational Leadership dan Affective Organizational Commitment

Kepemimpinan transformasional mencapai tujuan dengan cara memberikan kepercayaan kepada karyawan, seperti mengizinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, berpegang teguh pada ide yang mereka miliki dan berdiskusi dengan adil (Shao et al., 2022). Pemimpin transformasional memanfaatkan karisma mereka yang luar biasa untuk memotivasi

karyawan dan memuaskan kebutuhan emosional mereka. Hasilnya, karyawan mampu berpikir melampaui diri mereka sendiri dan dapat bekerja membentuk tim yang baik (Lee et al., 2023). Dalam penelitiannya, Jiatong et al. (2022) menjelaskan hubungan antara pemimpin dan bawahannya berkembang ketika seorang pemimpin transformasional mempertimbangkan individu tiap karyawan dalam memenuhi kebutuhan mereka hingga mereka mempertimbangkan masa kerja yang panjang dan berkomitmen kuat. Aboramadan & Dahleez (2020) juga menyebutkan bahwa pemimpin transformasional mampu memengaruhi komitmen afektif bawahannya dengan memperkuat motivasi mereka, menghubungkan usaha mereka dengan pencapaian tujuan dan meningkatkan komitmen pribadi mereka terhadap visi organisasi. Berdasarkan pernyataan yang ada, maka hipotesis untuk penelitian ini yaitu;

H1 : Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Affective Organizational Commitment.

Kaitan antara Transformational Leadership dan Job Performance

Penelitian menurut Jnaneswar dan Ranjit (2020) menjelaskan visi pemimpin yang efektif mendorong pemikiran inovatif, menekan perubahan revolusioner dan memperoleh tingkat kepercayaan, keyakinan, dan kinerja yang tinggi dari para anggotanya. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional mendukung karyawan untuk tekun dan simpati dalam tugas pekerjaan mereka. Kepemimpinan transformasional memberikan hasil positif terhadap kinerja karyawan (Jiatong et al., 2022). Menurut Nurjanah et al. (2020) kepemimpinan transformasional memberikan banyak manfaat bagi pemimpin kreatif untuk mengembangkan perusahaannya karena pemimpin dapat lebih leluasa mengeksplorasi visinya tanpa dibatasi oleh pedoman operasional dan teknis karena hal-hal tertentu yang dapat membatasi kreativitas. Pemimpin transformasional mampu membangkitkan efikasi diri para anggotanya yang kemudian dapat meningkatkan kinerja pekerjaan mereka (Jnaneswar & Ranjit, 2020). Berdasarkan pernyataan yang ada, maka hipotesis bagi penelitian ini yaitu;

H2 : Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Job Performance

Kaitan antara Transformational Leadership dan Employee Engagement

Lai et al. (2020) dalam penelitiannya menjelaskan secara khusus pemimpin transformasional meningkatkan keterikatan kerja karyawan dengan mengungkapkan tujuan yang bermakna dan jelas, menawarkan lingkungan yang aman dan mendukung, dan menyediakan sumber daya yang dapat di akses dengan mudah. Para karyawan yang memiliki keterikatan kerja ini akan lebih bersedia meluangkan waktu yang mereka miliki, fisik hingga emosional mereka dalam melakukan pekerjaan. Teori Tuntutan Pekerjaan-Sumber Daya (Job Demands-Resources) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan yang menuntut harus seimbang dengan pekerjaan atau sumber daya pribadi untuk menghindari potensi hasil psikologis karyawan yang negatif dan memperkuat keterlibatan kerja karyawan (van Dun & Kumar, 2023). Buil et al. (2019) mengungkapkan karyawan mungkin merasa memiliki kewajiban untuk merespon perilaku ini dengan keterikatan kerja yang lebih tinggi lagi. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka hipotesis bagi penelitian yang dilakukan ini yaitu;

H3 : Transformational Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

Kaitan antara Employee Engagement terhadap Affective Organizational Commitment

Keterikatan kerja karyawan mencerminkan perilaku karyawan dalam pekerjaannya (Wang & Chen, 2020). Definisi dari komitmen afektif sendiri sebagai perasaan emosional dari karyawan pada organisasi, keterikatan dan identifikasinya dengan organisasi. Ketika karyawan yang terikat dalam pekerjaannya menunjukkan semangat yang tinggi, menghargai pekerjaannya, terlibat dalam berbagai pengalaman kerja, sehingga dapat dilihat bahwa hal ini memberikan pengaruh positif pada karyawan di tempat kerja (Aboramadan & Dahleez, 2020). Berdasarkan pernyataan yang ada, maka diperoleh bagi penelitian ini yaitu;

H4 : Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Affective Organizational Commitment

Kaitan antara Employee Engagement terhadap Job Performance

Menurut Aboramadan et al. (2020) keterikatan kerja berperan baik dalam pekerjaan maupun kinerja organisasi. Keterikatan kerja adalah sejauh mana karyawan dapat terdorong untuk

berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan dan siap melakukan usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, keterikatan kerja juga dapat meningkatkan kinerja pekerjaan dengan menciptakan perasaan positif, sehingga dapat memotivasi dalam melakukan tugas dan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan Aftab et al. (2022) pada penelitiannya bahwa karyawan yang terikat akan antusias, bekerja lebih keras dan bersedia melakukan upaya ekstra pada pekerjaannya. Mereka fokus juga memperhatikan tanggungjawab dan memiliki hubungan lebih secara emosional dengan tugas-tugas pekerjaan mereka. Secara tidak langsung ini dapat memengaruhi tujuan organisasi dan menguntungkan bagi seluruh pihak karena dapat meningkatkan kolaborasi antar karyawan. Berdasarkan pernyataan yang ada, maka diperoleh hipotesis sebagai berikut;

H5 : Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Job Performance

Kaitan antara *Employee Engagement* sebagai mediasi terhadap *Transformational Leadership* dan *Affective Organizational Commitment*

Dalam penelitiannya, Jiatong et al. (2022) menemukan keterikatan kerja karyawan dapat meningkat melalui tuntutan pekerjaan dan dapat menghasilkan hasil kerja yang baik dan perilaku kepemimpinan 21 transformasional menunjukkan sumber daya kerja terhadap keterikatan karyawan. Ia juga menjelaskan bahwa tuntutan dan sumber daya pekerjaan berdampak pada keterikatan pada karyawan yang dapat memengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi. Sesuai dengan teori tuntutan dan sumber daya, dalam kondisi berkurangnya sumber daya, pemimpin kemungkinan besar akan mencegah hilangnya sumber daya lebih lanjut (Turek, 2021). Berdasarkan pernyataan yang ada, maka hipotesis penelitian ini yaitu;

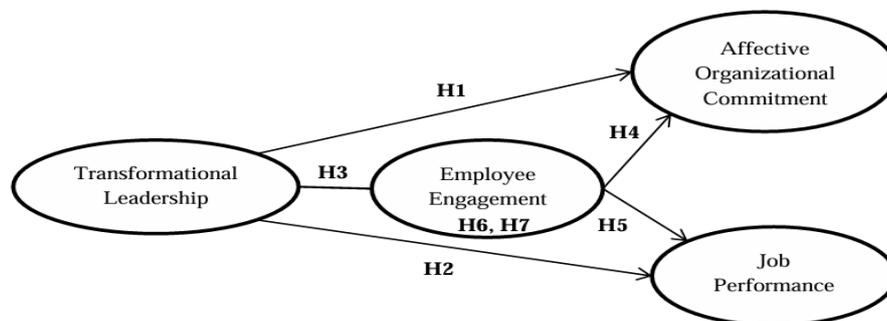
H6 : Employee Engagement secara positif memediasi hubungan antara Transformational Leadership dan Affective Organizational Commitment

Kaitan antara *Employee Engagement* sebagai mediasi terhadap *Transformational Leadership* dan *Job Performance*

Dalam penelitiannya, Lai et al. (2020) menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat mendorong peningkatan kinerja tugas anggota dan menunjang perilaku karyawan dengan mendorong keterikatan kerja mereka. Selain itu, pemimpin transformasional mengerti bagaimana cara untuk meningkatkan kinerja para karyawan melalui motivasi. Disisi lain, Buil et al. (2019) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan juga membuat mereka meningkat dan melampaui peran yang mereka miliki dengan turut meningkatkan keterikatan karyawan. Menurut Aboramadan dan Dahleez (2020) pemimpin transformasional mendelegasikan visinya kepada pengikutnya dan mendorong kemampuan 22 para pengikutnya itu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan pernyataan yang ada, maka hipotesis diperoleh bagi penelitian yaitu;

H7 : Employee Engagement secara positif memediasi hubungan antara Transformational Leadership dan Job Performance

Adapun paradigma pada penelitian ini tersaji pada gambar dibawah ini.



Gambar 1

Sumber Gambar : Jiatong et al. (2022)

Metode Penelitian

Metodologi yang digunakan yaitu mengaplikasikan metode kuantitatif yaitu dengan cara memanfaatkan analisis korelasi untuk mencari tahu mengenai tingkat kekuatan hubungan yang ada antar tiap variabel, melakukan analisis data regresi, dan membandingkan rata-rata data dari suatu sampel atau populasi tertentu dan metode penelitian ini telah memenuhi kaidah ilmiah, yakni nyata, terukur, logis dan sistematis (Sugiyono, 2019). Penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang termasuk dalam penelitian ini berguna untuk menganalisis satu atau lebih variabel dan memberikan gambaran informasi secara sistematis (Abdullah, 2015) dimana peneliti bertujuan untuk menjelaskan terkait hubungan antara empat variabel yang terdiri dari variabel *transformational leadership*, variabel *employee engagement*, variabel *affective organizational commitment*, dan variabel *job pefromance*.

Data bagi penelitian ini dikumpulkan dengan melakukan metode survei yang menggunakan penyebaran kuesioner yang telah berisi beberapa pernyataan atau pertanyaan tertulis lalu disebarkan pada para responden untuk dapat memberikan jawabannya. Responden diharapkan dapat mengisi kuesioner sesuai dengan petunjuk yang diberikan, cermat, jujur juga selaras dengan pengalaman apa yang dialami serta dirasakan oleh para responden.

Adapun kuesioner ini dibagikan secara online menggunakan *Google Forms* kepada seluruh karyawan yang bekerja pada PT. XYZ dan mereka akan mengisi sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh peneliti. Dalam kuesioner ini, peneliti mengukur seluruh item pertanyaan atau pernyataan dengan menggunakan skala nilai antara 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju), variabel-variabel tersebut akan diukur dan diuraikan menjadi indikator-indikator dengan skala *Likert*, sehingga total indikator yang terdapat pada penelitian ini sebanyak 27 seperti pada tabel berikut.

Tabel 1. Indikator Variabel

Variabel	Indikator	Sumber
<i>Transformational Leadership (TL)</i>	TL1	(Aftab et al., 2022)
	TL2	
	TL3	
	TL4	
	TL5	
	TL6	
	TL7	
<i>Employee Engagement (EE)</i>	EE1	(Liu et al., 2022)
	EE2	
	EE3	
	EE4	
	EE5	
	EE6	
	EE7	
	EE8	
	EE9	
<i>Affective Organizational Commitment (AOC)</i>	AOC1	(Kmieciak, 2022)
	AOC2	
	AOC3	
	AOC4	
	AOC5	
	AOC6	
<i>Job Performance (JP)</i>	JP1	(Aftab et al., 2022)
	JP2	
	JP3	
	JP4	
	JP5	

Penentuan sampel bagi penelitian yang dilakukan ini yaitu menggunakan metode dengan pendekatan Sloviin. Persentase batas kesalahan *error* berguna untuk mengetahui batas kesalahan yang dapat diterima daripada total populasi yang dimiliki, kemudian pada penelitian ini digunakan yaitu sebesar 5% dan jumlah populasi sasaran yang diambil adalah 35 karyawan dengan ditetapkannya sampel untuk penelitian ini yaitu 33 karyawan yang bekerja di PT. XYZ (Sugiyono, 2019), ukuran daripada sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(N \cdot e^2) + 1}$$
$$n = \frac{35}{(35 (0,05)^2) + 1}$$
$$n = \frac{35}{1,0875}$$
$$n = 32,184$$
$$n = 33 \text{ karyawan}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas kesalahan yang ditoleransi (tingkat *error*)

Perolehan data yang telah terkumpul dari hasil survei melalui penyebaran kuesioner akan dikelompokkan dan di analisis menggunakan PLS-SEM lalu akan diolah menggunakan aplikasi dari program *Smart PLS 3.0* untuk memperoleh hasil perhitungan yang baik serta akurat sehingga dapat mempermudah peneliti dalam melakukan analisis dan olah data dengan lebih cepat dan tepat. Menurut Joseph F. Hair (2021) PLS menjadi metode analisis yang direkomendasikan ketika struktur model penelitian bersifat kompleks dan mencakup banyak indikator dan variabel laten. Satu dari metode SEM (*Structural Equation Modeling*), yaitu PLS (*Partial Least Square*) berguna dalam menyelesaikan situasi ketika ukuran sampel bagi data kecil dan korelasi variabel yang kompleks (Haryono, 2016). Maka memperhatikan keunggulan dan kebutuhan pada penelitian ini, akan cocok dengan alat PLS.

Hasil Dan Pembahasan

Analisis Outer Model

Berdasarkan pada data yang telah diperoleh, hasil menunjukkan seluruh konstruk yang ada tersebut valid karena memiliki *loading factor* > 0,7. Maka dari didapatkannya hasil tersebut kemudian disimpulkan bahwa rata-rata data pada kuesioner yang telah disebarkan kepada seluruh responden menggambarkan para responden yang menjawab serupa atau konsisten dengan jawaban mereka pada pernyataan di setiap indikator yang ada. Demikian hasil yang terdapat pada tabel di bawah menampilkan variabel-variabel yang ada memiliki nilai *Average Variance Extracted* > 0,50 atau diatas 0,50 dinyatakan sudah mencukupi syarat yang diberikan yakni setara dengan batasan nilai minimum untuk AVE yang ditetapkan. Maka, disimpulkan bahwa nilai AVE pada seluruh variabel dapat dikatakan valid karena rata-rata konstruk bekerja dengan sangat baik. Kemudian, hasil pengukuran pada semua variabel untuk *Composite Reliability* dan juga *Cronbach's Alpha* yang ada di penelitian ini memuat nilai > 0.7 secara tidak langsung ini menyatakan bahwa setiap indikator dapat dikatakan valid serta reliabel di mana dalam uji PLS setiap variabel diharuskan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar atau sama dengan 0,7. Setelah itu, Setelah dilakukan perhitungan menggunakan *SmartPLS* dapat diketahui bahwa pengaruh variabel *transformational leadership* terhadap variabel *affective organizational commitment* memiliki nilai sebesar 0,842 atau setara 84,2% termasuk dalam kategori kuat, 47 variabel *employee engagement* dengan nilai 0,814 atau setara 81,4% termasuk dalam kategori kuat, dan variabel *job performance* dengan nilai 0,866 atau 86,6% termasuk dalam kategori kuat karena nilai r-square yang didapatkan > 0,67. Sementara itu, sisanya mendapat pengaruh oleh variabel lainnya yang terdapat diluar daripada penelitian ini.

Tabel 2. Data Analysis

Variables	Validity		Reliability		Coefficient of Determinant
	CL	AVE	CA	CR	R2
<i>Affective Organizational Commitment</i>	0.787 - 0.867	0.705	0.895	0.23	0.842
<i>Employee Engagement</i>	0.727 - 0.919	0.659	0.925	0.939	0.814
<i>Job Performance</i>	0.719 - 0.840	0.649	0.864	0.902	0.866
<i>Transformational Leadership</i>	0.748 - 0.863	0.678	0.921	0.936	

CL = Cross Loading ; CA = Cronbach's Alpha ; CR = Composite Reliability

Uji Path Coefficients

Hasil yang didapatkan berdasarkan dalam tabel dibawah menggambarkan *Employee Engagement* yang berpengaruh dengan signifikan terhadap *Affective Organizational Commitment* hal ini dikarenakan nilai *P Values* yaitu 0,008 berada < 0,05 dengan nilai *t statistic* 2.645 > 1,96, *Employee Engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *Job Performance* dengan nilai *P Values* yaitu 0,000 < 0,05 dan nilai *t statistic* 4,546 > 1,96, *Affective Organizational Commitment* dipengaruhi secara signifikan oleh *Transformational Leadership* dengan muatan nilai *P Values* 0,039 < 0,05 dan nilai *t statistic* 2,069 > 1,96, *Employee Engagement* dipengaruhi secara signifikan oleh *Transformational Leadership* dengan nilai yang terdapat pada *P Values* 0,000 < 0,05 dan nilai *t statistic* 17,399 > 1,96, selanjutnya, *Transformational Leadership* berpengaruh secara tidak signifikan terhadap *Job Performance* dengan nilai *P Values* 0,400 > 0,05 dan nilai *t statistic* 0,842 < 1,96.

Tabel 3. Nilai Uji Path Coefficient

	Original Sample	T Statistic	P Values
<i>Employee Engagement -> Affective Organizational Commitment</i>	0.534	2.645	0.008
<i>Employee Engagement -> Job Performance</i>	0.795	4.546	0.000
<i>Transformational Leadership -> Affective Organizational Commitment</i>	0.407	2.069	0.039
<i>Transformational Leadership -> Employee Engagement</i>	0.902	17.399	0.000
<i>Transformational Leadership -> Job Performance</i>	0.148	0.842	0.400

Mediasi pada penelitian diuji berdasarkan pada hasil uji *specific indirect effect* dimana hasil perhitungan diperoleh bahwa *Affective Organizational Commitment* dipengaruhi secara signifikan oleh *Transformational Leadership* melalui peran mediasi *Employee Engagement* dengan nilai *P Values* 0,010 < 0,05, nilai *t statistic* 2,592 > 1,96, dan nilai *original sample* 0,482 menggambarkan arah pengaruh yang positif, kemudian *Job Performance* dipengaruhi secara signifikan oleh *Transformational Leadership* melalui peran mediasi *Employee Engagement* dengan nilai *t statistic* 4,142 > 1,96, *P Values* 0,000 < 0,05, dan nilai *original sample* 0,718 menggambarkan arah pengaruh yang positif.

Tabel 4. Nilai Uji *Spesific Indirect Effect*

	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
<i>Transformational Leadership -> Employee Engagement -> Affective Organizational Commitment</i>	0.482	2.592	0.010
<i>Transformational Leadership -> Employee Engagement -> Job Performance</i>	0.718	4.142	0.000

Pembahasan

Berdasarkan hasil yang telah didapatkan pada uji *Path Coefficient* dinyatakan H1 akan diterima, karena nilai *P Value* yang diperoleh yaitu $0,039 < 0,05$ dan nilai *t statistic* $2,069 > 1,96$. Hasil signifikan ini juga serupa dengan penelitian terdahulu yang sebelumnya telah dilakukan 52 oleh Jiatong et al. (2022) mengemukakan bahwa *transformational leadership* secara positif memengaruhi *affective organizational commitment* dikatakan signifikan, begitupula dalam penelitian ini *transformational leadership* yang dilakukan PT. XYZ mampu membuat karyawan memiliki perasaan yang kuat dengan perusahaan tempat mereka bekerja sehingga karyawan loyal dan berkomitmen untuk dapat bekerja dengan jangka waktu lama di perusahaan tersebut.

Selanjutnya, hasil perhitungan menyatakan H2 akan diterima dengan nilai yang termuat dalam *P Value* diperoleh yakni $0,400 < 0,05$ dan *t statistic* $0,842 < 1,96$ sehingga H_a tidak memenuhi syarat pada nilai untuk *P Values* dan *t statistic*, dan penelitian ini menemukan *transformational leadership* yang tidak memengaruhi *job performance* secara signifikan di PT. XYZ. Hasil ini tentu bertentangan dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Jiatong et al. (2022) dimana dikemukakan bahwa *job performance* dipengaruhi secara signifikan oleh *transformational leadership*, perbedaan ini dapat disebabkan oleh perbedaan-perbedaan yang ada pada penelitian saat ini dan penelitian sebelumnya, juga tempat dimana penelitian terdahulu dilakukan.

Berdasarkan perhitungan hasil uji yang dilakukan pada penelitian ini, maka telah didapatkan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh *transformational leadership* secara signifikan dikatakan positif memuat nilai dengan *P Value* $0,000 < 0,05$ dan *t statistic* $17,399 > 1,96$, dimana dinyatakan H3 akan diterima. Hal ini serupa dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Jiatong et al., (2022) yang menemukan adanya pengaruh signifikan daripada variabel *transformational leadership* terhadap variabel *employee engagement*, hal ini dapat disebabkan oleh *transformational leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya, mampu menginspirasi para bawahannya hingga memberikan mereka motivasi, dan membuat para karyawan memiliki kepercayaan pada pemimpinnya. Sehingga akan berdampak pada karyawan, mereka bisa merasakan *engagement* yang baik dengan pemimpin dan bahkan perusahaan juga pekerjaannya.

Berikutnya temuan dari perhitungan hasil uji yang dilakukan dalam penelitian ini, *affective organizational commitment* mempengaruhi *employee engagement* secara positif signifikan nilai *t statistic* $2,645 > 1,96$ dan nilai *P Values* $0,008 < 0,05$, dengan begitu H4 diterima. Pada penelitian terdahulu oleh Jiatong et al., (2022) juga mengungkapkan hal serupa dimana variabel *affective organizational commitment* mempengaruhi *employee engagement* secara signifikan, dan penelitian ini menemukan di PT. XYZ bahwa *employee engagement* mampu menciptakan keterlibatan dalam pekerjaan dan perusahaan yang kuat bagi karyawan, dimana mereka merasakan perasaan emosional positif secara pribadi dan kemudian terhubung dengan tujuan, nilai, serta budaya di organisasi. Maka, *employee engagement* ini dapat dikatakan bisa mendorong keterlibatan jangka panjang pada karyawan dan meningkatkan loyalitas mereka.

Berdasarkan hasil yang telah didapatkan pada uji *Path Coefficient* dinyatakan H5 akan diterima, ini dikarenakan nilai *P Value* yang diperoleh yaitu $0,000 < 0,05$ dan nilai *t statistic* $4,546 > 1,96$, dan penelitian ini menemukan di PT. XYZ *employee engagement* mampu memengaruhi

motivasi pada karyawan agar lebih produktif dalam bekerja, membuat karyawan merasa lebih bersemangat, lebih terhubung pada target yang diinginkan, dan memungkinkan karyawan untuk saling bekerja sama secara efektif. Hal ini kemudian dapat berdampak positif pada kepuasan karyawan yang sekaligus berpengaruh baik untuk kinerja pekerjaan pada karyawan itu sendiri. Hasil signifikansi perhitungan ini juga serupa dengan temuan oleh Jiatong et al. (2022) mengemukakan terkait *employee engagement* yang memengaruhi *job performance* secara positif.

Kemudian hasil yang telah didapatkan menyatakan H6 diterima dan Ho, ini disebabkan hasil nilai *P Value* yang diperoleh yaitu $0,010 < 0,05$ dan nilai *t statistic* $2,592 > 1,96$. Hasil serupa dengan temuan terdahulu oleh Jiatong et al. (2022) mengemukakan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *affective organizational commitment* secara signifikan. Hasil ini dapat menggambarkan pada PT. XYZ *transformational leadership* yang dimediasi oleh *employee engagement* dapat meningkatkan komitmen afektif organisasi yang dimiliki karyawan dimana ketika pemimpin mampu meningkatkan keterikatan yang kuat bagi karyawan terhadap perusahaan dan memberikan keterlibatan pada karyawan, bahkan mampu mengembangkan potensi diri karyawan, maka karyawan akan dapat menikmati pekerjaan mereka, merasa senang, memiliki keinginan untuk terus bekerja dalam waktu yang lama pada perusahaan tersebut, dan cenderung mengalami *affective organizational commitment* yang lebih tinggi.

Selanjutnya perhitungan hasil uji yang dilakukan dalam penelitian ini, dimana *employee engagement* dinyatakan secara positif signifikan memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *job performance* dengan nilai *P Values* $0,000 < 0,05$ dan *t statistic* $4,142 > 1,96$, dengan begitu dinyatakan H7 akan diterima. Pada penelitian terdahulu oleh Jiatong et al., (2022) juga mengungkapkan hal serupa dimana *employee engagement* menjadi mediasi yang berpengaruh signifikan terhadap variabel *transformational leadership* dan *job performance*. Hasil ini dapat menggambarkan pada PT. XYZ *transformational leadership* yang dimediasi oleh *employee engagement* dapat meningkatkan *job performance* karyawan dimana gaya kepemimpinan tersebut membuat karyawan merasakan adanya tujuan yang jelas serta dukungan penuh oleh pemimpin dan mampu meningkatkan keterikatan pada karyawan terhadap perusahaan, dengan begitu karyawan juga akan merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin, menyelesaikannya tepat waktu, memenuhi target, menjadi lebih produktif, dan menghasilkan kinerja pekerjaan yang tinggi untuk pekerjaan yang mereka lakukan.

Simpulan

Berdasarkan temuan hasil analisis yang dilakukan peneliti akhirnya diperoleh beberapa kesimpulan antara lain, *transformational leadership* memengaruhi *affective organizational commitment* secara signifikan baik secara langsung atau melalui peran mediasi *employee engagement*. Kemudian didapatkan jika, *transformational leadership* memengaruhi *job performance* secara signifikan melalui peran mediasi *employee engagement*, namun tidak berpengaruh signifikan secara langsung.

Rekomendasi yang peneliti berikan yakni, bagi perusahaan dapat lebih memperhatikan para karyawan terkait bagaimana untuk lebih dekat lagi dengan para karyawan, menciptakan lingkungan yang mampu memotivasi serta menginspirasi para karyawannya, dan terus memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan karena adanya peran *employee engagement* sebagai mediasi sebelumnya berpengaruh positif meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja pekerjaan karyawan perlu untuk terus ditingkatkan dan dikelola dengan sebaik mungkin mengingat risiko masalah yang dapat terjadi kapan saja. Selain itu, pemimpin juga dapat memberikan para anggota karyawan pelatihan dan pengembangan yang akan menjadi sebuah cara yang paling berguna untuk meningkatkan kinerja pekerjaan karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan total responden lebih banyak, sehingga dapat memberikan gambaran hasil yang akan lebih memuaskan dan sebaiknya lebih banyak mencari sumber-sumber untuk memperluas mendorong keterikatan karyawan, pengetahuan dan dapat menambahkan variable lain yang juga relevan dengan beberapa variabel penelitian ini.

Daftar Pustaka

- (Rose) Liu, X., Yu, J. (Jasper), Guo, Q., & Li, J. (Justin). (2022). Employee engagement, its antecedents and effects on business performance in hospitality industry: a multilevel analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(12), 4631–4652. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1512>
- Abdullah, M. (2015). Metode Penelitian Kuantitatif. In *Aswaja Pressindo*.
- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9(4), e15139. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15139>
- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7–8), 869–893. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>
- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562–584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Abid, N., & Ahmad, S. B. (2022). 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*. <https://doi.org/10.1108/jhti-05-2022-0208>
- Bhatti, M. A., & Alyahya, M. (2021). Role of leadership style in enhancing health workers job performance. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), 55–66. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.2.04>
- 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(June 2018), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7–8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Christian, A. (2022). *Mengapa semakin banyak kaum muda memilih untuk sering pindah tempat kerja - BBC News Indonesia*. <https://www.bbc.com/indonesia/articles/cgryx18r8ezo.amp>
- Suseno, B., & Dkk. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *CV. Eureka Media Aksara*.
- Dyah, E. (2023). *Pemimpin Adaptif Dinilai Jadi Kunci Hadapi Era Penuh Perubahan*. <https://news.detik.com/berita/d-6737304/pemimpin-adaptif-dinilai-jadi-kunci-hadapi-era-penuh-perubahan/amp>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect

- in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2021). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Haryono, S. (2016). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.00, LISREL 8.80 dan Smart PLS 3.0. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 450.
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13(April), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2020). Effect of transformational leadership on job performance: testing the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 605–625. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0068>
- Joseph F. Hair, J. . G. T. M. H. C. M. R. M. S. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)-Third Edition*.
- Kazmi, S. W., & Javaid, S. T. (2022). Antecedents of organizational identification: implications for employee performance. *RAUSP Management Journal*, 57(2), 111–130. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-02-2020-0017>
- Kmieciak, R. (2022). Co-worker support, voluntary turnover intention and knowledge withholding among IT specialists: the mediating role of affective organizational commitment. *Baltic Journal of Management*, 17(3), 375–391. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2021-0085>
- 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). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Na-Nan, K., & Sanamthong, E. (2020). Self-efficacy and employee job performance: Mediating effects of perceived workplace support, motivation to transfer and transfer of training. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2019-0013>
- Nur Kholifah, A., & Aidil Fadli, J. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Work Life Balance Terhadap Keterikatan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(10), 2301–2318. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.340>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Pratiwi, F. (2022). *Menaker, Gen Z tak Punya Komitmen Bekerja Jangka Panjang - Republika Online*.

<https://news.republika.co.id/berita/r51b8m457/menaker-gen-z-tak-punya-komitmen-bekerja-jangka-panjang>

- Previtali, F., Picco, E., Gragnano, A., & Miglioretti, M. (2022). The Relationship between Work, Health and Job Performance for a Sustainable Working Life: A Case Study on Older Manual Employees in an Italian Steel Factory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21). <https://doi.org/10.3390/ijerph192114586>
- Rabiul, M. K., Mohamed, A. E., Patwary, A. K., Yean, T. F., & Osman, S. Z. (2021). Linking human resources practices to employee engagement in the hospitality industry: the mediating influences of psychological safety, availability and meaningfulness. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(2), 223–240. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2020-0347>
- Rah. (2021). *Pemimpin Transformatif, Jadi Kunci Tumbuh di Era Digital*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20210607180307-17-251206/pemimpin-transformatif-jadi-kunci-tumbuh-di-era-digital>
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (p. 329).
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Ferreira, J. J. M. (2022). The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83(April 2021). <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>
- Turek, D. (2021). When does job burnout not hurt employee behaviours? *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(1), 59–79. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0055>
- van Dun, D. H., & Kumar, M. (2023). Social enablers of Industry 4.0 technology adoption: transformational leadership and emotional intelligence. *International Journal of Operations and Production Management*, 43(13), 152–182. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2022-0370>
- Wang, C. H., & Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415–429. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>