

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. HOP LUN  
INDONESIA BERBASIS KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL: PERAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*  
DAN *EMPLOYEE EMPOWERMENT* SEBAGAI VARIABEL  
*INTERVENING***

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat S2

Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh:**

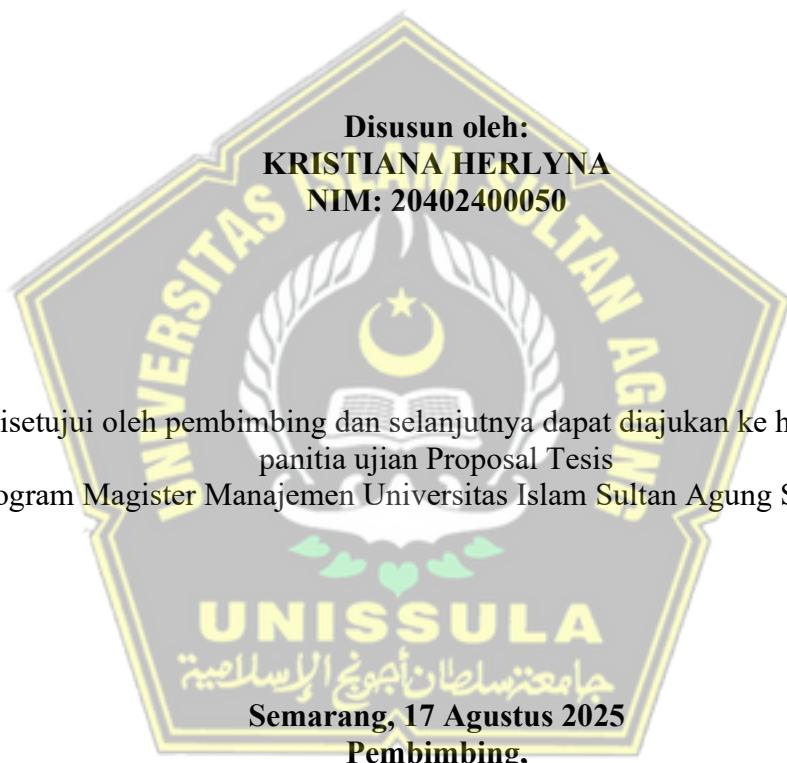
**KRISTIANA HERLYNA  
NIM: 20402400050**

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

**2025**

## **HALAMAN PERSETUJUAN**

# **PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. HOP LUN INDONESIA BERBASIS *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *EMPLOYEE EMPOWERMENT***



**PROF. DR. HERU SULISTYO, S.E., M.SI.  
NIK. 210493032**

# PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. HOP LUN INDONESIA BERBASIS *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *EMPLOYEE EMPOWERMENT*

**Disusun Oleh:**  
**KRISTIANA HERLYNA**  
**NIM: 20402400050**

**Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 01 September 2025**

## **Susunan Dewan Penguji**

## Pembimbing

Pengujian I

**PROF. DR. HERU SULISTYO, S.E., M.SI. PROF.DR.DRS. MULYANA, M.S.I**  
**NJK. 210493032 NJK. 210490020**

## Pengujian II

**PROF. DR. IBNU KHAJAR, SE, MSI  
NIK. 210491028**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 2025

### **Ketua Program Studi Magister Manajemen**

MAGISTER MANAJEMEN  
**PROF. DR. IBNU KHAJAR, S.E., M.SI.**  
**NIK. 210491028**

## **PERNYATAAN KEASLIAH TESIS**

Nama : Kristiana Herlyna

NIM : 20402400050

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa penelitian tesis yang berjudul **“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. HOP LUN INDONESIA BERBASIS EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN EMPLOYEE EMPOWERMENT”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian tesis ini.

Semarang, 17 Agustus 2025  
Yang membuat pernyataan

Kristiana Herlyna  
20402400050

## **PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Kristiana Herlyna  
NIM : 20402400050  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis yang berjudul:

**“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. HOP LUN INDONESIA BERBASIS EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN EMPLOYEE EMPOWERMENT”** dan menyetujuinya menjadi hal milik Univeristas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lainnya untuk kepentingan akademisi selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

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

Semarang, 17 Agustus 2025

Yang membuat pernyataan



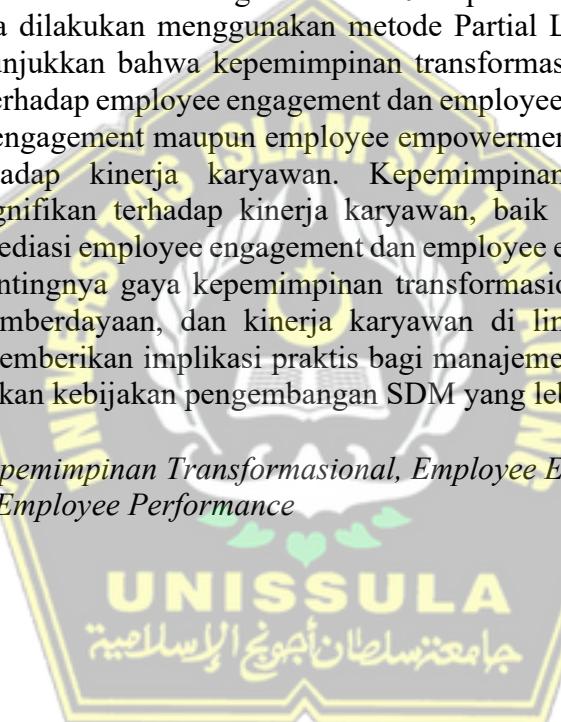
Kristiana Herlyna

20402400050

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Hop Lun Indonesia, dengan employee engagement dan employee empowerment sebagai variabel intervening. Latar belakang penelitian dilandasi oleh fenomena belum optimalnya kinerja karyawan selama empat tahun terakhir, meskipun perusahaan bergerak dalam industri tekstil yang kompetitif. Metode penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Hop Lun Indonesia sebanyak 135 orang, dengan teknik sensus menghasilkan 120 responden yang memenuhi kriteria. Pengolahan data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dan employee empowerment. Selain itu, baik employee engagement maupun employee empowerment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi employee engagement dan employee empowerment. Temuan ini memperkuat pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan keterlibatan, pemberdayaan, dan kinerja karyawan di lingkungan industri tekstil. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen PT. Hop Lun Indonesia dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM yang lebih efektif.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan Transformasional, Employee Engagement, Employee Empowerment, Employee Performance*



## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of transformational leadership on the employee performance of PT. Hop Lun Indonesia, with employee engagement and employee empowerment as intervening variables. The research background is based on the phenomenon of suboptimal employee performance over the past four years, despite the company operating in the competitive textile industry. The research method employed is explanatory research with a quantitative approach. The study population consists of all employees of PT. Hop Lun Indonesia, totaling 135 people, with a census technique resulting in 120 respondents who met the criteria. Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) method. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on both employee engagement and employee empowerment. Furthermore, both employee engagement and employee empowerment have a positive and significant impact on employee performance. Transformational leadership also significantly influences employee performance, both directly and through the mediating roles of employee engagement and employee empowerment. These findings reinforce the importance of transformational leadership in enhancing engagement, empowerment, and employee performance in the textile industry environment. This research provides practical implications for the management of PT. Hop Lun Indonesia in formulating more effective human resource development policies.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Employee Engagement, Employee Empowerment, Employee Performance



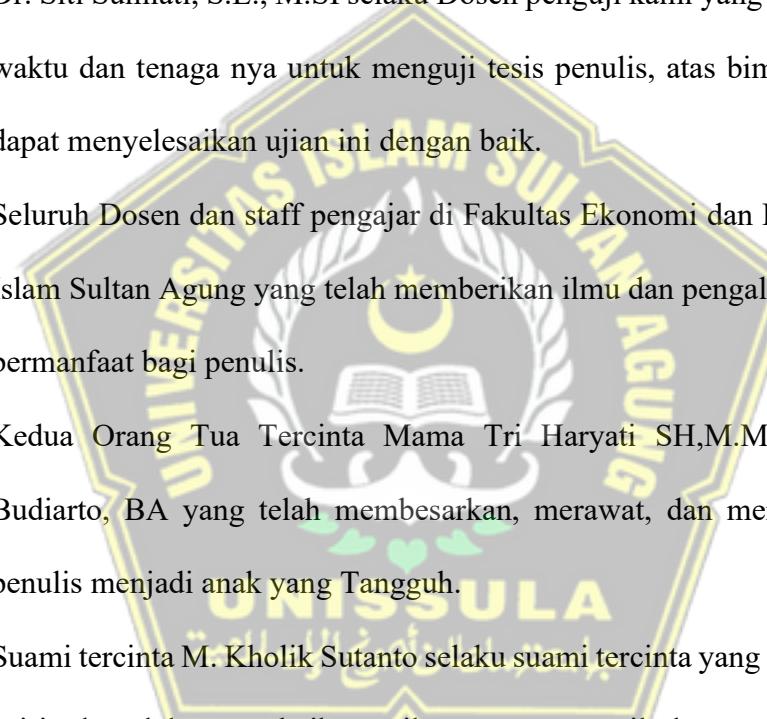
## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb.

Alhamdulillahirabbil ‘alamin. segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, serta Shalawat serta salam tetap tercurah kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, dengan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis bisa meakukan penyusunan penelitian dan menyelesaikan penulisan Tesis yang berjudul **“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. HOP LUN INDONESIA BERBASIS EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN EMPLOYEE EMPOWERMENT”**.

Selama proses penyusunan dan penulisan Tesis ini, menyadari bahwa banyak mendapat bimbingan, dukungan, dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing serta Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis kami di Universitas Sultan Agung Semarang yang telah menyempatkan waktunya untuk memberikan banyak arahan, ilmu, serta nasihat selama proses penyusunan tesis sehingga penulis dapat menyelesaikan dengan lancar. Semoga Bapak dan keluarga senantiasa dalam lindungan Allah SWT diberi kesehatan, kemudahan dalam segala urusan, kebahagiaan di dunia dan akhirat serta ilmu yang Bapak berikan menjadi ladang amal jariyah terus mengalir.

- 
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si selaku Ketua Program Magister Manajeman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Isam Sultan Agung.
  3. Prof. Dr. Ken Sudarti SE, M.Si selaku kakak kami tercinta yang selalu memberi spirit adik adik nya untuk selalu berproses membebaskan diri dari kemalasan dan kesiasian waktu.
  4. Dr. Siti Sumiati, S.E., M.SI selaku Dosen penguji kami yang telah meluangkan waktu dan tenaga nya untuk menguji tesis penulis, atas bimbingan nya kami dapat menyelesaikan ujian ini dengan baik.
  5. Seluruh Dosen dan staff pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
  6. Kedua Orang Tua Tercinta Mama Tri Haryati SH,M.M dan Papa kami Budiarto, BA yang telah membesarkan, merawat, dan membentuk karakter penulis menjadi anak yang Tangguh.
  7. Suami tercinta M. Kholik Sutanto selaku suami tercinta yang terus memberikan spirit dan dukungan baik moril maupun materil dengan tulus serta sabar menemani dan memotivasi dalam penyelesaian tesis penulis.
  8. Adik tersayang kami Nabila Tharrazana S.E., M.M yang telah membantu, mendukung, dan memotivasi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
  9. Seluruh dosen dan staff pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.

10. Teman-teman seperjuangan MM 80I yang saling memberikan support satu sama lain.

Penulis menyadari bahwa dalam penelitian ini masih banyak kekurangan karena adanya keterbatasan. Namun penulis berharap semoga tugas akhir ini memberikan manfaat bagi pembaca.



Semarang, 2025

Penulis,

Kristiana Herlyna

## DAFTAR ISI

<i>HALAMAN PERSETUJUAN</i> .....	<i>ii</i>
<i>PERNYATAAN KEASLIAH TESIS</i> .....	<i>iv</i>
<i>PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</i> .....	<i>v</i>
<i>ABSTRAK</i> .....	<i>vi</i>
<i>ABSTRACT</i> .....	<i>vii</i>
<i>KATA PENGANTAR</i> .....	<i>viii</i>
<i>DAFTAR ISI</i> .....	<i>xi</i>
<i>BAB I</i> .....	<i>1</i>
<i>PENDAHULUAN</i> .....	<i>1</i>
1.1.    Latar Belakang Penelitian .....	<i>1</i>
1.2.    Rumusan Masalah .....	<i>7</i>
1.3.    Tujuan Penelitian .....	<i>8</i>
1.4.    Manfaat Penelitian .....	<i>8</i>
<i>BAB II</i> .....	<i>12</i>
<i>TINJAUAN PUSTAKA</i> .....	<i>12</i>
2.1.    Landasan Teori .....	<i>12</i>
2.2.    Hubungan Antar Variabel .....	<i>16</i>
2.3. <i>The Framework of Research Model</i> .....	<i>22</i>
<i>BAB III</i> .....	<i>23</i>
<i>METODE PENELITIAN</i> .....	<i>23</i>
3.1.    Jenis Penelitian .....	<i>23</i>
3.2.    Populasi dan Sampel .....	<i>23</i>
3.3.    Sumber Data .....	<i>24</i>
3.4.    Metode Pengumpulan Data .....	<i>24</i>
3.5.    Variabel dan Indikator .....	<i>25</i>
3.6.    Teknik Analisis .....	<i>26</i>
<i>BAB IV</i> .....	<i>33</i>
<i>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</i> .....	<i>33</i>
4.1.    Gambaran Umum Responden .....	<i>33</i>

<b>4.2.</b>	<b>Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....</b>	<b>34</b>
<b>4.3.</b>	<b>Analisis Uji Instrumen.....</b>	<b>39</b>
<b>BAB V.....</b>		<b>67</b>
<b>PENUTUP.....</b>		<b>67</b>
<b>5.1.</b>	<b>Kesimpulan .....</b>	<b>67</b>
<b>5.2.</b>	<b>Implikasi Manajerial .....</b>	<b>68</b>
<b>5.3.</b>	<b>Implikasi Teoritis .....</b>	<b>70</b>
<b>5.4.</b>	<b>Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendarang .....</b>	<b>71</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>73</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian .....	24
Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data .....	32
Tabel 4.2. Demografi Responden .....	33
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Transformational Leadership .....	35
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif <i>Employee Engagement</i> .....	36
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif <i>Employee Empowerment</i> .....	37
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif <i>Employee Performance</i> .....	38
Tabel 4.7 Nilai <i>Outer Loadings Variabel X Transformasional Leadership (TL), Employee Engagement (EEG), Employee Empowerment (EEM)</i> .....	41
Tabel 4.8 Nilai <i>Outer Loadings Variabel Y Employee Performance (EEP)</i> .....	42
Tabel 4.9 Nilai Average Variance Extracted (AVE) .....	43
Tabel 4.10 Nilai <i>Cornbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> .....	44
Tabel 4.11 Measurment Outer Model .....	46
Tabel 4.12 Fornell-Larcker Criterio .....	47
Tabel 4.13 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) .....	48
Tabel 4.14 Koefisien Determinan ( <i>R-Square</i> ) .....	50
Tabel 4.15 Effect Size ( <i>F-Square</i> ) .....	51
Tabel 4.16 Predictive Relevance ( <i>Q-Square</i> ) .....	53
Tabel 4.17 Path Coefficient .....	56
Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	59



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Estimasi Model .....	39
Gambar 4.2 Evaluasi Model .....	49
Gambar 4.3 Predictive Relevance .....	52
Gambar 4.4 Pengujian Model Struktural .....	54



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Di era globalisasi ini, perang dagang dan persaingan ketat antara Amerika Serikat (AS) dan Tiongkok (Cina) telah menimbulkan dampak signifikan pada ekonomi global, termasuk Indonesia. Konflik ini ditandai dengan peningkatan tarif impor timbal balik, yang menyebabkan ketidakpastian ekonomi, gangguan pada rantai pasok global, dan penurunan permintaan eksport global. Indonesia, sebagai negara berkembang, turut merasakan dampaknya seperti fluktuasi nilai tukar rupiah dan melemahnya investasi, namun juga mendapatkan peluang relokasi industri dan pasar eksport baru.

Perubahan terjadi hampir disemua sektor kehidupan manusia, Meningkatnya ilmu pengetahuan dan teknologi berimbang pada semakin ketat kompetisi bisnis yang dihadapi setiap perusahaan. Hal ini memaksa setiap perusahaan atau organisasi untuk memberdayakan dan mengoptimalkan segenap asset perusahaan terutama sumber daya manusia yang merupakan asset strategis, agar perusahaan tidak tergilas arus kompetensi. Perusahaan baik besar maupun kecil tidak bisa mengimbangi kerasnya kompetensi bisnis sebab tidak mempunyai strategi pengelolahan sumber daya manusia yang efektif. Perusahaan yang tidak didukung oleh adanya sumber daya manusia yang berkinerja tinggi maka kontinyuitas usahanya tidak akan bertahan lama. Untuk menjaga keberlangsungan usaha dibutuhkan kinerja dari sumber daya manusia

atau karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan tersebut (Putu Eka Nopiyani, 2024).

Studi mengenai motivasi karyawan menunjukkan bahwa tingkat motivasi berhubungan langsung dengan kinerja. Teori Maslow menyatakan bahwa karyawan yang kebutuhan dasarnya terpenuhi cenderung lebih berprestasi. Sedangkan Herzberg, melalui teori dua faktor menjelaskan bahwa ada faktor yang dapat meningkatkan kepuasan (motivator) dan faktor yang dapat mengurangi Ketidakpuasan (*hygiene factors*). Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, pelatihan, keterikatan kerja karyawan, dan pemberdayaan karyawan.

Menurut Avolio, (2021) kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberi arahan yang jelas, mendukung, serta memberi motivasi. Gaya kepemimpinan transformasional, yang melibatkan inspirasi dan pemberdayaan, sangat berpengaruh terhadap kinerja individu dalam organisasi. Northouse, (2022) mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai individu yang mempengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi yang lebih tinggi melalui inspirasi, motivasi, dan perhatian pada pengembangan karyawan. Pemimpin ini memiliki kualitas karismatik yang memotivasi dan memberi perhatian pada pengikut mereka. *Employee Engagement* mengacu pada tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti motivasi intrinsik dan hubungan yang positif dengan pemimpin. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan

employee engagement melalui pengaruh positif dan motivasi yang mereka berikan. Penelitian yang dilakukan oleh Salanova et al., (2020) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memengaruhi keterlibatan karyawan secara signifikan, karena mereka mampu memberikan visi yang memotivasi, memberi perhatian kepada kebutuhan individu, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pemimpin yang inspiratif dan memberi kesempatan untuk berkembang akan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan.

Hu et al., (2021) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan tingkat keterlibatan karyawan, terutama ketika pemimpin mampu menunjukkan visi yang jelas dan memberikan umpan balik yang mendukung perkembangan karyawan. *Employee Empowerment* mengacu pada pemberian otonomi, kontrol, dan kemampuan kepada karyawan untuk membuat keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pemimpin transformasional berperan penting dalam memberdayakan karyawan melalui pengakuan terhadap kemampuan mereka dan pemberian tanggung jawab yang lebih besar. Wang et al., (2021) menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan pemberdayaan karyawan dengan memberi mereka kebebasan untuk mengambil inisiatif, memberikan kesempatan untuk berkembang, serta menciptakan kepercayaan diri pada karyawan. Selain itu Ismail & Ibrahim, (2021) meneliti bahwa pemberdayaan yang dipromosikan oleh pemimpin transformasional meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan karena karyawan merasa memiliki peran lebih

dalam keputusan dan proses kerja, yang meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan mereka.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor krusial yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Organisasi yang mampu meningkatkan kinerja karyawan secara konsisten akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, meningkatkan produktivitas, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Namun, dalam praktiknya, meningkatkan kinerja karyawan bukanlah tugas yang sederhana. Dibutuhkan strategi manajerial yang tepat, yang dapat mendorong motivasi, keterlibatan, dan kepuasan karyawan. Di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan kompleks, perusahaan perlu mengimplementasikan pendekatan yang lebih inovatif dan adaptif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu pendekatan yang semakin populer adalah *employee engagement* (keterlibatan karyawan), *employee empowerment* (pemberdayaan karyawan), dan *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional), yang diyakini memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun terdapat beberapa penelitian yang tidak sejalan salah satunya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Suryani dan Sari, (2021) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pekerjaan jarak jauh memiliki pengaruh signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Suryani, (2017) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan seringkali terjadi karena hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan tidak selalu signifikan, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Namun, dalam banyak kasus, penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat menjadi faktor penting yang memediasi atau memoderasi hubungan ini. Dalam situasi di mana kepemimpinan transformasional tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan, tingkat keterlibatan karyawan bisa jadi kunci yang menghubungkan keduanya. Penelitian terkait yang menunjukkan *employee engagement* sebagai solusi menurut Slemp & Vella-Brodrick, (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*, dan pada gilirannya, keterlibatan karyawan yang lebih tinggi mengarah pada peningkatan kinerja. Temuan ini mendukung ide bahwa *employee engagement* dapat menjadi mediator yang kuat antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Selain itu, penelitian oleh Alfes et al., (2013) menemukan bahwa *employee engagement* dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi kreativitas dan inovasi karyawan di tempat kerja. Kreativitas dan inovasi ini, pada gilirannya, dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan, *employee engagement* berfungsi sebagai penghubung yang menjelaskan hubungan ini secara lebih komprehensif. Dalam kasus di mana kepemimpinan transformasional tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan, *employee engagement* dapat bertindak sebagai mediator yang memediasi atau meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kinerja. Oleh karena itu,

perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih fokus pada pengembangan keterlibatan karyawan melalui gaya kepemimpinan yang inspiratif dan pemberdayaan.

Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa *employee empowerment* berfungsi sebagai mediator atau moderator yang penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Ahmed et al., (2019) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, dengan pemberdayaan yang lebih tinggi menghasilkan hasil kerja yang lebih baik. Penelitian lain juga dilakukan oleh Zhang & Bartol, (2010) menyatakan pemberdayaan karyawan ditemukan menjadi mediator antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Kreativitas dan kinerja karyawan meningkat dengan pemberdayaan yang lebih besar. *Employee empowerment* berfungsi sebagai solusi yang efektif dalam mengatasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dengan memberdayakan karyawan, organisasi dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Pemberdayaan memungkinkan karyawan untuk merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Perusahaan di Indonesia banyak yang bergerak dalam bidang industry tekstil dan produk textil (TPT). PT. Hop Lun Indonesia memproduksi pakaian untuk merek internasional dan terkenal dengan fasilitas produksinya yang besar di Indonesia. Industri ini mempunyai taraf persaingan yang sangat tinggi. Perusahaan-perusahaan

lain di Indonesia wajib beradaptasi dengan menggunakan perkembangan teknologi, tren pasar, dan tuntutan konsumen yang dapat berpengaruh pada peningkatan kualitas, efisiensi dan penemuan. Oleh sebab itu, keberhasilan suatu perusahaan pada industry sangat bergantung pada kinerja karyawan yang mendukung produktivitas serta daya saing. Kinerja karyawan yang tinggi tidak hanya dibutuhkan untuk memastikan proses produksi berjalan efisien, tetapi juga untuk menaikkan kualitas produk serta menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan. Namun demikian saat ini selama 4 tahun terakhir kinerja karyawan belum optimal dan mencapai target yang diharapkan Perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan kurangnya keterampilan, motivasi yang rendah, masalah pribadi, atau lingkungan kerja yang tidak mendukung .PT. Hop Lun Indonesia menjadi salah satu pemain besar pada sektor ini dan menyadari pentingnya faktor sumber daya manusia untuk mencapai tujuan Perusahaan. Maka, pengembangan model untuk mempertinggi kinerja karyawan melalui pendekatan yang keseluruhan menjadi semakin relevan.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan research gap dan fenomena gap pmaka rumusan masalah studi ini adalah bagaimana meningkatkan Kinerja Karyawan Pt. Hop Lun Indonesia berbasis kepemimpinan transformational. Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Employee Engagement?*

2. Bagaimana Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Employee Empowerment*?
3. Bagaimana Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance*?
4. Bagaimana Pengaruh *Employee Empowerment* Terhadap *Employee Performance*?

### **1.3.Tujuan Penelitian**

Dari perumusan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *performance* karyawan PT. Hop Lun Indonesian melalui *Employee Engagement* dan *Employee Empowerment* yang didorong oleh *Transformational Leadership*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Employee Engagement* Di PT. Hop Lun Indonesian.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap *Employee Empowerment* Di PT. Hop Lun Indonesian.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance* di PT. Hop Lun Indonesian.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Employee Empowerment* Terhadap *Employee Performance* Di PT. Hop Lun Indonesian.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini sangat luas dan meliputi pengembangan model teoritis yang lebih holistik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti engagement, empowerment, dan kepemimpinan transformasional. Penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur yang ada, tetapi juga menawarkan pemahaman yang lebih dalam tentang interaksi antara faktor-faktor tersebut dalam konteks organisasi di Indonesia, sehingga dapat memberikan dasar yang kuat untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Perusahaan

- Peningkatan Kinerja Karyawan: Penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif terkait dengan employee engagement (keterlibatan karyawan), employee empowerment (pemberdayaan karyawan), dan kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan produktivitas karyawan yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
- Meningkatkan Kepemimpinan dalam Organisasi: Dengan menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional, penelitian ini memberi wawasan kepada manajer dan pemimpin di PT. Hop Lun Indonesia tentang bagaimana cara menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk

mencapai tujuan bersama. Hal ini akan mendorong terciptanya budaya organisasi yang lebih positif dan produktif.

- Strategi Pemberdayaan Karyawan yang Efektif: Penelitian ini dapat memberikan panduan bagi perusahaan dalam merancang dan melaksanakan strategi pemberdayaan karyawan yang lebih efektif, yang memungkinkan karyawan untuk lebih mandiri dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan kualitas dan efisiensi kerja.
- Peningkatan Keterlibatan Karyawan: Dengan memberikan fokus pada engagement, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang lebih terlibat biasanya lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

b. Bagi Peneliti

Pengembangan keterampilan riset, penerapan teori dalam praktik, peningkatan kemampuan menulis akademik, dan pengembangan pemahaman yang lebih luas mengenai pengelolaan kinerja karyawan dalam konteks Indonesia. Selain itu, peneliti juga dapat memperkaya literatur akademik yang ada, memberi kontribusi penting terhadap teori-teori

manajemen SDM dan kepemimpinan, serta membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut di bidang ini.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. *Transformational Leadership*

Kepemimpinan transformasional sendiri mengarah kepada proses membangun sebuah komitmen menuju tujuan organisasi serta memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai tujuan tersebut. Teori kepemimpinan transformasional yaitu mempelajari cara para pemimpin mengubah budaya organisasi dan menata struktur organisasi serta melakukan strategi-strategi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang bisa membentuk perubahan yang fundamental dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk membangun inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan (Iqbal, 2021).

Kepemimpinan transformasional dikatakan sangat berperan penting dalam proses peningkatan kinerja karyawannya, hal tersebut dapat kita liat apabila seseorang pemimpin yang mempunya sikap serta sifat transformasional yang tinggi, maka dia akan memberikan contoh yang positif terhadap bawahannya, (Nur et al., 2021)

Indikator kepemimpinan transformasional menurut (Weiher et al., 2016) yaitu:

1. Pemimpin yang ideal/karismatik, artinya pemimpin yang dikagumi, dihormati dan dipercaya.
2. Motivasi inspirasional, artinya kemampuan yang dimiliki pemimpin transformasional dalam memotifasi dan menginspirasi karyawannya untuk merasa optimis pada tujuan organisasi dimasa depan.
3. Stimulasi intelektual, artinya perilaku untuk merangsang pemecahan masalah dana pertimbangan yang cermat serta kreatif dari masalah yang dihadapi.
4. Pertimbangan individual, artinya mencakup pengakuan terhadap kebutuhan karyawan, perhatian secara individu, dan memberikan pelatihan.

### **2.1.2. *Employee Engagement***

Ketika karyawan memiliki komitmen secara emosional pada suatu perusahaan maka dapat dikatakan bahwa tercipta *employee engagement* dalam Perusahaan tersebut. Perusahaan dengan level *employee engagement* yang tinggi akan terlihat dari karyawannya yang bekerja bukan hanya untuk gaji semata ataupun untuk pencapaian karir yang lebih tinggi, tetapi karyawan mereka akan menunjukkan kinerja atas dasar pencapaian tujuan dari organisasi (Kruse, 2012).

Umihastanti, (2022) berpendapat bahwa *employee engagement* atau keterlibatan karyawan ialah kesediaan seseorang bekerja lebih untuk perusahaan demi tercapainya visi misi perusahaan yaitu melalui karyawan harus berkontribusi lebih kepada perusahaannya.

Menurut (Schaufeli & Bakker, 2016), terdapat tiga indikator dari *employee engagement*, yaitu:

1. *Vigor*

Dapat dinilai dari semangat yang ditunjukkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya serta dapat dilihat dari energi dan stamina yang tinggi ketika bekerja. Kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan serta kegigihan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja.

2. *Dedication*

Mengacu pada kekuatan perasaan terikat dengan pekerjaan sehingga akan selalu terlihat antusias dan bangga dengan pekerjaan yang dimilikinya serta penuh dengan perasaan yang bermakna.

3. *Absorption*

Ditandai dengan adanya konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit untuk keluar dari pekerjaan. Adanya ketertarikan untuk menyelesaikan apa yang dibutuhkan dari pekerjaan

#### **2.1.3. *Employee Empowerment***

Pemberdayaan karyawan dilakukan dengan mendorong karyawan untuk seoptimal mungkin menemukan dan menerapkan pemecahan masalah pada masalah kualitas, termasuk mengidentifikasi masalah dan mengambil inisiatif penyelesaian dengan mendeklasikan wewenang untuk mengalokasikan

sumber daya (Ahmed & Idris, 2021). Pemberdayaan merupakan hubungan antar individu yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar pegawai dan manajemen organisasi (Kartika Lestari et al., 2021). Pemberdayaan karyawan akan memberikan kebebasan untuk bertanggung jawab atas ide, keputusan, dan hasil untuk menggantikan sistem yang kuno, kaku, dan birokratis (Rafique et al., 2022).

Priansa (2018: 224), model pemberdayaan yang menjadi indikator pemberdayaan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Keinginan: Tahap pertama dalam pemberdayaan adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan karyawan.
2. Kepercayaan: Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara pihak manajemen organisasi dan karyawan. Adanya saling percaya tersebut akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran.
3. Kepercayaan Diri: Saling percaya akan menimbulkan kepercayaan diri karyawan sekaligus menghargai kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.
4. Kredibilitas: Kredibilitas berkaitan dengan penghargaan dan pengembangan lingkungan kerja yang mampu mendorong kompetisi yang sehat sehingga terbentuk kinerja yang tinggi.
5. Akuntabilitas: Pertanggung-jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan tujuan untuk menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian kinerja karyawan.

6. Komunikasi: Komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan pihak manajemen organisasi. Keterbukaan tersebut dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap kinerja karyawan.

#### ***2.1.4. Employee Performance***

Menurut Kasmir (2019:182) kinerja adalah hasil kerja dan tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu, sedangkan menurut Afandi (2021:83–84) kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan atau meningkatkan kegiatan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Robinson dan Judge, (2022) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil dari interaksi antara kemampuan individu, usaha yang dikeluarkan, dan kesempatan yang tersedia. Mereka menekankan bahwa kinerja tidak hanya berfokus pada hasil yang dicapai tetapi juga pada proses kerja, seperti keterlibatan karyawan, motivasi intrinsik, dan kualitas interaksi sosial di tempat kerja. Dalam pandangan mereka, kinerja adalah fenomena yang dinamis dan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi.

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sajauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.

## **2.2. Hubungan Antar Variabel**

### 2.2.1. Hubungan antara *Transformasional Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Hoch et al., (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai pemicu keterlibatan karyawan, terutama dalam konteks yang berubah-ubah. Pemimpin transformasional dapat menyesuaikan gaya mereka untuk memberikan dukungan yang diperlukan oleh karyawan di berbagai situasi dan lingkungan kerja, yang meningkatkan keterlibatan mereka. Pemimpin yang adaptif ini dapat menciptakan suasana kerja yang lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka.

Karakas et al., (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *engagement* dengan menciptakan budaya layanan yang lebih positif dan berfokus pada pelanggan. Pemimpin transformasional yang menunjukkan empati, komunikasi yang efektif, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan membantu membentuk lingkungan kerja yang meningkatkan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan terinspirasi oleh pemimpin mereka lebih cenderung untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

H1: *Transformasional Leadership* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Engagement*

### 2.2.2. Hubungan antara *Transformasinal Leadership* terhadap *Employee Empowerment*

Tims et al., (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan pemberdayaan karyawan dengan cara mendorong karyawan untuk berperan lebih aktif dalam pekerjaan mereka. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, kreativitas, dan inisiatif karyawan, yang meningkatkan rasa memiliki dan kontrol terhadap pekerjaan mereka. Pemberdayaan ini pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

Goleman (2017) dalam bukunya tentang kecerdasan emosional menjelaskan bahwa pemimpin transformasional yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi dapat memperkuat pemberdayaan karyawan dengan cara yang lebih empatik dan penuh perhatian. Pemimpin ini dapat memahami kebutuhan emosional karyawan, yang memungkinkan mereka untuk memberikan dukungan yang lebih besar dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *empowerment*. Dengan cara ini, pemimpin transformasional tidak hanya memberi kebebasan kepada karyawan untuk bertindak, tetapi juga memberi mereka penghargaan, pencerahan, dan perhatian yang diperlukan untuk meningkatkan rasa percaya diri dan otonomi karyawan.

(Hoch et al., 2018) dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendukung pemberdayaan

karyawan dalam lingkungan kerja yang semakin global dan terdiversifikasi. Pemimpin yang transformasional yang dapat memberikan arahan yang jelas dan mendengarkan masukan dari karyawan menciptakan budaya kerja yang empowering. Dalam hal ini, pemberdayaan berarti memberikan otoritas kepada karyawan untuk mengambil keputusan yang berdampak pada hasil pekerjaan mereka, serta memungkinkan mereka untuk berkembang dan berkontribusi dalam tujuan organisasi yang lebih besar.

H2: *Transformasional Leadership* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Empowerment*

### **2.2.3. Hubungan antara *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance***

Tims et al., (2011) menemukan bahwa *employee engagement* bertindak sebagai mediator yang menghubungkan job resources (seperti otonomi kerja, dukungan sosial, dan kesempatan untuk berkembang) dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian mereka, ditemukan bahwa sumber daya kerja yang memadai meningkatkan engagement karyawan, yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka secara positif. Karyawan yang merasa terlibat cenderung memiliki energi yang lebih banyak dan fokus yang lebih tajam, yang memungkinkan mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik dan lebih efisien dalam pekerjaan mereka.

Bakker & Demerouti, (2014) mengembangkan Model Job Demands-Resources (JD-R) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berfungsi

sebagai mediator antara sumber daya kerja dan kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki sumber daya yang cukup (seperti dukungan dari manajemen, otonomi, atau kesempatan untuk berkembang), mereka lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Engaged employees menggunakan energi dan sumber daya psikologis mereka untuk mengatasi tuntutan pekerjaan, yang memungkinkan mereka untuk bekerja lebih produktif dan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Model ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan menghubungkan ketersediaan sumber daya kerja dengan kinerja yang lebih baik.

Menurut laporan Gallup (2017), perusahaan yang memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam hal produktivitas, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan. Gallup mencatat bahwa karyawan yang terlibat menghasilkan 22% lebih banyak produktivitas daripada rekan mereka yang tidak terlibat. Selain itu, mereka lebih cenderung untuk bertahan lebih lama di perusahaan, mengurangi tingkat perputaran karyawan, yang berdampak positif pada kinerja jangka panjang organisasi.

H3: *Employee Engagement* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Performance*

#### **2.2.4. Hubungan antara *Employee Empowerment* terhadap *Employee Performance***

Menurut (Slack et al., 2020) melakukan studi empiris yang menunjukkan bahwa karyawan yang diberdayakan memiliki tingkat komitmen

organisasi yang lebih tinggi dan lebih berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Mereka menemukan bahwa empowerment dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Mereka juga menekankan pentingnya hubungan antara pemberdayaan dengan kesejahteraan psikologiskaryawan, yang turut mendukung kinerja yang lebih baik.

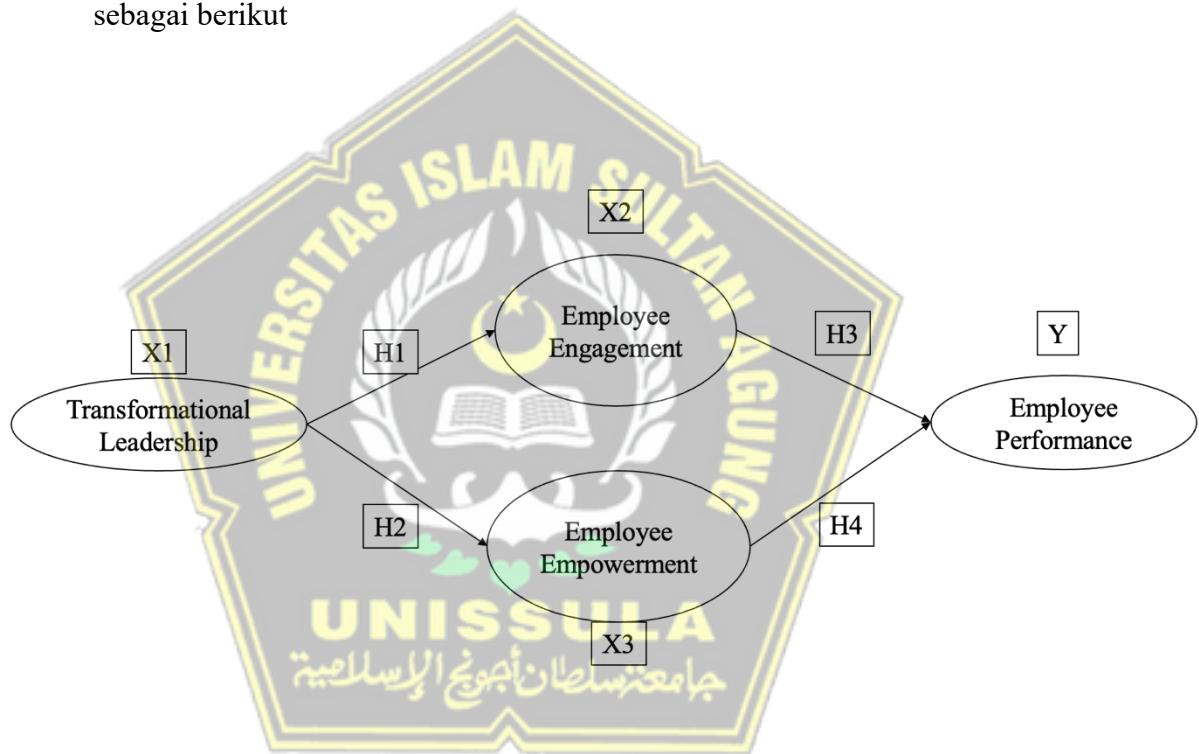
Wang et al., (2021) mengamati bahwa dalam konteks organisasi berbasis pengetahuan, pemberdayaan karyawan dapat berperan sebagai faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Mereka menambahkan bahwa pemberdayaan yang melibatkan akses terhadap informasi, pelatihan, serta dukungan manajerial dapat membantu karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Dalam jangka panjang, hal ini dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim secara keseluruhan.

Menurut Lee, et al. (2020) meneliti hubungan antara employee empowerment dan *employee performance* di era organisasi berbasis teknologi. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan yang efektif dapat meningkatkan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan performa karyawan. Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah bahwa *empowerment* tidak hanya berdampak langsung pada kinerja individu, tetapi juga dapat meningkatkan kerja tim dan kolaborasi yang akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

H4: *Employee Empowerment* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Performance*

### **2.3. The Framework of Research Model**

Setelah disampaikan oleh beberapa teori dari para ahli dan penelitian terdahulu oleh poin-poin di atas, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran sebagai berikut



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory* (penjelas) dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017), *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Pendekatan kuantitatif ini berlandaskan pada filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu serta pengumpulan data menggunakan variabel penelitian (Sugiyono, 2017). Variabel tersebut mencakup *Transformasional leadership*, *employee engagement*, *employee empowerment* dan *employee performance*.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan objek atau individu dengan kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan untuk diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Hop Lun Indonesian sebanyak 150 karyawan.

Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus, Dimana semua karyawan PT. Hop Lun Indonesian dijadikan sampel penelitian dengan kriteria Karyawan tetap (bukan kontrak harian atau outsourcing), Telah bekerja minimal 6 bulan (agar memahami budaya kerja dan gaya kepemimpinan), Memiliki atasan langsung yang dapat dinilai gaya

kepemimpinannya, Bukan level top manajemen (agar bisa menilai atasan, bukan dirinya sendiri).

### **3.3. Sumber Data**

Sumber data merupakan subjek darimana data dapat diperoleh. Sumber data penelitian dapat bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objeknya (Widodo, 2017). Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada pengunjung Kuliner Kauman Semarang. Data yang didapat berupa jawaban pada pernyataan di kuesioner tentang *Transformasional leadership, employee engagement, employee empowerment* dan *employee performance*.

Sedangkan sumber data sekunder adalah data yang diperoleh melalui data yang telah diteliti dan dikumpulkan oleh pihak peneliti sebelumnya yang berkaitan dengan permasalahannya (S. Nasution, 2009). Data sekunder dalam penelitian ini berupa jurnal ilmiah, buku-buku ilmiah, internet dan data-data lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner terbuka dan kuesioner tertutup melalui google form. Pernyataan kuesioner yang jawabannya sudah diberi batasan oleh peneliti disebut kuesioner tertutup. Pernyataan kuesioner yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawabnya disebut

kuesioner terbuka (Kuncoro,2003). Kuesioner disusun atas dasar indikator dari variabel-variabel dalam penelitian.

### 3.5. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup *Transformasional leadership, employee engagement, employee empowerment* dan *employee performance*. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Nama Variabel	Indikator Variabel	Sumber
1.	<i>Transformasional Leadership</i>	1. Karismatik 2. Memotivasi dan menginspirasi 3. Peningkatan pemrosesan kognitif. 4. Pertimbangan individual	(Weiher et al., 2016)
2.	<i>Employee Engagement</i>	1. Semangat kerja tinggi 2. Bangga terhadap Perusahaan 3. Fokus pada pekerjaan	(Schaufeli & Bakker, 2016)
3.	<i>Employee Empowerment</i>	1. Kepercayaan Diri 2. Kredibilitas 3. Akuntabilitas 4. Komunikasi	Priansa (2018: 224)
4.	<i>Employee Performance</i>	1. Kuantitas Pekerjaan 2. Kualitas Pekerjaan 3. Kemandirian 4. Inisiatif 5. Kerjasama	(Donni, 2014)

### 3.6. Teknik Analisis

#### 3.6.1. *Partial Least Square*

*Partial Least Square* (PLS) adalah suatu metode yang berbasis keluarga regresi untuk penciptaan dan pembangunan model dan metode untuk ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi (Wold, 1960). PLS memiliki asumsi data penelitian bebas distribusi, artinya data penelitian tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu (misalnya distribusi normal). PLS merupakan metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair et al., 2010). Menurut Abdi, (2003), Regresi PLS merupakan metode untuk mencari komponen dari X yang juga berkaitan dengan Y. PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variabel laten dan variabel laten yang lain, serta hubungan suatu variabel laten dan indikator indikatornya. PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu inner model dan outer model. Inner model menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Variabel laten terbagi menjadi dua yaitu laten eksogen dan laten endogen. Variabel laten eksogen merupakan variabel laten penyebab, variabel laten yang tidak dipengaruhi oleh variabel laten lainnya. Variabel laten eksogen memberikan efek kepada variabel laten lainnya. Sedangkan variabel laten endogen merupakan variabel laten yang

dijelaskan oleh variabel laten eksogen. Variabel laten endogen adalah efek dari variabel laten eksogen (Sofyan & Heri, 2011).

### **3.6.2. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Pengujian model pengukuran outer model menentukan bagaimana mengukur variabel laten. Evaluasi outer model, dengan menguji internal consistency reliability (*cronbach alpha* dan *composite reliability*), *convergent validity* (*indicator reliability* dan AVE), serta *discriminant validity* (Fornell & Larcker, 1981).

#### **1. *Convergent Validity***

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi convergent validity dari pemeriksaan individual item reliability, dapat dilihat dari nilai loading factor. Nilai loading factor menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstruknya. Nilai loading factor  $> 0.7$  dikatakan ideal, artinya indicator tersebut dikatakan valid mengukur konstruknya. Dalam pengalaman empiris penelitian, nilai loading factor  $> 0.4$  masih dapat diterima. Ukuran refleksif individual dapat dikatakan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,40 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Dengan demikian, nilai loading factor  $< 0.4$  harus dikeluarkan dari model (di-drop). Setelah kita mengevaluasi individual item reliability melalui nilai loading factor. Ukuran lainnya dari convergent validity adalah nilai average variance extracted (AVE). Nilai

AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya. (Fornell & Larcker, 1981) dalam (Imam, 2014; dan Sofyan & Heri, 2011) merekomendasikan penggunaan AVE untuk suatu kriteria dalam menilai convergent validity. Batasan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebesar 0.4. Nilai AVE di atas 0.4 masih bisa diterima dan cukup (Barclay et al., 1995).

## 2. *Internal Consistency Reliability*

Langkah selanjutnya kita melihat internal consistency reliability dari nilai cronbach's alpha dan composite reliability (CR). Cronbach's Alpha cenderung menaksir lebih rendah construct reliability dibandingkan Composite Reliability (CR). Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat keandalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan alpha cronbach. Secara khusus, nilai-nilai keandalan komposit 0,60 – 0,70. Interpretasi composite reliability (CR) sama dengan cronbach's alpha. Nilai batas  $> 0.7$  dapat diterima, dan nilai  $> 0.8$  sangat memuaskan.

## 3. *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar- benar berbeda dari konstruk lain oleh standar empiris. Dengan demikian,

menetapkan validitas diskriminan menyiratkan bahwa suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait-monotrait ratio of correlations*). Untuk menguji validitas diskriminan, peneliti menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait- monotrait ratio of correlations*) (Henseler et al., 2016).

### **3.6.3. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk/variabel, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural atau inner model. Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. (Jaya et al., 2008) . Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk Q2 *predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

#### **1. Coefficient of Determination (*R-square*)**

Langkah pertama adalah mengevaluasi Coefficient of Determination (R-square). Interpretasi nilai R<sup>2</sup> sama dengan interpretasi R<sup>2</sup> regresi linear, yaitu besarnya variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh

variabel eksogen. Menurut (Chin, 1998) dalam Sofyan & Heri, (2011). Kriteria R<sup>2</sup> terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu: nilai R<sup>2</sup> 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang (moderate) dan lemah (weak). Hair et al., (2017) merekomendasikan jika nilai R-square 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat, dan lemah). Perubahan nilai R<sup>2</sup> dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif.

## 2. *Effect Size (F-square)*

Langkah kedua adalah mengevaluasi Effect Size (f-square) Selain mengevaluasi nilai R<sup>2</sup> dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R<sup>2</sup> ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini disebut sebagai ukuran efek  $f^2$ . Pedoman untuk menilai  $f^2$  adalah bahwa nilai-nilai 0,02, 0,15, dan 0,35, masing-masing, mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1998) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

## 3. *Predictive Relevance (Q-square)*

Langkah ketiga adalah mengevaluasi Predictive Relevance (Q- square). Selain mengevaluasi besarnya nilai R<sup>2</sup> sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai Q<sup>2</sup> Stone- Geisser (Geisser, 1974; Stone, 2017)).

Ukuran ini merupakan indikator kekuatan prediksi model out-of-sample atau relevansi prediktif. Ketika model jalur PLS menunjukkan relevansi prediktif, secara akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Dalam model struktural, nilai Q<sub>2</sub> yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen reflektif spesifik menunjukkan relevansi prediktif model jalur untuk konstruk dependen tertentu. Nilai Q<sub>2</sub> diperoleh dengan menggunakan prosedur blindfolding untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh D. Blindfolding adalah teknik penggunaan kembali sampel yang menghilangkan setiap titik data D dalam indikator konstruk endogen dan memperkirakan parameter dengan titik data yang tersisa (Chin, 1998; Henseler et al., 2009; Tenenhaus et al., 2005). Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah Q<sub>2</sub> predictive relevance yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Hasil Q<sub>2</sub> predictive relevance dikatakan baik jika nilainya > yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya.

#### 4. Uji Hipotesis

Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilihat pada nilai P- values dan t-values yang didapatkan melalui metode bootstrapping pada tabel Path Coefficients. Ghazali, (2018) berpendapat bahwa apabila nilai signifikansi p value < 0.05 dan nilai signifikansi sebesar 5% path coefficient dinilai signifikan apabila nilai t- statistik > 1.96 (Hair et al., 2011). Sedangkan untuk mengetahui

besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. Diamantopoulos et al., (2000) menyatakan jika koefisien jalur di bawah 0.30 memberikan pengaruh moderat, dari 0.30 hingga 0.60 kuat, dan lebih dari 0.60 memberikan pengaruh yang sangat.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Responden**

Responden penelitian ini adalah Karyawan tetap (bukan kontrak harian atau outsourcing), Telah bekerja minimal 6 bulan (agar memahami budaya kerja dan gaya kepemimpinan), Memiliki atasan langsung yang dapat dinilai gaya kepemimpinannya, Bukan level top manajemen (agar bisa menilai atasan, bukan dirinya sendiri) sebanyak 135 responden. Penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner secara tidak langsung (*google form*) kepada seluruh karyawan PT. Hop Lun Indonesian dan membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan hingga seluruh kuesioner terkumpul sebesar 100 persen. Kuesioner diberikan kepada 135 karyawan PT. Hop Lun Indonesian. Hasil kuesioner yang memenuhi kriteria sebanyak 120 dengan presentasi 89 persen, yang selanjutnya dapat diuji dan dianalisis, sedangkan yang tidak sesuai kriteria sebanyak 15 sehingga perlu dieliminasi. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut tersaji dibawah ini:

**Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data**

Kriteria	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	135	100%
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	15	11%
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	120	89%

**Sumber: data primer yang diolah, 2025**

Tabel diatas memperjelas bahwa dari total 135 kuesioner yang disebarluaskan, 11 persen diantaranya tidak sesuai kriteria atau sejumlah 15 dan 89 persen sesuai dengan kriteria atau sejumlah 120. Demografi dalam penelitian ini antara lain terdiri dari jenis kelamin, status, umur, dan Pendidikan.

**Tabel 4.2. Demografi Responden**

Keterangan	Total	Persentase
Jumlah Sample Yang Dianalisis	120	100%
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	49	41%
Perempuan	71	59%
Status		
Karyawan Tetap	0	0%
Karyawan Tidak Tetap	120	100%
Umur		
20-30	31	26%
31-50	74	62%
>50	15	12%
Pendidikan		
SMA	29	24%
D1	9	8%
D3	15	12%
S1	65	54%
S2	2	2%

**Sumber:** Data Primer Yang Diolah, 2025

#### 4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian *Transformasional Leadership (TL), Employee Engagement (EEG), Employee*

*Empowerment (EEM)* dan *Employee Performance (EEP)*. Uraian pada deskripsi ini meliputi penjelasan tentang nilai indeks persepsi dan temuan-temuan hasil peneliti di lapangan. Berdasarkan data yang dikumpulkan dari pengisi kuesioner, jawaban dari responden telah di rekapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif tentang masing-masing variabel.

Penelitian ini menggunakan angka indeks untuk mendeskripsikan data yang diperoleh secara empiric. Angka indeks digunakan untuk mengetahui derajat persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan sebagai berikut:

- Skornya penilaian terendah adalah 1 untuk sangat tidak setuju
- Skornya penilaian tertinggi adalah 10 untuk sangat setuju
- Nilai indeks:  $(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) + (\%F9 \times 9) + (\%F10 \times 10) / 10$ .

Adapun F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1, F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2 dan seterusnya F10 adalah frekuensi responden yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam pertanyaan. Jawaban responden tidak berangkat dari angka 0 tetapi dari angka 1 sampai 10, sehingga angka indek yang diperoleh mulai dari angka 1 sampai 10 dengan rentang 9 tanpa angka 0. Untuk memudahkan dalam interpretasi, maka dalam penelitian ini skor jawaban dikonversi menjadi satuan 100. Berdasarkan pada

pendekatan *three box method* (Ferdinand, 2014), maka rentang sebesar 90:3 akan menghasilkan rentang sebesar 30. Oleh karena itu pengukuran persepsi responden terhadap indikator penelitian ini menggunakan nilai indek dengan rentang 3, yaitu:

- 10,00–40,00 = kriteria rendah
- 40,01–70,00 = kriteria sedang
- 70,01–100,00 = kriteria tinggi

Berikut ini disajikan tentang penjelasan secara rinci statistic deskriptif variabel berdasarkan persepsi jawaban responden penelitian pada PT. Hop Lun Indonesia dengan jumlah 120 responden sebagai berikut:

#### 4.2.1. Transformational Leadership

**Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Transformational Leadership**

Indikator		Skala										Total	Kriteria
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>TL1</b>	f	0	2	3	0	14	3	7	33	29	29	120	Tinggi
	(fxs)%	0	3	7,5	0	58	15	41	220	218	242	80,4	
<b>TL2</b>	f	0	5	8	0	3	3	15	26	35	25	120	Tinggi
	(fxs)%	0	8	20	0	13	15	88	173	263	208	78,7	
<b>TL3</b>	f	0	2	5	0	9	1	14	34	20	35	120	Tinggi
	(fxs)%	0	3	13	0	38	5	82	227	150	292	80,8	
<b>TL4</b>	f	3	2	8	0	9	9	7	32	26	24	120	Tinggi
	(fxs)%	3	3	20	0	38	45	41	213	195	200	75,7	
<b>Rata-rata Indeks</b>												78,9	Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Nilai indeks indikator dari variabel *transformational leadership* dari tabel 4.3 tersebut terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai indeks yang tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa menurut persepsi responden semua indikator *transformational leadership* sudah sesuai diterapkan di PT. Hop Lun Indonesia. Dengan demikian, maka nilai indeks dari variabel *transformational leadership* tinggi.

#### 4.2.2. *Employee Engagement*

**Tabel 4.4 Statistik Deskriptif *Employee Engagement***

Indikator	Skala										Total	Kriteria
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>EEG1</b>	f	0	0	0	0	4	3	1	18	46	48	120
	(fxs)%	0	0	0	0	17	15	5,8	120	345	400	90,2
<b>EEG2</b>	f	0	0	0	3	4	4	10	14	44	41	120
	(fxs)%	0	0	0	10	17	20	58	93,3	330	342	87
<b>EEG3</b>	f	0	0	0	3	6	3	4	17	47	40	120
	(fxs)%	0	0	0	10	25	15	23	113	353	333	87,2
<b>Rata-rata Indeks</b>										88,1	<b>Tinggi</b>	

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Nilai indeks indikator dari variabel *employee engagement* dari tabel 4.4 tersebut terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai indeks yang tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa menurut persepsi responden semua indikator *employee engagement* sudah sesuai diterapkan di PT. Hop Lun Indonesia. Dengan demikian, maka nilai indeks dari variabel *employee engagement* tinggi.

#### 4.2.3. Employee Empowerment

**Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Employee Empowerment**

Indikator		Skala										Total	Kriteria
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>EEM1</b>	f	0	0	0	0	0	4	5	21	39	51	120	Tinggi
	(fxs)%	0	0	0	0	0	20	29	140	293	425	90,7	
<b>EEM2</b>	f	0	1	1	0	9	6	16	27	33	27	120	Tinggi
	(fxs)%	0	2	2,5	0	38	30	93	180	248	225	81,7	
<b>EEM3</b>	f	0	6	1	1	7	9	9	36	25	26	120	Tinggi
	(fxs)%	0	10	2,5	3	29	45	53	240	188	217	78,7	
<b>EEM4</b>	f	1	3	0	0	9	8	7	44	21	27	120	Tinggi
	(fxs)%	1	5	0	0	30	40	41	293	158	225	79,2	
<b>Rata-rata Indeks</b>												82,6	<b>Tinggi</b>

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Nilai indeks indikator dari variabel *employee empowerment* dari tabel 4.5 tersebut terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai indeks yang tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa menurut persepsi responden semua indikator *employee empowerment* sudah sesuai diterapkan di PT. Hop Lun Indonesia. Dengan demikian, maka nilai indeks dari variabel *employee empowerment* tinggi.

#### 4.2.4. Employee Performance

**Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Employee Performance**

Indikator		Skala										<b>Total</b>	<b>Kriteria</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>		
<b>EEP1</b>	f	2	1	0	4	7	7	5	40	21	33	120	Tinggi
	(fxs)%	2	2	0	13	29	35	29	267	158	275	80,9	
<b>EEP2</b>	f	0	0	0	0	5	2	2	34	43	34	120	Tinggi
	(fxs)%	0	0	0	0	29	10	12	227	323	283	88,3	
<b>EEP3</b>	f	0	0	0	0	4	1	4	19	43	49	120	Tinggi
	(fxs)%	0	0	0	0	17	5	23	127	323	408	90,2	
<b>EEP4</b>	f	0	4	0	0	8	2	6	33	33	34	120	Tinggi
	(fxs)%	0	7	0	0	33	10	35	220	248	283	83,6	
<b>EEP5</b>	f	0	0	1	0	7	2	3	31	33	43	120	Tinggi
	(fxs)%	0	0	3	0	29	10	18	207	248	358	87,2	
<b>Rata-rata Indeks</b>												85,7	<b>Tinggi</b>

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Nilai indeks indikator dari variabel *employee performance* dari tabel 4.6 tersebut terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai indeks yang tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa menurut persepsi responden semua indikator *employee performance* sudah sesuai diterapkan di PT. Hop Lun Indonesia. Dengan demikian, maka nilai indeks dari variabel *employee performance* tinggi.

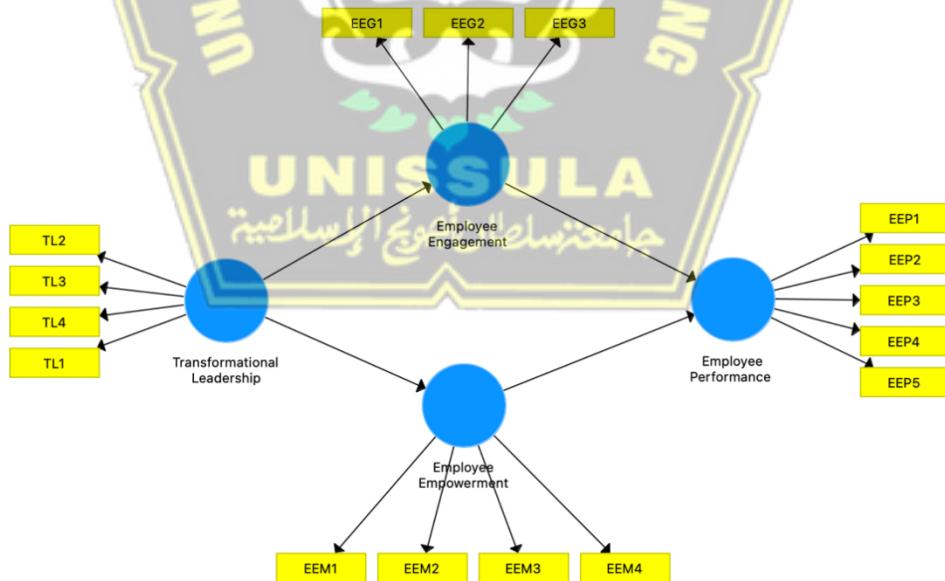
### 4.3. Analisis Uji Instrumen

Analisis data dan pengujian model dalam penelitian ini menggunakan software Smartpls dengan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS termasuk dalam salah satu metode alternatif dari *Structural Equation Modeling* (SEM) yang sering disebut dengan SEM-PLS, suatu alternatif dalam menggunakan

analisis SEM dimana data tidak diwajibkan terdistribusi secara normal (Sarwono, 2015). Dalam analisis PLS menggunakan dua submodel yaitu model pengukuran outer model yang digunakan untuk uji validitas dan uji reliabilitas dan model pengukuran inner model yang digunakan untuk uji kualitas atau pengujian hipotesis untuk uji prediksi.

#### 4.3.1. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran outer model menentukan bagaimana mengukur variabel laten. Evaluasi outer model, dengan menguji *internal consistency reliability* (*cronbach alpha* dan *composite reliability*), *convergent validity* (*indicator reliability and AVE*), dan *discriminant validity* (*Fornell-Larcker, Cross Loading, and HTMT*).



Gambar 4.1 Estimasi Model

Tahapan awal sebelum pengujian measurement model adalah membuat estimasi model yang dapat dilihat pada (Gambar 4.1). Pengujian model pengukuran atau measurement model dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Evaluasi model pengukuran, dengan convergent validity, internal consistency, dan discriminant validity.

#### **4.3.1.1. Convergent Validity**

*Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loadings* dan AVE. Nilai loading factor  $> 0.7$  dikatakan ideal, artinya indicator tersebut dikatakan valid mengukur konstruknya. Hal ini berdasarkan teori Sarwono (2015) nilai *outer loadings* jika lebih besar dari 0,7 dinyatakan valid. Dengan demikian, nilai *loadings factor*  $< 0,7$  harus dieliminasi dari model dan AVE  $> 0.5$  menandakan lebih dari setengah konstruk menjelaskan indikatornya (Chin, 1998). Apabila nilai AVE  $< 0.5$  maka nilai *loadings factor* terendah dari variabel tersebut harus dieliminasi dari model.

##### **1. Outer Louding**

Berdasarkan teori Hair et.,al, (2017) nilai *outer loadings* jika lebih besar dari 0,6 dinyatakan valid. Dengan demikian, nilai *loadings factor*  $< 0,6$  harus dieliminasi dari model.

**Tabel 4.7 Nilai Outer Loadings Variabel X Transformasional Leadership (TL), Employee Engagement (EEG), Employee Empowerment (EEM)**

<b>Variabel</b>	<b>Kode</b>	<b>Outer Loading</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>	<b>Keterangan</b>
Transformasional Leadership	TL1	0,886	21,109	0,000	Valid
	TL2	0,958	91,827	0,000	Valid
	TL3	0,964	104,704	0,000	Valid
	TL4	0,947	51,536	0,000	Valid
Employee Engagement	EEG1	0,817	12,841	0,000	Valid
	EEG2	0,943	59,919	0,000	Valid
	EEG3	0,924	33,860	0,000	Valid
Employee Empowerment	EEM1	0,692	9,683	0,000	Valid
	EEM2	0,885	38,234	0,000	Valid
	EEM3	0,751	7,492	0,000	Valid
	EEM4	0,885	21,116	0,000	Valid

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.7 bahwa nilai outer loadings semua variabel  $> 0.60$ . Hal ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, sehingga tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid dan dapat dikatakan bahwa indikator dalam variabel ini sangat kuat. Oleh karena itu, nilai outer loadings diatas 0.60 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel *Transformasional Leadership, Employee Engagement, Employee Empowerment* menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

**Tabel 4.8 Nilai Outer Loadings Variabel Y Employee Performance (EEP)**

Variabel	Kode	Outer Loading	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Employee Performance	EEP1	0,602	4,623	0,000	Valid
	EEP2	0,824	13,613	0,000	Valid
	EEP3	0,772	7,812	0,000	Valid
	EEP4	0,846	26,874	0,000	Valid
	EEP5	0,896	39,001	0,000	Valid

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8 bahwa nilai outer loadings semua variabel  $> 0.60$ . Hal ini membuktikan bahwa nilai outer loadings sesuai kriteria, sehingga tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid dan dapat dikatakan bahwa indikator dalam variabel ini sangat kuat. Oleh karena itu, nilai outer loadings diatas 0.70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel *Employee Performance* menunjukkan bahwa indicator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

## 2. Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria yang digunakan dalam AVE adalah  $> 0.5$ . Karena Jika nilai AVE di atas 0.50 maka konstruk tersebut mampu menjelaskan rata-rata setidaknya 50% dari varian itemnya (Chin, 1998).

**Tabel 4.9 Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Root of AVE Square (Diagonal)
<i>Transformasional Leadership</i>	0,882	0,939
<i>Employee Engagement</i>	0,652	0,896
<i>Employee Empowerment</i>	0,803	0,808
<i>Employee Performance</i>	0,631	0,794

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Dari hasil tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai AVE pada *Transformasional Leadership*, *Employee Engagement*, *Employee Empowerment* dan *Employee Performance* lebih dari 0,05. Nilai AVE 0,50 atau lebih tinggi menunjukkan bahwa, secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Sebaliknya, jika AVE kurang dari 0,50 menunjukkan bahwa, rata-rata, lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. Oleh karena itu, hasil diatas menunjukkan bahwa variabel-variabel diatas telah memenuhi kriteria atau *rule of thumb* dan tidak perlu mengeliminasi nilai loading terendah dari variabel yang ada.

Dari hasil tabel 4.9 juga menunjukkan bahwa nilai diagonal lebih besar dari nilai AVE-nya. Nilai AVE square yang melebihi nilai AVE menunjukkan bahwa variabel memiliki validitas konstruk yang baik dalam model. Ini menunjukkan bahwa indikator dari variabel *Transformasional Leadership*,

*Employee Engagement, Employee Empowerment* dan *Employee Performance* adalah valid.

#### 4.3.1.2. Internal Consistency

Dalam mengukur *Internal Consistency Reliabilitas* suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat *dilakukan* dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$  dan nilai composite reliability  $> 0,7$ .

**Tabel 4.10 Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability***

<b>Laten Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Internal Consistency Reliability</b>	
		<b>Composite Reliability <math>&gt; 0,70</math></b>	<b>Cornbanch Alpha <math>&gt; 0,70</math></b>
<i>Transformasional Leadership</i>	TL1		
	TL2		
	TL3	0,968	0,955
	TL4		
<i>Employee Engagement</i>	EEG1		
	EEG2	0,881	0,818
	EEG3		
	EEM1		
<i>Employee Empowerment</i>	EEM2	0,924	0,877
	EEM3		
	EEM4		
	EEP1		
<i>Employee Performance</i>	EEP2		
	EEP3	0,894	0,850
	EEP4		
	EEP5		

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Dari hasil tabel 4.10, pada variabel *Transformasional Leadership*, *Employee Engagement*, *Employee Empowerment* dan *Employee Performance* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*  $> 0,70$ . Hasil tersebut menunjukkan pengujian *cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* pada semua variabel dalam reliabilitas baik dan valid (reliabel).

#### 4.3.1.3. Discriminant Validity

Suatu model penelitian dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik apabila nilai loading konstrak yang dituju lebih tinggi dengan nilai loading terhadap konstrak yang lainnya. *Pengukuran* validitas diskriminan menggunakan, *Fornell-Larcker matrix* dan *HTMT* (*heterotrait-monotrait ratio of correlation*) (Henseler, Hubona, & Ray, 2016). Dalam *Fornell-Lacer*, suatu variabel laten dinilai memenuhi validitas diskriminan jika nilai root of AVE square (diagonal) lebih besar dari semua nilai variabel laten tersebut dan nilai HTMT kurang dari 1.

**Tabel 4.11 Measurment Outer Model**

<b>Laten Variabel</b>	<b>Indicator's</b>	<b>Convergent Validity</b>		<b>Internal Consistency Reliability</b>	
		<b>Loading's <math>&gt;0,60</math></b>	<b>AVE <math>&gt;0,70</math></b>	<b>Composite Reliability <math>&gt; 0,70</math></b>	<b>Cornbanch Alpha <math>&gt;0,70</math></b>
<i>Transformasional Leadership</i>	TL1	0,886			
	TL2	0,958	0,882	0,968	0,955
	TL3	0,964			

	TL4	0,947			
<i>Employee Engagement</i>	EEG1	0,817			
	EEG2	0,943	0,652	0,881	0,818
	EEG3	0,924			
	EEM1	0,692			
<i>Employee Empowerment</i>	EEM2	0,885	0,803	0,924	0,877
	EEM3	0,751			
	EEM4	0,885			
	EEP1	0,602			
<i>Employee Performance</i>	EEP2	0,824			
	EEP3	0,772	0,631	0,894	0,850
	EEP4	0,846			
	EEP5	0,896			

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Hasil pengujian model PLS Algorithm, pada Tabel 4.11 mengukur convergent validity dan internal consistency reliability. Berdasarkan hasil pada Tabel 4.11 *convergent validity* menunjukkan bahwa seluruh indicator dari semua variabel penelitian sudah memenuhi kriteria yaitu lebih dari 0,60 dan seluruh variabel memiliki AVE lebih dari 0,50 serta mengakibatkan nilai *internal consistency reliability* pada Cronbach's alpha dan composite reliability seluruh variabel sudah memenuhi kriteria yaitu lebih dari 0,70.

**Tabel 4.12 Fornell-Larcker Criterion**

	<b>EEM</b>	<b>EEG</b>	<b>EEP</b>	<b>TL</b>
<b>EEM</b>	<b>0,808</b>			
<b>EEG</b>	0,699	<b>0,896</b>		
<b>EEP</b>	0,783	0,740	<b>0,794</b>	
<b>TL</b>	0,757	0,776	0,713	<b>0,939</b>

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Dari hasil tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil dari *fornell-larcker*, meyakinkan validitas diskriminan dimana nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel lebih tinggi dari pada nilai korelasi variabel laten tersebut dengan seluruh variabel laten lainnya. Nilai korelasi setiap variabel laten dapat dilihat di Tabel *Fornell-Larcker*. Variabel *Employee Empowerment* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,808, lebih besar dari nilai korelasinya yaitu *Employee Engagement* (0,699), *Employee Performance* (0,783) dan *Transformasional Leadership* (0,757). Variabel *Employee Engagement* memiliki akar kuadrat AVE sebesar (0,896), lebih besar dari nilai korelasinya yaitu *Employee Performance* (0,740) dan *Transformasional Leadership* (0,776). Variabel *Employee Performance* memiliki akar kuadrat AVE sebesar (0,794), lebih besar dari nilai korelasinya yaitu *Transformasional Leadership* (0,713). Serta variable *Transformasional Leadership* memiliki akar kuadrat AVE sebesar (0,939), lebih besar dari nilai korelasinya yaitu *Employee Performance* (0,713). Maka dapat disimpulkan bahwa variable laten dalam model penelitian ini dinyatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

**Tabel 4.13 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

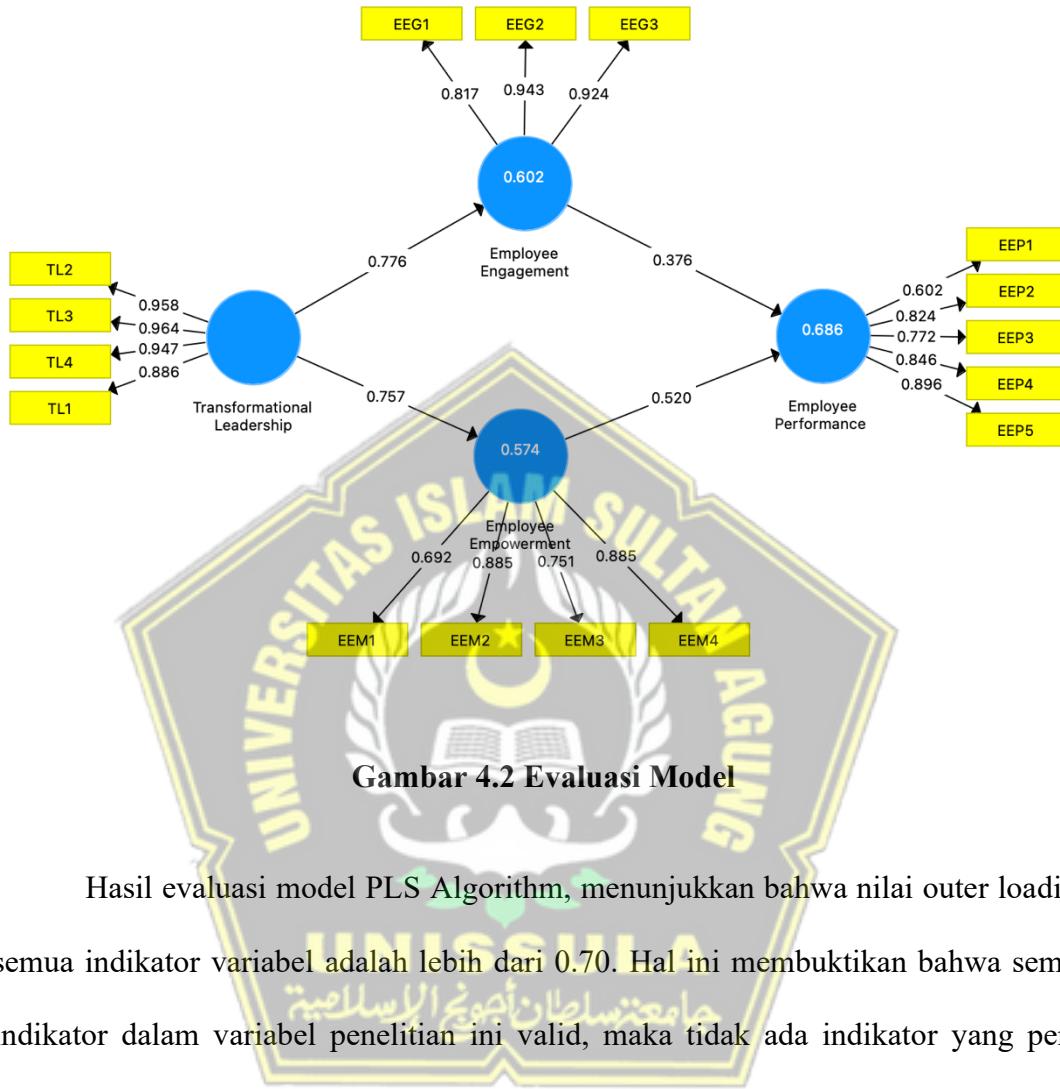
	EEM	EEG	EEP	TL
EEM				
EEG	0,801			
EEP	0,900	0,845		
TL	0,846	0,824	0,775	

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) seluruh variabel menunjukkan nilai  $< 1$ . Berdasarkan simulasi dan penelitian *terdahulu*, Henseler et al. (2015) merekomendasikan bahwa nilai HTMT tidak boleh melebihi 0,90 apabila model jalur menyertakan konstruk yang secara konsep serupa. Dengan demikian, nilai HTMT pada Tabel 4.18 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki validitas diskriminan sudah baik atau sudah memenuhi kriteria.

Berdasarkan dua metode *pengujian* diatas yaitu *Fornell Larcker* dan HTMT (*Heterotrait-Monotrait-Ratio*), dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel termasuk dalam kriteria baik atau valid dan memiliki validitas diskriminan sudah baik.





Hasil evaluasi model PLS Algorithm, menunjukkan bahwa nilai outer loading semua indikator variabel adalah lebih dari 0.70. Hal ini membuktikan bahwa semua indikator dalam variabel penelitian ini valid, maka tidak ada indikator yang perlu dieliminasi.

#### 4.3.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Setelah dilakukan pengujian model pengukuran (*outer model*) yang telah memenuhi syarat, berikutnya dilakukan pengujian structural (*inner model*). Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model structural

dievaluasi dengan melihat besarnya Coefficient of Determination (R-square) untuk konstruk dependen, Effect Size (F-square), Stone-Geisser *Q-square test* untuk Q2 *predictive relevance*, dan Uji Hipotesis.

#### 4.3.2.1. Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi berfungsi untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R-square 0.75 menunjukkan bahwa kemampuan variabel dependen atau endogen dalam memprediksi model adalah kuat, 0.50 moderat, dan 0.25 lemah (Hair et al., 2017).

**Tabel 4.14 Koefisien Determinan (*R-Square*)**

Variable	R Square	R Square Adjusted
<i>Employee Empowerment</i>	0,574	0,570
<i>Employee Engagement</i>	0,602	0,599
<i>Employee Performance</i>	0,686	0,681

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.14, dapat disimpulkan bahwa variabel *Employee Engagement*, *Employee Empowerment* dan *Employee Performance* memiliki kemampuan yang moderat dalam memprediksi model. Dapat dikatakan bahwa variable independent atau eksogen *transformational leadership* memiliki pengaruh sebesar 57,4% terhadap *Employee Empowerment*, 60,2% terhadap *Employee Engagement*, dan 68,1% terhadap *Employee Performance*. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variable lain diluar penelitian ini.

#### 4.3.2.2. Effect Size (*F-Square*)

*Effect Size (f-square)* mengindikasikan bahwa variabel eksogen atau independent memiliki pengaruh besar terhadap variabel endogen atau dependen, dengan kriteria (0.02 = lemah, 0.15 = moderat, 0.35 = kuat) (Cohen, 1988).

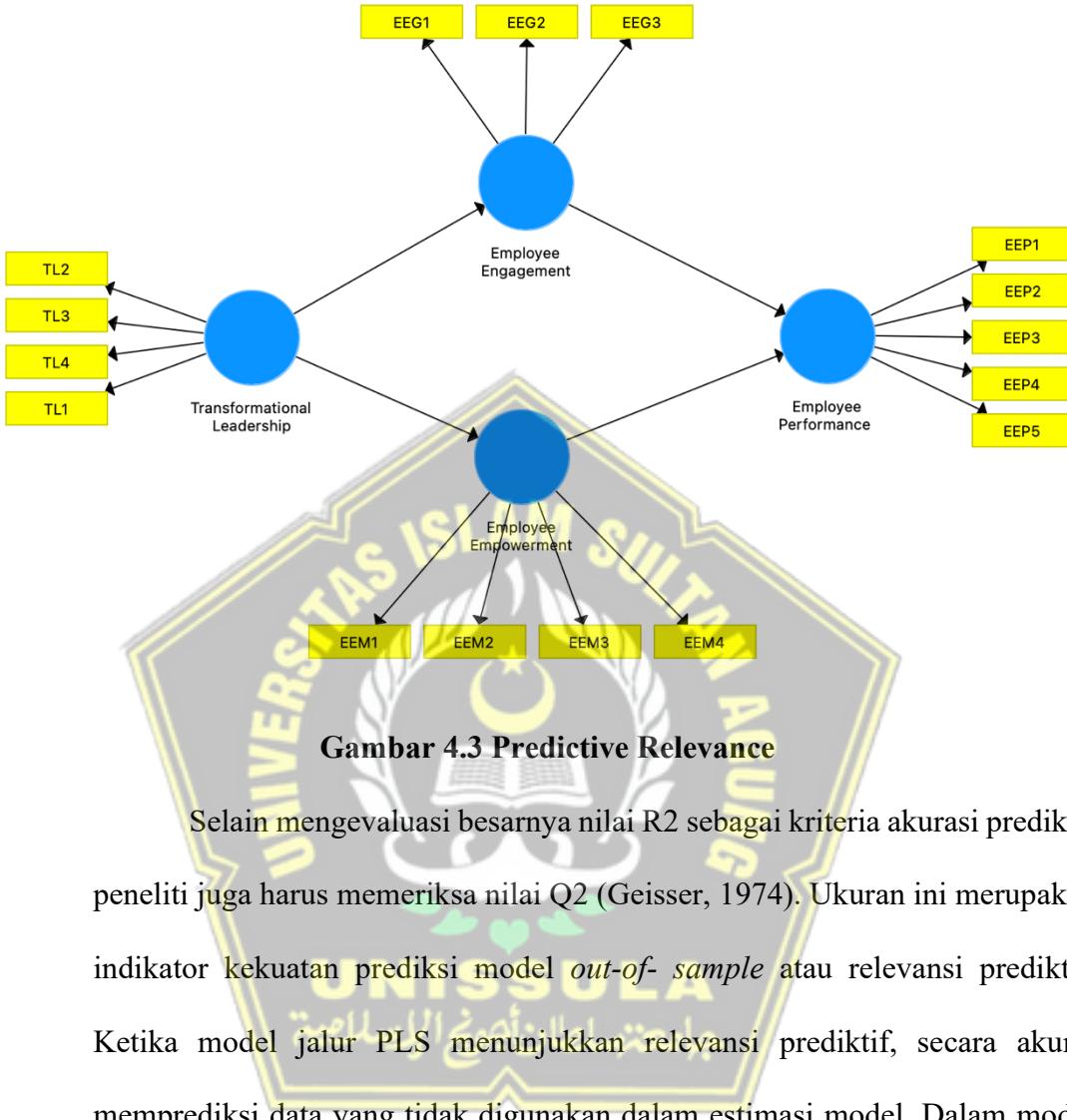
**Tabel 4.15 Effect Size (*F-Square*)**

	EEM	EEG	EEP	TL
EEM				0,441
EEG				0,231
EEP				
TL	1,345	1,513		

Sumber: data primer yang diolah, 2025

#### 4.3.2.3. Predictive Relevance (*Q-Square*)

*Cross-validated Redudancy (Q-square)* merupakan suatu cara untuk menguji predictive relevance. Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai predictive relevance, sedangkan  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang predictive relevance (Hengky Latan, 2015). Dengan menggunakan indeks *communality* dan *redundancy* dapat mengestimasi kualitas model struktural penelitian.



**Gambar 4.3 Predictive Relevance**

Selain mengevaluasi besarnya nilai R<sup>2</sup> sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai Q<sup>2</sup> (Geisser, 1974). Ukuran ini merupakan indikator kekuatan prediksi model *out-of-sample* atau relevansi prediktif. Ketika model jalur PLS menunjukkan relevansi prediktif, secara akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Dalam model struktural, nilai Q<sup>2</sup> yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen reflektif spesifik menunjukkan relevansi prediktif model jalur untuk konstruk dependen tertentu. Nilai Q<sup>2</sup> diperoleh dengan menggunakan prosedur *blindfolding* untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh titik data. *Blindfolding* adalah teknik penggunaan kembali sampel yang menghilangkan

setiap titik data dalam indikator konstruk endogen dan memperkirakan parameter dengan titik data yang tersisa (Henseler et al., 2016).

**Tabel 4.16 Predictive Relevance (*Q-Square*)**

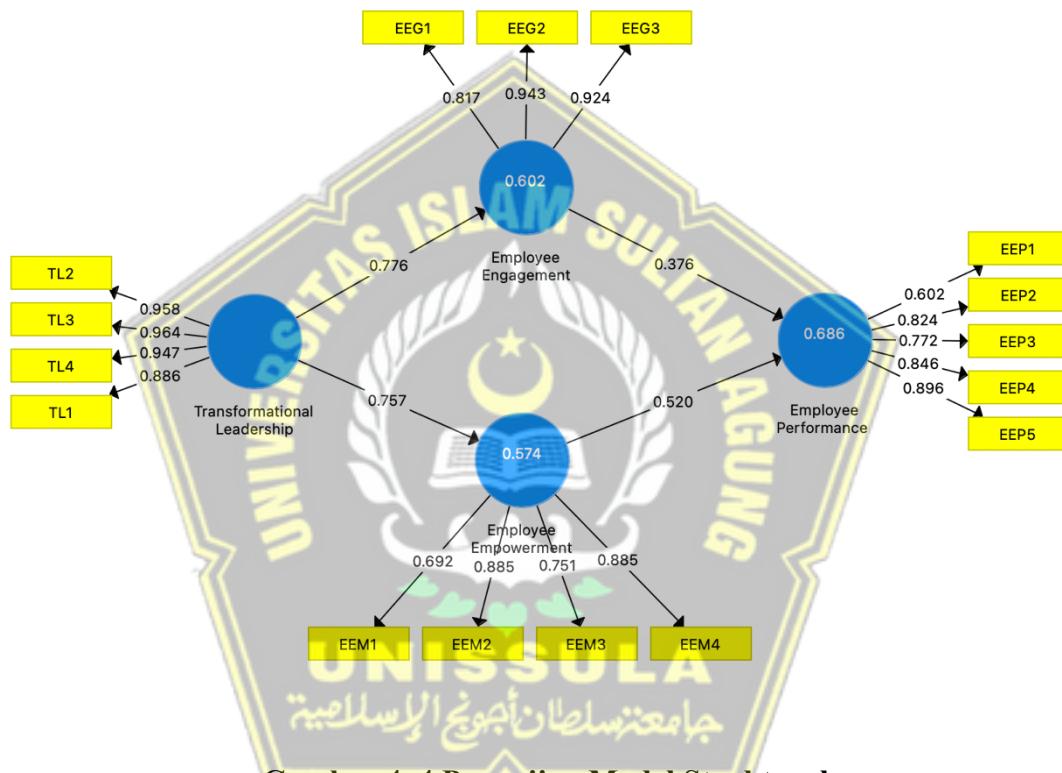
	CV Communality	CV Redundancy
<i>Employee Empowerment</i>	0,429	0,353
<i>Employee Engagement</i>	0,575	0,441
<i>Employee Performance</i>	0,450	0,402
<i>Transformational Leadership</i>	0,779	

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Hasil uji hipotesis *cross-validation*, indeks *communality* dan *redundancy* mengestimasi kualitas model *structural* penelitian. Ini menunjukkan bahwa *cross validation communality* secara global memastikan bahwa kualitas model struktural sesuai dengan indeks positif untuk semua blok, dengan mempertimbangkan model pengukuran secara keseluruhan. Selain itu, matrik untuk mengevaluasi kualitas setiap persamaan struktural tersedia dalam indeks CV *redundancy*. Nilai indeks ini harus positif untuk semua konstruk endogen (Tenenhaus, Amato, & Vinzi, 2004). Penelitian ini memberikan validitas model prediktif yang sama dan sesuai (*fit model*) karena semua variabel laten mempunyai nilai *cross validation* (CV) *redundancy* dan *communality* positif dan lebih dari 0. Tabel. 4.16 dan Gambar 4.4 menunjukkan nilai *Q-square* semua variabel lebih dari 0. Maka dapat disimpulkan bahwa

kualitas model struktural pada penelitian ini sudah sesuai atau disebut sudah menjadi *fit model*.

#### 4.3.2.4. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)



Gambar 4. 4 Pengujian Model Struktural

Penelitian ini menguji tujuh hipotesis pada *inner model*. Hubungan kausalitas yang dikembangkan pada model diuji melalui hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi pada masing-masing hubungan sama dengan nol melalui uji-t seperti yang ada dalam analisis regresi. Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, *t-values* dan *p-values*.

Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar error tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan pada observasi empiris. Dalam metode *bootstrapping* pada penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi *t-values* > 1,96 dan atau nilai *p-values* < 0,05, maka Ha diterima dan Ho ditolak begitu pula sebaliknya. Untuk mengetahui pengaruh variabel, dapat dilihat melalui koefisien jalur dengan kriteria jika koefisien jalur di bawah 0.30 memberikan pengaruh moderat, dari 0.30 hingga 0.60 kuat, dan lebih dari 0.60 memberikan pengaruh yang sangat kuat.

#### **Hipotesis:**

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

H2 : *Transformational Leadership* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Empowerment*.

H3 : *Employee Engagement* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Performance*.  
جامعة سلطان عبد العزiz الإسلامية

H4 : *Employee Empowerment* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Performance*.

**Tabel 4.17 Path Coefficient**

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Ket
<i>Transformational Leadership -&gt; Employee Engagement</i>	0,776	27,987	0,000	Diterima

<i>Transformational Leadership -&gt; Employee Empowerment</i>	0,757	9,152	<b>0,000</b>	Diterima
<i>Employee Engagement -&gt; Employee Performance</i>	0,376	3,422	<b>0,001</b>	Diterima
<i>Employee Empowerment -&gt; Employee Performance</i>	0,520	5,426	<b>0,000</b>	Diterima

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel diatas hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa:

### 1. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Dalam penelitian ini, hipotesis pertama menguji apakah terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *employee engagement*. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh koefisien jalur yang kuat ( $\beta = 0,776$ ) dan t-statistik  $27,987 > 1,96$  dengan  $p-value 0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh hubungan positif terhadap *employee engagement* ( $H_1$  diteima). Koefisien jalur yang bertanda positive ini menunjukkan bahwa semakin baik dan kuat *transformational leadership* yang dimiliki seorang karyawan PT. Hop Lun Indonesia maka *employee engagement* akan semakin tinggi. Sehingga, kesimpulan akhir dari hipotesis pertama yang menyatakan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, **diterima**.

### 2. Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Dalam penelitian ini, hipotesis kedua menguji apakah terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *employee empowerment*.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh koefisien jalur yang kuat ( $O = 0,757$ ) dan t-statistik  $3,422 > 1,96$  dengan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh hubungan positif terhadap *employee empowerment* ( $H_2$  diteima). Koefisien jalur yang bertanda positive ini menunjukkan bahwa semakin baik dan kuat *transformational leadership* yang dimiliki seorang karyawan PT. Hop Lun Indonesia maka *employee empowerment* akan semakin tinggi. Sehingga, kesimpulan akhir dari hipotesis kedua yang menyatakan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee empowerment*, **diterima**.

### 3. Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

Dalam penelitian ini, hipotesis ketiga menguji apakah terdapat pengaruh positif antara *employee engagement* terhadap *employee performance*. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh koefisien jalur yang kuat ( $O = 0,376$ ) dan t-statistik  $3,422 > 1,96$  dengan  $p\text{-value } 0,001 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh hubungan positif terhadap *employee performance* ( $H_3$  diteima). Koefisien jalur yang bertanda positive ini menunjukkan bahwa semakin baik dan kuat *employee engagement* yang dimiliki seorang karyawan PT. Hop Lun Indonesia maka *employee performance* akan semakin tinggi. Sehingga, kesimpulan akhir dari hipotesis ketiga yang menyatakan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, **diterima**.

#### 4. Hasil Pengujian Hipotesis Keempat

Dalam penelitian ini, hipotesis keempat menguji apakah terdapat pengaruh positif antara *employee empowerment* terhadap *employee performance*. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh koefisien jalur yang kuat ( $O = 0,520$ ) dan t-statistik  $5,426 > 1,96$  dengan  $p-value 0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh hubungan positif terhadap *employee performance* ( $H_4$  diteima). Koefisien jalur yang bertanda positive ini menunjukkan bahwa semakin baik dan kuat *employee empowerment* yang dimiliki seorang karyawan PT. Hop Lun Indonesia maka *employee performance* akan semakin tinggi. Sehingga, kesimpulan akhir dari hipotesis keempat yang menyatakan *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*, diterima.

##### 4.3.2.5. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung melalui *employee engagement* dan *employee empowerment* sebagai variable mediasi dengan menggunakan software SmartPLS dapat dilihat pada Tabel 4.23 berikut:

**Tabel 4.18 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Ket
<b>Transformational Leadership -&gt;</b>				
<b>Employee Empowerment -&gt;</b>	0,394	4,553	<b>0,000</b>	<b>Diterima</b>
<b>Employee Performance</b>				

<b>Transformational Leadership -&gt;</b>				
<b>Employee Engagement -&gt; Employee Performance</b>	0,292	3,392	<b>0,001</b>	<b>Diterima</b>

---

**Sumber: data primer yang diolah, 2025**

Berdasarkan Tabel 4.18 dapat diketahui pengaruh tidak langsung pada model penelitian ini, sebagai berikut:

1. Pengaruh tidak langsung variabel *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui, *employee empowerment* sebagai variabel mediasi mempunyai koefisien jalur (O) sebesar 0,394 dengan nilai statistic sebesar  $4,553 > 1,96$  dan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa *employee empowerment* memediasi secara moderat hubungan *transformational leadership* dengan *employee performance*.
2. Pengaruh tidak langsung variabel *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui, *employee engagement* sebagai variabel mediasi mempunyai koefisien jalur (O) sebesar 0,292 dengan nilai statistic sebesar  $3,392 > 1,96$  dan  $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi secara moderat hubungan *transformational leadership* dengan *employee performance*.

#### **4.4. Pembahasan dan Hasil Penelitian Hipotesis**

##### **4.4.1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*.**

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa *transformational leadership* dapat memberikan dampak positif terhadap *employee engagement*. Semakin baik dan kuat *transformational leadership* yang dimiliki pimpinan di PT. Hop Lun Indonesia maka *employee engagement* akan meningkat.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang telah diteliti oleh beberapa peneliti diantara lain adalah Hoch et al., (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai pemicu keterlibatan karyawan, terutama dalam konteks yang berubah-ubah. Pemimpin transformasional dapat menyesuaikan gaya mereka untuk memberikan dukungan yang diperlukan oleh karyawan di berbagai situasi dan lingkungan kerja, yang meningkatkan keterlibatan mereka. Pemimpin yang adaptif ini dapat menciptakan suasana kerja yang lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka.Karakas et al., (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *engagement* dengan menciptakan budaya layanan yang lebih positif dan berfokus pada pelanggan. Pemimpin transformasional yang menunjukkan empati, komunikasi yang efektif, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan membantu membentuk lingkungan kerja yang meningkatkan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan terinspirasi oleh pemimpin mereka lebih cenderung

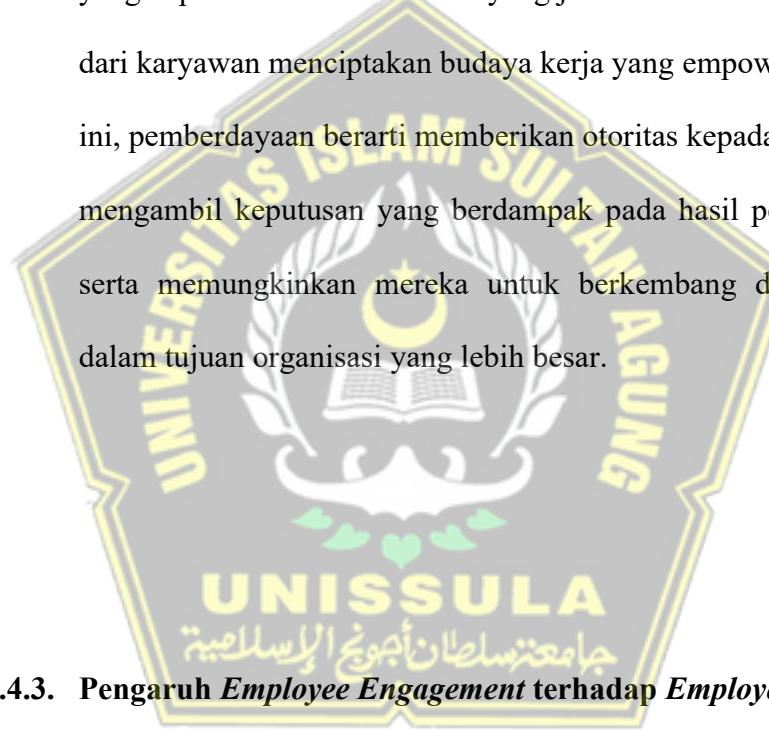
untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dan lebih terlibat dalam

#### **4.4.2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Empowerment*.**

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bawah *transformational leadership* dapat memberikan dampak positif terhadap *employee empowerment*. Semakin baik dan kuat *transformational leadership* yang dimiliki pimpinan di PT. Hop Lun Indonesia maka *employee empowerment* akan meningkat.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang telah diteliti oleh beberapa peneliti diantara lain adalah Goleman, (2017) dalam bukunya tentang kecerdasan emosional menjelaskan bahwa pemimpin transformasional yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi dapat memperkuat pemberdayaan karyawan dengan cara yang lebih empatik dan penuh perhatian. Pemimpin ini dapat memahami kebutuhan emosional karyawan, yang memungkinkan mereka untuk memberikan dukungan yang lebih besar dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *empowerment*. Dengan cara ini, pemimpin transformasional tidak hanya memberi kebebasan kepada karyawan untuk bertindak, tetapi juga memberi mereka penghargaan, pencerahan

dan perhatian yang diperlukan untuk meningkatkan rasa percaya dirid dan otonomi karyawan. (Hoch et al., 2018) dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendukung pemberdayaan karyawan dalam lingkungan kerja yang semakin global dan terdiversifikasi. Pemimpin yang transformasional yang dapat memberikan arahan yang jelas dan mendengarkan masukan dari karyawan menciptakan budaya kerja yang empowering. Dalam hal ini, pemberdayaan berarti memberikan otoritas kepada karyawan untuk mengambil keputusan yang berdampak pada hasil pekerjaan mereka, serta memungkinkan mereka untuk berkembang dan berkontribusi dalam tujuan organisasi yang lebih besar.



#### 4.4.3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*.

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa *employee engagement* dapat memberikan dampak positif terhadap *employee performance*. Semakin baik dan kuat *employee engagement* yang dimiliki karyawan di PT. Hop Lun Indonesia maka *employee performance* akan meningkat.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang telah diteliti oleh beberapa peneliti diantara lain adalah Bakker & Demerouti, (2014) mengembangkan Model Job Demands-Resources (JD-R) yang menunjukkan bahwa employee engagement berfungsi sebagai mediator antara sumber daya kerja dan kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki sumber daya yang cukup (seperti dukungan dari manajemen, otonomi, atau kesempatan untuk berkembang), mereka lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Engaged employees menggunakan energi dan sumber daya psikologis mereka untuk mengatasi tuntutan pekerjaan, yang memungkinkan mereka untuk bekerja lebih produktif dan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Model ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan menghubungkan ketersediaan sumber daya kerja dengan kinerja yang lebih baik. Menurut laporan Gallup (2017), perusahaan yang memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam hal produktivitas, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan. Gallup mencatat bahwa karyawan yang terlibat menghasilkan 22% lebih banyak produktivitas daripada rekan mereka yang tidak terlibat. Selain itu, mereka lebih cenderung untuk bertahan lebih lama di perusahaan, mengurangi tingkat perputaran karyawan, yang berdampak positif pada kinerja jangka panjang organisasi.

#### **4.4.4. Pengaruh Employee Empowerment terhadap Employee Performance.**

Berdasarkan hasil pengujian terbukti bahwa *employee engagement* dapat memberikan dampak positif terhadap *employee performance*. Semakin baik dan kuat *employee engagement* yang dimiliki karyawan di PT. Hop Lun Indonesia maka *employee performance* akan meningkat.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang telah diteliti oleh Wang et al., (2021) mengamati bahwa dalam konteks organisasi berbasis pengetahuan, pemberdayaan karyawan dapat berperan sebagai faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Mereka menambahkan bahwa pemberdayaan yang melibatkan akses terhadap informasi, pelatihan, serta dukungan manajerial dapat membantu karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Dalam jangka panjang, hal ini dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim secara keseluruhan. Menurut Lee, et al. (2020) meneliti hubungan antara employee empowerment dan *employee performance* di era organisasi berbasis teknologi. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan yang efektif dapat meningkatkan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan performa karyawan. Salah satu temuan penting dalam penelitian ini

adalah bahwa *empowerment* tidak hanya berdampak langsung pada kinerja individu, tetapi juga dapat meningkatkan kerja tim dan kolaborasi yang akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.



## **BAB V**

## **PENUTUP**

### **5.1.Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* dan *employee empowerment*, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di PT. Hop Lun Indonesia. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menggunakan metode PLS-SEM, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, yang menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.
2. *Transformational Leadership* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Empowerment*, artinya gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan rasa memiliki, kepercayaan diri, dan tanggung jawab karyawan dalam pekerjaan mereka.
3. *Employee Engagement* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*, mengindikasikan bahwa karyawan yang lebih terlibat akan menunjukkan performa kerja yang lebih baik.

4. *Employee Empowerment* memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap *Employee Performance* dibandingkan *Employee Engagement*, membuktikan bahwa pemberdayaan karyawan sangat penting dalam menciptakan kinerja yang optimal.

Dengan demikian, *employee engagement dan employee empowerment* terbukti sebagai variabel mediasi yang efektif dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

### **5.2.Implikasi Manajerial**

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh manajemen PT. Hop Lun Indonesia antara lain:

- Penguatan peran kepemimpinan transformasional: Manajemen perlu mendorong para pemimpin untuk menjadi inspiratif, karismatik, inovatif, bukan sekedar gaya melainkan pendekatan kepemimpinan yang relevan untuk menjawab tantangan zaman memimpin dengan visi jangka Panjang supaya bisnis berjalan, berkesinambungan, berkembang dan berkelanjutan,
- Menginspirasi dan memotivasi tim dengan melakukan morning briefing setiap pagi, dengan sharing pengalaman bisnis terdaulu , pengalaman bernegosiasi dan berkomitmen terhadap kualitas produk yang dihasilkan secara tidak langsung pemimpin membangkitkan spirit baru untuk mencapai target.

- Mendorong perubahan positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menjadi contoh terbaik dari versinya disegani, integritas, berwibawa, komunikatif, terbuka akan pendapat serta masukan, solutif pemecahan masalah, bijaksana terhadap teguran, empati, keteladanan dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan.
- Strategi peningkatan keterlibatan karyawan (*employee engagement*): Perusahaan memberikan makna atau kepercayaan pada karyawan dalam lead project event tertentu dengan begitu mendorong pertumbuhan inovasi serta kolaborasi. budaya apresiasi sehingga menimbulkan semangat kerja yang baru.
- Rancang Program pemberdayaan karyawan: Analisa kebutuhan pelatihan bertujuan untuk menentukan minat , bakat dan potensi karyawan sesuai bidang serta mendorong rotasi supaya karyawan memiliki skill yang kompetitif dan dapat memetakan penilaian yang relevan sesuai karakter dan bidang karyawan.
- Berikan fasilitas ruang kerja yang nyaman, dan bersih, tersedianya fasilitas beribadah, ruang laktasi bagi karyawati, dan cnatten atau pantry.
- Asuransi Kesehatan dan kecelakaan kerja Asuransi kesehatan dan kecelakaan kerja penting untuk memberikan perlindungan finansial dari biaya tak terduga akibat sakit atau cedera, memberikan ketenangan bagi karyawan dan keluarga, serta mematuhi peraturan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) yang menjadi kewajiban perusahaan. Asuransi ini juga meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan karena mereka merasa aman dan diperhatikan.

- Pemberian cuti dan libur yang sesuai, hal ini penting karena dapat meningkatkan kesehatan mental dan fisik karyawan, mengurangi stres dan kelelahan, meningkatkan motivasi dan produktivitas, serta memperkuat keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance). Bagi perusahaan, hal ini juga dapat menumbuhkan loyalitas karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada akhirnya menguntungkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
- Pengukuran dan evaluasi berkelanjutan terhadap kinerja: Perusahaan perlu mengintegrasikan keterlibatan dan pemberdayaan dalam sistem evaluasi kinerja karyawan agar pendekatan manajerial lebih holistik dan strategis, serta mengukur tujuan pelatihan apakah sudah mencapai target yang diinginkan.

### 5.3.Implikasi Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian di bidang manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan organisasi:

- Memperkuat teori kepemimpinan transformasional dengan menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini tidak hanya berpengaruh langsung terhadap hasil kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.
- Mengonfirmasi peran mediasi *employee engagement* dan *employee empowerment* dalam model hubungan antara kepemimpinan dan kinerja,

sehingga memperkaya literatur mengenai mekanisme psikologis dan perilaku yang mendasari peningkatan kinerja.

- Mendukung model *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menekankan pentingnya sumber daya psikologis dan struktural dalam menciptakan performa kerja yang optimal.

#### **5.4.Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi perhatian untuk penelitian selanjutnya:

- Keterbatasan sampel: Penelitian ini hanya dilakukan di satu perusahaan tekstil yaitu PT. Hop Lun Indonesia, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke perusahaan lain atau sektor industri berbeda.
- Desain cross-sectional: Pengumpulan data dilakukan dalam satu periode waktu, sehingga tidak mampu menangkap dinamika hubungan antar variabel secara longitudinal.
- Fokus pada variabel mediasi saja: Penelitian ini belum memasukkan variabel moderator seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, atau gaya komunikasi atasan-bawahan yang mungkin memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan:

- Menggunakan pendekatan longitudinal untuk melihat perkembangan keterlibatan, pemberdayaan, dan kinerja karyawan dalam jangka panjang.
- Menambah variabel moderator atau kontekstual seperti karakteristik pekerjaan, usia organisasi, atau budaya kerja untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam.
- Melakukan komparasi antar industri atau wilayah agar hasil lebih general dan relevan untuk dunia kerja secara luas.



## DAFTAR PUSTAKA

- A. Lee. (2020). *Wuhan novel coronavirus (COVID-19): why global control is challenging?*. *Public Health*, 179, A1-A2. doi:10.1016/j.puhe.2020.02.001.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. In *Wellbeing* (pp. 1–28). Wiley. <https://doi.org/10.1002/978118539415.wbwell019>
- Elliot, G., & Corey, D. (2018). *Build it The Rebel Playbook for World Class Employee Engagement*. John Wiley & Sons Inc.
- Ganesha Rahyuda, A., & Bagus Danendra, A. A. N. (2019). The Effect of Work Loads on Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation Variable. *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(8), 40–49. <https://doi.org/10.29226/tr1001.2019.147>
- Goleman, Daniel. 2017. *Emotional Intelligence*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hundie, Z. A., & Habtewold, E. M. (2024). The Effect of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles on Employees' Level of Performance: The Case of Hospital in Oromia Region, Ethiopia. *Journal of Healthcare Leadership*, 16, 67–82. <https://doi.org/10.2147/JHL.S450077>
- IQBAL, M. (2021). Efektifitas Digital Marketing Terhadap Kualitas Layanan pada Usaha di Masa Pandemi Covid 19 (Studi Kasus di Aceh). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 7(2), 83–93. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v7i2.609>
- Karakas, F., Sarigollu, E., & Uygur, S. (2017). Exploring the Diversity of Virtues Through the Lens of Moral Imagination: A Qualitative Inquiry into

- Organizational Virtues in the Turkish Context. *Journal of Business Ethics*, 141(4), 731–744. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3150-6>
- Kartika Lestari, D., Siregar, H., Kunci, K., Karyawan, P., & Kerja Karyawan, K. (2021). *Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Rotella Persada Mandiri Lubuk Pakam. In Media Online* (Vol. 1, Issue 3).
- Kasmir. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik) (Edisi ke-5). PT RAJA GRAFINDO PERSADA.
- Kevin Kruse. 2012. *Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers)*. Pennsylvania (US): The Kruse Group.
- Lockwood, N. R. (2007). *Leveraging integrated IS for competitive advantage*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.324>
- Nur ASS, Delpi Aprilinda, Alim Putra Budiman. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7): 840-846.
- Priansa, Donni Juni. 2018. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Bandung: Alfabeta.
- Putu Eka Nopiyani, K. D. W. (2024). PENGARUH KEDISIPLINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BYSTORE SINGARAJA. *Jurnal Daya Saing*.
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). *Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing*. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Robbins (2016:260) dalam Bintoro dan Daryanto (2017:107) *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, Penerbit Gaya Media,
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement* Brighton. <https://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>

- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Sari, D. L., Storyna, H., Intan, R., Sinaga, P., Gunawan, F. E., Asrol, M., & Redi, A. A. N. P. (2021). The effect of job stress to employee performance: Case study of manufacturing industry in Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 794(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/794/1/012085>
- Schaufeli, W. B. (2017). *Applying the Job Demands-Resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout*. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Slack, N., Singh, G., & Sharma, S. (2020). The effect of supermarket service quality dimensions and customer satisfaction on customer loyalty and disloyalty dimensions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(3), 297–318. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-10-2019-0114>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2010.12.011>
- Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). *Pengaruh dukungan organisasi dan employee engagement terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah*. Jurnal Ilmu Manajemen, 10(1), 219–232. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p219-232>
- Vazirani, N. (2007). *Employee Engagement* (05/07; WPS05). [https://www.academia.edu/33624588/Employee\\_Engagement\\_SIES\\_College\\_of\\_Management\\_Studies\\_Working\\_Paper\\_Series](https://www.academia.edu/33624588/Employee_Engagement_SIES_College_of_Management_Studies_Working_Paper_Series)
- Wang, N., Chen, J., Tai, M., & Zhang, J. (2021). Blended learning for Chinese university EFL learners: learning environment and learner perceptions. *Computer Assisted Language Learning*, 34(3), 297–323. <https://doi.org/10.1080/09588221.2019.1607881>
- Weiher, H., Pircher, H., Jansen-Dürr, P., Hegenbarth, S., Knolle, P., Grunau, S., Vapola, M., Hiltunen, J. K., Zwacka, R. M., Schmelzer, E., Reumann, K., &

- Will, H. (2016). A monoclonal antibody raised against bacterially expressed MPV17 sequences shows peroxisomal, endosomal and lysosomal localisation in U2OS cells. *BMC Research Notes*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s13104-016-1939-0>
- Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

