

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
KETERIKATAN KERJA SEBAGAI INTERVENING VARIABEL YANG
DIPENGARUHI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
INSPIRATIONAL MOTIVATION**

Tesis

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Magister S2**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Poppy Irawan

NIM. 20402400307

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

TESIS

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
KETERIKATAN KERJA SEBAGAI INTERVENING VARIABEL YANG
DIPENGARUHI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
INSPIRATIONAL MOTIVATION**

**Disusun Oleh :
Poppy Irawan
NIM. 20402400307**

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan Kepada Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Juni 2025

Pembimbing,



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E, M.Si
NIK. 210491028

LEMBAR PENGESAHAN

TESIS

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
KETERIKATAN KERJA SEBAGAI INTERVENING VARIABEL YANG
DIPENGARUHI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
INSPIRATIONAL MOTIVATION**

Disusun Oleh :
Poppy Irawan
NIM. 20402400307


Telah dipertahankan didepan penguji pada tanggal 14 Juli 2025

Susunan Dewan Penguji


Dosen Pembimbing


Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Dosen Penguji I


Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE., M.Si
NIK. 210493032

Dosen Penguji II


Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
NIK. 210490020

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister
Manajemen pada tanggal 14 Juli 2025

Ketua Program Pasca Sarjana
Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Poppy Irawan
NIM : 20402400307
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Keterikatan Kerja Sebagai Intervening Variabel Yang Dipengaruhi Kepemimpinan Transformatif Dan Inspirational Motivation” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 10 Juni 2025

Pembimbing


Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Yang Menyatakan


Poppy Irawan
NIM. 20402400307

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Poppy Irawan
NIM : 20402400307
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KETERIKATAN KERJA SEBAGAI INTERVENING VARIABEL YANG DIPENGARUHI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN INSPIRATIONAL MOTIVATION

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif 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 ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 23 Juni 2025

Yang membuat pernyataan,


Poppy Irawan
20402400307

ABSTRACT

Leadership in companies or organizations is still widely encountered that tends to only continue the leadership style of the previous leader. Transformational leadership must be able to inspire human resources to develop a company or organization and be able to realize high work engagement for human resources so that it makes it easier for the company or organization to achieve its goals.

This study aims to analyze and determine the influence of Inspirational Motivation and transformational leadership on employee performance through work engagement as a mediating variable. This research method uses an Explanatory Research type where this method is a mixture of qualitative data and quantitative data. The sample technique in this study uses the Purposive Sampling method. The population used is employees of PT. Krakatau Poschem and its Affiliates with a population of 144 people and the sample used was the Slovin method where the margin of error was 5% so that a sample of 106 people was obtained.

Based on the results of the research that has been carried out, it can be concluded that there is a significant relationship between Transformational Leadership and Work Engagement, Inspirational Motivation in Transformational Leadership and Human Resources Performance, Work Engagement and Human Resources Performance.

Keywords: Transformational Leadership, Inspirational Motivation, Work Engagement, Human Resources Performance

ABSTRAK

Kepemimpinan dalam perusahaan atau organisasi masih banyak ditemui yang cenderung hanya meneruskan gaya kepemimpinan dari pemimpin sebelumnya. Kepemimpinan transformasional harus dapat menginspirasi sumber daya manusia untuk mengembangkan perusahaan atau organisasi serta bisa mewujudkan keterikatan kerja yang tinggi bagi sumber daya manusia sehingga memudahkan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis serta mengetahui pengaruh motivasi yang inspirasional (*Inspirational Motivation*) dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja sebagai variabel mediasi. Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian bertipe Penelitian Penjelasan (*Explanatory Research*) dimana metode ini merupakan campuran antara data kualitatif dan data kuantitatif. Teknik sampel dalam penelitian ini menggunakan metode Purposive Sampling. Populasi yang digunakan adalah karyawan PT. Krakatau Poschem dan Afiliasinya dengan populasi sebanyak 144 orang dan sampel yang digunakan adalah dengan metode Slovin dimana margin error 5% sehingga didapatkan sampel sebanyak 106 orang.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Keterikatan Kerja, Inspirational Motivation dan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Sumber Daya Manusia, Keterikatan Kerja dengan Kinerja Sumber Daya Manusia.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Inspirational Motivation, Keterikatan Kerja (Work Engagement), Kinerja Sumber Daya Manusia

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmaanirrahim

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Alloh Azza Wa Jalla atas segala rahmat, karunia serta nikmat-Nya sehingga tesis dengan judul “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Keterikatan Kerja Sebagai Intervening Variabel Yang Dipengaruhi Kepemimpinan Transformasional dan Inspirational Motivation” ini dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat dalam meraih gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Di dalam proses penelitian ini, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari peranan serta bantuan dari berbagai pihak. Besar harapan penulis, bahwa tesis ini dapat berguna bagi semua pihak terutama PT. Krakatau Poschem dan Affiliasinya yang menjadi bagian tak terpisahkan dari obyek penulisan ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan, motivasi dan bimbingan selama proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini. Secara khusus, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ketua Program Studi Magister Manajemen Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si beserta jajaran bapak dan ibu dosen pengajar
2. Dosen pembimbing Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
3. Dosen penguji Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si dan Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
4. Ayahanda (Rahimahullah) dan Ibunda tercinta atas doa dan bimbingannya
5. Istri dan anak penulis yang selalu memberi semangat
6. Rekan-rekan program RPL kelas 80H yang telah kebersamaan selama kurang lebih 1 tahun masa studi

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan penelitian ini. Penulis juga berharap semoga karya ini dapat bermanfaat bagi pembacanya. Semoga segala dukungan, bimbingan, dan doa yang diberikan kepada penulis mendapatkan balasan dari Allah Azza Wa Jalla dan bernilai ibadah. Aamiin

Cilegon, Juni 2025

Penulis

DAFTAR ISI

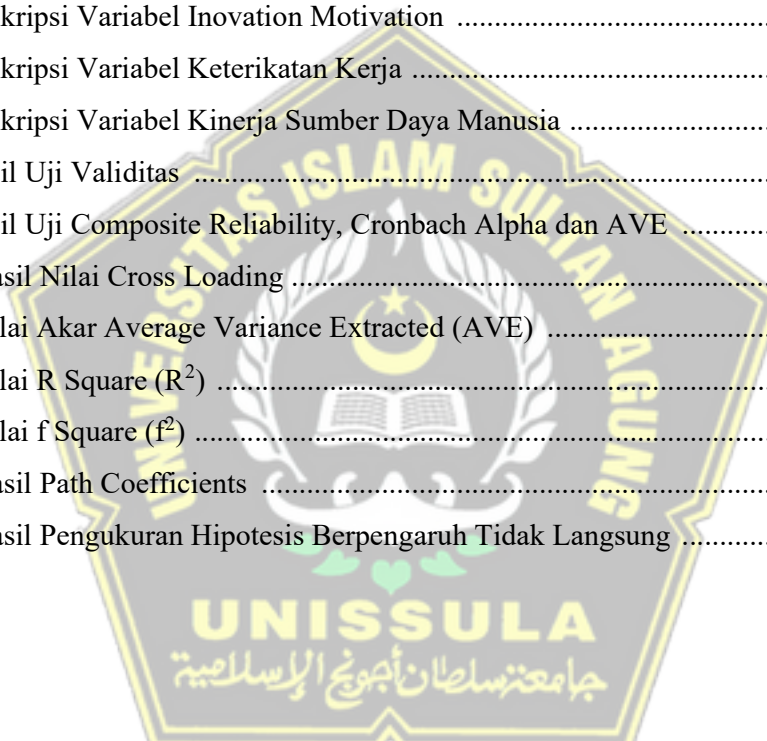
Lembar Persetujuan	ii
Lembar Pengesahan	iii
Lembar Pernyataan Keaslian Tesis	iv
Lembar Pernyataan Publikasi Karya Ilmiah	v
Abstract	vi
Abstrak	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II	7
KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	7
2.2. Kepemimpinan Transformasional	8
2.3. Inspirational Motivation	10
2.4. Keterikatan Kerja (Work Engagement)	11
2.5. Model Empirik Penelitian	13
BAB III	14
MODEL PENELITIAN	14

3.1. Jenis Penelitian	14
3.2. Populasi dan Sampel	14
3.3. Variabel dan Indikator	15
3.4. Sumber Data	16
3.5. Metode Pengumpulan Data	17
3.6. Teknik Analisis.....	17
3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel	17
3.6.2. Analisis Partial Least Square (PLS)	17
3.6.3. Pengujian Hipotesa	19
BAB IV	22
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	22
4.1. Deskriptif Variabel	22
4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian	22
4.1.1.1. Usia Responden	22
4.1.1.2. Jenis Kelamin	22
4.1.1.3. Masa Kerja Responden	23
4.1.2. Deskripsi Responden Penelitian	23
4.1.2.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional	24
4.1.2.2. Deskripsi Variabel Inovation Motivation	25
4.1.2.3. Deskripsi Variabel Keterikatan Kerja	26
4.1.2.4. Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia	27
4.2. Pembahasan	28
4.2.1. Analisa Data	28
4.2.1.1. Uji Outer Model	28
4.2.1.2. Uji Inner Model	33
4.2.2. Pengujian Hipotesis	35
4.2.2.1. Pengujian Hipotesis Berpengaruh Langsung	36

4.2.2.2. Pengujian Hipotesis Berpengaruh Tidak Langsung	37
4.2.3. Pembahasan Hipotesis	38
4.2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja	38
4.2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	39
4.2.3.3. Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	40
4.2.3.4. Pengaruh Keterikatan Kerja dalam memediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	42
4.2.3.5. Pengaruh Inspiration Motivasion dalam memoderasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia	42
BAB V	44
KESIMPULAN DAN SARAN	44
5.1. Kesimpulan	44
5.1.1. Masalah Penelitian	44
5.1.2. Kesimpulan Hipotesis	44
5.2. Implikasi Teoritis	46
5.3. Implikasi Manajerial	47
5.4. Keterbatasan Penelitian	48
5.5. Saran	49
DAFTAR PUSTAKA	50
DAFTAR LAMPIRAN	58

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Hasil Sistem Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia	4
Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian	15
Tabel 3.2. Skala Kuesioner	16
Tabel 4.1. Usia Responden	22
Tabel 4.2. Jenis Kelamin	22
Tabel 4.3. Masa Kerja Responden	23
Tabel 4.4. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional	24
Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Inovation Motivation	25
Tabel 4.6. Deskripsi Variabel Keterikatan Kerja	26
Tabel 4.7. Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia	27
Tabel 4.8. Hasil Uji Validitas	29
Tabel 4.9. Hasil Uji Composite Reliability, Cronbach Alpha dan AVE	30
Tabel 4.10. Hasil Nilai Cross Loading	32
Tabel 4.11. Nilai Akar Average Variance Extracted (AVE)	33
Tabel 4.12. Nilai R Square (R^2)	33
Tabel 4.13. Nilai f Square (f^2)	34
Tabel 4.14. Hasil Path Coefficients	35
Tabel 4.15. Hasil Pengukuran Hipotesis Berpengaruh Tidak Langsung	37



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian	13
Gambar 4.1. Model Uji Validitas	30



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Form Kuesioner.....	58
Lampiran 2. Tabel Hasil dan Perhitungan SmartPLS-4	60



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Perkembangan iklim bisnis yang cukup pesat saat ini tentunya mengarah pada pentingnya Sumber Daya Manusia sebagai sumber keunggulan bersaing bagi setiap perusahaan. Suatu perusahaan dipimpin oleh individu yang dianggap mampu mengatur dan menjalankan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Menurut (Hasibuan, 2017), Kepemimpinan merupakan suatu usaha untuk mencoba mempengaruhi tingkah laku individu ataupun kelompok yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama-sama dengan menyesuaikan target yang ada. Pemimpin dalam sebuah perusahaan mempunyai tugas dan wewenang mengarahkan dan mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar Sumber Daya Manusia mampu berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh manajemen. Menurut (Edy Sutrisno & Media, 2019), Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin untuk bisa mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan sumber daya manusia yang ada di lingkungan kerja dengan cara tertentu sehingga dapat menyelesaikan tugas dan kewajiban secara efektif dan efisien sesuai aturan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut identifikasi (Burns, 2007), bahwa ada dua jenis kepemimpinan politis yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota yang ada dibawahnya, sedangkan kepemimpinan transformasional lebih menekankan kepada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan anggota yang dipimpinnya dan dapat membawa kepada keadaan menuju kinerja yang tinggi pada perusahaan atau organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana seseorang akan terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan anggota. Jenis pemimpin ini memiliki perhatian pada kebutuhan dan motif anggota, serta mencoba membantu anggota mencapai potensi terbaik (Northouse, 2025). Menurut (Robbins & Judge, 2016), Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan dirinya sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Sedangkan menurut (Wibowo & Phil, 2018), Kepemimpinan

transformatif merupakan kepemimpinan yang mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan, dan mengartikulasikan visi dari suatu organisasi, dan juga bawahannya harus dapat menerima maupun mengakui kredibilitas dari pemimpin tersebut.

Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*) merupakan bagian kepemimpinan transformatif yang mencakup pengkomunikasian visi yang menarik, penggunaan simbol untuk memfokuskan upaya sumber daya manusia, dan upaya atasan memberi contoh perilaku yang harus dilakukan dalam organisasi (Bass, 1985). Pemimpin transformatif memberikan motivasi yang inspirasional pada orang lain. Pemimpin menumbuhkan komitmen untuk mencapai visi bersama. Selain itu, pemimpin menggunakan kiasan-kiasan yang menggugah emosi dan mendorong kinerja tim dengan menanamkan harapan dan semangat tim yang tinggi. Bawahan akan merasakan bahwa pemimpin ini mampu mengatakan dalam beberapa kata sederhana yang bisa dan harus bawahan lakukan. Pemimpin juga menyediakan gambaran menarik tentang apa yang bisa dilakukan. Hal yang paling penting, mereka membantu bawahan menemukan makna dalam pekerjaannya.

Dalam pengelolaan perusahaan terkait sumber daya manusia tentunya dapat menjadi salah satu hal yang dapat diusahakan untuk mendukung kemajuan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka salah satu hal yang dapat dilakukan oleh manajemen di suatu perusahaan terkait pengelolaan sumber daya manusia adalah dengan meningkatkan keterikatan kerja (*work engagement*) yang dimiliki oleh sumber daya manusianya. Menurut (Bakker et al., 2007), Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan suatu kondisi mental positif yang dimiliki oleh seseorang terkait pekerjaan yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaan dan ini sangat dibutuhkan bagi sebuah perusahaan bahkan bagi karyawan itu sendiri. Dengan dimilikinya keterikatan kerja (*work engagement*) yang tinggi bagi sumber daya manusia maka akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. (Qodariah, 2019) menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang memiliki keterikatan kerja (*work engagement*) bisa mendorong dirinya dalam menciptakan inovasi dan bisa melangkah maju dengan organisasi. Menurut (Bakker & Demerouti, 2008), dengan dimilikinya keterikatan kerja (*work engagement*) oleh sumber daya manusia juga dapat membuat individu tersebut lebih baik dari segi fisik dan juga psikologis, dengan begitu secara otomatis dipenuhi dengan emosi yang positif dan menjadi lebih produktif juga. Disisi lain, keterikatan kerja (*work engagement*) yang dijelaskan oleh (Leiter & Bakker, 2010)

merupakan situasi positif yang dapat dilihat dari adanya perasaan puas yang dimiliki sumber daya manusia terhadap pekerjaannya serta diyakini bisa mencegah adanya perilaku yang dapat menunda atau meninggalkan suatu pekerjaan.

Kinerja sumber daya manusia memainkan peran penting dalam situasi dan kondisi suatu perusahaan. Selain itu, keberhasilan atau kegagalan suatu instansi perusahaan sangat dipengaruhi oleh tindakan sumber daya manusia yang bekerja didalamnya. Menurut (Colquitt et al., 2019), kinerja sumber daya manusia adalah kontribusi individu terhadap tujuan organisasi, yang mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif dari pekerjaan. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses yang dilakukan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan tersebut. Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan keahlian, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Menurut (Suryani et al., 2020), Kinerja sumber daya manusia merupakan kinerja yang bersifat individual atas hasil kerja yang diberikan kepada organisasi tempatnya bekerja sehingga setiap sumber daya manusia mempunyai hasil kerja yang berbeda satu dengan lainnya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam beberapa studi terdahulu terdapat *Research Gap*, dimana Kepemimpinan Transformasional dianggap tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Oloan, 2021); (Hartanto et al., 2021); (Putri & Kustini, 2021); (Fitri et al., 2023); (Fadilah et al., 2023); (Sriyani et al., 2023). Akan tetapi beberapa studi lain menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Kristiawan & Widodo, 2020); (Bustomi et al., 2022); (Putera et al., 2024). Dari temuan *Research Gap* tersebut maka peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia bisa dilakukan dengan memasukkan strategi Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) dan Motivasi yang Inspirasional (*Inspirational Motivation*) sehingga dapat berdampak positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia tersebut.

Persaingan bisnis dan era globalisasi saat ini menuntut perusahaan manufaktur untuk lebih kompetitif dan adaptif terhadap perubahan pasar yang cepat dan dinamis. Dalam konteks ini, manajemen memainkan peran yang sangat penting dalam mengelola aset paling berharga perusahaan, yaitu sumber daya manusia. Perusahaan harus mampu mengelola, mengembangkan, dan memotivasi sumber daya manusia agar dapat mencapai kinerja optimal. Kinerja sumber daya manusia yang optimal sangat dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan mengelola, mengembangkan, dan memotivasi mereka (Ferllianto & Saputra, 2023). Kinerja sumber daya manusia merupakan salah satu indikator utama

kesuksesan dari suatu perusahaan (Agus Pratama et al., 2021). Namun, banyak perusahaan manufaktur menghadapi berbagai isu yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia yang optimal sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai target produksi, menjaga kualitas produk, dan tetap kompetitif di pasar. Namun terkadang ada sumber daya manusia yang tidak mampu mencapai tujuan yang telah dipertahankan. Dari fenomena perusahaan manufaktur ini, terdapat masalah internal yaitu: 1). Kualitas sumber daya manusia yang berkaitan dengan kepemimpinan. 2) Lemahnya sistem yang berkaitan dengan keterikatan kerja. 3) Meningkatnya standar perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Berdasarkan beberapa pendapat diatas tentang kinerja sumber daya manusia, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja sumber daya manusia mengandung substansi pencapaian hasil kerja dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan dan dilaksanakan dalam waktu tertentu .

Perhitungan kinerja sumber daya manusia dari perusahaan manufaktur PT. Krakatau Poschem dan Affiliasinya ditentukan dari pencapaian target Kinerja Perusahaan yang dituangkan ke dalam Key Performance Indicator (KPI) dimana Indikator yang digunakan dalam menentukan nilai KPI sumber daya manusia tersebut berasal dari Evaluasi Kinerja (Performance Appraisal) dan Kecapaian Target (Target Achievement). Akhir dari perhitungan kinerja sumber daya manusia tersebut akan didapatkan hasil dengan klasifikasi sebagai berikut: (5) S: Sangat Bagus, (4) A: Bagus, (3) B: Biasa, (2) C: Tidak Bagus, (1) D: Sangat Tidak Bagus.

Tabel 1.1: Hasil Sistem Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil Klasifikasi Individu	Pengukuran Sasaran Individu					Prosentase Jumlah SDM
S					Luar Biasa	10%
A				Sangat Potensial		20%
B			Potensial			40%
C		Perlu Improvement	Potensial			20%
D	Sangat Perlu Improvement					10%

Sumber: Data Perusahaan 2024

Berdasarkan data tabel diatas, bahwa kinerja sumber daya manusia PT. Krakatau Poschem dan Affiliasinya dengan nilai sangat bagus (S) hanya 10% dari jumlah sumber daya manusia yang bekerja dan begitu juga hasil nilai dari sumber daya manusia sangat tidak bagus (D) dan sangat perlu improvement sebesar 10%. Ini berarti rata-rata kinerja sumber daya manusia masih di nilai biasa (B), walaupun potensial akan tetapi masih perlu untuk improvement. Peningkatan kinerja sumber daya manusia tidak bisa lepas dari peran penting kepemimpinan, sehingga perlu peningkatan interaksi pemimpin dengan sumber daya manusia yang ada melalui motivasi yang inspirasional (*Inspirational Motivation*) dengan kepemimpinan transformasional serta keterikatan kerja sehingga bisa mendapatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan kontroversi studi (Research Gap) dan fenomena bisnis diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah Bagaimana hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi yang Inspirasional (*Inspirational Motivation*) dalam meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia serta pengaruhnya terhadap Keterikatan Kerja (Work Engagement) di sebuah perusahaan manufaktur. Kemudian pertanyaan penelitian (question research) adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi yang Inspirasional (*Inspirational Motivation*) mampu meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia
2. Apakah Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) akan meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional dapat mendorong Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) dalam meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia

1.3. TUJUAN PENELITIAN

1. Mendeskripsikan dan menganalisis Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) yang diterapkan perusahaan mampu meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) yang diterapkan perusahaan

1.4. MANFAAT PENELITIAN

1. Manfaat Teori

Secara akademik, studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) yang berlandaskan pada Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi yang Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini, bagi perusahaan manufaktur dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) yang berlandaskan pada Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi yang Inspirasional (*Inspirational Motivation*)



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Apabila kinerja individu baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan atau organisasi akan baik. (Indrasari et al., 2018) menjelaskan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut (Jacob & Tawaziwa, 2019) kinerja adalah hasil kerja sumber daya manusia secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, seperti standar kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Hasil kinerja sumber daya manusia dapat berupa kuantitas yaitu jumlah satuan yang dihasilkan maupun kualitas yaitu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi, dan harapan. Sedangkan input yang digunakan adalah keseluruhan sumber daya dalam satuan waktu tertentu. (Sagala & Rivai, 2013) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja sumber daya manusia adalah ukuran seberapa efektif individu tersebut dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi (Dalimunthe et al., 2021). Kinerja ini mencerminkan tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang berkontribusi pada tujuan organisasi. Definisi kinerja sumber daya manusia mencakup tidak hanya hasil akhir dari pekerjaan yang dilakukan tetapi juga proses dan perilaku yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Menurut (Adhari, 2021), kinerja sumber daya manusia adalah hasil dari pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan kontribusi ekonomi. (Bernardin & Russell, 2016) menekankan hubungan kinerja dengan tujuan strategis organisasi.

(Agus Pratama et al., 2021) menerangkan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan salah satu indikator utama kesuksesan perusahaan. Akan tetapi banyak perusahaan manufaktur menghadapi berbagai isu yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia yang optimal sangat penting bagi

perusahaan untuk mencapai target produksi, menjaga kualitas produk, dan tetap kompetitif di persaingan pasar global.

2.2. Kepemimpinan Transformasional

Pengertian transformasi merujuk pada sebuah proses perubahan secara berangsur-angsur sehingga sampai pada tahap akhir. Didalam organisasi maupun perusahaan, gaya kepemimpinan dapat mengubah keyakinan, asumsi dan perilaku sumber daya manusia yang ada didalamnya. Kepemimpinan adalah individu yang mampu mempengaruhi individu lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuai yang diinginkan. Menurut (Robbins et al., 2015) kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk bisa mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan. Pendapat ini pada tataran substantif hampir menyerupai pendapat dari (Malik & Azmat, 2019) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha bersama dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan kegiatan yang diinginkan untuk mencapai tujuan/sasaran. Menurut (Veithzal & Mulyadi, 2012) bahwa kepemimpinan bisa dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota yang ada disuatu organisasi atau perusahaan.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin berusaha untuk mengubah sumber daya manusia yang ada agar bisa mencapai tujuan organisasi atau perusahaan daripada mengejar tujuan masing-masing (Kurniawan, 2020). Menurut (Danim, 2004) Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam bekerja dengan sumber daya manusia lain atau melalui sumber daya manusia lain dalam mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut (Bass & Riggio, 2018) Kepemimpinan Transformasional adalah keadaan di mana sumber daya manusia merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, dan termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan. Diterangkan oleh (Burns, 2007) Kepemimpinan Transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Menurut (Robbins & Judge, 2016) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi atau perusahaan dan

mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para anggotanya. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam bekerja melalui individu lainnya untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditetapkan. (Braun et al., 2013) memberi kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi pengikut dan mirip dengan kepemimpinan visioner dan karismatik. Hal ini karena kepemimpinan transformasional bertujuan untuk meningkatkan motivasi intrinsik pengikutnya dengan cara penyerapan tujuan dan aspirasi pemimpin.

Kepemimpinan Transformasional memberikan kontribusi yang besar terhadap Keterikatan Kerja (Work Engagement) melalui keteladanan pimpinan serta etika moral pimpinan yang berintegritas, sehingga membuat sumber daya manusia yang menjadi anggota/bawahan merasa engaged (terikat) dalam bekerja serta memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan (Sisdiyanto, 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Angelia & Astiti, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap work engagement yang dimana gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang dianggap memiliki efektivitas dalam meningkatkan work engagement sumber daya manusia. Penelitian yang dilakukan oleh (Nadia & Izzati, n.d.) terhadap 38 pegawai dengan menggunakan skala gaya kepemimpinan transformasional yang disusun oleh peneliti berdasar atas teori dari oleh (Bass & Avolio, 1994) dan (Leiter & Bakker, 2010), dimana terdapat hubungan yang positif antara Kepemimpinan Transformasional dengan Keterikatan Kerja (Work Engagement) dimana semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki maka akan semakin tinggi pula Keterikatan Kerja (Work Engagement) yang dipunyai oleh sumber daya manusia. Beberapa dimensi yang dapat digunakan dalam pengukuran Kepemimpinan Transformasional bisa dilihat dari (Bass & Riggio, 2018) yaitu: (1) Idealized Influence, (2) Inspiration Motivation, (3) Intellectual Stimulation, (4) Individualized Consideration. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1: Bila Kepemimpinan Transformasional semakin baik, maka Keterikatan Kerja (Work Engagement) akan semakin tinggi.

Pemimpin yang dapat dan berhasil memengaruhi sumber daya manusia dengan visi dan mampu menanamkan sikapnya, kharismanya, mampu memotivasi dan menjadi inspirasi, merangsang intelektual, kreativitas, dan menghormati sumber daya manusia,

akan membuat sumber daya manusia tersebut menjadi bisa bekerja lebih nyaman, lebih serius, dan lebih optimal, sehingga kinerjanya akan meningkat (Hardiyanti, 2016). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mariam, 2009) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia dan keinginan untuk tetap bertahan di dalam organisasi atau perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Kristiawan & Widodo, 2020), (Fitriani & Muafi, 2023), (Putera et al., 2024), (Hafidzi et al., 2023) dan (Bustomi et al., 2022) yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2a: Bila Kepemimpinan Transformasional semakin baik, maka Kinerja Sumber Daya Manusia akan semakin meningkat.

2.3. Inspirational Motivation

Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) merupakan bagian kepemimpinan transformasional yang mencakup pengkomunikasian visi yang menarik, penggunaan simbol untuk memfokuskan upaya sumber daya manusia, dan upaya atasan memberi contoh perilaku yang harus dilakukan dalam organisasi (Bass, 1985). Hal ini sangat terkait dengan munculnya pemahaman tentang tujuan kolektif dan cara bertindak dalam organisasi. Dari sudut pandang sumber daya manusia, motivasi inspirasional terlihat dari tindakan atasan memberi contoh perilaku yang tepat dengan cara-cara yang menarik, sehingga bawahan akan mengikuti perilaku atasannya. Perilaku yang tepat dapat meliputi keinginan atasan agar bawahan menerima tujuan dan visi yang berlaku dalam organisasi. Semakin sumber daya manusia memahami apa yang ingin dicapai organisasinya, cara kerjanya akan semakin terfokus ke arah tersebut. Perilaku inspirational motivation merupakan salah satu dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi maupun perusahaan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak komponen organisasi maupun perusahaan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Dengan demikian, pemimpin transformasional mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi maupun perusahaan dengan tubuh, pikiran, dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi maupun perusahaan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.

Motivasi yang inspirasional pada seorang pemimpin akan menumbuhkan komitmen untuk mencapai visi bersama dan mendorong kinerja tim dengan menanamkan harapan dan semangat tim yang tinggi serta menyediakan gambaran menarik tentang apa yang bisa dilakukan sehingga dapat membantu bawahan menemukan makna dalam pekerjaannya (Juhro, 2020). *Inspirational Motivation* memberikan energi pada sumber daya manusia dengan mengekspresikan visi yang memotivasi dan menarik sehingga pemimpin yang transformasional akan memotivasi yang dipimpinnya untuk berbagi tujuan dan memberdayakannya untuk mencapai tujuan (Buil et al., 2018). Perilaku *Inspirational Motivation* menjadi salah satu dari komponen kepemimpinan transformasional yang memperkuat temuan William Ouchi tentang teori Z (Setiawan & Muhith A, 2013) yang menyatakan bahwa perubahan sikap dan perilaku bawahan akan termotivasi dari sosok pemimpin yang mempunyai idealitas, visi yang kuat serta moral yang tinggi dengan penyampaian motivasi berupa penggunaan kalimat-kalimat yang menggugah semangat komponen organisasi secara antusias dan optimistik. Dari beberapa temuan dari penelitian diatas menunjukkan bahwa perilaku *Inspirational Motivation* dalam kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia sehingga akan memunculkan komunikasi dan optimis di dalam organisasi atau perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2b: Bila Inspirational Motivation dalam Kepemimpinan Transformasional semakin baik, maka Kinerja Sumber Daya Manusia akan semakin meningkat.

2.4. Keterikatan Kerja (Work Engagement)

Sebuah perusahaan atau organisasi harus mampu menginspirasi dan memberikan kesempatan sumber daya manusia untuk menerapkan kemampuan secara optimal untuk pekerjaan mereka. Beberapa praktisi menerjemahkan istilah engagement sebagai keterikatan misalnya (Aulia et al., 2019); (Riandana & Noviati, 2014); (Soeprapto & Hendriani, 2021). Sumber daya manusia yang merasa terikat dengan aktivitas yang sedang dijalani maka akan merasa lebur menyatu dengan seluruh aspek-aspek dari aktivitas tersebut. Selain itu individu tersebut akan dengan senang hati merelakan pikiran, emosi, tenaga, waktu, untuk menyelesaikan tugas atau aktivitas terkait pekerjaan. Dengan demikian, selain terikat, yang bersangkutan juga seolah-olah melebur dan menyatu dengan pekerjaan. Pekerjaan beserta seluruh aspek yang meliputinya akan

berfungsi sebagai pelarut atau pengikat, sementara sumber daya manusia yang menjalani akan terikat kuat dalam pekerjaan tersebut.

Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) mengemuka sejak munculnya tulisan dari (Kahn, 1990) yang mendefinisikan Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) sebagai individu yang merupakan bagian dari perusahaan atau organisasi yang akan bekerja secara penuh baik secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja. Menurut (W. Schaufeli & Salanova, 2006) Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) adalah suatu kondisi mental positif yang dimiliki oleh sumber daya manusia terkait pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan. Menurut (Lockwood et al., 2007) Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi banyak faktor diantaranya adalah budaya di tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. Keterikatan Kerja juga dipengaruhi oleh karakteristik organisasional seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik, dan inovasi budaya yang ada di perusahaan atau organisasi. Dijelaskan juga oleh (Cahyo et al., 2023) bahwa Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) adalah sikap dan perilaku sumber daya manusia di tempat kerja yang memungkinkan mereka mengekspresikan diri secara emosional, fisik, kognitif, dan efektif. Sumber daya manusia ini akan merasa lebih positif terhadap pekerjaannya ketika mereka merasakan adanya keterikatan kerja, sehingga dari adanya keterikatan kerja tersebut mereka bersedia secara sukarela melakukan tugas atau pekerjaan di luar kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya.

Sumber daya manusia yang terikat dalam pekerjaan dan berkomitmen terhadap institusi akan bekerja untuk mencapai keunggulan kompetitif institusi dalam bentuk produktivitas yang lebih tinggi, pelayanan kepada pelanggan yang lebih baik, dan menurunkan tingkat perputaran sumber daya manusia (Noe et al., 2014). Penelitian-penelitian yang dilakukan menemukan banyak manfaat dan keuntungan dari adanya keterikatan kerja. Para peneliti yakin bahwa organisasi atau perusahaan dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi memberikan hasil yang positif bagi organisasi (Kular et al., 2014). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterikatan yang tinggi akan membawa kepada hasil yang positif bagi individu (kualitas dari pekerjaan sumber daya manusia dan pengalamannya dalam melakukan pekerjaan) dan juga tingkat organisasi (pertumbuhan dan produktivitas organisasi). Keterikatan kerja ini memungkinkan sumber daya manusia untuk menanamkan diri sepenuhnya terhadap pekerjaan dengan meningkatkan

kemampuan dalam menyelesaikan tugas atau mengatasi situasi tertentu dan berdampak positif pada sumber daya manusia sehingga akan meningkatkan dukungan sumber daya manusia terhadap organisasi (Robertson-Smith & Markwick, 2009). Beberapa peneliti lainnya juga menyatakan bahwa keterikatan kerja memiliki dimensi behavioral. Istilah behavioral yang dimaksud adalah niat (intensi) positif sehingga berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia (Macey & Schneider, 2008); (Shuck et al., 2017).

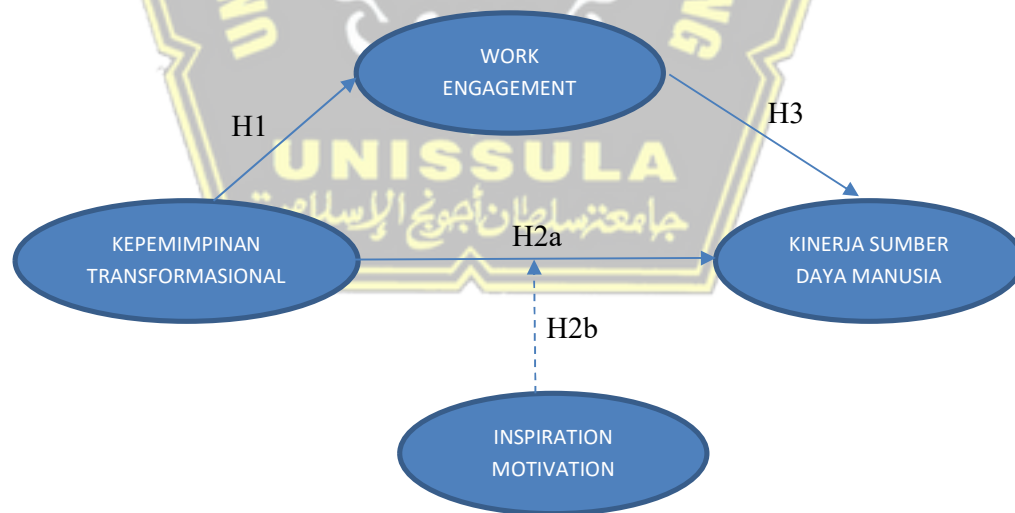
Beberapa Dimensi yang dapat digunakan dalam mengukur Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) seperti yang disampaikan oleh (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004) yaitu (1) Vigor/Semangat, (2) Dedication/Keterlibatan, (3) Absorption/Penyerapan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3: Bila Keterikatan Kerja (Work Engagement) semakin baik, maka Kinerja Sumber Daya Manusia akan semakin meningkat

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1. Gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia di pengaruhi oleh Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) dan Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) yang baik.



GAMBAR 2.1 : Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian bertipe Penelitian Penjelasan (*Explanatory Research*) dimana metode ini merupakan campuran antara data kualitatif dan data kuantitatif. Dijelaskan oleh (Sari et al., 2022), bahwa Penelitian Penjelasan (*Explanatory Research*) bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih variabel dan menjelaskan sebab terjadinya suatu peristiwa. Penelitian ini merupakan salah satu metode penelitian yang belum diteliti dengan baik sebelumnya dimana penelitian ini bertujuan menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel yang lain. Adapun variabel-variabel tersebut mencakup: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan kumpulan dari individu dengan kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. (Sekaran & Bougie, 2017) menjelaskan bahwa populasi adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa atau hal yang ingin diteliti. Sedangkan (Sugiyono, 2017) berpendapat bahwa populasi merupakan wilayah umum yang terdiri atas subjek/objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah karyawan PT. Krakatau Poschem dan Afiliasinya dengan populasi sebanyak 144 orang.

Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini mengacu pada metode Slovin dimana margin errornya sebesar 5% dari jumlah populasi sebanyak 144 orang, maka dapat ditentukan banyaknya jumlah sampel yang akan diambil dengan menggunakan formula sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{(1 + (N \times e^2))} \\ &= \frac{144}{(1 + (144 \times 0.05^2))} \\ &= 106 \text{ sampel} \end{aligned}$$

Adapun untuk metode untuk pengambilan sampling adalah menggunakan metode Purposive Sampling yaitu pengambilan sampel dengan mempertimbangkan karakteristik populasi dimana penelitian ini melibatkan sumber daya manusia dengan pengalaman masa kerja diatas 1 tahun.

3.3. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel dibawah ini.

Tabel 3.1: Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Sumber
1	Kepemimpinan Transformasional	Kemampuan pemimpin dalam bekerja dengan sumber daya manusia lain dalam mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan.	a. Idealized Influence b. Inspiration Motivation c. Intellectual Stimulation d. Individualized Consideration	a. Visi b. Karisma c. Inovatif d. Keteladanan e. Pengembangan Sumber Daya Manusia	(Bass, 1985)
2	Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>)	Bagian dari kepemimpinan transformasional yang mencakup pengkomunikasian visi yang menarik, penggunaan simbol untuk memfokuskan upaya karyawan, dan upaya atasan memberi contoh perilaku yang harus dilakukan dalam organisasi	a. Motivasi b. Inspirasi c. Modifikasi	a. Optimisme b. Percaya Diri c. Motivasi d. Komunikasi e. Antusias	(Setiawan & Muhith A, 2013)
3	Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>)	Sikap dan perilaku sumber daya manusia di tempat kerja yang memungkinkan mereka untuk mengekspresikan diri.	a. Vigor (Semangat) b. Dedication (Keterlibatan) c. Absorption (Penyerapan)	a. Bangga dengan Pekerjaan b. Antusias (Semangat) c. Konsentrasi Kerja d. Fokus e. Tanggung Jawab	(W. Schaufeli & Salanova, 2006)

4	Kinerja Sumber Daya Manusia	Hasil yang telah dicapai Sumber Daya Manusia dalam Perusahaan sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan dalam sebuah perusahaan.	a. Inisiatif b. Kualitas Kerja c. Kuantitas Kerja d. Kemandirian e. Evaluasi Kinerja	a. Memiliki Ketrampilan b. Penyelesaian Tugas c. Mencapai Target d. Mandiri dan Komitmen e. Kerjasama dengan orang lain	(Sumardjo & Priansa, 2018)
---	-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2: Skala Kuesioner

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	7	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

3.4. Sumber Data

Berdasarkan sumber perolehan data, maka data dalam penelitian ini diklasifikasi menjadi:

a. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari lapangan yang berupa hasil observasi pengisian kuesioner secara online. Data primer tersebut mencakup: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), Keterikatan Kerja (*Work Engagement*) dan Kinerja Sumber Daya Manusia.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (dihasilkan pihak lain) atau digunakan oleh lembaga lainnya, tetapi dapat dimanfaatkan dalam suatu penelitian tertentu. Data sekunder ini berupa data mengenai Sumber Daya Manusia di Perusahaan PT. Krakatau Poschem dan Affiliasinya serta referensi lain yang berhubungan dengan studi ini.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Studi ini menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner (pengumpulan data) secara online yang disebar melalui tautan Google Form (*Link Kuesioner: <https://bit.ly/3S65LXb>*) yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden.

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Penjabaran (Umar, 2019), bahwa analisis deskriptif merupakan analisis yang tujuannya mengarah ke perkembangan serta pertumbuhan sebuah kondisi serta sebatas memberi gambaran mengenai kondisi tertentu melalui penguraian mengenai berbagai macam sifat dari objek sebuah riset. Tujuan diadakannya pengujian ini ialah guna memudahkan peneliti dalam memahami antar variabel penelitian, dan juga penjabaran berkenaan dengan distribusi perilaku data sampel yang memberi visualisasi berkenaan dengan demografi responden, di antaranya: nama, jenis kelamin, usia, lama bekerja dan lain sebagainya.

3.6.2. Analisis Partial Least Square (PLS)

Dalam penelitian ini, analisis data dijalankan melalui penggunaan software SmartPLS (Partial Least Square) seri 4 yang memiliki kemampuan guna menjelaskan hubungan antar variabel dan menganalisisnya dalam sekali pengujian. (Latan & Ghazali, 2015) menerangkan bahwa SmartPLS ditujukan guna memprediksi sebuah model serta mengonfirmasi teori yang sudah tersedia, namun juga bisa dipakai guna menjelaskan ada ataupun tidaknya hubungan antar peubah ataupun variabel latennya. Dalam SmartPLS, model analisis jalur seluruh variabel latennya tersusun atas beberapa hubungan, yaitu:

- a. Inner model (Model Penelitian), terdiri dari hubungan yang terspesifikasi antara variabel latennya (structural model) dinamai pula dengan istilah inner relation, memberi penggambaran relasi antara variabel latennya berdasar teori substansif riset. Tanpa meniadakan sifat aslinya, mengasumsikan bahwasanya variabel laten beserta indikator ataupun variabel manifest skala zero means maupun unit varians sama dengan satu, sehingga bisa menghilangkan parameter lokasi (konstanta) dari model. Analisis Inner Model dengan

menghitung R Square, F Square, Efek langsung dan tidak langsung (Hatta Setiabudhi, S.E et al., 2024)

- b. Outer model (Model Pengukuran), yakni hubungan yang terspesifikasi antara variabel laten dengan indikatornya, dinamai pula sebagai outer relation ataupun measurement model, menafsirkan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Analisis Outer Model dengan menghitung validitas dan reliabilitas dengan menggunakan fitur Outer Loading dan Outer Weight, Evaluasi reliabilitas konstruk melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability serta Ukur validitas konstruk dengan Average Variance Extracted (AVE) dan validitas diskriminan menggunakan cross loading dan Nilai Akar Average Variance Extracted (AVE) atau Fornell-Larcker Criterion (Hatta Setiabudhi, S.E et al., 2024)

Adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter tak diasumsikan oleh PLS, karenanya tidak memerlukan teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter. Pengukuran prediksi yang memiliki sifat non parametrik menjadi landasan model evaluasi PLS. Convergent dan discriminant validity indikator beserta composit reliability bagi blok indikator dipakai untuk mengevaluasi model pengukuran ataupun outer model dengan indikator refleksif. Lewat pengamatan persentase varian yang tak dijelaskan, yakni melalui pengamatan R^2 konstruk laten eksogennya melalui pemanfaatan Stone Gaiser Q Square Test yang mengamati pula besarnya koefisien jalur strukturalnya sehingga kita bisa mengevaluasi model struktural ataupun inner model. Uji t-statistik yang didapat lewat prosedur bootstrapping dipakai untuk mengevaluasi stabilitas dari estimasi tersebut.

Pengukuran inner model dilakukan melalui penggunaan R-square variabel laten eksogen dengan interpretasi sama dengan regresi Q-square predictive relevante bagi model konstruk untuk mengukur sebaik apakah skor pengamatan yang model hasilkan beserta estimasi parameternya. Skor Q-square > 0 memperlihatkan bahwasanya model mempunyai predictive relevance, kebalikannya manakala skor Q-square ≤ 0 memperlihatkan bahwasanya model kurang mempunyai predictive relevante. Dengan asumsi terdistribusi secara bebasnya data, evaluasi model struktural pendekatan prediktif PLS dilakukan memakai R-square bagi konstruk endogennya (dependen), Q-square test bagi

relevansi prediktif, t-statistik dengan taraf signifikansi tiap koefisien path dalam model struktural.

Menurut (Latan & Ghozali, 2015) pengukuran masing-masing outer model dengan indikator refleksi, yaitu:

- a. Convergent Validity, ialah korelasi koreksi antara skor indikator refleksi dengan skor variabel lainnya. Dalam hal tersebut, loading 0,5 hingga 0,6 disebut cukup, dikarenakan menjadi tahapan permulaan dalam mengembangkan skala pengukuran serta total indikator per konstruksinya tak besar, kisaran 3 hingga 7 indikator.
- b. Discriminant Validity, yaitu pengukuran indikator refleksi berdasar cross loading dengan variabel latennya. Dimana skor pengukuran permulaan kedua metode itu lebih baik dibanding skor konstruk lainnya dalam model, menjadikannya bisa ditarik kesimpulan bahwasanya konstruk itu mempunyai skor discriminant validity yang baik, ataupun kebalikannya. Skor pengukuran yang direkomendasikan lebih besar daripada 0,50.
- c. Composit Reliability, ialah indikator yang secara internal mengukur konsistensi indikator pembentuk konstruk, memperlihatkan taraf yang mengidentifikasi common latennya (unobserved). Ambang skor yang diterima bagi taraf reliabilitas komposit ialah 0,7 meski bukanlah menjadi standar mutlak.

Software SmartPLS 4 ini mempunyai keunggulan tidak memerlukan data riset yang terdistribusi normal. Di lain sisi, kelebihan lainnya ialah bisa dipakai dalam sampel yang sedikit jumlahnya. Peneliti menggunakan PLS karena penelitian ini menggunakan hasil dari jawaban kuesioner sebagai sumber data yang menjadi variabel laten yang bisa dilakukan pengukuran berdasarkan indikator-indikatornya, sehingga peneliti bisa menjalankan analisis melalui penghitungan secara jelas serta terperinci.

3.6.3. Pengujian Hipotesa

Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Kebenaran dari hipotesis harus dibuktikan melalui data yang terkumpul (Sugiyono, 2017). Metode analisis uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan untuk mengecek model hubungan yang telah ditentukan bukan untuk menemukan penyebabnya. Analisis Jalur dapat

dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal antara sejumlah variabel dan hierarki kedudukan masing-masing variabel dalam rangkaian jalur-jalur kausal, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung artinya arah hubungan tanpa melewati variabel lain, sementara tidak langsung harus melewati variabel lain.

a. Uji t

Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel pada $\alpha = 0,05$. Apabila hasil pengujian menunjukkan

1. $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak

Artinya : variabel endogenus dapat menerangkan variabel exogenus dan ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

2. $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima

Artinya : variabel endogenus tidak dapat menerangkan variabel endogenus dan tidak ada pengaruh diantara dua variabel yang diuji.

b. Uji Model

Pengujian ini dilakukan melalui uji F dengan membandingkan F hitung (observasi) dengan F tabel pada $\alpha = 0,05$. Apabila hasil pengujian menunjukkan :

1. $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak Artinya : variasi dari model regresi berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel terikat
2. $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima Artinya : variasi dari model regresi tidak berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauhmana pengaruhnya terhadap variabel terikat.

c. Koefisien Determinasi

Selanjutnya, untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tidak bebas dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda (R^2). Dengan kata lain, nilai koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang diteliti terhadap variasi variabel terikat. Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi

variabel terikat. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel terikat semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel terikat. Secara umum dapat dikatakan bahwa koefisien determinasi berganda R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 - R^2 - 1$.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Diskripsi Variabel

4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia pada PT. Krakatau Poschem dan Affiliasinya dimana perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur kimia. Jumlah total responden sebanyak 120 orang dengan karakteristik sebagai berikut:

4.1.1.1. Usia Responden

Tabel 4.1: Usia Responden

Usia	Persentase
18 – 30 Tahun	35.6%
31 – 40 Tahun	32.2%
41 – 50 Tahun	26.3%
> 50 Tahun	5.9%
Total	100%

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasarkan data tabel diatas, terlihat bahwa usia responden sebagian besar berusia diatas 30 tahun dengan total 64.4% dan sisanya usia 30 tahun kebawah sebesar 35.6%. Hal ini menunjukkan jika sebagian besar usia responden yang mewakili sumber daya manusia di PT. Krakatau Poschem dan Affiliasinya berusia senior.

4.1.1.2. Jenis Kelamin

Tabel 4.2: Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Persentase
Laki-Laki	93.2%
Perempuan	6.8%
Total	100%

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasarkan data tabel diatas terlihat bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 93.2%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Krakatau Poschem dan

Affiliasinya didominasi oleh laki-laki dimana sebagian besar perusahaan manufaktur memang sangat memerlukan tenaga kerja laki-laki untuk menjalankan operasional perusahaan.

4.1.1.3. Masa Kerja Responden

Tabel 4.3: Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Persentase
1 – 5 Tahun	39.8%
6 – 10 Tahun	36.4%
> 11 Tahun	23.8%
Total	100%

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasarkan data pada tabel diatas terlihat bahwa sebagian besar responden merupakan pekerja senior yang sudah berpengalaman dengan masa kerja lebih dari 6 tahun sebesar 60.2%. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia di PT. Krakatau Poschem dan Affiliasinya memiliki masa kerja yang lama sehingga mereka cukup paham untuk memberikan penilaian terkait dengan variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan masa kerja dibawah 6 tahun merupakan pekerja junior dengan pengalaman yang masih sedikit.

4.1.2. Analisis Statistik Deskriptif

Jawaban dari responden akan dikelompokkan secara deskriptif statistik berdasarkan hitungan interval 1 – 7, dengan interval terendah adalah 1 (sangat tidak setuju) dan interval tertinggi adalah 7 (sangat setuju). Sedangkan untuk mendapatkan nilai indeks untuk jawaban responden dapat diperoleh dari angka Rentang Skala (RS) dengan rumus sebagai berikut (Riyanto & Hatmawan, 2020):

$$RS : \frac{m - n}{b}$$

$$RS : \frac{7 - 1}{7}$$

$$RS : 0.857$$

Keterangan:

RS : Rentang Skala

m : Skor tertinggi dalam kuesioner

n : Skor terendah dalam kuesioner

b : Jumlah pilihan jawaban

Hasil dari perhitungan Rentang Skala tersebut akan digunakan sebagai dasar interpretasi penilaian rata-rata (Mean) untuk setiap indikator dalam variabel penelitian, yaitu jarak antara kategori sebesar 0.857, sehingga diklasifikasikan kategorinya berdasarkan rentang skala sebagai berikut:

- Rentang Skala $1.000 \leq \text{rerata} \leq 1.857$ dikategorikan “sangat rendah”
- Rentang Skala $1.857 \leq \text{rerata} \leq 2.714$ dikategorikan “rendah”
- Rentang Skala $2.714 \leq \text{rerata} \leq 3.571$ dikategorikan “cukup rendah”
- Rentang Skala $3.571 \leq \text{rerata} \leq 4.428$ dikategorikan “cukup”
- Rentang Skala $4.428 \leq \text{rerata} \leq 5.285$ dikategorikan “cukup tinggi”
- Rentang Skala $5.285 \leq \text{rerata} \leq 6.142$ dikategorikan “tinggi”
- Rentang Skala $6.142 \leq \text{rerata} \leq 7.000$ dikategorikan “sangat tinggi”

4.1.2.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformatif

Variabel Kepemimpinan Transformatif memiliki empat dimensi dan beberapa indikator yang mengadopsi dari (Bass, 1985). Dalam penelitian ini diambil lima indikator yaitu Visi (KT-1), Kharisma (KT-2), Inovatif (KT-3), Keteladanan (KT-4) dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (KT-5).

Hasil dari data kuesioner yang didapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4: Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformatif

No	Indikator	Skor (Jumlah Responden)							Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	KT-1	1	5	0	8	35	45	26	5.58	Tinggi
2	KT-2	2	3	1	9	27	54	24	5.62	Tinggi
3	KT-3	2	0	3	4	31	51	29	5.76	Tinggi
4	KT-4	2	3	1	10	27	54	23	5.59	Tinggi
5	KT-5	2	1	5	11	20	51	30	5.66	Tinggi
Rata-Rata Indeks									5.64	Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasarkan hasil analisa deskripsi diatas, dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai yang hampir sama dan memiliki indeks yang tinggi dengan rata-rata 5.64. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatif dinilai tinggi oleh sumber daya manusia di perusahaan ini. Indeks tertinggi adalah KT-3 yaitu inovatif dengan indeks 5.76. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden menilai pemimpin mereka di

perusahaan memberikan kebebasan untuk berpikir kreatif dan inovatif. Pemimpin ini tidak takut mengambil risiko dan mendorong ide-ide baru yang dapat membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Responden dengan pilihan skor 1-3 untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah responden dari beberapa sumber daya manusia di tingkatan level operator sampai manajemen, sehingga ada beberapa sumber daya manusia yang kurang merasakan kehadiran pemimpin transformasional tersebut.

4.1.2.2. Deskripsi Variabel Inspirational Motivation

Variabel Inspirational Motivation memiliki tiga dimensi dan beberapa indikator yang mengadopsi dari (Setiawan & Muhith A, 2013). Dalam penelitian ini diambil lima indikator yaitu Optimis (IM-1), Percaya Diri (IM-2), Motivasi (IM-3), Komunikasi (IM-4) dan Antusias (IM-5).

Hasil dari data kuesioner yang didapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5: Deskriptif Variabel Inovation Motivation

No	Indikator	Skor (Jumlah Responden)							Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	IM-1	4	2	5	4	26	53	26	5.58	Tinggi
2	IM-2	2	3	2	6	25	52	30	5.71	Tinggi
3	IM-3	3	1	3	6	26	41	40	5.78	Tinggi
4	IM-4	3	1	1	11	21	43	40	5.79	Tinggi
5	IM-5	3	2	1	7	25	45	37	5.77	Tinggi
Rata-Rata Indeks									5.73	Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasarkan hasil analisa deskripsi diatas, dapat dilihat bahwa semua indikator dari Inspirational Motivation memiliki indeks yang tinggi dengan rata-rata 5.73. Hal ini menunjukkan bahwa Inspirational Motivation dinilai baik oleh sumber daya manusia di perusahaan ini. Indikator dengan indeks tertinggi adalah IM-4 yaitu komunikasi dengan indeks 5.79. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden menilai pemimpin mereka di perusahaan mampu mengkomunikasikan tentang pekerjaan dengan baik dan inspiratif serta bisa membangun kepercayaan melalui komunikasi yang jujur dan transparan sehingga dapat memotivasi tim untuk mencapai tujuan. Sebagian responden dengan pilihan skor 1-3 masih merasakan kurang motivasi dan belum mampu mengkomunikasikan pesan yang inspiratif dari seorang pemimpin.

4.1.2.3. Deskripsi Variabel Keterikatan Kerja

Variabel Keterikatan Kerja memiliki tiga dimensi dan beberapa indikator yang mengadopsi dari (W. Schaufeli & Salanova, 2006). Dalam penelitian ini diambil lima indikator yaitu Bangga dengan Pekerjaan (KK-1), Antusias/Semangat (KK-2), Konsentrasi (KK-3), Fokus (KK-4) dan Tanggung Jawab (KK-5).

Hasil dari data kuesioner yang didapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6: Deskriptif Variabel Keterikatan Kerja

No	Indikator	Skor (Jumlah Responden)							Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	KK-1	3	1	0	5	16	39	56	6.09	Tinggi
2	KK-2	2	1	0	4	25	39	49	6.02	Tinggi
3	KK-3	2	0	1	12	24	47	34	5.78	Tinggi
4	KK-4	3	0	0	7	24	42	44	5.93	Tinggi
5	KK-5	2	0	0	7	24	31	56	6.07	Tinggi
Rata-Rata Indeks									5.98	Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasarkan hasil analisa deskripsi diatas, terlihat bahwa variabel keterikatan kerja memiliki indeks yang tinggi dengan rata-rata 5.98. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia di PT. Krakatau Poschem dan Affiliasinya menilai dirinya memiliki keterikatan yang tinggi dengan pekerjaannya. Indikator dengan indeks tertinggi adalah KK-1 yaitu bangga dengan pekerjaan dimana indeksnya 6.09 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden bisa merepresentasikan kebanggaan dengan pekerjaan yang ditekuni sehingga dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karena sumber daya manusia bisa menjadi lebih loyal dan kepuasan kerja menjadi meningkat. Jika sumber daya manusia yang ada bangga dengan pekerjaannya sendiri maka akan meningkatkan produktivitas, dapat menciptakan kreativitas serta bisa meningkatkan peluang karir dan penghargaan dari perusahaan. Dari lima indikator diatas dapat diartikan bahwa meskipun hampir secara keseluruhan sumber daya manusia memiliki keterikatan kerja yang tinggi dalam pekerjaan, namun mereka tidak sepenuhnya terikat dengan pekerjaan. Adapun sebagian responden dengan memilih angka 1-3 adalah responden dengan masa kerja yang belum lama sehingga merasa belum merasa terikat

dengan pekerjaan dan sebagian berasal dari level yang tidak terlibat dalam pengambilan keputusan di perusahaan.

4.1.2.4. Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia memiliki lima dimensi dan beberapa indikator yang mengadopsi dari (Sumardjo & Priansa, 2018). Dalam penelitian ini diambil lima indikator yaitu Memiliki Keterampilan (KSDM-1), Penyelesaian Tugas (KSDM-2), Mencapai Target (KSDM-3), Mandiri dan Komitmen (KSDM-4) dan Kerjasama dengan Orang Lain (KSDM-5).

Hasil dari data kuesioner yang didapat terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7: Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

No	Indikator	Skor (Jumlah Responden)							Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	KSDM-1	3	0	0	4	27	48	38	5.90	Tinggi
2	KSDM-2	1	1	0	4	25	45	44	6.02	Tinggi
3	KSDM-3	0	2	1	5	32	35	45	5.93	Tinggi
4	KSDM-4	1	1	0	12	36	38	32	5.69	Tinggi
5	KSDM-5	1	0	1	4	14	34	66	6.30	Sangat Tinggi
Rata-Rata Indeks									5.97	Tinggi

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif diatas, dapat dilihat bahwa variabel Kinerja Sumber Daya Manusia memiliki indeks yang tinggi dengan rata-rata 5.97. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia di PT Krakatau Poschem dan Affiliasinya menilai dirinya sendiri memiliki kinerja yang baik. Indikator dengan indeks tertinggi adalah KSDM-5 yaitu kerjasama dengan orang lain dengan indeks 6.30 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden mempersepsikan dirinya mampu bekerja sama dengan rekan kerja, bawahan maupun atasan. Apabila sumber daya manusia mempunyai kemampuan ini, maka dapat menimbulkan dampak yang baik dilingkungan pekerjaan diantaranya dapat membangun tim yang kuat dan solid, meningkatkan kepuasan kerja, pertukaran ide dan gagasan dapat difasilitasi serta produktivitas dan pengembangan sumber daya manusia dapat terealisasi. Dari data diatas terlihat bahwa indikator yang terendah adalah KSDM-4 yaitu mandiri dan komitmen. Walaupun masih termasuk dalam kategori tinggi, namun ini bisa menjadi perhatian

tersendiri didalam perusahaan. Beberapa responden dengan pilihan skor 1-3 menunjukkan bahwa mereka menilai dirinya sendiri belum memiliki kinerja yang baik. Responden ini belum bisa bekerja secara mandiri dan dalam pengambilan keputusan masih tergantung dari atasannya.

4.2. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan transformasional, inspirasional motivation dan keterikatan kerja dalam meningkatkan sumber daya manusia. Ada empat hipotesis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini.

4.2.1. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data Partial Least Square (PLS) yang dijalankan melalui bantuan software SmartPLS seri 4. Ada dua tahapan yang dilakukan dalam analisi data yaitu dengan menguji Outer Model dan Inner Model.

4.2.1.1. Uji Outer Model

Analisis Outer Model ini untuk mengetahui hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau bisa didefinisikan bahwa Outer Model mendiskripsikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Tiga kriteria pengukuran akan digunakan dalam teknik analisis data menggunakan SmartPLS untuk menilai model. Tiga pengukuran itu adalah *Convergent Validity*, *Uji Reliabilitas* (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*) dan *Discriminant Validity*.

1) Convergent Validity

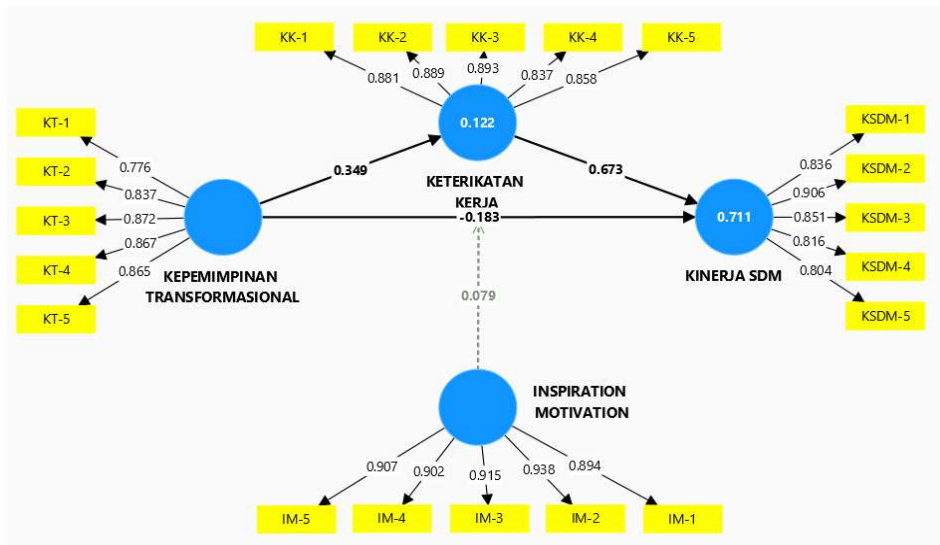
Didalam aturan yang umum bahwa nilai loading factor indikator dikatakan valid jika ≥ 0.7 . Akan tetapi didalam pengembangan model atau indikator baru, nilai loading factor antara 0.5 – 0.6 masih dapat diterima (Yamin & Kurniawan, n.d.). Indikator dikatakan valid apabila nilai loading faktor diatas 0.5 (*Nilai Original Sample*) dan nilai probabilitas (*P values*) dibawah 0.05.

Tabel 4.8: Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
Kepemimpinan Transformasional	KT-1	0.776
	KT-2	0.837
	KT-3	0.872
	KT-4	0.867
	KT-5	0.865
Inspiration Motivasion	IM-1	0.894
	IM-2	0.938
	IM-3	0.915
	IM-4	0.902
	IM-5	0.907
Keterikatan Kerja	KK-1	0.881
	KK-2	0.889
	KK-3	0.893
	KK-4	0.837
	KK-5	0.858
Kinerja Sumber Daya Manusia	KSDM-1	0.836
	KSDM-2	0.906
	KSDM-3	0.851
	KSDM-4	0.816
	KSDM-5	0.804

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Tabel diatas menunjukkan hasil uji validitas. Dari hasil output tersebut diketahui bahwa semua item sudah valid, karena nilai outer loading (loading factor) diatas 0.5. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua pertanyaan yang diajukan peneliti kepada responden melalui kuesioner tersebut valid dan dapat digunakan sebagai instrument penelitian. Model hasil validitas terlihat pada gambar dibawah



Sumber: Hasil Olah Data 2025

Gambar 4.1 Model Uji Validitas

2) Uji Reliabilitas

a) Uji *Composite Reliability* dan Koefisien *Cronbach Alpha*

Uji reliabilitas merupakan suatu alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Alat ukur atau sebuah instrument yang berupa kuesioner yang dapat memberikan suatu hasil ukur yang stabil dan konstan apabila alat ukur tersebut dapat diandalkan atau reliabel. Reliabilitas instrument dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Composite Reliability* dan Koefisien *Cronbach Alpha*. Menurut (Ghozali & Latan, 2014) persyaratan yang digunakan untuk menilai reliabilitas yaitu nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* harus lebih besar dari 0.70 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0.60 – 0.70 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*. Berikut adalah data dari hasil analisis dari pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Tabel 4.9: Hasil Uji *Composite Reliability*, *Cronbach Alpha* dan *AVE*

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha	AVE
Kepemimpinan Transformasional	0.925	0.905	0.713
Inspiration Motivasion	0.961	0.949	0.831
Keterikatan Kerja	0.941	0.921	0.760
Kinerja Sumber Daya Manusia	0.925	0.898	0.711

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Hasil pengujian berdasarkan output diatas menunjukkan bahwa hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* menunjukkan nilai yang memuaskan yaitu masing-masing variabel diatas nilai 0.7. Hal tersebut menunjukan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi. Dengan demikian semua variabel penelitian ini sudah menjadi alat ukur yang fit dan semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel memiliki reliabilitas yang baik.

b) Uji Average Variance Extracted (AVE)

Nilai Average Variance Extracted dapat menggambarkan besaran varian atau keragaman variabel yang dapat dikandung oleh variabel laten. Nilai ideal pada AVE adalah 0.5 yang berarti Convergent Validity baik. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya. Kriteria AVE agar suatu variabel dinyatakan valid adalah harus diatas 0.5 (Haryono, 2017). Hasil pengujian pada tabel 4.9 diatas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai AVE lebih dari 0.5. hal ini menunjukkan semua variabel memiliki validitas yang baik.

3) **Discriminant Validity**

Discriminant Validity menguji sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain. Membandingkan nilai outer loading suatu indikator terhadap variabel latennya dan nilai outer loading dari indikator tersebut terhadap variabel laten lainnya. Discriminant Validity menunjukkan bahwa variabel laten memprediksi apakah nilai variabelnya lebih baik daripada nilai variabel lainnya dengan melihat nilai korelasi variabel pada Cross Loading.

a) Nilai Cross Loading

Discriminant Validity dapat diukur dengan melihat nilai Cross Loading. Pada pengukuran Cross Loading, nilai outer loading suatu indikator terhadap variabel latennya, harus lebih besar dibandingkan nilai outer loading dari indikator tersebut terhadap variabel laten lainnya. Pada pengukuran ini juga diuji, apakah suatu indikator, benar-benar lebih baik mengukur variabel latennya, dibandingkan variabel laten lainnya (Hatta Setiabudhi, S.E et al., 2024). Hasil pengukuran Cross Loading dapat dilihat pada tabel dibawah

Tabel 4.10: Hasil Nilai *Cross Loading*

Indikator	KT	IM	KK	KSDM
KT-1	0.776	0.641	0.130	0.105
KT-2	0.837	0.679	0.212	0.146
KT-3	0.872	0.574	0.416	0.247
KT-4	0.867	0.678	0.251	0.184
KT-5	0.865	0.569	0.321	0.111
IM-1	0.670	0.894	0.491	0.490
IM-2	0.701	0.938	0.518	0.484
IM-3	0.653	0.915	0.572	0.541
IM-4	0.605	0.902	0.483	0.466
IM-5	0.670	0.907	0.514	0.436
KK-1	0.271	0.454	0.881	0.681
KK-2	0.309	0.522	0.889	0.693
KK-3	0.306	0.514	0.893	0.737
KK-4	0.316	0.449	0.837	0.575
KK-5	0.320	0.525	0.858	0.779
KSDM-1	0.152	0.463	0.705	0.836
KSDM-2	0.156	0.479	0.755	0.906
KSDM-3	0.150	0.385	0.639	0.851
KSDM-4	0.130	0.359	0.624	0.816
KSDM-5	0.269	0.551	0.638	0.804

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Dari hasil pengukuran Cross Loading yang ditunjukkan pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing variabelnya sendiri dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator dengan variabel lainnya. Maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun variabel dalam kolom tersebut.

b) Nilai Akar Average Variance Extracted (AVE)

Pengukuran Discriminant Validity selanjutnya adalah dengan membandingkan nilai akar Average Variance Extracted (AVE) setiap variabel dengan korelasi antara variabel dengan variabel lainnya dalam model. Jika nilai akar Average

Variance Extracted (AVE) setiap variabel lebih besar dari nilai korelasi antar variabel dengan variabel lainnya dalam model, maka memiliki nilai Discriminant Validity yang baik. Hasil pengukuran nilai Akar Average Variance Extracted (AVE) ditunjukkan tabel dibawah.

Tabel 4.11: Nilai Akar Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	IM	KT	KK	KSDM
Inspiration Motivation (IM)	0.911			
Kepemimpinan Transformasional (KT)	0.724	0.845		
Keterikatan Kerja (KK)	0.568	0.349	0.872	
Kinerja Sumber Daya Manusia (KSDM)	0.533	0.203	0.801	0.843

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasarkan hasil data diatas, dapat dilihat nilai akar Average Variance Extracted (AVE) setiap variabel lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel dengan variabel lainnya dalam model. Dengan ini maka dapat dikatakan uji dengan akar Average Variance Extracted (AVE) dalam model ini memiliki Discriminant Validity yang baik.

4.2.1.2. Uji Inner Model

Analisis Inner Model atau model struktural dilakukan untuk melihat nilai R Square (R^2), F Square (f^2) dan Predictive Relevance (Q^2).

1) R Square (R^2)

Uji analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya prosentase variabilitas variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel eksogen. Analisis ini juga untuk mengetahui kebaikan model persamaan struktural. Semakin besar angka R Square menunjukkan semakin besar variabel eksogen tersebut menjelaskan dapat menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan strukturnya. Hasil perhitungan nilai R Square ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.12: Nilai R Square (R^2)

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Keterikatan Kerja	0.122	0.114
Kinerja Sumber Daya Manusia	0.711	0.701

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Menurut Chin (1998) dalam (Latan & Ghozali, 2015), nilai R Square sebesar 0.67 (model kuat), 0.33 (model menengah), 0.19 (model lemah). Berdasarkan hasil pengukuran diatas dapat dikatakan bahwa pengaruhnya kuat. Hasil output diatas menunjukkan bahwa nilai R Square memiliki arti bahwa sumbangan pengaruh variabel eksogen mempunyai nilai besar terhadap endogen. R Square variabel Keterikatan Kerja sebesar 0.122 (12.2%) artinya sumbangan pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja sebesar 12.2% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang diteliti. R Square variabel Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0.711 (71.1%) artinya sumbangan pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional, Inspiration Motivasion dan Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 71.1% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang diteliti.

2) F Square (f^2)

Dalam analisis ini digunakan rumus untuk mencari tahu apakah variabel laten endogen dipengaruhi secara kuat oleh variabel laten eksogen (Latan & Ghozali, 2015). Effect Size (f^2) dapat dihitung sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ include} - R^2 \text{ exclude}}{1 - R^2 \text{ include}}$$

Apabila didapatkan hasil nilai dari f^2 sebesar 0.02 maka pengaruh variabel laten eksogen adalah kecil, 0.15 maka pengaruh variabel laten eksogen adalah menengah dan 0.35 maka pengaruh variabel laten eksogen adalah besar (Latan & Ghozali, 2015). Hasil perhitungan nilai f^2 ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.13: Nilai f Square (f^2)

Pengaruh Antar Variabel	f Square
Kepemimpinan Transformasional → Keterikatan Kerja	0.139
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Sumber Daya Manusia	0.042
Keterikatan Kerja → Kinerja Sumber Daya Manusia	1.007
Inspirational Motivation → Kinerja Sumber Daya Manusia	0.182
Inspirational Motivation x Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Sumber Daya Manusia	0.071

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Berdasarkan data diatas dapat diambil hasil sebagai berikut:

- Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja mempunyai nilai f^2 sebesar 0.139, maka pengaruhnya tergolong kecil
- Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia mempunyai nilai f^2 sebesar 0.042, maka pengaruhnya tergolong kecil
- Variabel Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia mempunyai nilai f^2 sebesar 1.007, maka pengaruhnya tergolong besar
- Variabel Inspiration Motivation terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia mempunyai nilai f^2 sebesar 0.182, maka pengaruhnya tergolong sedang
- Variabel Inspiration Motivation pada Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia mempunyai nilai f^2 sebesar 0.071, maka pengaruhnya tergolong kecil

4.2.2. Pengujian Hipotesis

Analisis yang akan dilakukan pada tahap pengujian hipotesis ini yaitu apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat *path coefficients* yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Signifikansi parameter yang diestimasi dapat memberikan informasi mengenai hubungan antar variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu menggunakan probabilitas 0.05. Tabel dibawah ini merupakan hasil estimasi untuk pengujian model struktural:

Tabel 4.14: Hasil *Path Coefficients*

Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Inspiration Motivasion → Kinerja SDM	0.388	0.351	0.133	2.929	0.003
Kepemimpinan Transformasional → Keterikatan Kerja	0.349	0.366	0.148	2.358	0.018
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja SDM	-0.183	-0.162	0.092	1.978	0.048
Keterikatan Kerja → Kinerja SDM	0.673	0.699	0.070	9.632	0.000
Inspiration Motivasion x Kepemimpinan Transformasional → Kinerja SDM	0.079	0.075	0.039	2.047	0.041

Sumber: Hasil Olah Data 2025

4.2.2.1. Pengujian Hipotesis Berpengaruh Langsung

Dasar pengambilan keputusan (berdasarkan nilai t statistik dengan tingkat signifikansi 0.05) (Haryono, 2017).

- Ho diterima bila $t \text{ Statistik} < 1.96$ (Tidak Berpengaruh)
- Ho ditolak bila $t \text{ Statistik} \geq 1.96$ (Berpengaruh)

Dasar pengambilan keputusan (berdasarkan nilai signifikansi) (Haryono, 2017).

- Jika nilai P Value > 0.05 maka Ho Diterima (Tidak ada pengaruh)
- Jika nilai P Value ≤ 0.05 maka Ho Ditolak (Ada pengaruh)

Dengan demikian dapat disimpulkan dari hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Keterikatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini bisa dilihat dari hasil Path Coefficients yang didapat nilai P Value < 0.05 ($0.00 < 0.05$), sehingga Ho ditolak dan H1 diterima. Artinya berpengaruh positif yaitu apabila keterikatan kerja meningkat maka kinerja sumber daya manusia juga meningkat.
2. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja. Hal ini bisa dilihat dari hasil Path Coefficients yang didapat nilai P Value < 0.05 ($0.018 < 0.05$), sehingga Ho ditolak dan H1 diterima. Artinya berpengaruh positif yaitu apabila kualitas kepemimpinan transformasional meningkat maka keterikatan kerja juga meningkat.
3. Inspiration Motivasion berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini bisa dilihat dari hasil Path Coefficients yang didapat nilai P Value < 0.05 ($0.03 < 0.05$), sehingga Ho ditolak dan H1 diterima. Artinya berpengaruh positif yaitu apabila Inspiration Motivasion meningkat maka kinerja sumber daya manusia akan meningkat pula.
4. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini bisa dilihat dari hasil Path Coefficients yang didapat nilai P Value < 0.05 ($0.048 < 0.05$), akan tetapi original sample didapat hasil negatif. Artinya berpengaruh negatif yaitu apabila Kepemimpinan Transformasional meningkat maka kinerja sumber daya manusia akan menurun.
5. Inspiration Motivasion pada Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini bisa dilihat dari hasil Path Coefficients yang didapat nilai P Value < 0.05 ($0.041 < 0.05$), sehingga Ho ditolak dan H1 diterima. Artinya berpengaruh positif yaitu apabila Inspiration

Motivasion pada Kepemimpinan Transformasional meningkat maka kinerja sumber daya manusia juga akan meningkat.

4.2.2.2. Pengujian Hipotesis Berpengaruh Tidak Langsung

Hasil analisa jalur atau uji pengaruh mediasi dan moderasi dapat dilihat pada hasil *Indirect Effect*, jika nilai P Value < 0.05 maka terjadi pengaruh mediasi maupun moderasi. Hasil pengujian hipotesis berpengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.15: Hasil Pengukuran Hipotesis Berpengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Kepemimpinan Transformasional → Keterikatan Kerja → Kinerja Sumber Daya Manusia	0.235	0.258	0.115	2.034	0.042
Inspiration Motivasion x Kepemimpinan Transformasional → Kinerja SDM	0.079	0.075	0.039	2.047	0.041

Sumber: Hasil Olah Data 2025

Kesimpulan:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Keterikatan Kerja. Hal ini berdasarkan analisis Indirect Effect yang didapat nilai P Value sebesar $0.042 < 0.05$. Artinya jika kualitas kepemimpinan transformasional tinggi maka akan meningkatkan keterikatan kerja yang berdampak pada meningkatnya kinerja sumber daya manusia
2. Inspiration Motivasion pada Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini berdasarkan analisis Indirect Effect yang didapat nilai P Value sebesar $0.041 < 0.05$. Artinya jika kepemimpinan transformasional dengan motivasi yang menginspirasi tinggi maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja sumber daya manusia
3. Dari hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung maupun pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung didapatkan hasil bahwa semua P Value kurang dari 0.05. Hal ini dapat diartikan bahwa semua variabel baik langsung maupun tidak langsung mempunyai berpengaruh yang positif terhadap meningkatnya kinerja sumber daya manusia didalam perusahaan.

4.2.3. Pembahasan Hipotesis

4.2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Ini berarti bahwa kualitas kepemimpinan transformasional semakin tinggi maka sumber daya manusia akan terikat dengan pekerjaannya. Pemimpin transformasional yang inovatif mendominasi pada perusahaan ini sehingga dapat membuat sumber daya manusia semakin terikat terhadap pekerjaan yang selalu dijalannya. Pemimpin transformasional memiliki peran sentral dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung inovasi. Dengan menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan eksperimen, pemimpin transformasional membuka pintu bagi ide-ide segar dan solusi inovatif yang dapat mengarah pada pertumbuhan yang berkelanjutan serta mendukung untuk pengembangan sumber daya manusia yang ada. (Bass & Avolio, 1994) menjelaskan tentang gaya kepemimpinan transformasional yakni interaksi antara pimpinan dan sumber daya manusia yang bisa dilihat dari adanya pengaruh oleh pemimpin guna merubah perilaku sumber daya manusia yang dipimpinnya menjadi individu yang merasa mampu serta memiliki motivasi tinggi dan juga berusaha dalam mewujudkan prestasi kerja yang lebih baik bagi perusahaan. Kepemimpinan transformasional juga ditandai dengan visi yang jelas, kemampuan untuk menginspirasi, kepedulian terhadap perkembangan individu, dan pemberian wewenang kepada sumber daya manusia dilingkungannya. Pemimpin transformasional tidak hanya berperan sebagai atasan, tetapi juga sebagai mentor dan motivator yang dapat menginspirasi tim untuk mencapai potensi terbaik mereka. Mereka memandang setiap anggota tim sebagai aset penting yang harus dikembangkan, dan tidak hanya berfokus pada tugas sehari-hari, tetapi juga pada pertumbuhan jangka panjang dari individu dan organisasi. (Braun et al., 2013) memberi pandangan bahwa seorang pemimpin yang transformasional dapat memotivasi dan menginspirasi pengikutnya dan mirip dengan kepemimpinan visioner dan karismatik. Hal ini karena pemimpin yang transformasional bertujuan untuk meningkatkan motivasi intrinsik pengikutnya dengan cara penyerapan tujuan dan aspirasi pemimpin. Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang besar terhadap keterikatan kerja melalui keteladanan pimpinan serta etika moral pimpinan yang berintegritas, sehingga membuat sumber daya manusia yang menjadi anggota merasa terikat dalam bekerja serta memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi atau

perusahaan (Sisdiyanto, 2021). Pemimpin dengan gaya transformasional yang digunakan dapat mempengaruhi dan mengarahkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan meningkatkan kinerjanya. Ketika kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik, dan telah memberikan motivasi, dukungan, serta contoh yang baik pula maka keterikatan kerja pada sumber daya manusia yang ada akan naik dan meningkatkan kinerjanya. Penelitian yang dilaksanakan oleh (Hayati et al., 2014) menunjukkan jika terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterikatan kerja. Pada penelitian ini menggambarkan jika para pemimpin transformasional menyalurkan antusiasme dan kekuatan tinggi mereka kepada bawahan mereka dengan cara pemodelan. Cara ini bisa meningkatkan kekuatan sebagai elemen keterlibatan kerja bagi sumber daya manusia di lingkungannya, sehingga hal tersebut mengarah kepada visi yang positif, membentuk standar yang tinggi, serta membangun semangat bersama dengan optimisme guna mencapai kesuksesan dalam pekerjaan. (Bhramantyo & Sawitri, 2021) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa sumber daya manusia yang merasa memiliki keterikatan dengan pekerjaannya akan berusaha untuk memberikan dedikasi secara maksimal kepada perusahaannya. Sumber daya manusia menganggap jika pimpinan mereka memperlihatkan gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi maka akan memberi pengaruh keterikatan kerja yang tinggi pula pada sumber daya manusia.

4.2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja sumber daya manusia. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional semakin tinggi maka kinerja sumber daya manusia akan menurun. Pengaruh yang negatif ini dapat diberikan suatu solusi yaitu dengan ditambahkan variabel moderasi untuk memperkuat Kepemimpinan Transformasional tersebut. Inspirational Motivation merupakan salah satu variabel yang dipilih dan telah terbukti memperkuat Kepemimpinan Transformasional tersebut sehingga didapatkan Kinerja Sumber Daya Manusia yang meningkat dengan pengaruh dari moderasi tersebut. Kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi perlu mengembangkan sumber daya manusia dan membangun iklim moral yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, sehingga pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan

yang tepat (Tamimi & Sopiah, 2022). Salah satu cara utama pemimpin transformasional meningkatkan kinerja sumber daya manusia adalah dengan memotivasi. Pemimpin transformasional ini menciptakan visi yang menarik dan inspiratif tentang masa depan, yang mampu menggerakkan dan memotivasi sumber daya manusia yang ada untuk bekerja dengan antusiasme dan dedikasi yang tinggi. Pemimpin transformasional juga memanfaatkan komunikasi yang efektif untuk membagikan visi ini, sehingga sumber daya manusia tersebut bisa memahami tujuan yang ingin dicapai dan merasa termotivasi untuk berkontribusi lebih. Selain itu, pemimpin transformasional akan memberikan pengakuan dan penghargaan yang tulus terhadap usaha dan pencapaian individu atau tim yang dapat meningkatkan rasa percaya diri dan semangat kerja. Pemimpin transformasional juga dikenal karena pendekatan mereka yang peduli terhadap kebutuhan dan aspirasi individu dalam tim. Mereka menghabiskan waktu untuk mendengarkan anggotanya, memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta membantu dalam mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai potensi penuh mereka. Dengan menunjukkan empati dan perhatian, pemimpin ini dapat membangun hubungan yang kuat dan kepercayaan dengan anggotanya, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Ketika sumber daya manusia merasa diperhatikan dan dihargai, mereka cenderung lebih loyal dan bersemangat dalam pekerjaan mereka. Pemimpin transformasional juga membangun hubungan yang didasarkan pada kepercayaan, integritas, dan transparansi. Mereka menunjukkan empati dan memahami kebutuhan serta aspirasi sumber daya manusia yang ada. Dengan membangun kepercayaan, pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif di mana setiap individu merasa nyaman bekerja sama dan saling mendukung. Kolaborasi tim yang kuat ini meningkatkan kinerja secara keseluruhan karena tim dapat bekerja lebih efisien dan efektif. Kepemimpinan transformasional telah ditunjukkan dalam berbagai studi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, misalnya penelitian (Walumbwa et al., 2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak menguntungkan pada komitmen organisasi, yang karenanya dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Penelitian (Avolio et al., 2009) tentang kepemimpinan transformasional juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang cukup besar terhadap kinerja sumber daya manusia, baik secara langsung maupun tidak langsung.

4.2.3.3. Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan hasil bahwa Keterikatan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini berarti apabila sumber daya manusia semakin terikat dengan pekerjaannya maka kinerjanya akan semakin meningkat pula. Bangga dengan pekerjaan mendominasi keterikatan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Rasa bangga terhadap pekerjaan yang dimiliki sumber daya manusia merupakan kunci untuk menemukan kepuasan dan motivasi dalam bekerja dan meningkatkan karier. Ketika ada perasaan bangga dengan hasil kerja dan pekerjaan, setiap hari menjadi lebih memuaskan dan memberikan energi positif yang mendorong untuk terus berkembang. Rasa bangga ini membuat sumber daya manusia melihat pekerjaan tidak hanya sebagai kewajiban, tetapi sebagai pencapaian yang berharga. Faktor lain yang dapat menjadikan sumber daya manusia semakin terikat dengan pekerjaan adalah tanggung jawab kerja. Ini bisa dibuktikan dengan konsistensi dalam menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai standar yang ditetapkan, selalu siap membantu rekan kerja dan berkoordinasi dengan baik untuk mencapai tujuan bersama dan juga proaktif dalam mengatasi masalah, tidak menunda-nunda pekerjaan, dan selalu mencari solusi efektif. Antusias terhadap pekerjaan juga mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Antusias ditunjukkan dengan sikap gembira yang sangat kuat terhadap pekerjaan baik itu aktivitas, tujuan, atau gagasan. Sikap antusias ini seringkali membawa energi positif yang memotivasi untuk bertindak, berkreasi, dan berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaan di perusahaan. Penelitian yang dilakukan (W. Schaufeli & Salanova, 2006) menunjukkan bahwa keterikatan kerja dengan kondisi mental positif yang dimiliki oleh sumber daya manusia terkait pekerjaan dapat ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan. Sumber daya manusia yang terikat dalam pekerjaan dan berkomitmen terhadap institusi akan bekerja untuk mencapai keunggulan kompetitif institusi dalam bentuk produktivitas yang lebih tinggi, pelayanan kepada pelanggan yang lebih baik, dan menurunkan tingkat perputaran sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterikatan yang tinggi akan membawa kepada hasil yang positif bagi individu (kualitas dari pekerjaan sumber daya manusia dan pengalamannya dalam melakukan pekerjaan) dan juga tingkat perusahaan (pertumbuhan dan produktivitas perusahaan). Hal ini sejalan dengan penelitian (Robertson-Smith & Markwick, 2009) dimana keterikatan kerja ini memungkinkan sumber daya manusia untuk menanamkan diri sepenuhnya terhadap pekerjaan dengan meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan

tugas atau mengatasi situasi tertentu dan berdampak positif pada sumber daya manusia sehingga akan meningkatkan dukungannya terhadap perusahaan.

4.2.3.4. Pengaruh Keterikatan Kerja dalam memediasi Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

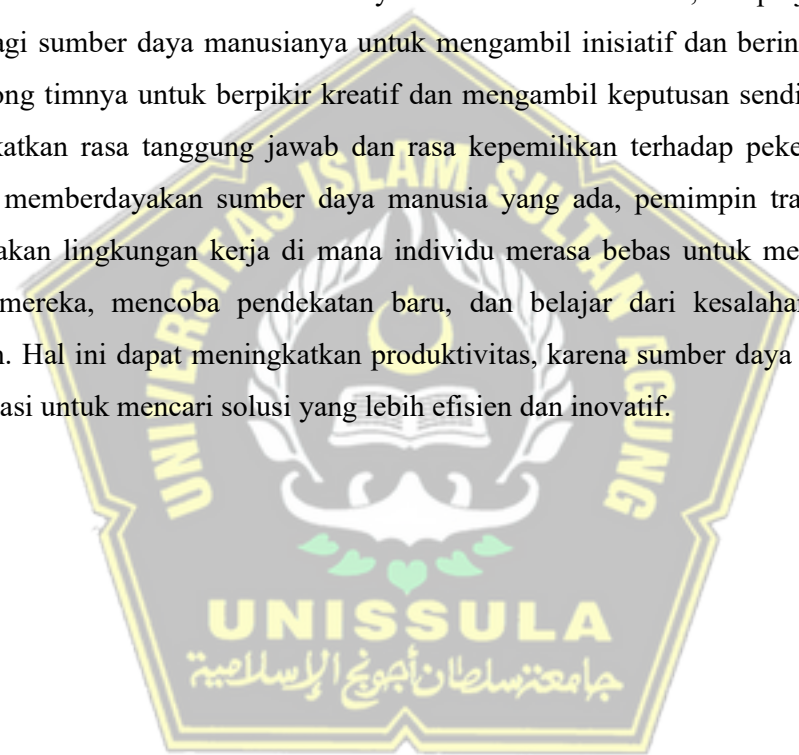
Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung, keterikatan kerja terbukti memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformatif dengan kinerja sumber daya manusia. Ini berarti apabila kepemimpinan transformatif semakin tinggi maka keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya akan semakin meningkat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia tersebut.

Sumber daya manusia yang selalu mengedepankan kerja sama dengan orang lain merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerjanya. Selain itu, sumber daya manusia yang selalu mempunyai kebanggaan terhadap pekerjaan juga merupakan faktor penentu dalam keterikatan kerja. Hal ini diperkuat oleh jawaban responden dan ditunjukkan dalam penyelesaian tugas dan tercapainya target yang diberikan kepada sumber daya manusia yang ada di perusahaan serta mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang merupakan kewajiban yang harus diselesaikan. Atas dasar ini, maka perusahaan harus menyediakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman sehingga sumber daya manusia yang ada dapat antusias dan fokus dalam melaksanakan tugas keseharian mereka. Berdasarkan hal tersebut, perusahaan perlu serius dalam menjaga keterikatan kerja sumber daya manusia yang ada sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu, perusahaan harus paham bahwa keterikatan kerja yang ada dapat tercapai dan ditingkatkan apabila kepemimpinan transformatif yang ada di perusahaan tersebut baik dan berorientasi terhadap tujuan perusahaan.

4.2.3.4. Pengaruh Inspiration Motivation dalam memoderasi Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung, inspiration motivation terbukti memoderasi pengaruh antara kepemimpinan transformatif dengan kinerja sumber daya manusia. Ini berarti apabila inspiration motivation semakin tinggi maka kualitas kepemimpinan transformatif akan semakin meningkat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Pemimpin transformasional dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia adalah dengan motivasi yang inspirasional. Pimpinan tersebut menciptakan visi yang menarik dan inspiratif tentang masa depan, yang mampu menggerakkan dan memotivasi sumber daya manusia untuk bekerja dengan antusiasme dan dedikasi yang tinggi. Pemimpin transformasional memanfaatkan komunikasi yang efektif untuk membagikan visi tersebut, sehingga sumber daya manusia yang ada dapat memahami tujuan yang ingin dicapai dan merasa termotivasi untuk berkontribusi lebih. Selain itu, mereka memberikan pengakuan dan penghargaan yang tulus terhadap usaha dan pencapaian target, yang dapat meningkatkan rasa percaya diri dan semangat kerja. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga memberi ruang bagi sumber daya manusianya untuk mengambil inisiatif dan berinovasi. Mereka mendorong timnya untuk berpikir kreatif dan mengambil keputusan sendiri, yang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka. Dengan memberdayakan sumber daya manusia yang ada, pemimpin transformasional menciptakan lingkungan kerja di mana individu merasa bebas untuk mengekspresikan ide-ide mereka, mencoba pendekatan baru, dan belajar dari kesalahan tanpa takut dihukum. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas, karena sumber daya manusia lebih termotivasi untuk mencari solusi yang lebih efisien dan inovatif.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dari penelitian yang sudah dilakukan terkait dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui keterikatan kerja yang dipengaruhi kepemimpinan transformasional dan inspirational motivation, terdapat beberapa temuan penting yang dapat digunakan oleh praktisi dan akademisi dalam usaha untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Namun begitu, penelitian ini tidak terlepas dan memiliki keterbatasan sehingga bisa digunakan sebagai referensi oleh para peneliti lain yang ingin melakukan penelitian serupa terkait dengan variabel-variabel diatas.

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis data dan pembahasan hipotesis pada keterangan bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

5.1.1. Masalah Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan cara meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional, inspirational motivation dan keterikatan kerja.

5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan dari empat hipotesis yang diusulkan, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

- Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja dengan nilai t statistik sebesar 2.358, lebih tinggi dari t tabel 1.96. Ini berarti jika kepemimpinan transformasional semakin tinggi maka keterikatan sumber daya manusia terhadap pekerjaan akan semakin meningkat, sehingga hipotesis 1 diterima. Indikator paling kuat dari hubungan ini adalah inovatif. Kepemimpinan transformasional mendorong inovasi dan kreativitas, dalam proses perkembangan dan adaptasi perusahaan. Perubahan seringkali memerlukan cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah dengan menciptakan lingkungan di mana sumber daya manusia yang ada merasa aman untuk bereksperimen, berbagi ide, dan belajar dari kegagalan.

- Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan nilai t statistik sebesar 1.978, lebih tinggi dari t tabel 1.96. Ini berarti apabila kepemimpinan transformasional semakin tinggi maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat, sehingga hipotesis 2a diterima. Indikator paling kuat dari hubungan ini adalah inovatif. Dari hal tersebut, maka pemimpin transformasional harus bisa membangun tim yang solid dan inovatif, serta dapat mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang untuk pertumbuhan. Dengan meningkatnya kualitas pemimpin transformasional ini, maka kinerja sumber daya manusia juga akan meningkat dan berpotensi untuk meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.
- Inspiration Motivation pada Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan nilai t statistik sebesar 2.047, lebih tinggi dari t tabel 1.96. Ini berarti apabila pemimpin transformasional mempunyai motivasi yang inspiratif tinggi maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat, sehingga hipotesis 2b diterima. Indikator paling kuat dari hubungan ini adalah komunikasi. Pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan jelas tentang alasan di balik perubahan, memastikan bahwa setiap anggota tim memahami tujuan dan manfaatnya. Selain itu, memotivasi tim untuk tetap bersemangat menghadapi perubahan adalah langkah kunci. Keputusan yang diambil harus tegas dan berdasarkan data serta analisis yang relevan, sehingga tim merasa yakin dan percaya pada arah yang diambil. Perusahaan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional yang komunikatif biasanya lebih adaptif, inovatif, dan siap menghadapi tantangan. Pemimpin diharapkan bisa membantu menciptakan visi yang jelas dan menarik, yang menjadi pedoman utama selama proses perubahan. Dengan visi ini, tim tidak hanya memahami kemana perusahaan akan menuju tetapi juga merasa termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.
- Keterikatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan nilai t statistik sebesar 9.632, lebih tinggi dari t tabel 1.96. Ini berarti apabila keterikatan sumber daya manusia terhadap pekerjaannya semakin tinggi maka kinerja sumber daya manusia akan semakin meningkat, sehingga hipotesis 3 diterima. Indikator paling kuat dari hubungan ini adalah bangga terhadap pekerjaan. Perusahaan harus memberikan perhatian dan memastikan agar kebanggaan yang ditunjukkan sumber daya manusia terus dipertahankan dan dijaga supaya mereka selalu termotivasi untuk memberikan kinerja yang maksimal dan terbaik.

- Keterikatan kerja secara positif memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja sumber daya manusia.
- Inspiration motivation secara positif memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja sumber daya manusia.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil dari penelitian yang dilakukan ini bisa digunakan untuk menambah referensi tentang peningkatan kinerja sumber daya manusia. Model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat memperkuat konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia. Serta inspiration motivation pada kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Faupel & Süß, 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Kemudian (Saira et al., 2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Sutanto et al., 2021) yang menyatakan juga bahwa inspiration motivation dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Keterikatan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Keterikatan kerja juga memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan penelitian (Ali Muhtar & Rizqa Anita, 2022) terhadap Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Puskesmas Tambusai Utara dimana keterikatan kerja dapat memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja sumber daya manusia. Inspiration motivation pada kepemimpinan transformasional juga secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Inspiration motivation memoderasi kepemimpinan transformasional dengan kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Shafi et al., 2020) yang menyatakan ada pengaruh positif dari dampak kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas sumber daya manusia dengan peran dari moderasi motivasi yang inspiratif.

5.3. Implikasi Manajerial

Hasil dari penelitian ini mempunyai implikasi manajerial bahwa pemimpin seharusnya mengerti dan paham serta menyadari bahwa dirinya merupakan sosok pribadi yang sangat penting terhadap kinerja sumber daya manusia di sebuah perusahaan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterikatan kerja dan kinerja sumber daya manusia. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin dalam meningkatkan kesadaran terhadap hal yang benar sehingga membuat sumber daya manusianya lebih mengutamakan kepentingan perusahaan dibanding pribadi, dan memotivasi untuk bekerja optimal agar tercapainya tujuan perusahaan. Kepemimpinan transformasional dengan karakteristiknya yang khas mampu memberikan contoh positif terhadap sumber daya manusianya sehingga dapat mengidentifikasi contoh positif tersebut. Perilaku positif tersebut dapat berupa menanggung resiko bersama menanamkan rasa bangga terhadap pekerjaan, memberikan perhatian pribadi kepada setiap sumber daya manusianya, mencoba memahami kebutuhan mereka, dan memberikan dukungan emosional ketika mereka merasa ada permasalahan di tempat kerja. Kegiatan mendukung ini akan meningkatkan perasaan aman dan mendorong sumber daya manusia untuk terlibat aktif ditempat kerja. Perilaku tersebut pada akhirnya membuat sumber daya manusia berusaha untuk memberikan hasil yang terbaik sehingga secara tidak langsung mempunyai keterikatan secara psikologis ditempat kerja. Selain itu kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia dengan cara inovatif, memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan individu dalam perusahaan. Melalui cara yang inovatif, visi yang jelas, pendekatan yang peduli, dan pemberdayaan, pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional. Ketika sumber daya manusia merasa termotivasi, dihargai, dan diberi kesempatan untuk berkontribusi secara signifikan, mereka cenderung bekerja lebih keras dan lebih produktif. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mencapai keunggulan jangka panjang perlu mempertimbangkan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam strategi manajemen mereka. Dengan pemimpin transformasional, perusahaan tidak hanya dapat mencapai tujuannya, tetapi juga membangun budaya kerja yang kuat dan berkelanjutan.

Hasil lain dari penelitian ini bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja sumber daya manusia. Kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja memaksimalkan potensi sumber daya manusianya melalui dorongan inovasi, kreativitas dan pengembangan sumber daya manusia. Seorang pemimpin transformasional dapat memberikan pengaruh peningkatan kinerja dari sumber

daya manusia melalui keterikatan kerja. Sedangkan kepemimpinan dan keterikatan kerja merupakan strategi berfikir dan perilaku yang mempengaruhi sumber daya manusia dan terlibat dalam perilaku yang bertanggung jawab ketika diberikan otonomi dan tanggung jawab oleh perusahaan.

Dalam penelitian ini juga menyatakan bahwa inspirasional motivation memoderasi kepemimpinan transformasional dan kinerja sumber daya manusia. Gaya kepemimpinan transformasional yang dapat dipertahankan yaitu dalam bentuk inspirational motivation dengan memberikan motivasi kepada sumber daya manusia untuk dapat terus berperilaku inovatif dan kreatif agar dapat mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan atau bahkan lebih dari yang sebelumnya telah ditentukan.

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris atas praktik sumber daya manusia dan manajemen yang dapat dijadikan acuan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Temuan penting dari penelitian ini adalah tentang keterikatan kerja memiliki pengaruh yang paling tinggi dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia dibanding dengan variabel lain. Berdasarkan hasil ini, perusahaan perlu memastikan bahwa keterikatan sumber daya manusia dengan pekerjaannya dipelihara dengan baik dengan mengenali faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Temuan penting lainnya adalah tentang inspirational motivation yang mempunyai pengaruh tinggi juga dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Dari hasil penelitian ini, mempunyai implikasi bahwa pemimpin dan perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menerapkan kepemimpinan transformasional secara efektif untuk meningkatkan produktivitas dan keberhasilan organisasi. Pemimpin perlu menciptakan visi yang menarik dan inspiratif tentang masa depan perusahaan, yang mampu menggerakkan dan memotivasi sumber daya manusia untuk bekerja dengan antusiasme dan dedikasi yang tinggi.

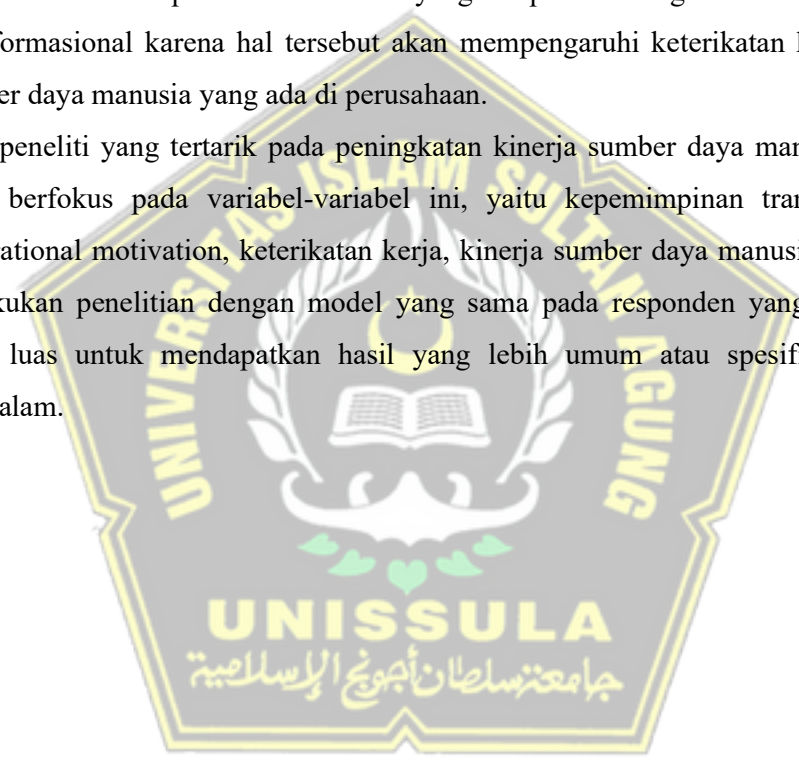
5.4. Keterbatasan Penelitian

Walaupun terdapat temuan-temuan penting diatas, penelitian ini masih memiliki keterbatasan yang dapat diperbaiki pada penelitian mendatang. Dalam hal responden, penelitian ini hanya menggunakan sumber daya manusia dari PT. Krakatau Poschem dan Affiliasinya. Perusahaan yang dipilih sebagai objek penelitian adalah perusahaan manufaktur yang mungkin hasilnya akan berbeda dengan perusahaan lain.

5.5. Saran

Berdasarkan hasil dan keterbatasan penelitian, maka saran yang dapat peneliti berikan diantaranya:

1. Perlu bagi PT. Krakatau Poschem dan Affiliasinya untuk lebih meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional yang sudah ada dengan mendorong kearah yang inovatif, visioner dan kharismatik serta berorientasi terhadap pengembangan sumber daya manusia yang ada, sehingga pencapaian target kinerja perusahaan yang berasal dari evaluasi kinerja dan kecapaian target sumber daya manusia bisa terealisasi sesuai tujuan, visi dan misi perusahaan. Selain itu perusahaan juga harus memperhatikan aspek dan faktor yang dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional karena hal tersebut akan mempengaruhi keterikatan kerja terhadap sumber daya manusia yang ada di perusahaan.
2. Bagi peneliti yang tertarik pada peningkatan kinerja sumber daya manusia terutama yang berfokus pada variabel-variabel ini, yaitu kepemimpinan transformasional, inspirational motivation, keterikatan kerja, kinerja sumber daya manusia untuk dapat melakukan penelitian dengan model yang sama pada responden yang berbeda dan lebih luas untuk mendapatkan hasil yang lebih umum atau spesifik serta lebih mendalam.



DAFTAR PUSTAKA

- Ali Ridho Laksono, Tri Siwi Agustina. (2024). Dampak Peningkatan Transformation Leadership Khususnya Pada Peran Work Engagement Dalam Pengembangan Self Leadership Pada Karyawan Pt Inovasi Teknologi Kosmetika. *Management Studies and Entrepreneurship Journal Vol 5(2) 2024 : 5129-5137*
- Anik Nur Kholifah, S.M, Jul Aidil Fadli, SE., B.B.A.(Hons), M.Sc. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Work Life Balance Terhadap Keterikatan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Sibatik Journal | Volume 1 No.10 (2022). Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi dan Pendidikan. E-ISSN: 2809-8544. DOI:<https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.340>*
- Adhari, I. Z. (2021). *OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN KNOWLEDGE MANAGEMENT \& MOTIVASI KERJA*. CV. Penerbit Qiara Media. <https://books.google.co.id/books?id=eZZCEAAAQBAJ>
- AGUS PRATAMA, F., Handayani, F., & Syamiya, E. N. (2021). HUBUNGAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. DUNIA BANGUNAN 1 DAAN MOGOT KOTA TANGERANG. *Journal of Business Education and Social*, 2(2 SE-Articles), 84–93. <https://ejournal.unis.ac.id/index.php/JBS/article/view/2841>
- Ali Muhtar, & Rizqa Anita. (2022). Mediasi Keterikatan Kerja pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 1(1), 39–47. <https://doi.org/10.55356/jksm.v1i1.13>
- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 1(3), 187. <https://doi.org/10.24014/pib.v1i3.9940>
- Aulia, A., Sutanto, A., & Hidayat, A. C. (2019). Determinants of Work Engagement for TNI-AD (Indonesian Armed Forces - Army) Personnel [Determinan Keterikatan Kerja Personel Tentara Nasional Indonesia - Angkatan Darat (TNI-AD)]. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 35(1). <https://doi.org/10.24123/aipj.v35i1.2881>
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.

- <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2007). An organisational and social psychological perspective on burnout and work engagement. *The Scope of Social Psychology: Theory and Applications*, 227–252.
- <https://doi.org/10.4324/9780203965245>
- Bass, B. M. (1985). Model of transformational leadership. *Leadership and Academic Librarians*, 66–82.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications.
- https://books.google.co.id/books?id=_z3_BOVYK-IC
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership: Theory, research, and application*. AGE Publications (ed.).
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2016). Human Resource Management (Translated). *Bandung: Armico*.
- Bhramantyo, G., & Sawitri, D. R. (2021). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Perusahaan Pengolahan Kayu. *Jurnal EMPATI*, 10(1), 56–61. <https://doi.org/10.14710/empati.2021.30421>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Buil, I., Martinez, E., & Matute, J. (2018). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. M. G. (2007). *Transforming Leadership*. Grove Atlantic.
- <https://books.google.co.id/books?id=8QyFAAAAQBAJ>
- Bustomi, P. A., Pradhanawati, A., & Nugraha, H. S. (2022). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN. 11(2), 188–197.
- Cahyo, A., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Persepsi Dukungan Organisasional dan Kualitas Hidup Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Work Engagement Sebagai Variabel Pemediasi. *JURNAL EKONOMI BISNIS DAN MANAJEMEN*, 1, 14–27. <https://doi.org/10.59024/jise.v1i3.145>

- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Perilaku Organisasi: Meningkatkan Kinerja dan Komitmen di Tempat Kerja*. New York: McGraw-Hill.
- Dalimunthe, M. H., Fachrina, R., & Suhairi, S. (2021). Dampak Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 54–63. <https://doi.org/10.47467/elmujtama.v2i1.494>
- Danim, S. (2004). Leadership motivation and group effectiveness. *Jakarta: PT Rineka Cipta*.
- Fadilah, M. A., Edward, & Wilian, R. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Transformatasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt . Enseval Putera Megatrading , Tbk Cabang Jambi*. 11(1), 25–37.
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change—an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166.
- Ferlianto, A., & Saputra, A. (2023). *Motivasi kinerja dan disiplin kinerja terhadap Sumber Daya Manusia Manajemen Kinerja Karyawan*.
- Fitri, N. A., Basri, H., Andriyani, I., & Even, N. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang)*. 11(2), 1087–1094.
- Fitriani, A., & Muafi. (2023). Peran Kepemimpinan Transformatasional dalam Meningkatkan Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 4(1), 1409–1414. <https://doi.org/10.37034/infeb.v5i4.743>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WARPPLS 4.0*.
- Hafidzi, M. K., Zen, A., & Alamsyah, F. A. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Lingkungan Kerja , dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)*. 4(6), 990–1003.
- Hardiyanti, A. (2016). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATASIONAL TERHADAP PERILAKU EKSTRA PERAN (OCB) MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KOTA MATARAM. *JMM UNRAM - MASTER OF MANAGEMENT JOURNAL*, 5(3). <https://doi.org/10.29303/jmm.v5i3.69>
- Hartanto, D. A., Ghalib, S., & Irwansyah. (2021). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATASIONAL, KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL*

- TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada karyawan Hotel Aston Banua)*. 10(1).
- Haryono, S. (2017). Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS LISREL PLS. *Luxima Metro Media*, 450.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
<https://books.google.co.id/books?id=ZQk0tAEACAAJ>
- Hatta Setiabudhi, S.E, M. A., Suwono, S.E, M. S., Yudi Agus Setiawan, S.S, M. ., & Syahrul Karim, M. S. (2024). *Analisis Data Kuantitatif dengan SmartPLS 4*.
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *SpringerPlus*, 3, 25. <https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-25>
- Indrasari, M., Syamsudin, N., Raditya Purnomo, B., & Yunus, E. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen. *Akademika*, 16(1), 50–59.
- Jacob, S., & Tawaziwa, W. (2019). An analysis of the relationship between occupational stress and employee job performance in public health care institutions: A case study of public hospitals in Harare . *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1079>
- Juhro, S. M. (2020). *Transformational Leadership Konsep Pendekatan dan Implikasi pada Pembangunan* (2020th ed.). Bank Indonesia Institut.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kristiawan, D., & Widodo, N. S. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2014). Employee Engagement: A Literature Review. In *Management for Professionals: Vol. Part F414* (Issue 1). https://doi.org/10.1007/978-3-642-54557-3_5
- Kurniawan, A. (2020). Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo. *Coopetition Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11, 7–18. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v11i1.58>
- Latan, H., & Ghozali, I. (2015). *Partial Least Squares: Concepts, Techniques and Applications using SmartPLS 3*.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and*

- research. Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Lockwood, N. R., M, A., & Manager. (2007). *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage : HR 's Strategic Role Research SHRM*.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:16840066>
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Malik, M., & Azmat, S. (2019). *LEADER AND LEADERSHIP: HISTORICAL DEVELOPMENT OF THE TERMS AND CRITICAL REVIEW OF LITERATURE. 5*, 16–32.
- Mariam, R. (2009). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)*.
- Nadia, & Izzati, U. A. (n.d.). *HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN WORK ENGAGEMENT PADA PEGAWAI. 171–182*.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2014). *Ebook: Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.
<https://books.google.co.id/books?id=EaRvEAAAQBAJ>
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
<https://books.google.co.id/books?id=V6AwEQAAQBAJ>
- Oloan, D. (2021). *HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PELATIHAN, DAN KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. 18(2013)*, 108–116.
- Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M. S., & Media, P. (2019). *Budaya Organisasi*. Prenada Media.
<https://books.google.co.id/books?id=pd6VDwAAQBAJ>
- Putera, H., Daeli, D., Alexander, T., Amzul, A., Purnomo, S. Y., & Gunawan, L. (2024). *Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. 4*, 404–419.
- Putri, F. R., & Kustini. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Trias Sentosa, Tbk. 5(1)*, 19–27.
- Qodariah, Q. (2019). Analisis deskripsi pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan: Ability (a), effort (e), support (s) pt surveyor indonesia. *Stability: Journal of Management and Business, 2(1)*.

- Riandana, Y. R., & Noviati, N. P. (2014). Persepsi Terhadap Asertivitas Pimpinan dan Keterikatan Kerja Karyawan. *Psikologika Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 19(2), 111–119. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol19.iss2.art2>
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Teknik, Pendidikan dan Eksperimen Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen*, (p. 373). Deepublish (CV Budi Utama).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior (Edisi 16)*. Salemba Empat.
- Schein, EH (2009). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *Organization Behaviour: The Essentials*. Pearson Australia. <https://books.google.co.id/books?id=BzTiBAAAQBAJ>
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement: A Review of Current Thinking*. Institute for Employment Studies.
- <https://books.google.co.id/books?id=wBsMQgAACAAJ>
- Sagala, R. D. E., & Rivai, V. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 130–143.
- Sari, M., Rachman, H., Astuti, N., Afgani, M., & Siroj, R. (2022). Explanatory Survey dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3, 10–16. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1953>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short QuestionnaireA Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement - EDUC PSYCHOL MEAS*, 66, 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sekaran, U., & Bougie, R. J. (2017). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons, Limited. https://books.google.co.id/books?id=-87_MAAACAAJ
- Setiawan, B. A., & Muhith A. (2013). *Transformational leadership: Ilustrasi di bidang organisasi pendidikan*. Bahar Agus Setiawan.
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Shuck, B., Osam, K., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2017). Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. *Human Resource Development Review*, 16, 263–293.
<https://doi.org/10.1177/1534484317720622>
- Sisdiyanto, M. S. (2021). Pengaruh Transformational Leadership, Reward Dan Work Engagement Terhadap Perilaku Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI. *Jurnal Karya Abdi Masyarakat*, 5(1), 17–28.
<https://doi.org/10.22437/jkam.v5i1.13799>
- Soeprapto, & Hendriani, W. (2021). Conceptual Model of Teachers' Work Engagement: A Literature Review [Model Konseptual Keterikatan Kerja Guru: Reviu Literatur]. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 36(1). <https://doi.org/10.24123/aipj.v36i1.2194>
- Sriyani, Hubeis, A. V. S., & Ramly, A. T. (2023). PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BPDASHL CITARUM-CILIWUNG THE INFLUENCE OF MOTIVATION, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, AND JOB SATISFACTION ON THE PERFORMANCE OF BPDASHL CITARUM-CILIWUNG EMPLOYEES. 9(1), 318–329.
- Sugiyono, P. D. (2017). Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung, 225(87), 48–61.
- Sumardjo, M., & Priansa, D. J. (2018). Manajemen pengembangan sumber daya manusia konsep-konsep kunci. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, N. K., Laksemini, K. D. I. S., & Sugianingrat, I. A. P. W. (2020). Kinerja Sumber Daya Manusia. In *Nila Cakra*.
- Sutanto, H., Utami, Y., & Diantoro, A. K. (2021). The Effect of Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individual Consideration on HR Performance. *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences*, 1(3), 100–109. <https://doi.org/10.31098/bmss.v1i3.293>
- Tamimi, M., & Sopiah, S. (2022). The Influence of Leadership Style on Employee Performance: A Systematic Literature Review: A Systematic Literature Review. 1, 128–138. <https://doi.org/10.54099/ijebm.v1i2.360>
- Umar, P. D. H. (2019). *Metode Riset Manajemen Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama.
<https://books.google.co.id/books?id=CSyUDwAAQBAJ>
- Veithzal, R., & Mulyadi, D. (2012). Kepemimpinan dan Perilaku. *Organisasi Edisi Ketiga*.

Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Walumbwa, F., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 235–256.

<https://doi.org/10.1002/hrdq.1135>

Wibowo, S. E., & Phil, M. (2018). *Kepemimpinan Pemahaman dasar, Pandangan Konvensional, gagasan kontemporer*. Depok Rajawali Pers.

Yamin, S., & Kurniawan, H. (n.d.). *SPSS complete: Teknik analisis statistik terlengkap dengan software SPSS*.

