

**PENINGKATAN *HUMAN RESOURCE PERFORMANCE* MELALUI
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN *WORK MOTIVATION* YANG
DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT***

Skripsi

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

**Dea Putri Maharani
NIM: 30402000095**

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

HALAMAN PENGESAHAN

HALAMAN PENGESAHAN

Penelitian Untuk Skripsi

**PENINGKATAN *HUMAN RESOURCE PERFORMANCE* MELALUI
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN *WORK MOTIVATION* YANG
DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT***



Semarang, 20 Januari 2025

Pembimbing

Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.

NIDN 0609116802

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

PENINGKATAN *HUMAN RESOURCE PERFORMANCE* MELALUI *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *WORK MOTIVATION* YANG DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Disusun Oleh:

Dea Putri Maharani

NIM: 30402000095

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 20 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing

Dosen Penguji I


Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si

NIDN. 0609116802


Dr. H. Ardian Ardhiatma, SE, MM

NIDN. 0626027201

Dosen penguji II

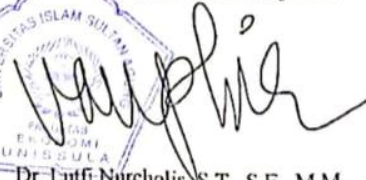

Diah Ayu Kusumawati, S.E., M.M

NIDN. 0611059201

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen Tanggal 20 Februari 2025

Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M

NIDN 0623036901

PERSYARATAN KEASLIAN SKRIPSI

PERSYARATAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang menyatakan serta bertanda tangan dibawah ini

Nama : Dea Putri Maharani

NIM : 30402000095

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : S1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Instansi : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENINGKATAN *HUMAN RESOURCE PERFORMANCE* MELALUI *TRANSFOMATIONAL LEADERSHIP* DAN *WORK MOTIVATION* YANG DIMEDIASI OLEH *EMPLOYEE ENGAGEMENT*”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan cara yang baik sesuai dengan kode etik atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan penelitian skripsi ini.

Semarang, 20 Februari 2025

Yang menyatakan,


Dea Putri Maharani
NIM. 30402000095

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dea Putri Maharani

NIM : 30402000095

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul:

“PENINGKATAN HUMAN RESOURCE PERFORMANCE MELALUI TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN WORK MOTIVATION YANG DIMEDIASI OLEH EMPLOYEE ENGAGEMENT”

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Februari 2025

Yang menyatakan,



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Dialah Allah, yang menjadikan segala yang ada di bumi untuk kamu dan Dia berkehendak (menciptakan) langit, lalu dijadikan-Nya tujuh langit. Dan Dia Maha Mengetahui segala sesuatu”

(QS. Al-Baqarah: 29)

“Ana urid, wa anta turid wallahu yaf’alu ma yurid. Kamu punya keinginan, saya juga punya keinginan, tapi yang berlaku adalah keinginan Allah”

(KH. Maimoen Zubair)

“Jika Allah mengabulkan doaku, maka aku berbahagia. Tapi jika Allah tidak mengabulkan doaku, aku lebih berbahagia. Karena yang pertama adalah pilihanku, sedangkan yang kedua adalah pilihan-Nya”

(KH. Ahmad Bahauddin Nursalim)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbil’alamin, segala puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat-Nya dan junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah memberkahi di setiap sholawat yang terucap juga doa-doa dari orang tua dan keluarga yang selalu mendukung keberhasilan skripsi ini. Dengan berbangga hati skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya Bapak Subagyo dan Ibu Evy, yang telah 100% percaya kepada saya bahwa saya mampu menyelesaikan skripsi ini.

Kepada teman-teman seangkatan saya yang sudah lulus terlebih dahulu, terima kasih atas dukungan dan segala bantuan yang telah diupayakan untuk saya, semoga Dinda Alfira Auralia, Ayu Ningrum Sari, Dwi Fitri Amalia, Elsa Novita Sari, Danisya Widyawati, Fauziah, Rahma dan Tania selalu diberkahi dan dirahmati Allah atas kebaikan-kebaikannya juga semoga dilancarkan rejekinya dan dipermudah segala urusan di dunia maupun di akhirat.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji bagi Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita, Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana di Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak, skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Subagyo dan Ibu Evy, sebagai orang tua yang saya cintai, yang selalu memberikan doa, dukungan, kepercayaan penuh.
2. Bapak Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing saya, yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan ilmu yang sangat berharga selama proses penyusunan skripsi ini.
3. Dr Ardian Adhiatma, SE, MM dan Ibu Diah Ayu Kusumawati, SE., MM, selaku dosen penguji penulis
4. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.M
5. Teman- teman seangkatan dan seperjuangan saya, yang selalu memberikan semangat, kepercayaan, dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam bentuk apapun

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis khususnya, dan bagi pembaca pada umumnya. Semoga Allah senantiasa memberikan petunjuk dan keberkahan-Nya kepada kita semua. Aamiin

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Banyumanik, 01 Januari 2025

Penulis

ABSTRAK

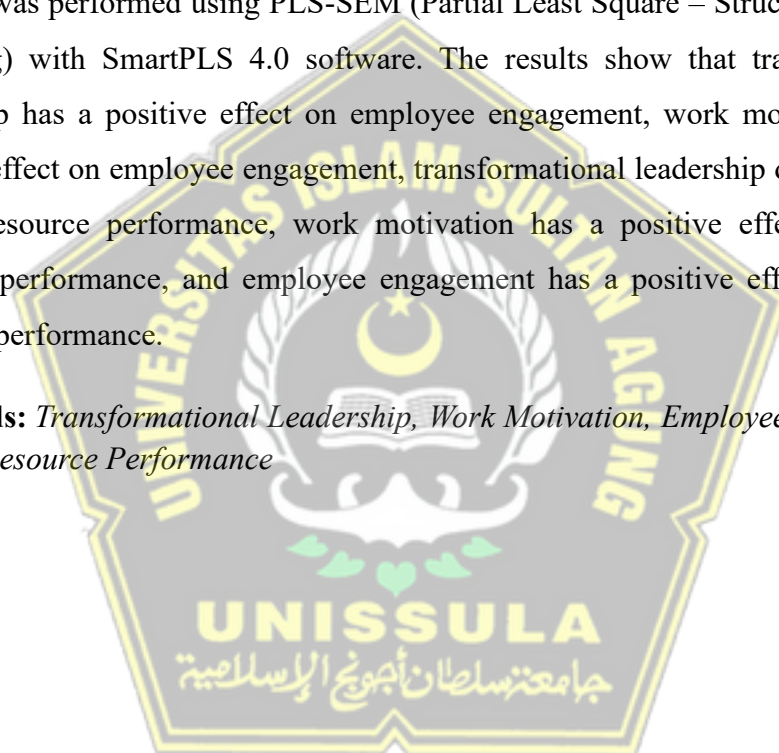
Skripsi ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi bagaimana peningkatan *human resource performance* melalui *transformational leadership* dan *work motivation* yang dimediasi oleh *employee engagement* terhadap Swalayan UD Luthfi Bandengan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Adapun yang menjadi populasi ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Swalayan UD Luthfi Bandengan yang berjumlah 33 karyawan. Terbatasnya jumlah populasi, maka metode pengambilan sampel menggunakan metode sensus artinya jumlah populasi sama dengan sampel. Analisis data menggunakan *PLS-SEM (Partial Least Square – Structural Equation Modeling)* dengan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, *work motivation* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *human resource performance*, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap *human resource performance*, dan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *human resource performance*.

Kata Kunci: *Transformational Leadership, Work Motivation, Employee Engagement, Human Resource performance*

ABSTRACT

This thesis aims to identify how the improvement of human resource performance through transformational leadership and work motivation is mediated by employee engagement at UD Luthfi Bandengan Supermarket. The research method used in this study is explanatory research with a quantitative approach. The population in this study consists of all employees of UD Luthfi Bandengan Supermarket, totaling 33 employees. Due to the limited number of the population, the sampling method used is the census method, meaning the population size is the same as the sample size. Data analysis was performed using PLS-SEM (Partial Least Square – Structural Equation Modeling) with SmartPLS 4.0 software. The results show that transformational leadership has a positive effect on employee engagement, work motivation has a positive effect on employee engagement, transformational leadership does not affect human resource performance, work motivation has a positive effect on human resource performance, and employee engagement has a positive effect on human resource performance.

Keywords: *Transformational Leadership, Work Motivation, Employee Engagement, Human Resource Performance*



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
PERSYARATAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.4.1 Manfaat Akademik	7
1.4.2 Manfaat Praktis.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 <i>Human Resource Performance</i>	9
2.1.1 Definisi <i>Human Resource Performance</i>	9
2.1.2 Indikator <i>Human Resource Performance</i>	10
2.2 <i>Transformational Leadership</i>	11
2.2.1 Definisi <i>Transformational Leadership</i>	11
2.2.2 Indikator <i>Transformasional Leadership</i>	12
2.3 <i>Work Motivation</i>	14
2.3.1 Definisi <i>Work Motivation</i>	14
2.3.2 Indikator <i>Work Motivation</i>	15
2.4 <i>Employee Engagement</i>	16

2.4.1 Definisi <i>Employee Engagement</i>	16
2.4.2 Indikator <i>Employee Engagement</i>	17
Pengembangan Hipotesis.....	18
2.4.3 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	18
2.4.4 Pengaruh <i>Work Motivation</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	18
2.4.5 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Human Resource Performance</i>	19
2.4.6 Pengaruh <i>Work Motivation</i> terhadap <i>Human Resource Performance</i>	20
2.4.7 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Human Resource Performance</i>	21
2.5 Model Empirik.....	22
BAB III METODE PENELITIAN	24
3.1 Jenis Penelitian	24
3.2 Sumber Data	24
3.2.1 Data Primer.....	24
3.2.2 Data Sekunder	25
3.3 Metode Pengumpulan Data	25
3.3.1 Studi Kasus.....	25
3.3.2 Kuesioner.....	25
3.4 Populasi dan Sampel.....	26
3.5 Variabel dan Indikator	26
3.6 Teknik Analisis Data.....	27
3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel.....	28
3.6.2 Analisis Uji <i>Partial Least Square</i>	28
3.6.3 Analisis Model <i>Partial Least Square</i>	28
BAB IV	32
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	32
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	34
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel <i>Transformational Leadership</i>	35
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel <i>Work Motivation</i>	35
4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	36
4.2.4 Analisis Deskriptif Variabel <i>Human Resource Performance</i>	37
4.2.5 Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	37
4.3 Analisis Data PLS (<i>Partial Least Square</i>)	38

4.3.1 Analisis <i>Measurement Model (Outer)</i>	38
4.3.2 <i>Deskriminant Validity</i>	42
4.3.3 Analisis Structural Model (Inner)	44
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	50
4.4.1 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	50
4.4.2 Pengaruh <i>Work Motivation</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	50
4.4.3 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Human Resource Performance</i>	51
4.4.4 Pengaruh <i>Work Motivation</i> terhadap <i>Human Resource Performance</i>	52
4.4.5 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Human Resource Performance</i>	52
4.4.6 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Human Resource Performance</i> yang dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i>	53
4.4.7 Pengaruh <i>Work Motivation</i> terhadap <i>Human Resource Performance</i> yang dimediasi oleh <i>Employee Engagement</i>	54
BAB V	55
4.5 Kesimpulan	55
4.6 Saran	56
4.6.1 Saran Akademis	56
4.6.2 Saran Praktis	57
4.7 Keterbatasan Penelitian	58
4.8 Agenda Penelitian Mendatang	58
DAFTAR PUSTAKA	59



DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Penyebaran Kuesioner	32
Tabel 4. 2 Statistik Deskripsi Responden	33
Tabel 4. 3 Kategori Penilaian Masing-Masing Variabel.....	34
Tabel 4. 4 Variabel <i>Transformational Leadership</i>	35
Tabel 4. 5 Variabel <i>Work Motivation</i>	36
Tabel 4. 6 Variabel <i>Employee Engagement</i>	36
Tabel 4. 7 Variabel <i>Human Resource Performance</i>	37
Tabel 4. 8 Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	38
Tabel 4. 9 <i>Outer Loading, Composite Reliability, Cronbach's Alpha dan Average Variance Extracted</i>	39
Tabel 4. 10 Analisis <i>Fornell dan Lacker</i>	42
Tabel 4. 11 HTMT	43
Tabel 4. 12 <i>Cross Loading</i>	43
Tabel 4. 13 <i>Inner VIF</i>	45
Tabel 4. 14 Pengujian Hipotesis <i>Direct Effect</i> (Pengaruh Langsung)	45
Tabel 4. 15 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	47
Tabel 4. 16 <i>R Square</i>	48
Tabel 4. 17 Pengujian SRMR	49
Tabel 4. 18 GoF Index	49



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik.....	23
--------------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Masa penuh gejolak saat ini ditandai dengan perubahan pasar yang konstan, globalisasi, internasionalisasi, volatilitas pasar keuangan, perkembangan teknologi yang pesat di berbagai sektor, pendekatan pemasaran baru, dan tren yang berbeda-beda di masyarakat. Menurut Peter Aykens “perjalanan menuju model kerja baru, kepemimpinan, dan keterlibatan karyawan telah mengalami berbagai tantangan. Pada tahun 2024, departemen sumber daya manusia akan menghadapi hubungan yang tidak stabil antara karyawan dan pemberi kerja, serta tekanan dan peluang untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui teknologi. Selain itu, *talent market* akan tetap kompetitif. Terdapat perbedaan pandangan mengenai nilai dan pentingnya fleksibilitas, kecemasan produktivitas, defisit transformasi, dan ketidakpercayaan yang meluas antara karyawan dan pemberi kerja. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus mempertimbangkan kondisi saat ini dalam merencanakan inisiatif organisasi yang lebih luas” (Jordan Turner, 2023). Salah satu faktor krusial adalah keberadaan tenaga kerja berbakat yang memiliki tingkat otonomi memadai serta didukung oleh sumber daya yang cukup untuk menghasilkan ide-ide inovatif baru (Tomcikova & Coculova, 2020).

Sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam suatu organisasi, berkontribusi pada pengembangan bakat serta mendukung pertumbuhan organisasi secara signifikan (Abdulmajeed et al., 2023). Di era modern, organisasi dituntut untuk mencapai efisiensi dan efektivitas tinggi dalam operasionalnya. Hal ini mencakup penyediaan produk dan layanan, pengoptimalan keuntungan, serta peningkatan kinerja, yang semuanya bergantung pada pemanfaatan sumber daya manusia secara strategis. Menurut Agustian et al., (2023) manajemen sumber daya manusia bukan hanya tentang mengelola aspek administrasi, tetapi juga tentang mengembangkan budaya kerja yang mendukung inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan keterlibatan karyawan. Landasan keberhasilan suatu organisasi terletak pada ketrampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawannya (Anwar & Abdullah, 2021). Organisasi yang memanfaatkan potensi tenaga kerjanya secara optimal akan mencapai tingkat

pertumbuhan dan kesuksesan yang diinginkan (Irabor & Okolie, 2019). Studi terbaru menunjukkan bahwa mengintegrasikan strategi sumber daya manusia dengan tujuan bisnis dapat secara signifikan memengaruhi kinerja utama seperti produktivitas, kepuasan karyawan, dan hasil keuangan (Becker, B. E., & Huselid, 2021).

Dalam dunia bisnis, manajemen sumber daya manusia sering kali kurang mendapat perhatian dari pengusaha. Banyak perusahaan yang memulai usahanya dengan baik, tetapi mengalami kesulitan dalam mengelola karyawan seiring pertumbuhan bisnis. Mengelola karyawan memerlukan waktu dan keterampilan khusus, yang tidak selalu dimiliki oleh pengusaha. Selain itu, peran strategis sumber daya manusia dalam bisnis tidak selalu terlihat secara langsung. Ketika jumlah karyawan masih sedikit, pemimpin bisnis merasa mampu menangani manajemen dan proses rekrutmen secara efektif. Namun, seiring perkembangan perusahaan, keterbatasan waktu membuat mereka kurang fokus pada pengelolaan karyawan. Akibatnya, terjadi ketidakkonsistenan dalam kinerja yang dapat berdampak negatif terhadap produktivitas. Menurut Bakator et al. (2019), pengelolaan sumber daya manusia yang kurang efektif dapat menghambat pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan keterlibatan karyawan dapat berperan sebagai faktor mediasi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Manajemen kinerja sumber daya manusia melibatkan pemberian umpan balik langsung kepada karyawan untuk memastikan bahwa hasil kerja mereka selaras dengan tujuan organisasi. Studi oleh Team (2024) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen kinerja dengan lebih efektif bagi karyawannya cenderung mencapai sasaran keuangan, beradaptasi dengan perubahan, dan mendorong inovasi. Menurut Abey Francis (2024), manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan organisasi dalam jangka panjang melalui peningkatan kinerja individu maupun tim. Sementara itu, kinerja sumber daya manusia mengacu pada pencapaian karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu, yang dievaluasi berdasarkan produktivitas, kualitas pekerjaan, kepatuhan terhadap tenggat waktu, serta kemampuannya dalam memenuhi target individu maupun tim (Gary Dessler, 2012). Manajemen kinerja sumber daya manusia merupakan metode dalam mengelola karyawan di lingkungan

kerja agar mereka dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi (Bibhuti Bhusan Mahapatro, 2010). Salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan adalah bagian penting dari setiap organisasi, ini sering menjadi landasan operasi organisasi dan pendorong utama perubahan (Deng et al., 2023). Transformasi adalah pembentukan kembali dan pengubahan tatanan yang sudah ada sebelumnya menjadi pola baru akibat adanya perubahan mendasar sehingga struktur dan perilaku lama ditinggalkan dan digantikan dengan yang baru. (Maisyura et al., 2022). Kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada pemberian inspirasi dan dorongan kepada orang lain agar dapat membayangkan masa depan yang lebih baik, baik bagi diri mereka sendiri maupun bagi organisasi (Matt Mayberry, 2024). Selain itu, motivasi kerja juga menjadi aspek penting yang diperlukan.

Motivasi kerja memegang peranan penting dalam kemajuan organisasi karena berperan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan (Diem Vo et al., 2022). Nicolescu dan Verboncu dalam Diem Vo et al. (2022) mengungkapkan bahwa motivasi kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sementara itu, Hidayah dan Santoso dalam Farhan Saputra (2021) menambahkan bahwa individu dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi dalam suatu organisasi cenderung mendapatkan perhatian lebih dalam perkembangan kariernya.

Menurut Pinder (2014), motivasi kerja didefinisikan sebagai "serangkaian kekuatan yang bersumber dari dalam maupun luar individu, yang mendorong perilaku kerja serta menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasinya." Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan antusiasme dan komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Motivasi ini dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal, yang pada akhirnya mendorong semangat kerja, mempercepat penyelesaian tugas, meningkatkan inisiatif serta rasa tanggung jawab, dan berkontribusi terhadap produktivitas serta pendapatan organisasi secara keseluruhan (Siddiqui & Siddiqui, 2023). Selain itu, keterlibatan karyawan juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Employee engagement berperan sebagai variabel mediasi dalam menilai dampak kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja sumber

daya manusia. Beberapa ahli mengemukakan bahwa keterlibatan karyawan mencerminkan kecenderungan individu untuk aktif dalam aktivitas kerja tertentu, yang mencakup tiga aspek utama: pemahaman, minat, dan pencapaian kinerja (Meiyani & Putra, 2019). Keterlibatan ini menjadi faktor krusial dalam meningkatkan daya saing serta kesuksesan organisasi, di mana karyawan yang terlibat menunjukkan komitmen lebih besar dalam pekerjaannya guna mencapai hasil optimal (Budriene & Diskiene, 2020).

Menurut Srivastava & Madan, karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik ketika mereka menemukan makna dalam pekerjaan, lingkungan kerja, serta kebijakan organisasi (Riyanto et al., 2021). Sementara itu, W. B. Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan keterlibatan sebagai kondisi mental yang positif dan memuaskan dalam konteks pekerjaan, ditandai dengan semangat, dedikasi, serta keterlibatan penuh. Keadaan ini bersifat afektif-kognitif yang stabil dan tidak terbatas pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu. Selain itu, keterlibatan karyawan juga berkaitan erat dengan komunikasi yang jelas mengenai ekspektasi antara pemberi kerja dan karyawan, serta dukungan dari budaya organisasi yang berbasis kepercayaan. Konsep ini umumnya diterima oleh para pemimpin yang menganggap karyawan sebagai aset utama perusahaan. Namun, hal ini hanya berlaku apabila mayoritas tenaga kerja benar-benar terlibat dalam pekerjaannya. Jika tidak, kontribusi mereka cenderung minimal atau bahkan bersifat kontraproduktif bagi organisasi (Shahid, 2019).

Employee engagement dipilih sebagai variabel intervening karena adanya keterkaitan yang kuat antara transformational leadership dan work motivation terhadap employee engagement. Penelitian yang dilakukan oleh Wen & Choi (2023) menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Hal serupa juga ditemukan dalam studi Susita et al. (2021), yang menyatakan bahwa work motivation memiliki dampak positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Selain itu, penelitian mengenai pengaruh transformational leadership dan work motivation terhadap kinerja sumber daya manusia dengan mediasi employee engagement masih perlu dikembangkan karena adanya kesenjangan penelitian. Sebagai contoh, studi oleh Hasana & Helmi (2023) menunjukkan bahwa

transformational leadership memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil ini bertentangan dengan penelitian Baskoro et al. (2021), yang menemukan bahwa transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Selain itu, penelitian Khairunnisa & Gulo (2022) menyatakan bahwa work motivation tidak berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia, sedangkan Chien et al. (2020) menemukan bahwa work motivation secara efektif meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Studi dalam penelitian di Swalayan UD Luthfi Cabang Bandengan merupakan sebuah usaha retail bahan bangunan berkonsep swalayan, dimana pelanggan dapat memilih dan mengambil sendiri barang yang dibutuhkan. Bermula menjual semen kiloan, kini Swalayan UD Luthfi bertransformasi menjadi usaha toko bangunan modern dan menjadi rujukan bagi masyarakat Karesidenan Pati dan sekitarnya. Produk yang dijual diantaranya terdapat keramik, pondasi (besi beton/besi baja), sanitary (semen, granit, hebel, dll), dan kebutuhan rumah (pintu, cat, dll). Dengan alamat yang berada di Jl Jepara-Bangsri KM, RW05, Rawa VI, Bandengan, Jepara, Kabupaten Jepara, Jawa Tengah 59431. Swalayan UD Luthfi mempunyai 3 toko yaitu di Kecamatan Kalinyamatan merupakan toko pusat, Kecamatan Kedung, dan Kecamatan Jepara sebagai toko cabang.

Fenomena kesenjangan yang terjadi di Swalayan UD Luthfi Cabang Bandengan dapat terlihat dari hasil kerja karyawan dalam hal kuantitas pekerjaan perusahaan, khususnya realisasi penjualan selama tiga bulan terakhir di tahun 2023. Data menunjukkan bahwa target penjualan tidak tercapai, dan setiap bulan selalu ada karyawan yang gagal memenuhi target tersebut. Berikut ini adalah data pencapaian karyawan berdasarkan realisasi penjualan Swalayan UD Luthfi Cabang Bandengan pada bulan Oktober, November, dan Desember 2023.

Tabel 1. 1 Data Pencapaian Penjualan Swalayan UD Luthfi Cabang Bandengan Bulan Oktober, November, dan Desember Tahun 2023

<i>Team</i>	Pencapaian (%)		
	Oktober	November	Desember
<i>Leader 1</i>	88.66%	89.98%	104.2%
<i>Leader 2</i>	62.49%	66.48%	63.65%
<i>Leader 3</i>	65.30%	73.44%	79.84%
<i>Leader 4</i>	70.01%	72.71%	80.42%
<i>Leader 5</i>	65.15%	71.87%	67.42%
<i>Leader 6</i>	96.79%	83.46%	92.75%
Rata-rata	75%	76%	81%

Sumber: Swalayan UD Luthfi Cabang Bandengan 2023

Dari tabel yang sudah disajikan tersebut menunjukkan presentase pencapaian yang diperoleh dari perbandingan target penjualan dengan realisasi penjualan pada Swalayan UD Luthfi Cabang Bandengan bulan Oktober sampai Desember tahun 2023 mengalami kenaikan 1% hingga 5%. Akan tetapi belum menunjukkan hasil yang maksimal yaitu pada bulan Oktober pencapaian diantara *team* belum ada yang memenuhi target, bulan November juga belum ada yang mencapai target penjualan dan satu *team* pencapaian dibawah 70%, bulan Desember hanya satu *team* yang mampu memenuhi target penjualan yaitu *leader 1*. Perusahaan Swalayan UD Luthfi Cabang Bandengan menilai, jika pencapaian kurang dari 100% maka performa kerja dianggap buruk. Hal inilah yang menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia menurun berdasarkan kuantitas pekerjaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena bisnis, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Bagaimana meningkatkan *Human Resource Performance* melalui *Transformational Leadership* dan *Work Motivation* dengan *Employee Engagement* sebagai variabel *intervening*”. Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement*?
- 2) Bagaimanakah pengaruh *work motivation* terhadap *employee engagement*?
- 3) Bagaimanakah pengaruh *transformational leadership* terhadap *human resource performance*?
- 4) Bagaimanakah pengaruh *work motivation* terhadap *human resource performance*?
- 5) Bagaimanakah pengaruh *employee engagement* terhadap *human resource performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang disebutkan sebelumnya, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement*.
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *work motivation* terhadap *employee engagement*.
- 3) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *human resource performance*.
- 4) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *work motivation* terhadap *human resource performance*.
- 5) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *human resource performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bidang manajemen sumber daya manusia dengan berupaya meningkatkan kinerja karyawan melalui variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan keterlibatan karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Temuan penelitian ini dapat dijadikan acuan atau bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya

manusia melalui *transformational leadership*, *work motivation*, dan *employee engagement*.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menggambarkan variabel-variabel penelitian yang melibatkan *Transformational Leadership*, *Work Motivation*, *Employee Engagement*, dan *Human Resource Performance*. Setiap variabel mencakup definisi, indikator, tinjauan penelitian sebelumnya, serta hipotesis. Kemudian, hubungan antarhipotesis yang diajukan dalam studi ini akan membentuk model empiris penelitian.

2.1 *Human Resource Performance*

2.1.1 Definisi *Human Resource Performance*

Berdasarkan Brito dan Oliveira dalam Tahiri et al. (2021), kinerja sumber daya manusia berperan penting dalam membentuk serta mengembangkan tenaga kerja yang sangat produktif, sehingga menjadi fokus utama dalam pembahasan mengenai daya saing bisnis. Manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai kebijakan dan praktik terkait pengelolaan aspek SDM dalam lingkup manajerial, termasuk perencanaan tenaga kerja, analisis pekerjaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, kompensasi, penilaian kinerja, serta pelatihan dan pengembangan (Dessler, 2013). Menurut Aguinis (2009), manajemen kinerja sumber daya manusia melibatkan kebijakan dan praktik yang mendukung operasional SDM, seperti analisis pekerjaan, rekrutmen, penilaian kinerja, serta pelatihan dan pengembangan, termasuk hubungan kerja. Sementara itu, Nor (2018) mendefinisikan manajemen kinerja SDM sebagai serangkaian kebijakan, praktik, dan sistem yang berpengaruh terhadap perilaku, sikap, serta kinerja karyawan.

Howard Schultz dalam Skripak et al. (2018) menekankan bahwa karyawan memiliki peran utama dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Interaksi yang baik antara karyawan dan pelanggan dapat meningkatkan kemungkinan pelanggan untuk kembali. Panagiotaropoulou (2007) menyatakan bahwa manajemen kinerja SDM berkaitan dengan pengelolaan pekerjaan dan tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi, yang menjadi fungsi utama dalam organisasi yang mempekerjakan manusia. Terakhir, Garengo et al. (2022) menjelaskan bahwa kinerja sumber daya manusia mencerminkan efektivitas kontribusi tenaga kerja dalam

mencapai tujuan organisasi, yang umumnya diukur melalui produktivitas, efisiensi, serta kualitas kerja.

Sumber daya manusia berperan krusial dalam merancang serta menjalankan nilai-nilai dan prosedur perusahaan di berbagai lini bisnis serta setiap departemen (Lombardi et al., 2020). Saat ini, pengelolaan kinerja sumber daya manusia semakin bersifat strategis karena memiliki keterkaitan langsung dengan strategi bisnis organisasi secara menyeluruh, dengan tujuan utama untuk meningkatkan kinerja organisasi (Pattanayak, 2020).

Berdasarkan pengertian tersebut, kinerja sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai sejauh mana efektivitas tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi, yang diukur melalui produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja. Selain itu, sumber daya manusia berperan penting dalam membentuk serta mengembangkan tenaga kerja agar lebih produktif.

2.1.2 Indikator *Human Resource Performance*

Menurut Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R. Valentine (2016) terdapat beberapa indikator dari kinerja.

1) Kuantitas

Banyaknya kerja yang dihasilkan seseorang selama bekerja, baik memenuhi tujuan yang telah ditentukan, melebihi target, atau bahkan tidak mencapai target.

2) Kualitas

Tingkat kesesuaian antara proses atau hasil pelaksanaan kegiatan dengan tujuan yang direncanakan disebut sebagai kualitas. Kualitas tercermin dari hasil pekerjaan karyawan, yang menunjukkan seberapa baik dan akurat tugas tersebut telah diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu

Hasil pekerjaan selesai tepat waktu, lebih cepat dari perkiraan, atau bahkan sering terlambat, merupakan indikator ketepatan waktu.

4) Kehadiran

Sejauh mana seseorang disiplin dan selalu hadir di tempat kerja disebut dengan kehadiran. Jangan pernah terlambat dengan datang tepat waktu. Jangan pernah berangkat rumah sebelum waktu dijadwalkan dengan kata lain, selalu berangkat pada jam yang dijadwalkan.

5) Kooperatif

Tingkat kemampuan seorang pekerja dalam bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dikenal dengan istilah kooperatif. Biasanya ada beberapa tugas yang harus diselesaikan secara berkelompok di dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, kemampuan berkolaborasi sangat penting untuk menjamin keberhasilan pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat ahli mengenai kinerja sumber daya manusia, dengan menggunakan konsep Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R. Valentine (2016) dimana yang memiliki beberapa indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kooperatif.

2.2 Transformational Leadership

2.2.1 Definisi Transformational Leadership

Menurut Bernard M. Bass (2006) kepemimpinan bukan hanya urusan orang-orang yang berada di level atas saja. Kepemimpinan transformasional adalah proses kepemimpinan yang mempertimbangkan sepenuhnya motif, kebutuhan, dan kemanusiaan para pengikut (Parrott, 2000). Menurut Bass (Greimel et al., 2023) kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan berdasarkan dampaknya terhadap pengikut melalui karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Siangchokyoo et al. (2020) berpendapat bahwa hasil positif bagaimanapun yang terkait dengan konstruksi kepemimpinan ini, seorang pemimpin tidak benar-benar transformasional kecuali para pengikutnya ditransformasikan. Al-Husseini et al. (2021) telah menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dan berpengaruh dalam sistem inovasi dan manajemen pengetahuan.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang menginspirasi serta memotivasi pengikut untuk mencapai hasil melebihi ekspektasi, sekaligus mendukung perkembangan mereka dengan memperhatikan kebutuhan individu (B. Parker Ellen, 2016). Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dalam kajian kepemimpinan politik sebelum kemudian diterapkan dalam konteks perusahaan (Allozi et al., 2022). Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang memotivasi karyawan melalui insentif berdasarkan kepentingan pribadi, kepemimpinan transformasional lebih menitikberatkan pada nilai moral

karyawan guna mengoptimalkan energi serta sumber daya mereka dalam mereformasi organisasi (Meidolina et al., 2023). Dubinsky dalam Saad Alessa (2021) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik tertentu, seperti kesadaran terhadap tantangan di masa depan, kemampuan mengatasi masalah serta peluang jangka panjang, dan pendekatan menyeluruh dalam mengevaluasi faktor internal maupun eksternal organisasi.

Selain itu, pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan bersama dengan menunjukkan pengaruh ideal (karisma), memberikan inspirasi, menstimulasi pemikiran intelektual, serta memperhatikan kebutuhan individu (Reza, 2019). Gaya kepemimpinan ini juga menciptakan dampak signifikan yang mendorong pengikut mencapai lebih dari yang diperkirakan (Northouse, 2015). Lebih jauh, kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk perilaku yang mendukung efektivitas kepemimpinan, mendorong perubahan, serta mengarahkan organisasi menuju keberhasilan (McWilliams, 2018).

Berdasarkan definisi tersebut, kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan sebagai suatu gaya kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada organisasi, tetapi juga mencakup proses yang secara menyeluruh mempertimbangkan motif, kebutuhan, serta aspek kemanusiaan para pengikutnya.

2.2.2 Indikator *Transformasional Leadership*

Menurut Bass dalam Rubia et al. (2023) terdapat beberapa indikator dari kepemimpinan transformasional.

1) *Idealized Influence Attribute (IIA)*

Atribut pengaruh yang diidealkan merupakan perilaku mencerminkan atribusi kepemimpinan yang dibuat oleh pengikut berdasarkan persepsi mereka sendiri terhadap pemimpin. Atribusi yang tercantum berkisar dari perasaan bangga hingga perasaan percaya diri, dan dari persepsi kemurahan hati pemimpin hingga rasa hormat kepadanya Batista-Foguet et al. (2021)

2) *Idealized Influence Behavior (IIB)*

Perilaku pengaruh yang diidealkan mengacu pada tindakan karismatik pemimpin, dimana individu melampaui kepentingan pribadi mereka untuk organisasi dan mengembangkan rasa misi dan tujuan kolektif. Para pemimpin ini menunjukkan

standar moral dan etika yang kuat, menginspirasi pengikut untuk mengikuti mereka guna meningkatkan kualitas dan efektivitas pekerjaan mereka.

3) *Intellectual Motivasi (IM)*

Motivasi inspirasional merupakan proses dimana pemimpin transformasional memberikan energi kepada pengikutnya dengan mengartikulasikan visi masa depan yang menarik. Hal ini dapat meningkatkan harapan pengikut dan menunjukkan keyakinan akan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan yang menantang. Seorang pemimpin dengan motivasi inspiratif akan berbicara positif tentang masa depan dan menumbuhkan rasa kepercayaan diri dalam mencapai tujuan kolektif untuk menginspirasi orang lain.

4) *Intellectual Stimulation (IS)*

Stimulasi Intelektual menggambarkan peran pemimpin transformasional dalam menantang keadaan yang ada serta mendorong pemikiran kritis terhadap asumsi yang diterima. Pemimpin ini menginspirasi eksplorasi metode baru dalam menyelesaikan tugas dan mencari peluang pembelajaran. Dengan mempertanyakan pandangan, menafsirkan ulang masalah, serta menerapkan pendekatan inovatif dalam situasi yang sudah dikenal, mereka dapat merangsang pemikiran pengikutnya dan mendorong kreativitas. Selain itu, hal ini juga terjadi ketika pemimpin mendorong pencarian solusi alternatif terhadap berbagai tantangan dan hambatan.

5) *Individualized Consideration*

Pendekatan individual mencerminkan gaya kepemimpinan yang berfokus pada dukungan dan motivasi bagi setiap anggota. Pemimpin transformasional menjaga komunikasi yang transparan, memberi ruang bagi pengikut untuk bebas mengemukakan gagasan mereka, serta secara langsung mengapresiasi kontribusi unik dari masing-masing individu.

Berdasarkan pendapat ahli mengenai kepemimpinan transformasional, dengan menggunakan konsep Bass (Rubia et al., 2023) dimana yang memiliki beberapa indikator yaitu *idealized influence attribute*, *idealized influence behavior*, *intellectual motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

2.3 Work Motivation

2.3.1 Definisi Work Motivation

Motivasi kerja mencakup faktor internal dan eksternal yang mendorong individu untuk tetap tertarik dan berkomitmen terhadap pekerjaan, peran, atau bidang tertentu, serta berusaha mencapai tujuan spesifik (Wietrak et al., 2021). Shkoler dan Kimura (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berasal dari dorongan internal maupun pengaruh lingkungan yang membentuk perilaku kerja, menentukan arah, intensitas, serta durasi keterlibatan seseorang. Sementara itu, Dinibutun (2012) menggambarkan motivasi kerja sebagai proses psikologis yang mengarahkan, menggerakkan, dan mempertahankan tindakan dalam mencapai tujuan pekerjaan, dengan mempertimbangkan kelayakan (harapan) dan signifikansi tujuan (valensi). Sementara itu perjuangan tujuan melibatkan perencanaan dan keterlibatan dalam mencapai tujuan melalui pengeluaran usaha dan sumber daya lainnya (Diefendorff et al., 2022). Karena mendorong kinerja efektif karyawan, motivasi kerja dianggap sebagai variabel penting bagi keberhasilan organisasi. Pemberi kerja bergantung pada bagaimana karyawannya bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengusaha harus memastikan bahwa karyawan mereka penuh motivasi, bukan hanya hadir di tempat kerja. Karyawan yang tidak termotivasi kinerjanya buruk meskipun mereka terampil (Dien Vo et al., 2022).

Dwight D. Eisenhower mengungkapkan motivasi dapat digunakan sebagai alat untuk menyelesaikan tugas dengan memberi semangat kepada orang lain tanpa mereka sadari. Ini dikenal sebagai seni membuat orang melakukan apa yang mereka inginkan. Motivasi sangat penting untuk menjaga kehidupan manusia tetap berjalan, karena Zig Zaglar mendefinisikan motivasi sebagai bahan bakar, yang diperlukan untuk menjaga mesin manusia tetap berjalan. Berbeda dengan Dwight, John Adair mengatakan bahwa “Motivasi adalah kekuatan pendorong dalam diri seseorang yang mendorong mereka untuk mengejar tujuan mereka”. Tony Robbins juga mendefinisikan motivasi sebagai dorongan yang menggerakkan mesin kesuksesan, hal itu menegaskan bahwa motivasi sangat penting bagi seseorang untuk menggapai kesuksesan dalam hidup (Bandhu et al., 2024). Pekerja adalah sumber daya industri yang sebenarnya. Dalam pasar yang kompetitif saat ini, membangun tenaga kerja yang berkomitmen dan termotivasi dianggap sebagai tujuan utama dan suatu

keharusan untuk mencapai kesuksesan. Sejauh mana partisipasi karyawan dalam pekerjaan juga mempengaruhi produktivitas. Perilaku kerja ini tampaknya saling terkait. Karyawan yang bersemangat dan berdedikasi percaya bahwa perusahaan menghargai mereka dan menganggap mereka sebagai bagian penting dari perusahaan, yang menghasilkan peningkatan kinerja kedua belah pihak (Riyanto et al., 2021)

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan gabungan dari faktor internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk tertarik, berkomitmen, dan bersemangat dalam menjalankan tugas mereka.

2.3.2 Indikator *Work Motivation*

Menurut Herzberg dalam Michael Galanakis & Giannis Peramatzis (2022) terdapat beberapa indikator *work motivation*.

1. *Advancement*

Status seseorang atau karyawan yang meningkat dan positif di tempat kerja. Status netral atau negatif di tempat kerja diartikan sebagai kemajuan negatif.

2. *The Work Itself*

Tanggung jawab dan tugas dalam pekerjaan dapat memberikan dampak baik atau buruk bagi karyawan. Tingkat kesulitan serta daya tarik suatu pekerjaan, apakah itu menantang atau monoton, dapat memengaruhi tingkat kepuasan atau ketidakpuasan karyawan di lingkungan kerja.

3. *Possibility for Growth*

Kesempatan bagi individu untuk maju dan mendapatkan promosi di lingkungan kerja. Kemajuan seseorang membuka peluang untuk berkembang secara profesional, menambah wawasan, mengikuti pelatihan keterampilan terbaru, serta mengasah kemampuan baru.

4. *Responsibility*

Faktor ini meliputi aspek tanggung jawab dan kewenangan dalam pekerjaan. Tanggung jawab berhubungan dengan kepuasan yang diperoleh dari diberikannya tugas serta kebebasan dalam mengambil keputusan. Ketidakseimbangan antara tanggung jawab dan kewenangan dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat menimbulkan ketidakpuasan.

5. *Recognition*

Pengakuan positif terjadi ketika karyawan memperoleh pujian atau penghargaan atas keberhasilannya dalam mencapai suatu tujuan dalam pekerjaannya atau karena menghasilkan karya dengan kualitas tinggi. Sebaliknya, pengakuan negatif di lingkungan kerja mencakup kritik maupun teguran terhadap hasil pekerjaan yang telah dilakukan

6. *Achievement*

Prestasi positif mencakup keberhasilan dalam mencapai tujuan tertentu, seperti menyelesaikan tugas yang menantang tepat waktu, mengatasi masalah pekerjaan, atau memperoleh hasil yang memuaskan dalam pekerjaan. Sementara itu, prestasi negatif berkaitan dengan kegagalan dalam mencapai kemajuan di tempat kerja atau membuat keputusan yang kurang tepat dalam pekerjaan.

Berdasarkan pendapat ahli mengenai motivasi kerja, dengan menggunakan konsep Herzberg (Michael Galanakis & Giannis Peramatzis, 2022) dimana yang memiliki beberapa indikator yaitu *advancement, the work itself, possibility for growth, responsibility, recognition*, dan *achievement*.

2.4 *Employee Engagement*

2.4.1 *Definisi Employee Engagement*

Engagement secara konsisten dianggap sebagai faktor yang memberikan manfaat bagi organisasi melalui komitmen, dedikasi, advokasi, usaha tambahan, pemanfaatan bakat secara maksimal, serta dukungan terhadap visi dan nilai organisasi. Karyawan yang terlibat juga memiliki keterikatan emosional dengan organisasi, tidak hanya berkontribusi dalam peran mereka tetapi juga terhadap organisasi secara keseluruhan (Robertson-Smith & Markwick, 2009).

Schaufeli et al. dalam MARIN (2021) mendefinisikan keterlibatan sebagai kondisi psikologis positif dan memuaskan dalam pekerjaan, yang mencakup tiga aspek utama. Pertama, semangat, yang mencerminkan energi tinggi, ketahanan mental, serta kesungguhan dalam menyelesaikan tugas meskipun menghadapi tantangan. Kedua, dedikasi, yang ditandai dengan perasaan bermakna, antusiasme, inspirasi, dan kebanggaan terhadap pekerjaan. Ketiga, *absorption*, yaitu keadaan di mana individu sepenuhnya fokus dan terlibat dalam pekerjaan hingga kehilangan kesadaran akan waktu.

Menurut Kahn (Pacquing, 2023), keterlibatan karyawan bersifat dinamis dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk karakteristik pekerjaan seperti tingkat tantangan dan otonomi, kondisi di luar pekerjaan seperti tanggung jawab rumah tangga, serta faktor individu karyawan.

Keterlibatan karyawan adalah kombinasi dari komitmen terhadap organisasi dan motivasi untuk berada di tingkat tinggi, yang mengarah pada upaya diskresioner yang tinggi (Gifford, J. and Young, 2021). Analisis menunjukkan bahwa *employee engagement*, sebagai bagian dari pengalaman karyawan secara keseluruhan, terhubung dengan pekerjaan dan organisasi juga merupakan keadaan yang aktif dan terkait dengan pekerjaan (Turner, 2020). Keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh faktor organisasi, emosional, perilaku, dan kognitif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, sikap positif, dan efisiensi (Odriozola et al., 2020). Engagement merujuk pada kondisi afektif-kognitif yang berkelanjutan tanpa berpusat pada objek, peristiwa, individu, atau tindakan tertentu, sehingga membedakannya dari kondisi yang bersifat sementara dan spesifik (De-La-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez, 2021).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah komitmen dan dedikasi karyawan yang memberikan manfaat bagi organisasi melalui upaya yang bijaksana, penggunaan bakat secara maksimal, serta dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

2.4.2 Indikator *Employee Engagement*

Menurut W. B. Schaufeli et al. (2006) terdapat beberapa indikator *employee engagement*.

1. *Vigor*

Memiliki energi dan ketahanan mental yang kuat saat bekerja, kesediaan untuk berkomitmen pada tugas, serta ketekunan dalam menghadapi tantangan.

2. *Dedication*

Secara aktif terlibat dalam pekerjaan serta merasakan makna, semangat, motivasi, kebanggaan, dan tantangan.

3. *Absorption*

Dengan penuh konsentrasi dan antusiasme mendalami pekerjaan, hingga waktu terasa berlalu begitu cepat dan sulit untuk melepaskan diri darinya.

Berdasarkan pendapat ahli mengenai keterikatan karyawan, dengan menggunakan konsep W. B. Schaufeli et al (2006) dimana yang memiliki beberapa indikator yaitu *vigor, dedication, absorption*.

Pengembangan Hipotesis

2.4.3 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Para pemimpin transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap pengikutnya dengan menginspirasi mereka untuk mencapai tingkat kinerja dan komitmen yang lebih tinggi. Melalui penyampaian visi yang menarik serta dorongan terhadap rasa percaya diri dan pemberdayaan, mereka menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi, inovasi, dan kreativitas. Kajian ini juga menyoroti peran *employee engagement* sebagai mediator utama dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja. Karyawan yang secara emosional terlibat dalam pekerjaannya serta selaras dengan tujuan organisasi cenderung memberikan usaha lebih besar, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi (Anand, 2021). Seorang pemimpin transformasional dapat memperkuat *employee engagement* yang mencakup aspek kognitif, emosional, dan perilaku yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi—dengan menumbuhkan sikap positif terhadap pekerjaan serta meningkatkan keyakinan bawahan dalam mencapai visi dan tujuan yang menantang (Lai et al., 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya korelasi positif antara kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* (Balwant et al., 2020). Selain itu, studi Alamri (2023) juga mengonfirmasi keterkaitan positif tersebut. Berdasarkan landasan teori dan bukti empiris yang tersedia, hipotesis berikut dapat dirumuskan.

H₁ : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

2.4.4 Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Employee Engagement*

Khan dalam penelitiannya mengenai motivasi kerja dan keterlibatan karyawan di Allied Bank of Pakistan menemukan bahwa motivasi intrinsik bersumber dari nilai bawaan dalam pekerjaan, seperti ketertarikan dan rasa senang dalam menjalankannya. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh faktor luar, seperti penghargaan dan pengakuan dari pihak eksternal. Studi ini menyimpulkan bahwa baik motivasi

intrinsik maupun ekstrinsik berkontribusi terhadap keterlibatan karyawan, dengan motivasi ekstrinsik cenderung memberikan dampak yang lebih besar. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi yang tepat untuk memotivasi karyawan serta menyelaraskan tujuan individu dengan visi organisasi. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa faktor intrinsik, seperti pekerjaan yang menarik, penghargaan terhadap pekerjaan, kepuasan, dan tingkat stres, serta faktor ekstrinsik, seperti keamanan kerja, gaji yang kompetitif, peluang promosi, dan pengakuan, memiliki peran signifikan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Secara keseluruhan, motivasi intrinsik dan ekstrinsik terbukti memberikan pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan (Engidaw, 2021). Selanjutnya, penelitian oleh Miao et al. (2020) mengungkapkan bukti empiris bahwa kedua jenis motivasi tersebut berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Motivasi intrinsik memberikan dampak langsung terhadap keterlibatan, sementara pengaruh motivasi ekstrinsik awalnya kurang terlihat. Namun, dalam jangka panjang, perilaku yang dipicu oleh motivasi ekstrinsik semakin menguat, sedangkan dampak motivasi intrinsik cenderung berkurang. Studi lain yang dilakukan oleh Ghosh et al. (2020) menunjukkan bahwa kreativitas karyawan berperan dalam memperkuat hubungan antara motivasi intrinsik dan keterlibatan karyawan. Individu yang memiliki motivasi intrinsik tinggi dan mampu melepaskan diri secara psikologis dari pekerjaan mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih besar. Berdasarkan teori dan temuan empiris yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

H₂ : *Work Motivation* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

2.4.5 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Human Resource Performance*

Penelitian yang dilakukan oleh Jaroliya dan Gyanchandani (2022) mengungkapkan bahwa pemimpin tim yang sukses berperan dalam meningkatkan efisiensi kerja anggota tim serta memberikan dukungan fundamental untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, literatur menunjukkan bahwa lingkungan industri yang dinamis dan kompleks membutuhkan pemimpin yang adaptif serta mampu mengelola perubahan dalam budaya organisasi. Oleh karena itu, pemimpin tim yang menerapkan

gaya kepemimpinan transformasional dianggap sebagai faktor kunci dalam meningkatkan tingkat kerja sama dan efektivitas tim dalam suatu organisasi. Temuan penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Asad et al. (2021), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja tim. Pemimpin dengan gaya ini menekankan pentingnya tugas yang dijalankan oleh anggota tim dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemimpin transformasional menunjukkan kepercayaan terhadap kemampuan timnya, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Juyumaya dan Torres (2023), yang menyatakan bahwa individu yang menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Berdasarkan landasan teori serta bukti empiris yang tersedia, maka hipotesis berikut dapat dirumuskan.

H₃ : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Human Resource Performance*

2.4.6 Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Human Resource Performance*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kirtzalidou (2023), terdapat beberapa faktor utama yang memiliki pengaruh kuat terhadap motivasi karyawan. Faktor-faktor tersebut mencakup hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan akan pelatihan, penghargaan atas kinerja, keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, serta peluang untuk berkembang secara profesional. Untuk meningkatkan motivasi, karyawan perlu didorong untuk mengambil tanggung jawab baru dan diberikan pelatihan yang sesuai agar merasa didukung oleh organisasi. Motivasi ini tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian tugas baru, tetapi juga bertujuan untuk meningkatkan keterampilan mereka. Selain itu, tekanan akibat tugas baru dapat dikurangi melalui pelatihan serta bimbingan yang tepat.

Penelitian yang dilakukan oleh Mansaray (2019) mengungkapkan bahwa individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung berupaya lebih keras dalam mencapai target kinerja. Dengan keterampilan yang memadai, pemahaman yang baik mengenai pekerjaan, serta akses terhadap sumber daya yang diperlukan, produktivitas mereka dapat meningkat. Studi ini juga menyoroti pentingnya peran manajer dalam

memahami perilaku yang harus dimiliki karyawan agar tetap termotivasi. Meskipun individu yang produktif tampak melakukan banyak hal sekaligus, aktivitas utama mereka dapat dikategorikan ke dalam lima aspek yang perlu diperhatikan oleh manajer dalam memotivasi karyawan, yaitu: (1) bergabung dengan organisasi, (2) bertahan dalam organisasi, (3) memiliki tingkat kehadiran kerja yang konsisten, (4) menunjukkan kinerja optimal dengan bekerja secara tekun demi hasil berkualitas tinggi, dan (5) berperilaku sesuai dengan kewarganegaraan organisasi, yang mencerminkan komitmen dan kepuasan kerja sehingga mereka bersedia memberikan kontribusi lebih untuk kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, manajer perlu menghilangkan anggapan bahwa loyalitas karyawan telah menurun dan berupaya menciptakan lingkungan kerja yang dapat menarik serta mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Chien et al. (2020) menunjukkan bahwa terdapat tiga faktor motivasi kerja yang secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan teori dan bukti empiris yang telah tersedia, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₄ : *Work Motivation* berpengaruh positif terhadap *Human Resource Performance*

2.4.7 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Human Resource Performance*

Engagement ditandai oleh energi, partisipasi, efikasi, semangat, dedikasi, serta antusiasme, yang berperan sebagai faktor pendorong dalam kinerja sumber daya manusia. Menurut Shantz, Alfes, Truss, & Soane, karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi menunjukkan sikap positif dan pola pikir yang berkaitan dengan pekerjaan, ditandai oleh semangat, dedikasi, dan partisipasi aktif. Hal ini membuat mereka secara psikologis hadir di tempat kerja, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pekerjaan. Gichohi mengungkapkan bahwa terdapat korelasi positif antara keterlibatan karyawan dan kinerja sumber daya manusia, yang diperantarai oleh peningkatan komitmen. Karyawan yang terlibat cenderung mengalami emosi positif yang memperluas wawasan mereka, sehingga mereka lebih fokus dan aktif dalam pekerjaannya (Sendawula et al., 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Deepalakshmi et al. (2024) menunjukkan bahwa praktik manajemen

sumber daya manusia memainkan peran krusial dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja sumber daya manusia. Beberapa praktik utama yang berkontribusi terhadap keterlibatan karyawan meliputi manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta pengakuan terhadap pencapaian karyawan.

Sebagai ilustrasi, studi yang dilakukan oleh Macey dan Schneider menunjukkan bahwa organisasi yang secara efektif mengkomunikasikan harapan kinerja serta memberikan umpan balik yang bermakna cenderung memiliki karyawan dengan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Sementara itu, penelitian Clack (2021) mengidentifikasi *employee engagement* sebagai faktor kunci dalam keberhasilan organisasi, karena berhubungan erat dengan retensi karyawan, motivasi, dan produktivitas. Jika karyawan tidak terlibat dalam pekerjaan mereka, organisasi berisiko mengalami kerugian akibat tingginya tingkat absensi, berkurangnya produktivitas, serta meningkatnya angka turnover. Tanggung jawab untuk meningkatkan keterlibatan karyawan berada di tangan manajer. Agar mampu melibatkan karyawan secara efektif, manajer sendiri harus menunjukkan keterlibatan dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, langkah awal bagi organisasi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan adalah memastikan bahwa para manajer telah berkomitmen dan terlibat secara optimal. Berdasarkan landasan teori dan bukti empiris yang telah dipaparkan, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut

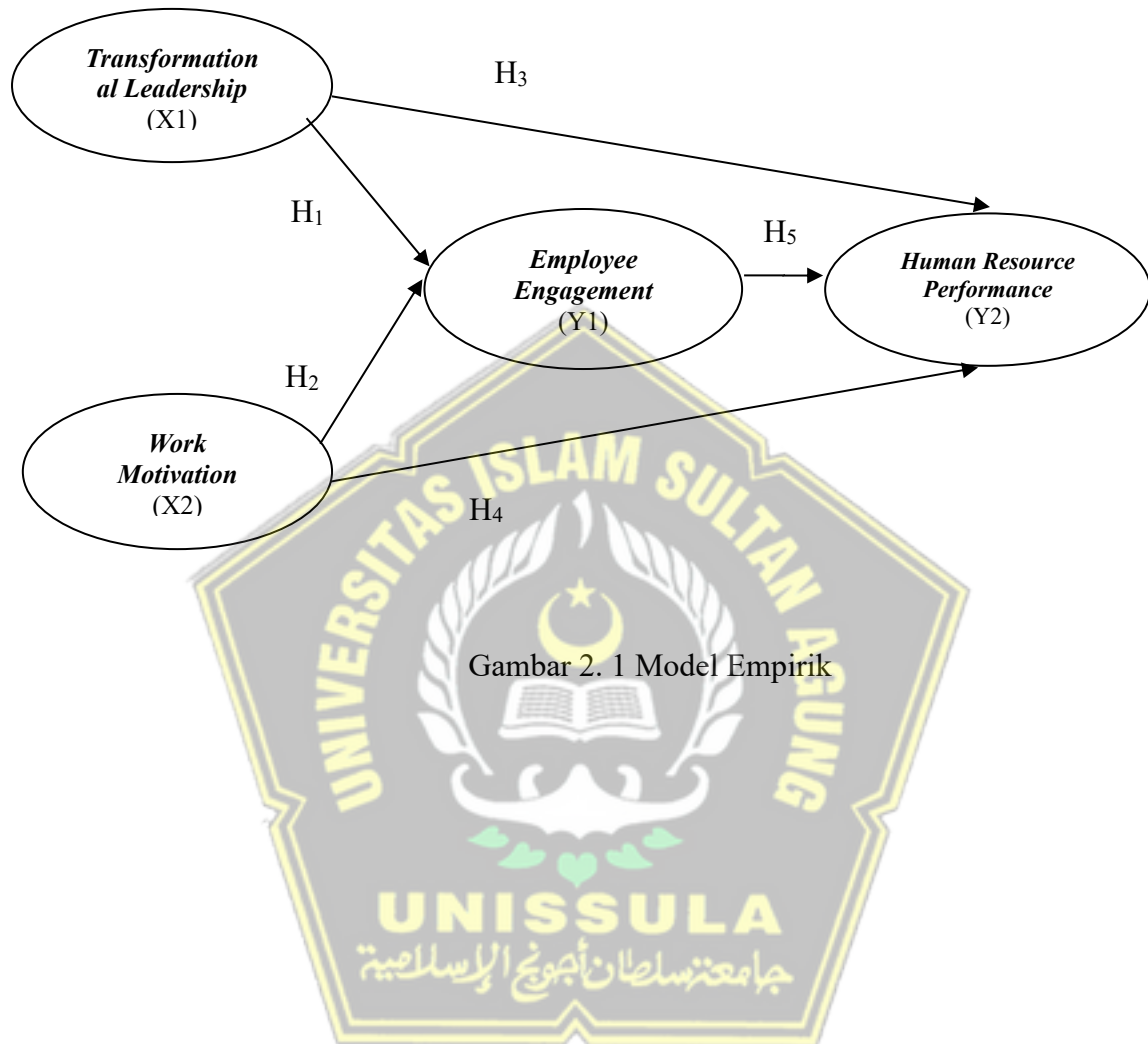
H₅ : *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Human Resource Performance*

2.5 Model Empirik

Berdasarkan penelitian terdahulu, telah dikembangkan model empirik berikut untuk menggambarkan *human resource performance* dipengaruhi oleh *transformational leadership*, *work motivation*, dan *employee engagement* sebagai variabel mediasi (Gambar 2.1)

Model empirik ini dijelaskan dalam gambar 2.1 . Variabel *transformational leadership*, *work motivation*, *employee engagement*, dan *human resource performance* sangat penting dalam sebuah perusahaan untuk mengembangkan rasa memiliki dengan perusahaan dan memberikan upaya tambahan oleh karyawan

sehingga perusahaan dapat menjadi efektif yang memenuhi kebutuhan dan harapan setiap karyawan dengan mempertimbangkan tujuan dan targetnya sendiri.



BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini membahas prosedur pelaksanaan penelitian, termasuk jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel serta indikator, dan teknik analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksploratif dan deskriptif untuk mengungkap alasan utama di balik suatu fenomena. Sebagai penelitian eksplanatori, tujuannya adalah menjelaskan serta menganalisis informasi deskriptif, sekaligus menelusuri penyebab dan faktor yang memengaruhinya. Selain itu, penelitian ini juga berupaya memberikan bukti guna mendukung atau menolak suatu penjelasan atau prediksi. Proses tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi serta melaporkan keterkaitan antara berbagai aspek dalam fenomena yang dikaji (Erdoğan, 2007).

3.2 Sumber Data

Data, dalam pengertian umum, merujuk pada fakta bahwa suatu informasi atau pengetahuan direpresentasikan atau dikodekan dalam format tertentu agar lebih mudah digunakan atau diproses. Data dikumpulkan dan dianalisis, namun baru dapat dianggap sebagai informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan ketika diolah dengan cara tertentu. Proses pengumpulan data dapat dilakukan melalui sumber primer, di mana peneliti secara langsung memperoleh data, atau melalui sumber sekunder, di mana data diperoleh dari pihak lain, seperti yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah (O. V. Ajayi, 2017).

3.2.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung oleh peneliti. Sumber data primer dapat mencakup survei, observasi, kuesioner, studi kasus, dan wawancara (Victor, 2023). Dalam penelitian ini, data primer berasal dari pemikiran responden yang dituangkan dalam bentuk jawaban tertulis dan kuesioner, hasil observasi terhadap objek penelitian, serta hasil pengujian. Data primer yang akan dianalisis mencerminkan perkiraan pemikiran responden terkait variabel-variabel dalam

penelitian. *Transformational Leadership, Work Motivation, Employee Engagement, dan Human Resource Performance*.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dapat diakses dengan mudah, tetapi tidak sepenuhnya asli karena telah melalui berbagai analisis statistik. Sumber data sekunder mencakup publikasi pemerintah, situs web, buku, artikel jurnal, serta dokumen internal (V. Ajayi, 2017).

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tahap krusial dalam penelitian yang berperan dalam memastikan kualitas hasil dengan meminimalkan potensi kesalahan selama proses penelitian. Oleh karena itu, selain perancangan penelitian yang matang, diperlukan waktu yang cukup dalam proses pengumpulan data agar memperoleh hasil yang valid. Data yang tidak memadai dan kurang akurat dapat menghambat keakuratan temuan penelitian (Kabir S. M. S, 2016).

3.3.1 Studi Kasus

Metode studi kasus digunakan untuk mengumpulkan data dengan tujuan menyelidiki suatu fenomena secara mendalam dan deskriptif. Pendekatan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari individu hingga organisasi dan sektor, terutama ketika jumlah situs yang diteliti terbatas. Dengan mengembangkan konteks dunia nyata melalui observasi dan wawancara dengan peserta, studi kasus memungkinkan peneliti memahami situs penelitian secara lebih akurat dan memperoleh wawasan yang mendalam. Secara umum, studi kasus merupakan investigasi empiris yang meneliti berbagai fenomena dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batasan antar fenomena tidak jelas dan membutuhkan analisis mendalam (Taherdoost, 2021).

3.3.2 Kuesioner

Kuesioner merupakan salah satu metode yang umum digunakan untuk mengumpulkan informasi. Instrumen ini berbentuk formulir yang terdiri dari serangkaian pertanyaan yang harus dijawab oleh responden dari suatu populasi tertentu untuk menyediakan data yang dibutuhkan oleh peneliti dalam penelitian mereka. Informasi yang diperoleh melalui kuesioner tidak dapat ditemukan dalam

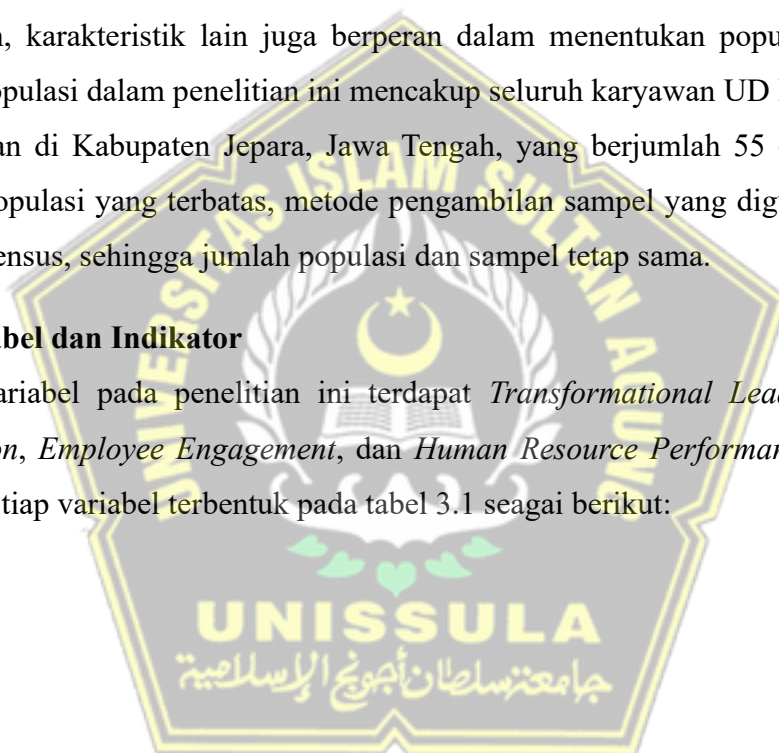
sumber data sekunder (Pandey & Pandey, 2015). Selain dilakukan secara langsung, kuesioner juga dapat disebarkan melalui telepon, internet, atau pos. Penggunaan kuesioner daring lebih hemat biaya; namun, ada risiko kehilangan responden akibat keterbatasan akses internet (Taherdoost, 2021).

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi merujuk pada sekumpulan atau kelompok seluruh unit yang menjadi objek penerapan hasil penelitian (Shukla, 2020). Populasi merupakan keseluruhan individu yang memiliki karakteristik tertentu. Umumnya, banyak orang mengaitkan karakteristik utama populasi dengan lokasi geografis. Namun, dalam konteks penelitian, karakteristik lain juga berperan dalam menentukan populasi (Thacker, 2020). Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan UD Luthfi Cabang Bandengan di Kabupaten Jepara, Jawa Tengah, yang berjumlah 55 orang. Karena jumlah populasi yang terbatas, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, sehingga jumlah populasi dan sampel tetap sama.

3.5 Variabel dan Indikator

Variabel pada penelitian ini terdapat *Transformational Leadership*, *Work Motivation*, *Employee Engagement*, dan *Human Resource Performance*. Indikator-indikator tiap variabel terbentuk pada tabel 3.1 seagai berikut:



Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Human Resource Performance</i>	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Ketepatan Waktu 4. Kehadiran 5. Kooperatif	Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R. Valentine (2016)
2	<i>Transformational Leadership</i>	1. <i>Idealized Influence Attribute (IIA)</i> 2. <i>Idealized Influence Behavior (IIB)</i> 3. <i>Intellectual Motivation (IM)</i> 4. <i>Intellectual Stimulation (IS)</i> 5. <i>Individualized Consideration</i>	Rubia et al. (2023)
3	<i>Work Motivation</i>	1. <i>Advancement</i> 2. <i>The Work Itself</i> 3. <i>Possibility for Growth</i> 4. <i>Responsibility</i> 5. <i>Recognition</i>	Michael Galanakis & Giannis Peramatzis (2022)
4	<i>Employee Engagement</i>	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i>	W. Schaufeli (2013)

Semua indikator masing-masing variabel diukur dengan menggunakan skala 1 s/d 5 dengan pernyataan “Sangat Tidak Setuju” (STS) hingga “Sangat Setuju” (SS).

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	--------

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengubah data yan dikumpulkan menjadi informasi yang bermakna. Berbagai teknik seperti pemodelan digunakan untuk mencapai tren, hubungan, dan kesimpulan untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Namun, data perlu dipersiapkan sebelum digunakan dalam proses analisis data (Taherdoost, 2020).

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Metode ini merangkum data untuk mencapai presentasi yang sederhana sebagai hasilnya. Metode ini dapat dikategorikan menjadi analisis Univariat dan Bivariat. Univariat adalah serangkaian alat statistik yang berbeda yang mencari karakteristik dan sifat umum dari satu variabel. Teknik statistik ini meliputi frekuensi, tendensi sentral, dan dispersi. Gangguan frekuensi adalah metode paling dasar untuk menentukan gangguan variabel. Ini menentukan semua nilai yang mungkin untuk variabel tertentu dan jumlah kali atau frekuensi bahwa masing-masing nilai tersebut ada dalam kumpulan data. Tendensi sentral dari gangguan yang juga dikenal sebagai tiga M digunakan untuk menentukan jumlah nilai yang paling terwakili yang dapat membantu untuk menggunakan satu variabel dalam perbandingan dengan kumpulan data. Mean adalah rata-rata dari nilai-nilai, median adalah nilai tengah dalam kumpulan data, dan mode adalah jumlah nilai yang paling sering muncul (Taherdoost, 2020)

3.6.2 Analisis Uji *Partial Least Square*

SmartPLS adalah perangkat lunak antarmuka pengguna grafis untuk PLS-SEM. Perangkat lunak ini dibangun di atas lingkungan pemrograman berbasis Java modern. Setelah rilis versi online pertama pada tahun 2003, SmartPLS 2 dirilis pada tahun 2005, diikuti oleh SmartPLS 3 pada tahun 2015. Perangkat lunak ini dikembangkan dan terus ditingkatkan oleh Christian M. Ringle, Sven Wende, dan Jan-Michel Becker. Pembaruan dan ekstensi reguler disediakan untuk meningkatkan kemampuan permodelan dan analisis. Aplikasi ini juga kompatibel dengan sistem operasi Apple dan Microsoft saat ini (Memon et al., 2021).

3.6.3 Analisis Model *Partial Least Square*

Metode pemodelan jalur Partial Least Squares (PLS), yang juga dikenal sebagai pemodelan persamaan struktural PLS (PLS-SEM), pertama kali dikembangkan oleh Lohmöller pada tahun 1989. Secara umum, algoritma PLS-SEM terdiri dari serangkaian regresi yang berbentuk vektor bobot. Vektor bobot yang dihasilkan saat mencapai konvergensi akan memenuhi persamaan titik tetap.

3.6.3.1 Measurement Model

Dalam analisis PLS, langkah pertama yang perlu dilakukan adalah menilai model pengukuran atau outer model (Hair et al., 2010). Model ini berperan dalam menentukan hubungan antara variabel yang diukur dengan variabel laten. Selain itu, model pengukuran memungkinkan representasi satu konstruk menggunakan beberapa variabel, baik sebagai variabel independen maupun dependen. Dalam analisis PLS, validitas dan reliabilitas menjadi dua aspek utama dalam menilai outer model (Ramayah et al., 2011). Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menilai stabilitas serta konsistensi alat ukur, sedangkan pengujian validitas menekankan pada sejauh mana instrumen dapat secara akurat mengukur konsep yang dimaksud. Evaluasi outer model dalam PLS mencakup reliabilitas item individu, konsistensi internal konstruk, serta validitas konstruk. Pada penelitian ini, instrumen yang digunakan dianalisis berdasarkan reliabilitas, validitas konvergen, dan validitas diskriminan dengan pendekatan yang sesuai dalam konteks PLS.

3.6.3.2 Penilaian Model Pengukuran Reflektif

Terdapat perbedaan pendapat dalam literatur mengenai prosedur pemodelan statistik yang tepat untuk model reflektif dan formatif (Garson, 2016). Pendukung pendekatan PLS berargumen bahwa metode ini dapat diterapkan pada kedua jenis model tersebut. Dalam model reflektif, indikator terdiri dari serangkaian item yang semuanya mencerminkan variabel laten yang diukur. Model ini berasumsi bahwa indikator bersifat saling menggantikan, sehingga penghapusan salah satu indikator tidak berdampak signifikan karena indikator lainnya tetap dapat mewakili variabel laten. Sementara itu, dalam model formatif, setiap indikator mencerminkan dimensi spesifik dari variabel laten, sehingga indikator tidak dapat saling menggantikan. Oleh karena itu, penghapusan satu indikator dalam model formatif dapat mengubah makna konstruk yang dibentuk.

3.6.3.3 Penilaian Construct Reliability

Reliabilitas merupakan salah satu indikator kualitas suatu konstruk, yang membutuhkan tingkat korelasi yang tinggi di antara indikator-indikator dalam konstruk tersebut. Menurut Hair et al. (2010), reliabilitas mengacu pada sejauh mana suatu variabel atau sekelompok variabel menunjukkan konsistensi dalam mengukur

apa yang seharusnya diukur. Terdapat dua ukuran umum untuk menilai reliabilitas konstruk, yaitu Cronbach's Alpha dan reliabilitas komposit. Koefisien alpha sering digunakan sebagai ukuran konservatif untuk menilai konsistensi item dalam skala multi-item. Suatu konstruk dianggap memiliki reliabilitas internal yang baik apabila nilai Cronbach's Alpha mencapai 0.7 atau lebih tinggi.

3.6.3.4 Penilaian Validitas

Validitas berkaitan dengan keakuratan dan keandalan suatu pengukuran, yaitu sejauh mana skor yang diperoleh benar-benar merepresentasikan konsep yang diukur. Menurut Cronbach dan Meehl, validitas konstruk lebih relevan dalam ilmu sosial. Validitas ini menilai sejauh mana hasil pengukuran selaras dengan teori yang mendasari pengujiannya. Dengan demikian, validitas konstruk berperan dalam memastikan bahwa instrumen yang digunakan benar-benar mengukur konsep yang telah dihipotesiskan dalam penelitian. Untuk menguji validitas, terdapat dua jenis pengujian yang diterapkan pada skala pengukuran, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan (Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C., Griffin, 2013).

1. *Convergen Validity*

Validitas konvergen mengacu pada tingkat di mana suatu pengukuran memiliki korelasi positif dengan pengukuran lain yang mewakili konstruk yang sama. Dalam evaluasi validitas konvergen menggunakan PLS, penilaian dilakukan berdasarkan rata-rata varian yang diekstraksi (AVE) serta beban faktor dari setiap item (Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, 2013).

2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan berhubungan dengan seberapa unik suatu konstruk, yaitu apakah konstruk tersebut menangkap fenomena tertentu yang tidak tumpang tindih dengan konstruk lain dalam model (Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, 2013). Evaluasi validitas diskriminan dapat dilakukan dengan menilai cross loading antar konstruk serta menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) dalam analisis korelasi.

3.6.3.5 Struktural Model

Variabel laten dalam model struktural merepresentasikan aspek kontekstual yang stabil, baik secara teoritis maupun konseptual, antara data yang diamati pada

bagian input dan output. Sesuai dengan model struktural, analisis bertujuan untuk meramalkan data pada lapisan output berdasarkan data pada lapisan input (Janadari et al., 2016).

3.6.3.6 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi (R^2) pada konstruk endogen digunakan untuk menilai seberapa besar varians dalam konstruk tersebut dapat dijelaskan oleh model. R^2 berperan sebagai ukuran kekuatan penjelasan model dan sering dikaitkan dengan kemampuan prediktif dalam suatu sampel. Nilainya berkisar antara 0 hingga 1, dengan angka yang lebih tinggi menunjukkan daya jelaskan yang lebih kuat. Secara umum, nilai R^2 sebesar 0,75 dianggap tinggi, 0,50 tergolong sedang, dan 0,25 dikategorikan rendah dalam banyak penelitian sosial. Namun, ambang batas yang diterima bergantung pada konteks penelitian. Dalam beberapa bidang, seperti analisis prediksi pengembalian saham, nilai R^2 sebesar 0,10 masih dianggap memadai. Selain itu, jumlah konstruk prediktor juga memengaruhi besarnya R semakin banyak konstruk yang digunakan, semakin tinggi nilai R^2 yang diperoleh. Oleh karena itu, interpretasi R^2 perlu mempertimbangkan konteks penelitian dan dibandingkan dengan studi lain yang memiliki tingkat kompleksitas model serupa (Edeh et al., 2023).

3.6.3.7 Uji Pengaruh Mediasi

Efek mediasi (atau efek tidak langsung) ditandai dengan adanya variabel ketiga yang berperan sebagai perantara dalam hubungan antara variabel independen dan dependen. Secara teknis, variabel independen (X) memengaruhi variabel dependen (Y) melalui variabel mediator (M). Oleh karena itu, dalam merumuskan hipotesis mediasi, penting untuk memperhatikan bagaimana variabel independen (X) memengaruhi variabel dependen (Y) dengan melibatkan satu atau lebih variabel perantara (M) (Preacher & Hayes, 2008). Dalam PLS-SEM, pengujian efek mediasi dilakukan menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Nitzl, yang mencakup lima pernyataan utama (Cepeda-Carrion & Nitzl, 2018).

1. Menguji efek tidak langsung axb memberikan peneliti semua informasi yang dibutuhkan untuk menilai signifikansi mediasi. Oleh karena itu, tidak perlu melakukan tes terpisah jalur a dan b dengan menerapkan PLS-SEM

2. Kekuatan efek tidak langsung axb harus menentukan ukuran mediasi. Oleh karena itu, juga tidak perlu menguji perbedaan antara c dan c' .
3. Efek tidak langsung yang signifikan axb adalah satu-satunya prasyarat untuk menetapkan efek mediasi.
4. Tes *bootstrap* harus digunakan untuk menguji signifikansi efek tidak langsung axb
5. Signifikansi efek langsung (c') harus diuji untuk menentukan jenis efek dan/atau mediasi



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada hasil dan pembahasan penelitian yang bersifat kuantitatif, akan membahas hasil temuan uji validitas dan reliabilitas, serta analisis deskriptif dan SEM-PLS melalui analisis data kuesioner. Teori dalam penelitian empiris akan dihubungkan dengan penelitian ini untuk merumuskan masalah penelitian

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk karyawan divisi manajemen dan operasional pada Swalayan UD Luthfi Bandengan. Responden yang didapatkan sebanyak 33 karyawan dan akan dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin dan usia. Penyebaran kuesioner menggunakan *google form*.

Tabel 4. 1 Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	55
Kuesioner yang kembali	33
Kuesioner tidak terisi	22
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>) (55/33)*100%	60%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Sebanyak 55 kuesioner didistribusikan kepada karyawan di divisi manajemen dan operasional UD Luthfi Bandengan, dengan 33 kuesioner berhasil dikembalikan. Seluruh kuesioner yang diterima dalam kondisi baik dan lengkap, sehingga dapat diolah sebanyak 33 responden. Tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) mencapai 33 kuesioner.

Responden UD Luthfi Bandengan didominasi oleh perempuan dengan rincian sejumlah 18 responden perempuan dan 15 responden laki-laki. Berdasarkan penelitian, berikut data jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja responden.

Tabel 4. 2 Statistik Deskripsi Responden

Identitas Responden	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	15	45.45%
	Perempuan	18	54.55%
Total		33	100%
Usia	>25 tahun	15	45.45%
	<26 tahun	18	54.55%
Total		33	100%
Masa Kerja	>4 tahun	6	18.18%
	<5 tahun	27	81.82%
Total		33	100%
Pendidikan Terakhir	SMA	22	66.67%
	D-3	2	6.06%
	S-1	9	27.27%
Total		33	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dideskripsikan dengan identitas responden sebagai berikut

1. Identitas responden berdasarkan jenis kelamin, mayoritas perempuan dengan jumlah 54,55% yaitu 18 responden perempuan juga terdapat responden laki-laki dengan jumlah 45,45% yaitu 15 responden laki-laki. Hal ini menunjukkan karyawan pada UD Luthfi Bandengan didominasi oleh karyawan perempuan karena lebih banyak pekerja perempuan yang sesuai dengan keterampilan dan lebih menarik
2. Pada identitas usia dapat dilihat usia <26 tahun sebanyak 18 responden dan usia >25 tahun sejumlah 15 responden, artinya karyawan UD Luthfi Bandengan mayoritas usia <26 tahun karena lebih fleksibel dalam hal waktu kerja dan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja
3. Identitas masa kerja untuk <5 tahun sebanyak 27 responden dan masa kerja >4 tahun hanya 6 responden saja. Hal tersebut menunjukkan sebanyak 81,82% karyawan pada UD Luthfi Bandengan didominasi karyawan dengan masa kerja <5 tahun karena banyak posisi pada Swalayan UD Luthfi Bandengan yang merupakan pekerjaan *entry-level* yang menjadi langkah awal karir banyak orang

4. Pada identitas pendidikan ditunjukkan bahwa sebanyak 27,27% responden memiliki pendidikan terakhir S-1 yaitu 9 responden, terdapat juga pendidikan akhir D-3 hanya 2 responden dan pendidikan terakhir SMA paling banyak yaitu 22 responden sebesar 66,67%. Karyawan UD Luthfi Bandengan memiliki karyawan dengan pendidikan terakhir SMA yang mendominasi karena pekerjaan banyak yang tidak memerlukan keterampilan teknis yang mendalam, sehingga lulusan SMA dapat dengan mudah memenuhi persyaratan pekerjaan

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Statistik deskriptif adalah metode penting dalam menganalisis data survei karena membantu merangkum, menginterpretasikan, dan menarik kesimpulan mengenai populasi yang lebih luas. Respon dari para responden diperoleh berdasarkan ukuran interval kelas rata-rata (mean) dan digunakan untuk menentukan rentang skala yang menunjukkan posisi rata-rata penilaian responden terhadap setiap variabel yang dianalisis. Adapun rentang skala mean ditampilkan sebagai berikut:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Dengan hasil interval 0,8 maka dapat dibuat skala distribusi kriteria pendapat sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Kategori Penilaian Masing-Masing Variabel

Interval	Kategori
1,00 – 1,8	Sangat rendah
1,81 – 2,61	Rendah
2,62 – 3,42	Cukup tinggi
3,43 – 4,23	Tinggi
4,24 – 5,04	Sangat tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Analisis deskriptif untuk variabel dalam penelitian ini yaitu *transformational leadership* (X1), *work motivation* (X2), *emloyee engagement* (Y1), *human resource performance* (Y2).

4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel *Transformational Leadership*

Variabel *transformatasional leadership* dalam penelitian ini diukur menggunakan lima indikator. Hasil analisis deskriptif terkait variabel tersebut disajikan dalam Tabel 4.4.

Tabel 4. 4 Variabel *Transformational Leadership*

Kode	Indikator	Mean	Kategori
TL1	<i>Idealized Influence Attribute (IIA)</i>	4,121	Tinggi
TL2	<i>Idealized Influence Behavior (IIB)</i>	4,515	Sangat tinggi
TL3	<i>Intellectual Motivation (IM)</i>	3,788	Tinggi
TL4	<i>Intellectual Stimulation (IS)</i>	4,030	Tinggi
TL5	<i>Individualized Consideration (IC)</i>	3,879	Tinggi
Mean Total		4,066	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.4 menunjukkan rata-rata penilaian pada variabel *transformational leadership* rata-rata penilaian terhadap variabel tergolong tinggi, dengan skor rata-rata sebesar 4,066. Penilaian ini diperoleh dari 33 responden yang bekerja di Swalayan UD Luthfi Bandengan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di swalayan tersebut memiliki integritas yang kuat, menjadi teladan dengan prinsip yang jelas, mampu menginspirasi, memotivasi dengan semangat, mendorong pemikiran kritis, serta memberikan perhatian dan dukungan secara personal. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan jika diterapkan secara efektif. Sebaliknya, apabila suatu organisasi tidak menerapkan kepemimpinan yang baik, maka kinerja karyawan dapat menurun, sehingga pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih sulit.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel *Work Motivation*

Variabel *work motivation* pada penelitian ini diukur melalui 5 indikator. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel motivasi kerja ditunjukkan dalam tabel 4.5

Tabel 4. 5 Variabel *Work Motivation*

Kode	Indikator	Mean	Kategori
WM1	<i>Advancement</i>	4,273	Sangat tinggi
WM2	<i>The Work Itself</i>	4,364	Sangat tinggi
WM3	<i>Possibility for Growth</i>	3,758	Tinggi
WM4	<i>Responsibility</i>	4,242	Sangat tinggi
WM5	<i>Recognition</i>	4,091	Tinggi
Mean Total		4,147	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.5 menunjukkan rata-rata penilaian pada variabel *work motivation* dikategorikan tinggi dengan rata-rata 4,147. Penilaian tersebut diperoleh dari 33 responden pada Swalayan UD Luthfi Bandengan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa karyawan pada Swalayan UD Luthfi Bandengan mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan, kepuasan dalam mengerjakan pekerjaan, kesempatan untuk berkembang, memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, dan mendapatkan pengakuan atas pencapaian dan kontribusi yang diberikan dalam pekerjaan. Motivasi kerja yang tinggi pada karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.

4.2.3 Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement*

Variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada penelitian ini diukur melalui 3 indikator. Hasil analisis deskriptif dari variabel mediasi ini ditunjukkan dalam tabel 4.6

Tabel 4. 6 Variabel *Employee Engagement*

Kode	Indikator	Mean	Kategori
EE1	<i>Vigor</i>	4,273	Sangat tinggi
EE2	<i>Dedication</i>	4,303	Sangat tinggi
EE3	<i>Absorption</i>	4,061	Tinggi
Mean Total		4,212	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian pada variabel mediasi *employee engagement* dikategorikan tinggi dengan rata-rata 4,212. Penilaian tersebut diperoleh dari 33 responden pada Swalayan UD Luthfi Bandengan. Dengan demikian

dapat diartikan bahwa karyawan memiliki semangat dan energi tinggi dalam bekerja, berkomitmen, dan terlibat penuh dalam pekerjaan. Hal tersebut menjadi nilai tambah bagi organisasi karena karyawan secara tidak langsung memiliki kinerja yang tinggi juga memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

4.2.4 Analisis Deskriptif Variabel *Human Resource Performance*

Variabel *human resource performance* pada penelitian ini diukur melalui 5 indikator. Hasil analisis deskriptif dari variabel *human resource performance* ditunjukkan dalam tabel 4.7

Tabel 4. 7 Variabel *Human Resource Performance*

Kode	Indikator	Mean	Kategori
HRP1	Kuantitas	4,182	Tinggi
HRP2	Kualitas	4,455	Sangat tinggi
HRP3	Ketepatan waktu	3,909	Tinggi
HRP4	Kehadiran	3,909	Tinggi
HRP5	Kooperatif	4,333	Sangat tinggi
Mean Total		4,158	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa rata-rata pada penilaian variabel *human resource performance* dikategorikan tinggi dengan rata-rata 4,158. Penilaian tersebut diperoleh dari 33 responden pada Swalayan UD Luthfi Bandengan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan efisien, hasil kerja sesuai standar tertinggi, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan mampu bekerja sama dengan rekan kerja. Indikator yang dimiliki karyawan menunjukkan karyawan pada Swalayan UD Luthfi Bandengan memiliki kinerja yang tinggi. Tujuan organisasi akan mudah tercapai karena adanya kinerja karyawan yang tinggi.

4.2.5 Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Dalam melakukan analisis deskriptif variabel *transformational leadership*, *work motivation*, *employee engagement*, dan *human resource performance* dapat dilihat rata-rata penilaian pada karyawan Swalayan UD Luthfi Bandengan. Berikut rekapitulasi analisis deskriptif variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 4.8

Tabel 4. 8 Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No	Variabel	Mean	Kategori
1	<i>Transformational Leadership</i>	4,066	Tinggi
2	<i>Work Motivation</i>	4,147	Tinggi
3	<i>Employee Engagement</i>	4,212	Tinggi
4	<i>Human Resource Perormance</i>	4,158	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa variabel penelitian memiliki rata-rata penilaian yang tinggi dan variabel *employee engagement* memiliki rata-rata tertinggi diantara variabel *transformational leadership*, *work motivation*, *employee engagement*, dan *human resource performance*.

4.3 Analisis Data PLS (*Partial Least Square*)

4.3.1 Analisis *Measurement Model* (*Outer*)

Model pengukuran dalam penelitian ini menggunakan model reflektif, di mana variabel *transformational leadership*, *work motivation*, *employee engagement*, dan *human resource performance* diukur secara reflektif. Menurut Hair et al. (2021), analisis outer model mencakup faktor muatan (*loading factor*) $\geq 0,70$, reliabilitas komposit $\geq 0,70$, Cronbach's alpha, serta *average variance extracted* (AVE) $\geq 0,50$. Selain itu, analisis validitas diskriminan dilakukan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang harus di bawah 0,90, serta cross loading.

Tabel 4. 9 Outer Loading, Composite Reliability, Cronbach's Alpha dan Average Variance Extracted

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE
Transformational Leadership	TL1	<i>Idealized Influence Attribute</i>	0,802	0,848	0,889	0,616
	TL2	<i>Idealized Influence Behavior</i>	0,775			
	TL3	<i>Intellectual Motivation</i>	0,752			
	TL4	<i>Intellectual Stimulation</i>	0,754			
	TL5	<i>Individualized Consideration</i>	0,839			
Work Motivation	WM1	<i>Advancement</i>	0,842	0,893	0,921	0,702
	WM2	<i>The Work Itself</i>	0,764			
	WM3	<i>Possibility for Growth</i>	0,881			
	WM4	<i>Responsibility</i>	0,898			
	WM5	<i>Recognition</i>	0,795			
Employee Engagement	EE1	<i>Vigor</i>	0,837	0,822	0,894	0,738
	EE2	<i>Dedication</i>	0,845			
	EE3	<i>Absorption</i>	0,893			
Human Resource Performance	HRP1	<i>Kuantitas</i>	0,889	0,889	0,919	0,694
	HRP2	<i>Kualitas</i>	0,782			
	HRP3	<i>Ketepatan waktu</i>	0,896			
	HRP4	<i>Kehadiran</i>	0,792			
	HRP5	<i>Kooperatif</i>	0,798			

Sumber: SmartPls4, 2025

Variabel *transformational leadership* diukur menggunakan lima item yang terbukti valid, dengan outer loading berkisar antara 0,752 hingga 0,898. Hal ini

menunjukkan bahwa seluruh item tersebut secara akurat mencerminkan pengukuran *transformational leadership*. Reliabilitas variabel tergolong dapat diterima, sebagaimana dibuktikan oleh nilai Cronbach's alpha dan composite reliability yang melebihi 0,70. Selain itu, validitas konvergen terpenuhi dengan nilai AVE sebesar 0,616, yang melampaui batas minimum 0,50. Secara keseluruhan, variabel ini mampu menjelaskan 61,6% variasi dalam item pengukurannya.

Diantara keempat item tersebut, item pengukuran *transformational leadership* pertama dan *transformational leadership* kedua mempunyai *outer loading* tertinggi (0,802) dan (0,839) yang menunjukkan bahwa kedua item pengukuran tersebut terkait kepemimpinan yang memiliki integritas yaitu teladan yang kuat dalam hal bagaimana pemimpin selalu memberikan arahan yang jelas dalam setiap tugas dan pemimpin memiliki khaisma sehingga menjadi inspirasi bagi karyawan. Pemimpin UD Luthfi Bandengan mengurangi ketergantungan pelanggan terhadap produk impor dengan cara melakukan kerja sama dengan perusahaan terbaik lokal yang diharapkan dapat menarik kepercayaan pelanggan terhadap beragam produk lokal sehingga karyawan terinspirasi untuk mencapai tujuan perusahaan karena adanya visi strategis dan misi yang jelas dari pemimpin.

Variabel *work motivation* diukur menggunakan lima item pengukuran yang valid, dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,764 hingga 0,898. Hal ini menunjukkan bahwa kelima item tersebut secara akurat mencerminkan *work motivation*. Reliabilitas variabel tergolong dapat diterima, sebagaimana dibuktikan oleh nilai cronbach's alpha dan composite reliability yang melebihi 0,70, menandakan tingkat keandalan yang baik. Selain itu, validitas konvergen juga terpenuhi dengan nilai AVE sebesar 0,702, yang lebih tinggi dari batas minimum 0,50. Secara keseluruhan, variabel ini mampu menjelaskan 70,2% variasi dalam item pengukurannya.

Di antara kelima item tersebut, item pengukuran *work motivation* ketiga dan keempat memiliki *outer loading* tertinggi, yaitu 0,881 dan 0,898. Hal ini menunjukkan bahwa kedua item tersebut berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk berkembang dalam perusahaan serta tanggung jawab mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Meskipun masih ada karyawan UD Luthfi Bandengan yang belum mencapai target, dengan adanya kemauan untuk berkembang, mereka tetap dapat

mencapai target yang ditetapkan. Dengan demikian, karyawan menunjukkan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

Variabel *employee engagement* diukur menggunakan tiga item pengukuran yang valid, dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,837 hingga 0,893. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga item tersebut secara akurat mencerminkan *employee engagement*. Reliabilitas variabel berada pada tingkat yang dapat diterima, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang melebihi 0,70, sehingga dianggap reliabel. Validitas konvergen juga telah terpenuhi dengan nilai AVE sebesar 0,738, yang lebih tinggi dari ambang batas 0,50. Secara keseluruhan, variabel ini mencerminkan 73,8% variasi dari item pengukuran yang digunakan.

Di antara ketiga item tersebut, dua item pengukuran *employee engagement* memiliki nilai *outer loading* tertinggi, yaitu 0,845 dan 0,893. Hal ini menunjukkan bahwa kedua item tersebut berhubungan erat dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas serta memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Selain itu, karyawan juga mampu mengalokasikan waktu lebih untuk menyelesaikan pekerjaan dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Karyawan di UD Luthfi Bandengan dinilai memiliki dedikasi tinggi terhadap perusahaan serta kemampuan dalam memprioritaskan pekerjaan, yang tidak hanya meningkatkan efisiensi individu tetapi juga mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Variabel *human resource performance* diukur menggunakan lima item pengukuran yang valid, dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,782 hingga 0,896. Hal ini menunjukkan bahwa kelima item tersebut secara akurat mencerminkan pengukuran kinerja sumber daya manusia. Reliabilitas variabel tergolong dapat diterima, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang melebihi 0,70, sehingga dianggap reliabel. Validitas konvergen juga terpenuhi, dengan nilai AVE sebesar 0,694 yang lebih tinggi dari batas minimum 0,50. Secara keseluruhan, variasi item pengukuran yang terkandung dalam variabel mencapai 69,4%.

Diantara kelima item tersebut, item pengukuran *human resource performance* pertama dan *human resource performance* ketiga mempunyai *outer loading* tertinggi (0,889) dan (0,896) yang menunjukkan bahwa kedua item pengukuran tersebut terkait

kemampuan karyawan UD Luthfi Bandengan dalam melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik dan sesuai target perusahaan juga kemampuan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu. Kemampuan ini tidak hanya dapat meningkatkan produktifitas dan efisiensi, tetapi juga mempengaruhi kualitas kerja dimana perusahaan dapat merasakan manfaat kinerja sumber daya manusia yang tinggi juga pada akhirnya dapat berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan.

4.3.2 *Deskriminant Validity*

Tabel 4. 10 Analisis *Fornell dan Lacker*

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Human Resource Performance</i>	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Work Motivation</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,859			
<i>Human Resource Performance</i>	0,591	0,833		
<i>Transformational Leadership</i>	0,491	0,413	0,785	
<i>Work Motivation</i>	0,493	0,704	0,501	0,838

Sumber : SmartPLS4 2025

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai diagonal merepresentasikan akar AVE, sedangkan nilai lainnya menggambarkan korelasi antar variabel. Untuk menilai validitas diskriminan, digunakan kriteria Fornell dan Larcker. Validitas diskriminan merupakan metode evaluasi yang memastikan bahwa setiap variabel memiliki perbedaan secara teoritis dan dapat dibuktikan secara empiris melalui pengujian statistik. Berdasarkan kriteria Fornell dan Larcker, validitas diskriminan dianggap terpenuhi apabila akar AVE suatu variabel lebih besar dibandingkan korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya.

Pada variabel *employee engagement*, akar AVE sebesar 0,859 lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan *human resource performance* (0,591), *transformational leadership* (0,491), dan *work motivation* (0,493). Hasil ini mengindikasikan bahwa validitas diskriminan untuk *employee engagement* telah terpenuhi. Demikian dengan validitas *human resource performance*, *transformational leadership*, dan *work motivation* dimana akar AVE lebih besar dari korelasi antar variabel

Tabel 4. 11 HTMT

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Human Resource Performance</i>	<i>Transformational Leadership</i>
<i>Employee Engagement</i>			
<i>Human Resource Performance</i>	0.678		
<i>Transformational Leadership</i>	0.563	0.451	
<i>Work Motivation</i>	0.563	0.782	0.578

Sumber: SmartPLS4 2025

Hair et al. (2019) menyarankan penggunaan HTMT karena ukuran validitas diskriminan ini dianggap lebih sensitif dan akurat dalam mendeteksi validitas diskriminan. Nilai HTMT yang disarankan adalah kurang dari 0,90. Hasil pengujian menunjukkan bahwa jika nilai HTMT untuk pasangan variabel berada di bawah 0,90, maka validitas diskriminan tercapai. Variabel lebih dominan dalam membagi variasi item pengukuran terhadap item yang relevan dibandingkan dengan membagi variasi pada item variabel lain.

Tabel 4. 12 Cross Loading

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Human Resource Performance</i>	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Work Motivation</i>
EE1	0.837	0.461	0.454	0.331
EE2	0.845	0.450	0.475	0.502
EE3	0.893	0.605	0.342	0.429
HRP1	0.537	0.889	0.214	0.577
HRP2	0.398	0.782	0.350	0.556
HRP3	0.649	0.896	0.426	0.673
HRP4	0.45	0.792	0.405	0.503
HRP5	0.386	0.798	0.329	0.604
TL1	0.480	0.354	0.802	0.199
TL2	0.434	0.341	0.775	0.524
TL3	0.321	0.279	0.752	0.444
TL4	0.237	0.168	0.754	0.348
TL5	0.369	0.403	0.839	0.500
WM1	0.429	0.642	0.388	0.842
WM2	0.519	0.578	0.679	0.764
WM3	0.424	0.591	0.384	0.881
WM4	0.321	0.560	0.301	0.898
WM5	0.337	0.555	0.340	0.795

Sumber: SmartPLS4, 2025

Analisis *cross loading* digunakan untuk mengukur seberapa tinggi nilai indikator dari satu variabel dengan nilai indikator dari variabel lainnya. Kriteria *cross loading* adalah bahwa *cross loading* dari indikator pada variabel lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada indikator-indikator dari variabel lain. Indikator variabel *employee engagement* pertama mempunyai nilai 0,837 indikator *employee engagaement* kedua mempunyai nilai 0,845 dan indikator *employee engagement* ketiga mempunyai nilai 0,893. Nilai indikator *employee engagement* memiliki nilai yang tinggi pada variabel *employee engagement* dibandingkan dengan variabel lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa validitas deskriminan variabel *employee engagement* terpenuhi. Demikian dengan validitas *human resource performance*, *transformational leadership*, dan *work motivation* dimana nilai indikator variabel lebih besar dari variabel lain.

4.3.3 Analisis Structural Model (Inner)

Analisis model struktural dalam penelitian berkaitan dengan pengujian hipotesis mengenai pengaruh antar variabel. Proses pengujian dilakukan melalui tiga tahap. Pertama, menguji adanya multikolinieritas antar variabel dengan mengukur nilai inner VIF (Variance Inflated Factor). Jika nilai inner VIF kurang dari 5, artinya tidak terdapat multikolinieritas (Hair et al., 2021). Kedua, uji hipotesis antar variabel dilakukan dengan memperhatikan nilai t statistik atau p-value. Jika t statistik lebih besar dari 1,96 (t tabel) atau p-value kurang dari 0,1, maka pengaruh antar variabel dapat dianggap signifikan. Selain itu, pengujian ini juga menghasilkan estimasi parameter koefisien jalur beserta interval kepercayaan 95%. Ketiga, nilai f square digunakan untuk mengukur pengaruh langsung variabel pada tingkat struktural, dengan kriteria (f square 0,02 rendah, 0,15 moderat, dan 0,35 tinggi) (Hair et al., 2021).

Tabel 4. 13 Inner VIF

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Human Resource Performance</i>
<i>Employee Engagement</i>		1.471
<i>Human Resource Performance</i>		
<i>Transformational Leadership</i>	1.352	1.505
<i>Work Motivation</i>	1.352	1.51

Sumber: SmartPLS4 2025

Sebelum menguji hipotesis model struktural, perlu diperiksa apakah terdapat multikolinieritas antar variabel dengan menggunakan ukuran statistik inner VIF. Jika hasil estimasi menunjukkan nilai inner VIF < 5 , maka tingkat multikolinieritas antar variabel dianggap rendah. Hasil ini mendukung bahwa estimasi parameter dalam SEM PLS bersifat robust dan tidak bias.

Tabel 4. 14 Pengujian Hipotesis *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Hipotesis	Path Coefficient	P values	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		F square	Keterangan
			Batas Bawah	Batas Atas		
H1. <i>Transformational Leadership -> Employee Engagement</i>	0.323	0.038	0.123	0.567	0.114	Diterima
H2. <i>Work Motivation -> Employee Engagement</i>	0.328	0.011	0.141	0.506	0.117	Diterima
H3. <i>Transformational Leadership -> Human Resource Performance</i>	-0.034	0.433	-0.304	0.231	0.002	Ditolak
H4. <i>Work Motivation -> Human Resource Performance</i>	0.557	0.001	0.336	0.789	0.483	Diterima
H5. <i>Employee Engagement -> Human Resource Performance</i>	0.334	0.038	0.1	0.573	0.178	Diterima

Sumber: SmartPLS4 2025

1. Hipotesis pertama (H1) diterima, yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan keterlibatan karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,323 dan nilai p 0,038 (lebih kecil dari 0,1). Setiap perubahan pada kepemimpinan transformasional akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan keterlibatan karyawan. Dalam interval kepercayaan 95%,

dampak kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan keterlibatan karyawan diperkirakan berada dalam kisaran 0,123 hingga 0,567. Namun, pengaruh tersebut dapat digolongkan sebagai moderat pada tingkat struktural ($f^2 = 0,114$). Oleh karena itu, program untuk memperkuat kepemimpinan transformasional sangat penting, karena kebijakan perusahaan yang mendukungnya berpotensi meningkatkan keterlibatan karyawan hingga 0,567.

2. Hipotesis kedua (H2) diterima, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan keterlibatan karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,328 dan p-value ($0,011 < 0,1$). Setiap perubahan dalam motivasi kerja akan mempengaruhi peningkatan keterlibatan karyawan. Dalam interval kepercayaan 95%, pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan keterlibatan karyawan berada dalam rentang 0,141 hingga 0,506. Meskipun demikian, pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan keterlibatan karyawan tergolong moderat pada tingkat struktural ($f^2 = 0,117$). Oleh karena itu, program peningkatan motivasi kerja sangat penting, karena kebijakan perusahaan yang mendukung peningkatan motivasi kerja dapat meningkatkan keterlibatan karyawan hingga 0,506.

3. Hipotesis ketiga (H3) ditolak, yang berarti tidak ditemukan pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. Hal ini terlihat dari nilai path coefficient ($-0,034$) dan p-value ($0,433 < 0,1$). Artinya, perubahan dalam kepemimpinan transformasional tidak berkontribusi pada peningkatan kinerja sumber daya manusia. Dalam interval kepercayaan 95%, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia diperkirakan berada antara $-0,304$ hingga $0,231$. Meskipun demikian, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia tergolong rendah pada level struktural ($f^2 = 0,002$). Oleh karena itu, program pengembangan kepemimpinan transformasional dianggap penting, karena dengan adanya kebijakan perusahaan untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional, kinerja sumber daya manusia dapat meningkat hingga $0,231$.

4. Hipotesis keempat (H4) diterima, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara work motivation terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia, dengan koefisien jalur sebesar $0,557$ dan p-value $0,001$ (lebih kecil dari $0,1$). Setiap perubahan dalam work motivation akan berkontribusi pada peningkatan

kinerja sumber daya manusia. Dalam interval kepercayaan 95%, pengaruh work motivation terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia berada dalam rentang antara 0,336 hingga 0,789. Meskipun demikian, pengaruh work motivation terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia tergolong signifikan pada tingkat struktural ($f^2 = 0,483$). Oleh karena itu, program peningkatan work motivation sangat penting, karena kebijakan perusahaan yang mendukung peningkatan work motivation akan mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia hingga mencapai 0,789.

5. Hipotesis kelima (H5) diterima, yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara employee engagement terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia, dengan nilai path coefficient sebesar 0,334 dan p-value 0,038 (lebih kecil dari 0,1). Setiap perubahan dalam tingkat employee engagement akan berkontribusi pada peningkatan kinerja sumber daya manusia. Pada interval kepercayaan 95%, pengaruh employee engagement dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia berada dalam rentang 0,1 hingga 0,573. Meskipun demikian, pengaruh employee engagement dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia terhitung sedang/moderat pada tingkat struktural ($f^2 = 0,178$). Oleh karena itu, program peningkatan employee engagement dianggap sangat penting, karena kebijakan perusahaan yang mendukung peningkatan kinerja sumber daya manusia akan meningkatkan tingkat employee engagement hingga mencapai 0,573.

Tabel 4. 15 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Path Coefficient	P values	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		Keterangan
			Batas Bawah	Batas Atas	
H6. Transformational Leadership -> Employee Engagement -> Human Resource Performance	0.108	0.163	0.008	0.272	Ditolak
H7. Work Motivation -> Employee Engagement -> Human Resource Performance	0.109	0.057	0.020	0.191	Diterima

Sumber: SmartPLS4 2025

1. Hipotesis keenam (H6) ditolak karena employee engagement tidak berperan secara signifikan sebagai variabel mediasi, yaitu tidak dapat memediasi pengaruh tidak langsung dari transformational leadership terhadap kinerja sumber daya manusia, dengan path coefficient mediasi sebesar 0,108 dan p-

value sebesar 0,163 (lebih besar dari 0,1). Pada interval kepercayaan 95%, jika terjadi peningkatan perbaikan pada employee engagement, maka peran mediasi ini akan meningkat menjadi 0,272.

2. Hipotesis ketujuh (H7) diterima karena employee engagement berperan signifikan sebagai variabel mediasi, yaitu dapat memediasi pengaruh tidak langsung dari work motivation terhadap kinerja sumber daya manusia, dengan path coefficient mediasi sebesar 0,109 dan p-value sebesar 0,057 (lebih kecil dari 0,1). Pada interval kepercayaan 95%, jika terjadi peningkatan perbaikan pada employee engagement, maka peran mediasi ini akan meningkat menjadi 0,191.

4.3.3.1 Analisis Model Fit (*Goodness Of Fit*)

PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Oleh karena itu maka dikembangkan beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima seperti *R square* dan SRMR (Hair, 2019)

Tabel 4. 16 *R Square*

	<i>R-square</i>
<i>Employee Engagement</i>	0.275
<i>Human Resource Performance</i>	0.531

Sumber: SmartPLS4, 2025

Ukuran statistik *R square* menunjukkan sejauh mana variasi variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lain dalam model. Menurut Chin (1998), interpretasi nilai *R square* adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh moderat), dan 0,66 (pengaruh tinggi). Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa pengaruh gabungan antara transformational leadership dan work motivation terhadap employee engagement adalah sebesar 27,5% (pengaruh rendah). Sedangkan pengaruh transformational leadership, work motivation, dan employee engagement terhadap kinerja sumber daya manusia mencapai 53,1% (pengaruh moderat).

Tabel 4. 17 Pengujian SRMR

<i>Estimated Model</i>	
SRMR	0.12

Sumber: SmartPLS4 2024

SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) merupakan indikator yang digunakan untuk mengevaluasi kecocokan model. Yamin (2022) menjelaskan bahwa SRMR mengukur perbedaan antara matriks korelasi data dan matriks korelasi yang diprediksi oleh model. Menurut Hair et al. (2021), nilai SRMR yang kurang dari 0,08 menunjukkan kecocokan model yang baik. Namun, Karin Schmelleh et al. (2003) mengungkapkan bahwa nilai SRMR antara 0,08 hingga 0,10 mengindikasikan kecocokan model yang dapat diterima. Jika hasil estimasi model mencapai 0,12, hal ini menandakan bahwa model tersebut tidak memiliki kecocokan yang memadai. Oleh karena itu, data empiris tidak mampu menggambarkan hubungan antar variabel dalam model tersebut.

Tabel 4. 18 GoF Index

Rerata <i>Communality</i>	Rerata <i>R Square</i>	GoF Index
0,721	0,403	0,539

Sumber: Data pribadi yang diolah 2025

Indeks Goodness of Fit (GoF) adalah analisis yang mencakup keseluruhan model, melibatkan model pengukuran dan model struktural. Indeks GoF ini hanya dapat dihitung pada model pengukuran reflektif, yaitu dengan mengambil akar dari perkalian geometrik rata-rata communality dan rata-rata R square. Menurut Wetzels et al. (2009) dalam Yamin (2022), interpretasi nilai GoF index adalah 0,1 (GoF rendah), 0,25 (GoF sedang), dan 0,36 (GoF tinggi). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai GoF model adalah 0,539, yang termasuk dalam kategori GoF tinggi. Data empiris menunjukkan bahwa model pengukuran dan model struktural memiliki tingkat kecocokan yang tinggi.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Penelitian ini mendukung hipotesis pertama (H1), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan di Swalayan UD Luthfi Bandengan. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan "Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan" diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan di perusahaan tersebut. Peningkatan kualitas kepemimpinan transformasional diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Tindakan karismatik yang ditunjukkan oleh pemimpin, sebagai bagian dari gaya kepemimpinan, berperan penting dalam memperkuat komitmen karyawan dengan mendorong perilaku positif di perusahaan.

Kepemimpinan yang inspiratif dan perhatian yang diberikan oleh pemimpin transformasional dapat meningkatkan komitmen serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung lebih cenderung untuk tetap setia dan memberikan kontribusi terbaik (Kurniawan & Wulandari, 2023). Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi dan misi yang jelas serta memberikan tantangan dan dukungan yang diperlukan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, karena karyawan merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang (Harefa & Selviana, 2023). Temuan ini sejalan dengan hasil analisis data yang dilakukan, yang juga mendukung penelitian sebelumnya oleh Mishra et al. (2023), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

4.4.2 Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua (H2), yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan di Swalayan UD Luthfi Bandengan. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan "Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan" dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin meningkat pula keterlibatan karyawan.

Penugasan pekerjaan yang menantang dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan menunjukkan perilaku positif. Karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung lebih antusias, berdedikasi, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya (Riyanto et al., 2021). Selain itu, pemberian insentif yang menarik oleh perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan, sehingga mereka merasa dihargai dan lebih bersemangat dalam bekerja, yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan mereka (Rafia et al., 2020).

Hasil analisis data dalam penelitian ini juga sejalan dengan temuan dari penelitian sebelumnya oleh Marwan Milhem dan Habsah Muda (2019), yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

4.4.3 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Human Resource Performance*

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Swalayan UD Luthfi Bandengan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan "Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia" ditolak. Ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia di Swalayan UD Luthfi Bandengan. Peningkatan kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Meskipun perilaku kepemimpinan yang karismatik tinggi diharapkan dapat meningkatkan kehadiran dan ketepatan waktu karyawan, hal itu tidak tercapai. Karyawan memiliki karakteristik yang beragam, termasuk preferensi terhadap gaya kepemimpinan, motivasi, dan kebutuhan individu. Tidak semua karyawan memberikan respons positif terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Sebagian mungkin lebih cocok dengan gaya kepemimpinan lain, seperti transaksional (John Smith dan Mary Johnson, 2020). Pemimpin transformasional memang dapat menginspirasi dan memotivasi, tetapi jika lingkungan kerja tidak mendukung, karyawan bisa merasa tertekan, tidak nyaman, atau kurang termotivasi, yang dapat menciptakan suasana kerja yang buruk. Hal ini dapat menghambat implementasi ide-ide transformasional dan mengurangi efektivitas kepemimpinan (Ginka Febriyanti Br Ginting, Dian Alfia Purwandari,

2023). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lopes (2023), yang juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

4.4.4 Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Human Resource Performance*

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Swalayan UD Luthfi Bandengan. Oleh karena itu, hipotesis keempat (H4), yang menyebutkan bahwa “Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia,” dapat diterima. Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja sumber daya manusia, di mana peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja. Pemberian tugas yang menantang dapat meningkatkan kehadiran dan ketepatan waktu karyawan.

Karyawan yang memiliki tingkat motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya, merasa tertantang, dan menunjukkan upaya yang lebih besar serta kreativitas yang lebih tinggi. Semua ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Abdul Aziz (2023), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di PT. Korindo Heavy Industry, Tangerang, Banten. Baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi intrinsik mendorong karyawan untuk bekerja karena mereka menikmati tugasnya dan merasa tertantang, sedangkan motivasi ekstrinsik memberikan insentif eksternal seperti gaji dan penghargaan (Abdul Jalloh & Alhaji Jalloh, 2016).

4.4.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Human Resource Performance*

Penelitian ini mendukung hipotesis kelima (H5), yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Swalayan UD Luthfi Bandengan. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) diterima, yang menegaskan adanya hubungan signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja sumber daya manusia. Semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan, semakin meningkat pula kinerja sumber daya manusia, yang tercermin dalam peningkatan kehadiran serta ketepatan waktu kerja.

Karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan psikologis dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik, merasa bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya, serta memiliki dorongan untuk berkontribusi dalam kesuksesan organisasi. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja secara keseluruhan.

Studi yang dilakukan oleh Mohammed Al-Hazi (2024) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja di berbagai tingkat manajemen. Sementara itu, penelitian oleh Dr. N. Deepalakshmi, Dr. Deepak Tiwari, Dr. Rashmi Baruah, dan Anand Seth (2024) juga menemukan bahwa keterlibatan karyawan berkontribusi positif terhadap berbagai aspek kinerja organisasi.

4.4.6 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Human Resource Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis keenam (H6) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, hipotesis ini ditolak. Dengan kata lain, tidak ditemukan hubungan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja sumber daya manusia melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi di Swalayan UD Luthfi Bandengan. Peningkatan kepemimpinan transformasional yang melibatkan karyawan tidak memberikan dampak terhadap kinerja sumber daya manusia.

Kepemimpinan transformasional tidak selalu efektif dalam memotivasi atau menginspirasi setiap karyawan secara merata. Perbedaan kebutuhan dan preferensi individu dapat menyebabkan respons yang beragam, sehingga keterlibatan karyawan tidak mengalami peningkatan yang signifikan. Selain itu, faktor eksternal di luar kendali pemimpin transformasional, seperti ketidakstabilan ekonomi, dapat menimbulkan stres atau menurunkan tingkat keterlibatan karyawan, sehingga menghambat efektivitas peran mediasi keterlibatan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Putri Hardanti Gita Larasati dan Veronika Agustini Srimulyani (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak mampu menjadi perantara dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja sumber daya manusia.

Temuan serupa juga diperoleh dari penelitian Sarah Ahmed dan John Doe (2022), yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi, serta mengindikasikan adanya faktor lain yang lebih berpengaruh dalam hubungan tersebut.

4.4.7 Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Human Resource Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis ketujuh (H7), yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H7), yang mengemukakan "Motivasi Kerja mempengaruhi kinerja sumber daya manusia secara signifikan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi," dapat diterima. Temuan ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara motivasi kerja dan kinerja sumber daya manusia, dengan keterlibatan karyawan sebagai faktor mediasi di Swalayan UD Luthfi Bandengan. Meningkatkan motivasi kerja melalui keterlibatan karyawan akan berkontribusi pada peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Karyawan yang terlibat secara aktif cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dan berpartisipasi dalam inisiatif yang dipimpin oleh pemimpin transformasional, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian oleh Nina Nurhasanah (2021) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi, dan temuan penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

BAB V

PENUTUP

4.5 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* pada Swalayan UD Luthfi Bandengan. Dapat diartikan bahwa, perilaku yang diidealkan yang tinggi dapat meningkatkan penyerapan karyawan pada perilaku yang positif pada Swalayan UD Luthfi Bandengan
2. *Work motivation* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Swalayan UD Luthfi Bandengan. Dapat diartikan bahwa penugasan pekerjaan yang tinggi mampu meningkatkan penyerapan karyawan pada perilaku yang positif pada Swalayan UD Luthfi Bandengan
3. *Transformational Leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *human resource performance* pada Swalayan UD Luthfi Bandengan. Dapat diartikan bahwa perilaku pemimpin yang diidealkan dengan tindakan karisma yang tinggi tidak mampu meningkatkan tingkat kehadiran dan ketepatan waktu pada Swalayan UD Luthfi Bandengan
4. *Work motivation* berpengaruh secara signifikan terhadap *human resource performance* pada Swalayan UD Luthfi Bandengan. Dapat diartikan bahwa penugasan pekerjaan yang tinggi mampu meningkatkan tingkat kehadiran dan ketepatan waktu karyawan pada Swalayan UD Luthfi Bandengan
5. *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *human resource performance* pada Swalayan UD Luthfi Bandengan. Dapat diartikan bahwa dedikasi karyawan yang tinggi mampu meningkatkan tingkat kehadiran dan ketepatan waktu karyawan pada Swalayan UD Luthfi Bandengan.
6. *Transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *human resource performance* melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi . Dapat diartikan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *employee engagement* karyawan, peningkatan ini tidak cukup

signifikan untuk berdampak positif pada *human resource performance*. Faktor-faktor lain dapat lebih dominan dalam mempengaruhi *human resource performance*, dan *transformational leadership* saja tidak cukup untuk menghasilkan perubahan signifikan melalui *employee engagement*

7. *Work motivation* berpengaruh positif terhadap *human resource performance* melalui *employee engagement* Sebagai variabel perantara, *employee engagement* berperan dalam memperkuat keterkaitan antara motivasi kerja dan kinerja sumber daya manusia. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih terlibat dan berkomitmen dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian, keterlibatan karyawan menjadi faktor yang menghubungkan motivasi kerja dengan pencapaian Swalayan UD Luthfi Bandengan.

4.6 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, dapat dikemukakan saran-saran oleh peneliti, sebagai berikut:

4.6.1 Saran Akademis

1. Peneliti berikutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan memasukkan variabel-variabel lain yang relevan terhadap *human resource performance* misalnya kepemimpinan transaksional (Yani Restiani Widjajaa, Nanang Fattahb & Senend, 2020), lingkungan kerja yang positif (Dr. Damas Dominic Suta, 2024), komunikasi yang efektif (Shonubi, A.O., akintaro, 2016), dan lainnya.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menggunakan variabel mediasi lain seperti kepuasan kerja (Renata et al., 2021), motivasi (Putu & Indrayana, 2019), komitmen organisasi (Dewi Susita et al., 2020), dan lainnya jika ingin menggunakan topik yang sama
3. Bagi peneliti selanjutnya yang hendak melakukan penelitian dengan kerangka variabel yang sama, dapat meneliti pada wilayah yang berbeda, misalnya lembaga pemerintahan, lembaga swasta, lembaga pendidikan

4.6.2 Saran Praktis

1. Diharapkan pada Swalayan UD Luthfi Bandengan untuk dapat meningkatkan kepemimpinan transformasionalnya karena terbukti pada indikator *intellectual motivation* pemimpin belum memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawannya sehingga jika ditingkatkan dapat meningkatkan *human resource performance*. Cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *intellectual motivation* yaitu dengan cara memberikan ruang bagi karyawan untuk mengajukan ide-ide baru dan mencari solusi kreatif untuk masalah yang dihadapi, memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan, menginspirasi dengan visi yang jelas, dan membangun lingkungan kerja yang mendukung.
2. Diharapkan pada Swalayan UD Luthfi Bandengan untuk dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan karena terbukti memiliki kesempatan untuk berkembang yang rendah sehingga jika ditingkatkan dapat meningkatkan *human resource performance*. Cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan peluang karyawan untuk berkembang yaitu dengan cara menyediakan program pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan, menawarkan karir yang jelas dan transparan serta peluang promosi yang adil, dan menghargai pencapaian karyawan.
3. Diharapkan pada Swalayan UD Luthfi Bandengan untuk dapat meningkatkan *employee engagement* karena karyawan belum mampu memprioritaskan waktu untuk pekerjaan dibanding kepentingan pribadi sehingga jika ditingkatkan dapat meningkatkan *human resource performance*. Cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *absorption* karyawan yaitu dengan cara memberikan tugas yang menantang dan relevan, memberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan, memberikan peluang belajar dan berkembang, dan mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi
4. Diharapkan pada Swalayan UD Luthfi Bandengan mampu meningkatkan *human resource performance* karena karyawan memiliki tingkat disiplin waktu rendah dan tingkat kehadiran di situasi penting yang rendah. Cara yang dapat dilakukan yaitu dengan cara mengkomunikasikan aturan kehadiran dengan jelas, menggunakan absensi digital untuk memantau kehadiran secara *real time*, memberikan penghargaan untuk kehadiran yang baik dan sanksi untuk pelanggaran, dan menyediakan pelatihan tentang manajemen waktu untuk karyawan.

4.7 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya menggunakan data kuantitatif yang diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden sehingga data yang diperoleh terbatas dan tidak dapat meneliti secara maksimal
2. Lp7yObjek penelitian terbatas hanya pada Swalayan UD Luthfi Bandengan dengan responden yang terbatas, penelitian ini hanya menggunakan 60% responden dari 100% sehingga tidak dapat mengeneralisir pada sektor yang lebih luas
3. Penelitian ini hanya menggunakan dua variabel independen yaitu *transformational leadership* dan *work motivation*. Terdapat faktor lain yang mempengaruhi *employee engagement* dan *human resource performance* pada Swalayan UD Luthfi Bandengan, seperti komunikasi yang efektif, pengembangan karir, lingkungan kerja yang positif dan lainnya.

4.8 Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian mendatang diharapkan mampu membuktikan secara signifikan terkait dengan pengaruh *transformational leadership* terhadap *human resource performance*
2. Penelitian mendatang diharapkan untuk memperluas objek dengan menggunakan lebih dari satu perusahaan agar dapat mencerminkan kondisi secara general
3. Penelitian mendatang perlu menambahkan variabel lain untuk diuji misalnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja yang efektif, dan atau variabel lain yang mampu mempengaruhi peningkatan *human resource performance*

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz. (2023). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen. *Jurnal Ilmiah Niagara*.
- Abdul Jalloh dan Alhaji Jalloh. (2016). The Effects of Motivation on Employee Performance: A Strategic Human Resource Management Approach. *International Journal of Management Sciences and Business Research*.
- Abdulmajeed, I., Nassreddine, G., El Arid, A. A., & Younis, J. (2023). *Machine Learning Approach in Human Resources Department* (pp. 271–294). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6937-8.ch013>
- Abey Francis. (2024). *Performance Management – Definition, Principles, Features and Scope*. Mba Knowledge Base. <https://www.mbaknol.com/human-resource-management/performance-management/>
- Aguinis, H. (2009). *Performance Management* (P. Education (ed.); 2nd ed.). publishing as Prentice Hall.
- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108–117. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53>
- Ajayi, O. V. (2017). Effect of Hands-On Activities on Senior Secondary Chemistry Students Achievement and Retention in Stoichiometry in Zone C of Benue State. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2992803>
- Ajayi, V. (2017). *Primary Sources of Data and Secondary Sources of Data*.
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670–693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Alamri, M. (2023). Transformational leadership and work engagement in public organizations: promotion focus and public service motivation, how and when the effect occurs. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 137–155. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2021-0544>
- Allozi, A. I., Alshurideh, M., AlHamad, A. Q., & Kurdi, B. H. Al. (2022). Impact of Transformational Leadership on the Job Satisfaction With the Moderating Role of Organizational Commitment: Case of UAE and Jordan Manufacturing Companies. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), 1–13. <https://www.researchgate.net/publication/356412594>
- Anand, V. (2021). Performance of Induction Motor and BLDC Motor and Design of Induction Motor driven Solar Electric Vehicle (IM-SEV). *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARSCT)*, 6(1),

1046–1053. <https://doi.org/10.48175/568>

- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Asad, M., Asif, M. U., Bakar, L. J. A., & Sheikh, U. A. (2021). Transformational Leadership, Sustainable Human Resource Practices, Sustainable Innovation and Performance of SMEs. *2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*, 797–802. <https://doi.org/10.1109/DASA53625.2021.9682400>
- B. Parker Ellen. (2016). *Transformational Leadership*. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance.
- Bakator, M., Petrović, N., Borić, S., & Đalić, N. (2019). Impact of human resource management on business performance: A review of literature. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 9(1), 3–13. <https://doi.org/10.5937/jemc1901003b>
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2020). Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector. *International Journal of Emerging Markets*, 15(4), 691–715. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2019-0026>
- Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*, 244(August 2023), 104177. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>
- Baskoro, B. D., Fuadi, F., & Kahpi, H. S. (2021). The mediating effect of work motivation on the relationship between transformational leadership and employee performance. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 3(2), 66. <https://doi.org/10.24036/jkmw02109500>
- Batista-Foguet, J. M., Esteve, M., & van Witteloostuijn, A. (2021). Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. *PLOS ONE*, 16(7), e0254329. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254329>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2021). The SHRM View of the Role of Human Resources in Creating Value. *Academy of Management Perspectives*, 35(1), 63–77.
- Bernard M. Bass, R. E. R. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bibhuti Bhusan Mahapatro. (2010). *Human Resource Management*. New Age International.
- Budriene, D., & Diskiene, D. (2020). Employee Engagement: Types, Levels and Relationship With Practice of Hrm. *Malaysian E Commerce Journal*, 4(2), 42–47. <https://doi.org/10.26480/mecj.02.2020.42.47>
- Cepeda-carrion, G. A., & Nitzl, C. (2018). *Mediation Analyses in Partial Least Squares Structural Equation Modeling . Guidelines and Empirical Examples*. January.

- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Clack, L. (2021). *Employee Engagement: Keys to Organizational Success BT - The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being* (S. K. Dhiman (ed.); pp. 1001–1028). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8_77
- De-La-calle-durán, M. C., & Rodríguez-Sánchez, J. L. (2021). Employee engagement and wellbeing in times of covid-19: A proposal of the 5cs model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>
- Deepalakshmi, D. N., Tiwari, D. D., Baruah, D. R., Seth, A., & Bisht, R. (2024). Employee Engagement And Organizational Performance: A Human Resource Perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 5941–5948. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2323>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Dewi Susita, Widya Parimita, & Sofiana Setyawati. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Karyawan Pt X. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 185–200. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.011.1.010>
- Diefendorff, J. M., Kenworthy, M. E., Lee, F. C., & Nguyen, L. K. (2022). *Work Motivation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.37>
- Diem Vo, T. T., Velásquez, K., & Chung-Wen, C. (2022). Work Motivation : The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences*, 12(Behav. Sci. 2022, 12, 49.), 49.
- Dinibutun, S. R. (2012). Work Motivation Theoretical Framework GSTF Business Review (GBR), 1(4), 133. *GSTF Business Review (GBR)*, 1(4), 133–140.
- Dr. Damas Dominic Suta. (2024). Impact of Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi Mediation Model. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 13(4).
- Dr. N. Deepalakshmi, Dr. Deepak Tiwari, Dr. Rashmi Baruah, Anand Seth, dan R. B. (2024). Employee Engagement And Organizational Performance: A Human Resource Perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*.
- Edeh, E., Lo, W.-J., & Khojasteh, J. (2023). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In *Structural Equation*

. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>

016). *Partial Least Squares Regression & Structural Models*. Blue Book Series.

012). *Human Resource Management*. Pearson Education.

guchi, T., & Fujimoto, Y. (2020). Psychological detachment from work. *Journal of Management*, 46(9), 1789–1804. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0480>

Young, J. (2021). *Employee Engagement: definition, importance and measurement*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Br Ginting, Dian Alfia Purwandari, R. A. (2023). THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE, WORK MOTIVATION ON JOB PERFORMANCE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Media Riset Bisnis & Manajemen*, 1(1), 1-10.

, Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual leadership: An integrative literature review and avenues for future research. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(2), 1-10.

- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>
- Erdoğan, B. (2007). No Title. *Yatırım, 12*(235), 245.
- Farhan Saputra. (2021). Leadership, Communication, and Work Motivation in Determining the Success of Professional Organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59–70. <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i2.54>
- Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2022). Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3056–3077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>
- Garson, G. . (2016). *Partial Least Squares Regression & Structural Model Statistical Associates Blue Book Series*.
- Gary Dessler. (2012). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Fujimoto, Y. (2020). Psychological detachment. *Personnel Review*, 49(9), 1789–1804. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0480>
- Gifford, J. and Young, J. (2021). Employee Engagement: definition, measures and outcomes. *Chartered Intitute of Personnel and Development*.
- Ginka Febriyanti Br Ginting, Dian Alfia Purwandari, R. A. (2023). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE, WORK MOTIVATION, EMPLOYEE PERFORMANCE AND PERCEIVED OF THE MEANINGFULNESS OF WORK. *Media Riset Bisnis & Manajemen*, 23(1), 1–12.
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(2), 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>
- HAIR, J. F., JR., BLACK, W. C., BABIN, B. J., & ANDERSEN, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46, 1–12.
- Harefa, G. E. S., & Selviana. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan employee engagement terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Pendidikan Dan Pengembangan SDM*, 11(1), 33–41.
- Hasana, N., & Helmi, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api

Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 329–343.

IRABOR, I. E., & OKOLIE, U. C. (2019). A Review of Employees' Job Satisfaction and its Affect on their Retention. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 19(2), 93–114. <https://doi.org/10.26458/1924>

Janadari, M., Ramalu, S., & Wei, C. (2016). Evaluation of Measurment and Structural Model of The Reflective Model Constructs in Pls-Sem. *Proceedings of the 6th International Symposium—2016 South Eastern University of Sri Lanka (SEUSL)*, 20–21.

Jaroliya, D., & Gyanchandani, R. (2022). Transformational leadership style: a boost or hindrance to team performance in IT sector. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 19(1), 87–105. <https://doi.org/10.1108/xjm-10-2020-0167>

John Smith dan Mary Johnson. (2020). Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Sage Open*.

Jordan Turner. (2023). *Where HR Will Focus in 2024*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/articles/where-hr-will-focus-in-2024>

Juyumaya, J., & Torres, J. P. (2023). Effects of transformational leadership and work engagement on managers' creative performance. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 34–53. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2021-0449>

Kabir S. M. S. (2016). *Methods Of Data Collection Basic Gueidlines for Research: An Introductory Approach for All Diciplines*.

Khairunnisa, M., & Gulo, Y. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM)*, 2(4), 139–150. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v2i4.1772>

Kirtzalidou, A. (2023). *Factors Affecting Human Resource Motivation in The Public Sector*. January.

Kurniawan, R., & Wulandari, W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Engagement Karyawan. *Vifada Management and Social Sciences*, 1(1), 11–17. <https://doi.org/10.70184/37pm7g31>

Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Sage Open*, 10(1), 2158244019899085. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>

Lohmöller, J.-B. (1989). *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Square*.

Lombardi, R., Manfredi, S., Cuozzo, B., & Palmaccio, M. (2020). The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (Vol. 27, Issue 6, pp. 2657–2667). <https://doi.org/10.1002/csr.1990>

- Lopes, S. (2023). The Influence of Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 2(12), 417–426. <https://doi.org/10.56982/dream.v2i12.186>
- Maisyura, Aisyah, T., & Nur Ilham, R. (2022). Transformational leadership In organizational redesign. *Jurnal Ekonomi*, 11(3), 478–488.
- Mansaray, H. E. (2019). The Role of Human Resource Management in Employee Motivation and Performance-An Overview. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities and Social Sciences*, 2(3), 183–194. <https://doi.org/10.33258/birci.v2i3.405>
- MARIN, R. (2021). Employee Engagement: An Actual Theme, in a Permanent Evolution. *Journal of Human Resources Management Research*, 2021, 1–15. <https://doi.org/10.5171/2021.796417>
- Marwan Milhem, Habsah Muda, K. A. (2019). THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT: USING STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM). *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 2(8).
- Matt Mayberry. (2024). Defining Transformational Leadership: A Framework for Change. In *The Transformational Leader: How the World's Best Leaders Build Teams, Inspire Action, and Achieve Lasting Success*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781394319831.ch9>
- McWilliams, K. (2018). A Review Of The Literature On Transformational Leadership. *International Journal of Education, Learning and Development*, 6(1), 1–5. www.eajournals.org
- Meidelina, O., Saleh, A. Y., Cathlin, C. A., & Winesa, S. A. (2023). Transformational leadership and teacher well-being: A systematic review. *Journal of Education and Learning*, 17(3), 417–424. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v17i3.20858>
- Meiyani, E., & Putra, A. H. P. K. (2019). The relationship between islamic leadership on employee engagement distribution in FMCG industry: Anthropology business review. *Journal of Distribution Science*, 17(5), 19–28. <https://doi.org/10.15722/jds.17.05.201905.19>
- Memon, M. A., Ramayah, T., Cheah, J. H., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2021). Pls-Sem Statistical Programs: a Review. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(1), i–xiv. [https://doi.org/10.47263/JASEM.5\(1\)06](https://doi.org/10.47263/JASEM.5(1)06)
- Miao, S., Rhee, J., & Jun, I. (2020). How much does extrinsic motivation or intrinsic motivation affect job engagement or turnover intention? A comparison study in China. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093630>
- Michael Galanakis, & Giannis Peramatzis. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12), 971–978. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>

- Mishra, D., Dashora, D. J., & Dubey, D. D. K. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement and Performance: A Comprehensive Review. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARSCT)*, 3(1).
- Mohammed Al-Hazi. (2024). Critical Analysis of Drivers of Employee Engagement and Their Impact on Job Performance. *SA Journal of Human Resource Management*.
- Nina Nurhasanah, P. S. K. (2021). Determinasi Kinerja Karyawan: Pelatihan, Employee Engagement, dan Motivasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*.
- Nor, A. I. (2018). European Journal of Human Resource Management Studies ENHANCING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES: A REVIEW OF LITERATURE. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 2(November), 87–96. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2528901>
- Northouse, P. . (2015). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Odriozola, M. D., Llorente, I., & Baraibar-Diez, E. (2020). *Employee Engagement BT - Encyclopedia of Sustainable Management* (S. Idowu, R. Schmidpeter, N. Capaldi, L. Zu, M. Del Baldo, & R. Abreu (eds.); pp. 1–9). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_1126-1
- Pacquing, M. C. T. (2023). *Makara Human Behavior Studies in Asia Employee Engagement is the Key : Its Mediating Role between Person – Environment Fit and Organizational Commitment among Filipino Employees Employee Engagement is the Key : Its Mediating Role between Person – Environm.* 27(1), 1–7.
- Panagiotaropoulou, S. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (P. BOXALL, J. PURCELL, & P. WRIGHT (eds.)). Oxford University Press.
- Pandey, P., & Pandey, M. M. (2015). *Research Methodology: Tool and Techniques. 1.*
- Parrott, R. (2000). *I. Theory.* 32, 63–76.
- Pattanayak, B. (2020). *Human Resource Management* (sixth edit).
- Pinder, C. . (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Psychology Press.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891.
- Putri Hardanti Gita Larasati, Veronika Agustini Srimulyani, dan F. A. F. (2023). Transformational Leadership Practices and Employee Engagement: Meaningfulness of Work and Personal Resources as Mediators. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*.
- Putu, I., & Indrayana, D. (2019). *Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Sinarmas Denpasar*

Effect of Motivation on Work Satisfaction, Organizational Commitment and Employee Performance in Pt Bank Sinarmas Denpasar Branch. 2010, 252–273.

- Rafia, R., Sudiro, A., & Sunaryo. (2020). HE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5).
- RAMAYAH, T., LEE, J. W. C. & IN, J. B. C. (2011). *Network collaboration and performance in the tourism sector* (5th ed.). Service Business.
- Renata, I., Esmeralda, E., Veronika, V., & Khairani, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Indomas Mitra Teknik. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 10(03), 581–591. <https://doi.org/10.22437/jmk.v10i03.13257>
- Reza, M. H. (2019). *Components of transformational leadership behavior. June.*
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R. Valentine, P. M. (2016). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Robertson-smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement A review of current thinking*. institute for employment studies.
- Rubia, J., Niere, M. I., & Jortil, M. (2023). Transformational Leadership and Organizational Commitment of Selected Higher Education Institutions in Zamboanga Peninsula. *Sprin Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 2(06), 19–30. <https://doi.org/10.55559/sjahss.v2i06.116>
- Saad Alessa, G. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12(November), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Sarah Ahmed, John Doe, dan E. C. (2022). "Exploring the Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management Studies*.
- Schaufeli, W. (2013). *Chapter 1 What is Engagement?* 1–37.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzales-Roma, V. (2002). The

Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>

Shahid, A. (2019). The Employee Engagement Framework: High Impact Drivers and Outcomes. *Journal of Management Research*, 11(2), 45. <https://doi.org/10.5296/jmr.v11i2.14612>

Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens. *Frontiers in Psychology*, 11(February), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00038>

Shonubi, A.O., akintaro, A. . (2016). The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 3(3), 1904–1914.

Shukla, S. (2020). Concept of population and sample. *How to Write a Research Paper*, June, 1–6. https://www.researchgate.net/publication/346426707_CONCEPT_OF_POPULATION_AND_SAMPLE

Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>

Siddiqui, M., & Siddiqui, M. N. (2023). *Effect Of Work Motivation And Wellbeing On Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17276.72329>

Skripak, S., Cortes, A., Walz, A., Walton, G., & Parsons, R. (2018). Fundamentals of Business. In *Fundamentals of Business*. VT Publishing. <https://doi.org/10.21061/fundamentals-of-business-vtechworks>

Susita, D., Sofwan, M., Sudiarditha, I. K. R., Handaru, A. W., Busharmaidi, & Gustiawan, D. (2021). A investigating The Influence of Motivation and Organizational Support on Employee Performance With Employee Engagement As A Mediator. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(4), 3116–3135.

Taherdoost, H. (2020). Different Types of Data Analysis Data Analysis Methods and Techniques in Research Projects. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 9(1), 1–9.

Taherdoost, H. (2021). *Handbookon Research Skills: The Essential Step-By-Step; Guide on Research Project*.

- Tahiri, A., Kovaci, I., & Krasniqi, A. (2021). Appraisal of Human Resource Management, Performance Management and Employee Performance by SME Managers in Kosovo. *International Journal of Economics and Business Administration*, IX(Issue 1), 292–302. <https://doi.org/10.35808/ijeba/673>
- Team, H. C. (2024). *A Guide to Human Resources Performance Management*. Esoftskills. <https://esoftskills.com/hr/human-resources-performance-management/>
- Thacker, L. R. (2020). What Is the Big Deal About Populations in Research? *Progress in Transplantation*, 30(1), 3. <https://doi.org/10.1177/1526924819893795>
- Tomcikova, L., & Coculova, J. (2020). Leading and education of talented employees as one of the major impacts of globalization on human resources management. *SHS Web of Conferences*, 74, 04029. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207404029>
- Turner, P. (2020). *What Is Employee Engagement? BT - Employee Engagement in Contemporary Organizations: Maintaining High Productivity and Sustained Competitiveness* (P. Turner (ed.); pp. 27–56). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36387-1_2
- Victor, O. (2023). *Comparison between Primary Data and Secondary Data Basis for Comparison Primary Data Secondary Data*. 2(3), 1–7. [www.ej-edu.orgdoi:http://dx.doi.org/19810.21091/](http://dx.doi.org/19810.21091/)
- Wen, I. V. K., & Choi, S. L. (2023). A Conceptual Paper on the Relationship between Transformational Leadership and Employee Engagement. *Business Management and Strategy*, 15(1), 1. <https://doi.org/10.5296/bms.v15i1.21498>
- Wietrak, E., Rousseau, D., & Barends, E. (2021). Work motivation: an evidence review.Scientific summary. *Chartered Institute of Personnel and Development*, January, 1–23.
- Yani Restiani Widjajaa, Nanang Fattahb, D., & Senend, S. H. (2020). Analysis of Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(1).
- Zikmund,W.G.,Babin,B.J., Carr,J.C.,Griffin, M. (2013). *Business Research Methods (9th Edition)*.Nelson Education Ltd (9th ed.).