



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Intrinsik sebagai Pendorong Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Keterikatan Karyawan pada Perusahaan Jasa Pengurusan Transportasi

Yudi Darmanto^{1*}, Mafizatun Nurhayati², Hana Norhamida³

¹Universitas Terbuka, Surabaya, Indonesia, darmanto.bio02@gmail.com

²Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia, mafizatun.nurhayati@mercubuana.ac.id

³Universitas Terbuka, Surabaya, Indonesia, hana@ecampus.ut.ac.id

*Corresponding Author: darmanto.bio02@gmail.com

Abstract: *This research aims to analyze the influence of transformational leadership and intrinsic motivation on employee performance, with employee involvement as a mediating variable that focuses on permanent employees of the company's transportation management service company, namely PT Mitra Intertrans Forwarding. The research uses a quantitative approach with the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method and data analysis with the SmartPLS 4 program. Sample determination uses the G*Power power analysis program and a non-probability sampling approach. The research sample consisted of 216 employee respondents in all departments or sections. The research results show that transformational leadership, intrinsic motivation, and employee engagement have a positive and significant influence on employee performance. Additionally, transformational leadership and intrinsic motivation significantly influence employee engagement. Furthermore, employee engagement is proven to play a partial mediating role in the relationship between transformational leadership and intrinsic motivation on employee performance. These findings emphasize the importance of strengthening transformational leadership practices and intrinsic motivation to increase employee engagement and employee performance, especially in transportation management service companies and in general in the logistics industry.*

Keywords: *Transformational Leadership, Intrinsic Motivation, Employee Engagement, Employee performance, Logistics*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan, dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi yang berfokus pada karyawan tetap perusahaan jasa pengurusan transportasi perusahaan yaitu PT Mitra Intertrans Forwarding. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dan analisis data dengan program SmartPLS 4. Penentuan sampel menggunakan program *power analysis G*Power* dan pendekatan *non-probability* sampling. Sampel penelitian terdiri dari 216 responden karyawan di seluruh departemen atau bagian. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik secara signifikan memengaruhi keterikatan karyawan. Lebih lanjut, keterikatan karyawan terbukti berperan secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menekankan pentingnya penguatan praktik kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik untuk meningkatkan keterikatan karyawan dan kinerja karyawan khususnya di perusahaan jasa pengurusan transportasi dan secara umum di industri logistik.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformational, Motivasi Intrinsik, Keterikatan Karyawan, Kinerja Karyawan, Logistik

PENDAHULUAN

Industri logistik di Indonesia termasuk perusahaan jasa pengurusan transportasi menghadapi dinamika dan tantangan bisnis yang menuntut organisasi untuk beradaptasi guna meningkatkan efisiensi, pertumbuhan, dan daya saing seperti melakukan strategi penggabungan perusahaan. Proses perubahan ini dapat berdampak pada perubahan sistem, pola operasional, budaya kerja, dan peningkatan target kinerja yang memberikan tantangan karena terdapat perbedaan nilai perusahaan, gaya kepemimpinan, dan munculnya kecemasan karyawan. Dalam konteks tersebut, kinerja karyawan menjadi penentu utama keberhasilan perusahaan sehingga dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan dapat mendorong kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah prestasi atau keberhasilan yang dicapai karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang telah disepakati bersama untuk mencapai tujuan perusahaan (Silaen *et al.*, 2021). Dimensi kinerja meliputi pengetahuan kerja, akurasi kerja, produktivitas, kemandirian, mengikuti kebijakan dan prosedur, inisiatif, dan kerja sama (Ardian *et al.*, 2023). Hal yang perlu diperhatikan perusahaan guna mendorong kinerja karyawan meliputi gaya kepemimpinan, motivasi, keterikatan karyawan, dan budaya organisasi (Budiyanto *et al.*, 2020).

PT. Mitra Intertrans Forwarding (MIF) pada tahun 2021 melakukan langkah penggabungan perusahaan dan restrukturisasi yang memunculkan tantangan kepemimpinan, motivasi, dan keterikatan karyawan. Kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan saat perusahaan menghadapi perubahan besar, terjadinya krisis, tantangan bisnis, inovasi dan pertumbuhan jangka panjang seperti transformasi bisnis, untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan tim agar keluar dari zona nyaman, berpikir kreatif, serta mencapai kinerja yang melebihi ekspektasi (Robbins & Judge, 2024: 409). Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi karyawan mencapai kinerja yang lebih tinggi demi pencapaian tujuan organisasi melalui komunikasi visi yang jelas, membangun kepercayaan, stimulasi intelektual dan menanamkan rasa bangga (Bass & Riggio, 2006: 4). Dimensi kepemimpinan transformasional meliputi pengaruh ideal, inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Bass & Riggio, 2006: 55, Ayep *et al.*, 2024). Selain itu, kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi nilai, sikap, keyakinan, dan perilaku karyawan dengan melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan (Azmy, 2021: 57).

Selain kepemimpinan transformasional, motivasi instrinsik juga berperan penting dalam mendorong kinerja dan membuat karyawan lebih berkomitmen pada tujuan dan tidak mudah menyerah meski ada tantangan, bukan sekadar demi imbalan eksternal. Menurut Basalamah & Risman (2025: 6) bahwa motivasi dibagi menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, keduanya merepresentasikan dua arah yang berbeda dalam proses pendorong perilaku manusia. Motivasi intrinsik adalah dorongan dari dalam diri karyawan untuk

melakukan pekerjaan dengan baik dan mencapai kinerja tinggi melalui kepuasan atau tantangan dalam pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, bukan dari imbalan eksternal, dan pengembangan diri (Luthans, 2011: 160). Dimensi motivasi intrinsik meliputi keberhasilan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan (Luthans, 2011: 166, Widodo *et al.*, 2024). Motivasi intrinsik yang tinggi dapat menurunkan minat karyawan untuk mengundurkan diri dan mempengaruhi keterikatan karyawan (Gajenderan *et al.*, 2023). Karyawan yang memiliki motivasi secara intrinsik dapat menerima pekerjaan yang menantang, hal-hal baru dan memiliki kebutuhan untuk menggunakan kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan (Ghosh *et al.*, 2020).

Faktor lain yang juga penting dalam memengaruhi kinerja adalah keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan adalah keadaan psikologis atau sikap positif aktif yang dimiliki oleh karyawan untuk berkontribusi pada pekerjaan dan perusahaan melalui komitmen, antusiasme dan loyalitas kepada pekerjaan, rekan kerja, pimpinan dan perusahaan (Shuck *et al.*, 2016). Dimensi keterikatan karyawan meliputi keterikatan kognitif, keterikatan emosional, dan keterikatan perilaku (Shuck *et al.*, 2016: 3, Widodo *et al.*, 2024). Karyawan yang memiliki keterikatan merasa memiliki hubungan emosional dengan pekerjaan dan bersemangat mencapai target kinerja (Wakhyuni, 2025: 19). Keterikatan terjadi ketika karyawan berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi serta termotivasi untuk mencapai kinerja terbaik (Armstrong, 2014: 193). Keterikatan karyawan yang tinggi berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas, inovasi, dan kepuasan pelanggan (Wakhyuni, 2025: 120). menurut Dessler (2015: 105), keterikatan karyawan mengacu pada keterlibatan psikologis, hubungan dengan pekerjaan, dan komitmen penyelesaian pekerjaan. Karyawan yang terikat akan mengalami hubungan erat dengan pekerjaan dan bekerja keras untuk mencapai target kinerja.

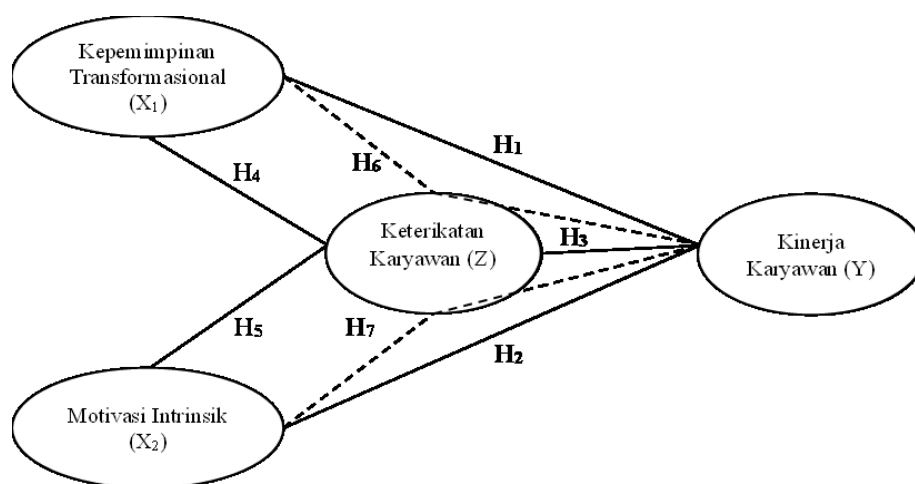
Menurut Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) oleh Locke & Latham (1990), bahwa tujuan yang spesifik dan menantang meningkatkan motivasi serta kinerja. Teori penetapan tujuan menunjukkan adanya keterkaitan atau hubungan antara penetapan tujuan dengan kinerja karyawan dan adanya tujuan yang menantang serta spesifik dapat diperoleh hasil kinerja yang lebih baik. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut dengan menetapkan tujuan yang penting dan dapat dicapai, menciptakan motivasi dan keterikatan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan keterikatan karyawan (Robbins & Judge, 2012). Kepemimpinan transformasional efektif meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan produktivitas karyawan (Sayan & Sürücü, 2024). Tujuan spesifik dan menantang dapat meningkatkan motivasi intrinsik, karyawan yang memiliki motivasi intrinsik dapat menerima pekerjaan yang menantang, adaptif, menggunakan kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan (Ghosh *et al.*, 2020). Menurut Freyer *et al.* (2025) dan Layek & Koodamara (2024), bahwa motivasi intrinsik memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Jindain *et al.* (2023), bahwa keterikatan karyawan berdampak positif signifikan terhadap kinerja. Selain itu, Hilmi *et al.* (2013) menyimpulkan bahwa mediasi keterikatan karyawan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan.

Fenomena empiris di PT. MIF menunjukkan adanya tantangan nyata terkait manajemen sumber daya manusia. Data kinerja karyawan mencatat tren peningkatan karyawan berkinerja rendah dan tingginya angka pengunduran diri pada periode tahun 2021 hingga tahun 2024 yang mencapai rata-rata 12% per tahun. Selain itu, survei pra-penelitian menunjukkan adanya masalah kepemimpinan tidak efektif dan beban kerja tinggi yang memicu stres. Selain itu, berdasarkan survey keterikatan karyawan pada tahun 2024 terdapat 15,7% karyawan yang tidak terikat aktif, yang jika tidak dikelola dapat berdampak pada rendahnya kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya ketidakkonsistenan (*research gap*) mengenai hubungan antar variabel tersebut. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Lukito *et al.*, 2024, Sayan & Sürücü, 2024, Fahy *et al.*, 2024), sementara penelitian lain menemukan

pengaruh yang tidak signifikan (Braun *et al.*, 2013). Demikian pula, hubungan antara keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan masih menghasilkan temuan yang beragam (Santoso *et al.*, 2024). Hal ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut, di sektor logistik khususnya dalam konteks perusahaan jasa pengurusan transportasi yang memiliki tantangan efisiensi biaya operasional dan persaingan bisnis yang semakin ketat.

Berdasarkan latar belakang teoritis dan empiris tersebut, penelitian ini berupaya untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik (variabel independen) terhadap kinerja karyawan (variabel dependen), dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan menegaskan pentingnya faktor kepemimpinan dan dorongan internal karyawan dapat meningkatkan kinerja, dengan keterikatan karyawan sebagai mekanisme psikologis penghubungnya. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar perumusan kebijakan peningkatan kinerja karyawan di lingkungan PT. Mitra Intertrans Forwarding, khususnya dalam aspek pengembangan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik, dan peningkatan program keterikatan karyawan.



Sumber: Data Riset, 2025

Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu metode yang berfokus pada pengukuran variabel-variabel menggunakan data numerik dan dapat memberikan kerangka kerja untuk menganalisis fenomena serta menjelaskan hubungan dari tiap variabel yang diteliti melalui analisis statistik (Zulfikar *et al.*, 2024: 5). Metode analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian atau *Partial Least Squares* (SEM-PLS) sesuai digunakan dalam penelitian yang bersifat eksploratif dan prediktif, serta dalam kondisi jumlah sampel relatif terbatas dan distribusi data tidak harus normal (Muhson, 2022: 1). Pendekatan ini dipilih karena memiliki beberapa kelebihan yaitu dapat mengidentifikasi konstruk penggerak kunci, mengukur model secara formatif, model memiliki banyak konstruk dan indikator, dan ukuran sampel kecil dan/atau tidak terdistribusi normal (Hair *et al.*, 2017).

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap PT. MIF yang bertugas di berbagai departemen atau bagian, dan bekerja pada periode penelitian yang berjumlah 305 orang. Penentuan ukuran sampel pada penelitian ini menggunakan pendekatan Hair *et al.* (2022: 25), menyarankan program *power analysis G*Power* dengan mempertimbangkan *statistical power* dan *effect size* ketika menentukan minimum ukuran sampel. Penelitian ini menggunakan level

signifikansi 5%, jumlah jalur menuju konstruk endogen sebesar 3, *effect size* (f^2) 0,15 atau medium, dan kekuatan uji (*power*) 0.95 maka diperoleh minimum sampel sebesar 119 sampel.

Kuesioner digunakan sebagai instrumen penelitian dalam pengumpulan data primer yang berisi 40 pertanyaan tertutup untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional (pengaruh ideal, inspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individual), motivasi intrinsik (keberhasilan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan), keterikatan karyawan (kognitif, emosional, perilaku), dan kinerja karyawan (pengetahuan, akurasi, produktivitas, kemandirian, kepatuhan, inisiatif, kerja sama) dengan skala Likert 1–5. Responden adalah karyawan tetap PT. MIF yang dipilih menggunakan pendekatan non-probability sampling yaitu *convenience sampling* guna kemudahan memperoleh data (Amruddin, *et al.*, 2022: 105). Metode sampling ini digunakan untuk mengatasi keterbatasan waktu dan lokasi responden yang berada di berbagai kota.

Kuesioner yang disebarkan ke responden telah melalui uji instrumen meliputi pengujian validitas menggunakan metode *Corrected Item Total Correlation* dan reliabilitas menggunakan nilai *Cronbach Alpha* (Purnomo, 2016: 70) dengan hasil valid dan reliabel. Kuesioner disebarkan ke responden di seluruh departemen atau bagian yang tersebar di berbagai kota di Indoensia guna memastikan keterwakilan populasi dan meminimalkan bias sampling. Sampel yang baik adalah sampel yang mewakili seluruh karakteristik pada populasi sehingga sampel mampu menggeneralisasi populasi (Amruddin, *et al.*, 2022: 96).

Penelitian ini menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4, sebelum melakukan analisis SEM-PLS dilakukan terlebih dahulu analisis deskriptif untuk menjelaskan karakteristik responden penelitian, meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan jabatan. Pada tahap ini memberikan gambaran data awal dan memastikan kelayakan untuk analisis lebih lanjut. Analisis SEM-PLS meliputi pengujian *outer model*, pengujian *inner model*, dan pengujian hipotesis.

Pengujian *outer model* meliputi pengujian validitas yaitu uji validitas konvergen dan validitas diskriminan; dan reliabilitas data yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Validitas konvergen diukur melalui loading factor $> 0,70$ dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.50 , sedangkan validitas diskriminan diukur melalui *cross loading* dengan nilai korelasi suatu konstruk tidak boleh lebih besar pada konstruk lain dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) $< 0,90$. Pengujian reliabilitas data meliputi *Cronbach's Alpha* $> 0,70$ dan *Composite Reliability* $> 0,70$, untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan dari item-item yang digunakan (Muhson, 2022: 3).

Pengujian *inner model* yaitu R-Square (R^2) dan Q-Square (Q^2), semakin besar R^2 maka semakin bagus persamaan struktural dikarenakan variabel eksogen menjelaskan variabel endogen (Hair *et al.*, 2018: 260). Nilai $R^2 > 0.25$ dinyatakan lemah atau akurasi kecil, $R^2 > 0.50$ moderat atau akurasi sedang dan $R^2 > 0.75$ dinyatakan baik atau akurasi kuat (Haryono, 2016: 386). Selanjutnya, jika nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki relevansi prediktif yang baik, sedangkan $Q^2 \leq 0$ menunjukkan model tidak memiliki relevansi prediktif atau kemampuan prediktifnya sangat rendah (Hair *et al.*, 2018: 780).

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping sehingga diperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value* yang menentukan signifikansi hubungan antar variabel, pengujian hipotesis ini dapat dijelaskan dengan adanya efek langsung (*direct effect*), efek tidak langsung (*indirect effect*), dan efek total (*total effect*) (Hair *et al.*, 2021: 140). Penelitian ini menggunakan pengujian satu sisi (*one-tailed*) dan tingkat signifikansi 5% sehingga nilai kritisnya (*t-value*) adalah 1,645. Tingkat signifikansi dapat juga dinilai menggunakan nilai *p* (*p-value*). *P-value* adalah probabilitas kesalahan menolak hipotesis nol yang benar, penelitian ini mengasumsikan tingkat signifikansi 5%, sehingga *p-value* harus lebih kecil dari 0,05. Pengujian hipotesis mencakup pengujian peran mediasi yang dikategorikan sebagai mediasi sebagian (*partial*

mediation), mediasi penuh (*full mediation*) dan tidak terdapat mediasi (*no mediation*) (Hair, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data penelitian, responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja dan jabatan. Responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Mitra Intertrans Frowarding sebanyak 216 karyawan di seluruh departemen atau bagian. Kuesioner disebarikan secara daring kepada responden yang memenuhi kriteria, dan melakukan pengisian dengan lengkap sehingga dapat digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki Laki	131	60,6%
	Perempuan	85	39,4%
	Total	216	100%
Usia	21 – 30 Tahun	68	31,5%
	31 – 40 Tahun	84	38,9%
	41 – 50 Tahun	56	25,9%
	>50 Tahun	8	3,7%
	Total	216	100%
Tingkat Pendidikan	Diploma I	4	1,9%
	Diploma III	17	7,9%
	SMA/SLTA/Sederajat	27	12,5%
	Strata 1	161	74,5%
	Strata 2/3	7	3,2%
	Total	216	100%
Masa Kerja	<6 tahun	91	42,1%
	6 – 10 tahun	50	23,1%
	11 – 15 tahun	36	16,7%
	16 – 20 tahun	22	10,2%
	21 – 25 tahun	10	4,6%
	>25 tahun	7	3,2%
	Total	216	100%
Jabatan	Staf Pelaksana	39	18,1%
	Staf Kantor	136	63,0%
	Supervisor	31	14,4%
	Coordinator	4	1,9%
	Manager	5	2,3%
	Senior Manager	1	0,5%
	Total	216	100%

Sumber: Data Riset, 2025

Hasil menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 60,6%, sedangkan responden wanita sebesar 39,4%. Berdasarkan kelompok usia, didominasi responden berusia 31-40 tahun (38,9%), paling rendah pada kelompok usia > 50 tahun (3,7%). Berikutnya, berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan Strata satu (S1) sebesar 74,5%, diikuti oleh lulusan SMA atau sederajat (12,5%), Diploma III (7,9%), Strata 2/3 (3,2%), dan Diploma I (1,9%). Selanjutnya, berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja kurang dari 6 tahun (42,1%) diikuti oleh masa kerja 6-10 tahun (23,1%), 11-15 tahun (16,7%), 16-20 tahun (10,2%), 21-25 tahun (4,6%), dan > 25 tahun (3,2%). Sementara itu, berdasarkan jabatan, sebagian besar responden memiliki jabatan

sebagai staf kantor (63,0%), diikuti staf pelaksana (18,1%), supervisor (14,4%), manager (2,3%), coordinator (1,9%), dan senior manager (0,5%).

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional (KTR)	KTR1	0,851	0,677	0,949	0,947
	KTR2	0,765			
	KTR3	0,822			
	KTR4	0,873			
	KTR5	0,844			
	KTR6	0,845			
	KTR7	0,781			
	KTR8	0,821			
	KTR9	0,828			
	KTR10	0,789			
Motivasi Intrinsik (MIN)	MIN2	0,769	0,548	0,899	0,897
	MIN3	0,709			
	MIN4	0,785			
	MIN5	0,758			
	MIN6	0,791			
	MIN8	0,699			
	MIN9	0,784			
	MIN10	0,805			
Keterikatan Karyawan (KTK)	KTK1	0,744	0,572	0,913	0,911
	KTK2	0,761			
	KTK3	0,791			
	KTK4	0,780			
	KTK5	0,813			
	KTK6	0,766			
	KTK7	0,809			
	KTK8	0,703			
	KTK10	0,714			
Kinerja Karyawan (KKA)	KKA1	0,746	0,513	0,882	0,878
	KKA2	0,744			
	KKA4	0,778			
	KKA5	0,836			
	KKA6	0,643			
	KKA7	0,675			
	KKA9	0,731			
	KKA10	0,716			

Sumber: Data Riset, 2025

Uji validitas konvergen digunakan mengetahui bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten (konstruk) konsisten merefleksikan konstruk tersebut, ditunjukkan melalui nilai *loading factor* > 0,70 yang artinya memenuhi validitas pada setiap variabel (Muhson, 2022: 3). Hasil uji menunjukkan terdapat item yang memiliki nilai *loading factor* < 0,70 sehingga dilakukan re-spesifikasi dan dilakukan pengujian ulang. Selanjutnya, setelah pengujian re-spesifikasi didapatkan item atau indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* > 0,70 kecuali indikator MIN 8, KKA6 dan KKA7 yang dipertahankan dengan pertimbangan agar dimensi tanggung jawab (MIN 8) pada variabel motivasi intrinsik, dimensi kemandirian (KKA 6), dimensi mengikuti kebijakan dan

prosedur (KKA 7) pada variabel kinerja karyawan agar tetap ada dalam model. Validitas konvergen juga dapat diukur dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), apabila $AVE > 0,50$ maka instrumen dalam penelitian telah memenuhi validitas konvergen yang berarti bahwa faktor variabel laten (konstruk) pada model penelitian ini telah menjelaskan paling sedikit setengah dari varians masing-masing indikator (Muhson, 2022: 3). Nilai AVE seluruh variabel di atas 0,50, yang berarti setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians masing-masing indikator sehingga validitas konvergen semua variabel pada instrumen penelitian ini dapat diterima.

Tabel 3. Hasil Pengujian Validitas Diskriminan Nilai Cross Loading

Item	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Intrinsik	Keterikatan Karyawan	Kinerja Karyawan
KTR1	0,850	0,390	0,385	0,408
KTR2	0,765	0,372	0,398	0,325
KTR3	0,822	0,371	0,306	0,315
KTR4	0,873	0,409	0,401	0,392
KTR5	0,844	0,398	0,376	0,404
KTR6	0,845	0,496	0,446	0,468
KTR7	0,781	0,465	0,416	0,363
KTR8	0,821	0,481	0,392	0,430
KTR9	0,828	0,450	0,424	0,359
KTR10	0,790	0,485	0,423	0,374
MIN2	0,428	0,753	0,512	0,551
MIN3	0,293	0,709	0,459	0,457
MIN4	0,423	0,761	0,575	0,464
MIN5	0,488	0,752	0,612	0,535
MIN6	0,465	0,792	0,609	0,526
MIN8	0,328	0,722	0,616	0,534
MIN9	0,394	0,750	0,574	0,442
MIN10	0,446	0,774	0,653	0,560
KTk1	0,313	0,593	0,728	0,565
KTk2	0,374	0,562	0,757	0,658
KTk3	0,342	0,663	0,786	0,623
KTk4	0,327	0,613	0,764	0,567
KTk5	0,374	0,632	0,797	0,539
KTk6	0,378	0,631	0,760	0,474
KTk7	0,457	0,599	0,802	0,508
KTk8	0,438	0,491	0,714	0,439
KTk10	0,312	0,557	0,751	0,502
KKA1	0,256	0,505	0,484	0,737
KKA2	0,293	0,524	0,509	0,737
KKA4	0,234	0,490	0,533	0,778
KKA5	0,391	0,552	0,580	0,822
KKA6	0,229	0,372	0,415	0,645
KKA7	0,456	0,542	0,549	0,684
KKA9	0,421	0,526	0,531	0,713
KKA10	0,426	0,567	0,505	0,698

Sumber: Data Riset, 2025

Uji validitas diskriminan menggunakan nilai cross loading, bertujuan untuk mengetahui indikator pada instrumen penelitian dapat menjadi pengukur yang handal bagi variabel laten (konstruk), yang artinya sampai seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari

konstruk lainnya Haryono (2016: 255). Hasil nilai *cross loading* seluruh indikator dari variabel mempunyai nilai yang lebih tinggi dari item variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa tiap item indikator dari variabel mempunyai identitas tersendiri dan tidak berkolerasi dengan item pada variabel lain. Hasil pengujian validitas diskriminan instrumen penelitian dapat dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima karena nilai *cross loading* item variabel yang dituju memperoleh hasil yang lebih besar apabila dibandingkan dengan nilai *cross loading* item yang lain. Pengujian validitas diskriminan juga dapat diukur dengan nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) yaitu $< 0,90$, yang berarti bahwa validitas diskriminan telah terbukti untuk variabel yang diukur secara reflektif (Hair *et al.*, 2022). Nilai HTMT seluruh variabel di bawah 0,90, yang berarti variabel penelitian telah memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 4. Hasil Pengujian Validitas Diskriminan HTMT

Variabel	Kepemimpinan Transformasional	Motivasi Intrinsik	Keterikatan Karyawan	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan Transformasional				
Motivasi Intrinsik	0,515			
Keterikatan Karyawan	0,501	0,773		
Kinerja Karyawan	0,577	0,839	0,742	

Sumber: Data Riset, 2025

Uji reliabilitas menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* (CA), bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan bisa memberikan hasil yang sama meskipun dipakai berulang kali dalam kondisi yang sama. Nilai CR dan CA di atas 0,70 menunjukkan bahwa instrumen penelitian mempunyai konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan dari item-item yang digunakan (Muhson, 2022: 3). Nilai CR dan CA seluruh variabel mempunyai nilai di atas 0,70, hal ini berarti seluruh variabel mempunyai sifat yang handal atau reliabel dalam mengukur variabel sampai dengan indikatornya.

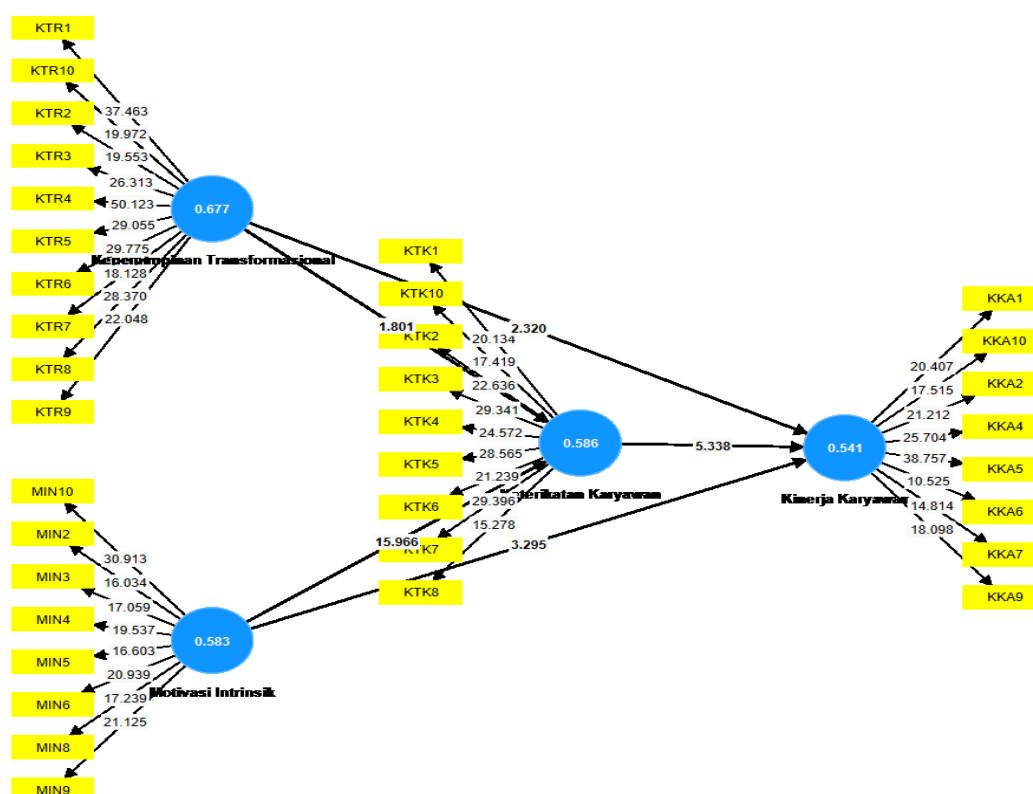
Tabel 5. Hasil Pengujian R-Square dan Q-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted	Q-Square
Kinerja Karyawan	0,542	0,536	0,281
Keterikatan Karyawan	0,591	0,587	0,337

Sumber: Data Riset, 2025

Uji R-Square (R^2) bertujuan untuk mengukur seberapa baik variabel independen dalam menerangkan variabilitas variabel dependen, bahwa nilai R^2 yang baik mendekati 1. Nilai R^2 terbagi menjadi tiga kategori yaitu $> 0,75$ bernilai kuat, $> 0,50$ bernilai moderat, dan $> 0,25$ bernilai lemah (Hair *et al.*, 2019). Selain itu, uji Q-Square (Q^2) bertujuan untuk mengukur kemampuan prediktif model, yaitu memprediksi variabel endogen dalam sampel data yang baru atau berbeda melalui proses validasi silang (*cross-validation*). Variabel independen terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) memiliki nilai $R^2 = 0,542$, nilai R^2 Adjusted = 0,536, hal ini berarti seluruh konstruk variabel independen mampu memengaruhi variabel dependen sebesar 53,6% dan termasuk kategori moderat. Sedangkan pengaruh secara simultan variabel independen dan variabel mediasi (keterikatan karyawan) memiliki nilai $R^2 = 0,591$, nilai R^2 Adjusted = 0,587, hal ini berarti seluruh konstruk variabel independen dan variabel mediasi secara bersama memengaruhi variabel dependen sebesar 58,7% dan termasuk kategori moderat. Sedangkan nilai Q^2 diperoleh nilai yaitu 0,281 untuk variabel kinerja karyawan dan nilai Q^2 sebesar 0,337 untuk variabel keterikatan karyawan yang berarti bahwa model penelitian ini terbukti memiliki relevansi prediktif atau kemampuan prediktif yang baik.

Uji hipotesis menggunakan analisis *bootstrapping* pada program aplikasi SmartPLS 4, bertujuan untuk menguji tingkat signifikansi jalur dan menunjukkan adanya hubungan langsung (*direct effects*), tidak langsung (*indirect effects*), dan total hubungan (*total effects*). Pengujian hipotesis akan menghasilkan nilai *t-value* dan *p-value*, koefisien dianggap signifikan apabila nilai *t-value* > 1,645 dan *p-value* < 0,05 sehingga dapat dinyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dan hipotesis diterima. Hasil pengujian diperoleh hasil item pengukuran pada tiap dimensi yang paling berpengaruh pada setiap variabel yaitu dimensi pengaruh inspirasional pada variabel kepemimpinan transformasional memiliki item pengukuran dengan nilai *t-value* = 50,123, dimensi pengembangan pada variabel motivasi intrinsik memiliki item pengukuran dengan *t-value* = 30,913, dimensi keterikatan emosional pada variabel keterikatan karyawan dengan nilai *t-value* = 29,396, dan dimensi produktivitas pada variabel kinerja karyawan dengan nilai *t-value* = 38,757.



Sumber: Data Riset, 2025

Gambar 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung menunjukkan bahwa H1, H2, H3, H4 dan H5 memiliki pengaruh signifikan dengan *t-value* > 1,645 dan *p-value* < 0,05 sehingga seluruh hipotesis H1-H5 dinyatakan diterima. Selanjutnya, H6 dan H7 dinyatakan terdapat pengaruh signifikan dan peran mediasi parsial. Variabel keterikatan karyawan memiliki pengaruh paling tinggi terhadap kinerja karyawan dengan *t-value* = 5,338, sedangkan variabel motivasi intrinsik memiliki pengaruh paling tinggi terhadap keterikatan karyawan dengan *t-value* = 15,966.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis (Path Coefficient dan Specific indirect effects)

Pengaruh antar Variabel	Path Coefficient	T Values	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,115	2,320	0,010	Berpengaruh signifikan

Motivasi Intrinsik → Kinerja Karyawan	0,272	3,295	0,000	Berpengaruh signifikan
Keterikatan Karyawan → Kinerja Karyawan	0,437	5,338	0,000	Berpengaruh signifikan
Kepemimpinan Transformatif → Keterikatan Karyawan	0,095	1,801	0,036	Berpengaruh signifikan
Motivasi Intrinsik → Keterikatan Karyawan	0,714	15,966	0,000	Berpengaruh signifikan
Kepemimpinan Transformatif → Keterikatan Karyawan → Kinerja Karyawan	0,041	1,713	0,043	Mediasi parsial signifikan
Motivasi Intrinsik → Keterikatan Karyawan → Kinerja Karyawan	0,312	5,053	0,000	Mediasi parsial signifikan

Sumber: Data Riset, 2025

Hasil pengujian hipotesis H1 dinyatakan nilai $\beta = 0,115$, $t\text{-value} = 2,320$, $p\text{-value} = 0,010$, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Anggraini, *et al.* (2025), Sayan & Sürücü (2024) dan Qalati *et al.* (2022), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Ali *et al.* (2024) bahwa penerapan kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam meningkatkan retensi dan keterikatan karyawan, serta berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Tagscherer & Carbon (2025), menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendukung kolaborasi antar karyawan. Hal ini berarti kemampuan pimpinan dalam memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan perusahaan menjadi aspek penting untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis H2 dinyatakan nilai $\beta = 0,272$, $t\text{-value} = 3,295$, $p\text{-value} = 0,000$, menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Khan *et al.* (2020), Freyer *et al.* (2025), Layek & Koodamara (2024), bahwa motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi beban kerja tinggi dan tingkat stres sedang menjadikan motivasi intrinsik sebagai penyangga emosional atau buffer psikologis yang memicu inisiatif dan ketahanan psikologis di tengah tuntutan kerja.

Hasil pengujian hipotesis H3 dinyatakan nilai $\beta = 0,437$, $t\text{-value} = 5,338$, $p\text{-value} = 0,000$, menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Harefa & Selviana (2023), Jindain *et al.* (2023), bahwa keterikatan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan, di mana karyawan yang antusias, ulet, dan fokus dalam bekerja menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Hasil ini menerangkan karyawan dengan keterikatan secara emosional dapat memberikan upaya terbaik saat melakukan pekerjaan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Hasil pengujian hipotesis H4 dinyatakan nilai $\beta = 0,095$, $t\text{-value} = 1,801$, $p\text{-value} = 0,036$, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Ali *et al.* (2024), Hardiyanti *et al.* (2022) bahwa kepemimpinan transformasional efektif dalam memengaruhi keterikatan dan retensi karyawan. Hal ini berarti bahwa ketika praktik kepemimpinan transformasional dijalankan dengan baik di perusahaan, maka akan meningkatkan keterikatan karyawan.

Hasil pengujian hipotesis H5 dinyatakan nilai $\beta = 0,714$, $t\text{-value} = 15,966$, $p\text{-value} = 0,000$, menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Aldabbas *et al.* (2023), Gajenderan *et al.* (2023) bahwa motivasi intrinsik pada karyawan mendorong munculnya kreativitas untuk membuat pekerjaannya lebih bermakna, menurunkan minat karyawan untuk

mengundurkan diri dan memicu keterikatan karyawan. Keterikatan yang dimiliki karyawan diikuti dengan retensi karyawan dapat membuat perusahaan tetap kompetitif dan efisien dalam menjalankan operasionalnya sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis H6 dinyatakan nilai $\beta = 0,041$, $t\text{-value} = 1,713$, $p\text{-value} = 0,043$, menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Harefa & Selviana (2023), Santoso *et al.* (2024), Bustomi *et al.* (2022) menyatakan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, menunjukkan pentingnya peran pemimpin dan keterikatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Mediasi keterikatan karyawan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, menunjukkan peran pentingnya dalam meningkatkan produktivitas (Hilmi *et al.*, 2013).

Hasil pengujian hipotesis H7 dinyatakan nilai $\beta = 0,312$, $t\text{-value} = 5,053$, $p\text{-value} = 0,000$, menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memediasi secara parsial hubungan antara motivasi intrinsik dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Nong *et al.* (2024), bahwa motivasi intrinsik paling efektif melalui keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan yang dimiliki karyawan membuat karyawan antusias, termotivasi, dan fokus dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi (Harefa & Selviana, 2023).

KESIMPULAN

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan serta peran mediasi keterikatan karyawan menghasilkan keseluruhan hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan keterikatan karyawan merupakan penggerak paling kuat terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan adanya tujuan yang menantang, dukungan pemimpin yang menginspirasi, dan pengembangan karyawan yang menumbuhkan keterikatan emosional karyawan sehingga mendorong kinerja karyawan. Dalam konteks industri logistik yang menuntut efisiensi operasional, produktivitas tinggi dan kualitas layanan, perusahaan perlu memperkuat kompetensi kepemimpinan transformasional dan merancang pekerjaan yang meningkatkan motivasi intrinsik untuk meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berjuang bersama dalam menghadapi perubahan dan berkontribusi pada peningkatan kinerja. Motivasi intrinsik berperan sebagai penyangga emosional untuk membantu karyawan mengelola tekanan beban kerja secara efektif dan meningkatkan keterikatan karyawan sehingga dapat bekerja maksimal tanpa bergantung pada faktor eksternal. Peningkatan keterikatan karyawan dengan pendekatan kepemimpinan transformasional melalui pengaruh inspirasional dan motivasi intrinsik melalui pengembangan karyawan akan mendorong karyawan melakukan berbagai upaya terbaik dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Terdapat keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, penelitian menggunakan *convenience sampling* karena memiliki potensi bias saat proses pengambilan data sehingga menjadi kurang mewakili populasi, mempengaruhi akurasi, analisis data dan penarikan kesimpulan. Kedua, hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi di luar PT. Mitra Intertrans Forwarding. Ketiga, pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dapat menimbulkan bias dan bersifat subjektif sehingga memengaruhi akurasi hasil penelitian. Keempat, keterbatasan pada hasil nilai *R-square* yang masuk kategori moderat bahwa model hanya menjelaskan setengah dari variasi variabel dependen, sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model sehingga tidak sepenuhnya memadai. Untuk penelitian berikutnya, disarankan untuk meningkatkan jumlah dan jangkauan sampel menggunakan metode *probability sampling* untuk memperkuat metode penelitian, serta melakukan perbandingan antar perusahaan transportasi di seluruh Indonesia yang mencakup sektor badan usaha swasta dan milik negara.

REFERENSI

- Ali, M., Niu, X., & Rubel, M. R. B. (2024). The influence of transformational and transactional leadership on employee retention: Mediating role of employee engagement. *Management Matters*, 21(2), 161–190. <https://doi.org/10.1108/MANM-03-2024-0022>
- Amruddin, Priyanda, R., Agustina, T. S., et al. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. CV. Pradina Pustaka Grup: Sukoharjo.
- Anggraini, A. S., Wulandari, D., & Setiawan, C. O. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia*, 3(1), 61–81. <https://doi.org/10.61132/jepi.v3i1.1066>
- Ardian, D., Nurhayati, M., & Madris, M. (2023). Influence of Compensation Procedural Fairness and Employee Engagement on Workforce Agility and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Applied Management and Business*, 1(2), 95–104. <https://doi.org/10.54099/ijamb.v1i2.676>
- Armstrong, Michael (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edition. Kogan Page.
- Ayep, A., Nurhayati, M., & Utomo, K. W. (2024). The Mediating Role of Extrinsic Work Motivation on the Influence of Transformational Leadership and Organizational Climate on Employee Engagement Teachers. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam & Multikulturalisme*, 6(1), 108–126. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v6i1.4514>
- Azmy, A. (2021). *Teori Dan Dasar Kepemimpinan*. Makassar: CV. Mitra Ilmu.
- Basalamah, I, Risman. (2025). *Motivasi Intrinsik Ekstrinsik dalam Meningkatkan Kinerja serta Kepuasan Kerja*. 1st ed. Takaza.
- Bass, Bernard M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership, Theori, Research and Managerial Applications*, Fourth Edition. New York: A Division of Simon & Schuster, Inc.
- Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates: London.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). *Kinerja karyawan ditinjau dari aspek gaya kepemimpinan, Budaya organisasi dan motivasi kerja (Pendekatan Riset)*. CV. AA. Rizky. ISBN : 978-623-7726-50-0
- Buil, I., Martínez, E. and Matute, J. (2019) Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Bustomi, P. A., Pradhanawati, A., & Nugraha, H. S. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(2), 188-197. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab>
- Chin, W.W. 1998. *The Partial Least Squares Approach To Structural Equation Modeling*. G.A. Marcoulides (Ed.), (2014). *Modern Methods For Business Research* (pp. 295-336). London, England: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Cohen, L., Manion, L. Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. 8th edition. Routledge: London
- Dessler, G. (2015) *Fundamentals of Human Resource Management*. 4th Edition, Global Edition, Pearson International.
- Dessler, Gary (2020). *Human Resources Management*. 16th edition. Pearson Education, Inc.

- Fahy, A., McCartney, S., Fu, N., & Roche, J. (2024). Investigating the indirect impact of transformational leadership on performance and work alienation: Evidence from school principals navigating COVID-19. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(5), 877–892. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2022-0199>
- Freyer, T., Radbruch, J., Schaube, S., & Strang, L. (2025). The effect of task (mis)matching and self-selection on intrinsic motivation and performance. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 234, 107010. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2025.107010>
- Gajenderan, V. K., Nawaz, N., Rangarajan, R., & Parayitam, S. (2023). Amotivation, introjected regulation, and intrinsic motivation: A double-layered model of commitment and turnover intention in higher educational institutions. *Heliyon*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20493>
- Ghosh, D., Sekiguchi, T. & Fujimoto, Y. (2020). Psychological Detachment: A Creativity Perspective on The Link Between Intrinsic Motivation and Employee Engagement. *Personal Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0480>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (Seven ed.). Upper Saddle River, NJ Prentice Hall: Pearson.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). United Kingdom: Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J.F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. et al. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer Nature: Switzerland.
- Hardiyanti, G. R., Aima, M. H., & Ridwan, M. (2022). The Influence of Corporate Culture and Transformational Leadership against Employee Performance Mediated By Employee Engagement at PT PLN (Persero) UP3 Kebon Jeruk. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 3(3), 373–391.
- Harefa, G. E. S., & Selviana. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Pendidikan dan Pengembangan SDM*, 11(1), 33-41. <https://ejournal.borobudur.ac.id/index.php/psikologi>
- Haryono, Siswoyo. (2016). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama: Bekasi.
- Hilmi, I. L., Supriyatna, Abdulah, R., & Widiyanto, S. (2013). Peran employee engagement sebagai mediasi budaya organisasi karyawan instalasi farmasi rumah sakit. *Jurnal Farmasi Klinik Indonesia*, 2(1), 1-8.
- Irfani, S. M., & Suryalena. (2023). Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 13(2), 75-83. <https://doi.org/10.14710/jab.v13i2.2023.75-83>
- Jiatong W, Wang Z, Alam M, Murad M, Gul F and Gill SA (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*. 13:831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Jindain, C., & Gilitwala, B. (2023). The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model. *Rajagiri Management Journal*. <https://doi.org/10.1109/NA4196.2023.0227>
- Khan, Hira & Azfar, et al. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*. 6. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>

- Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica*, 245, 104217. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104217>
- Locke, E. A., Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lukito, D., Susanti, M., Susanto, Y., Judijanto, L., Ali, M., Hartono, & Mahardhani, A. J. (2024). Determinants of sustainable employee performance: A study of family businesses in Indonesia. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2024.12.004>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior, an Evidence-Based Approach*, 12th Edition. McGraw-Hill. New York.
- Muhson, Ali (2022). *Analisis Statistik dengan SmartPLS: Path Analysis, Confirmatory Factor Analysis, & Structural Equation Modeling*. PPS Universitas negeri Yogyakarta: Yogyakarta.
- Nong, N.-M. T., Phuong, N. Q., & Duc-Son, H. (2024). The effect of employee competence and competence-job-fit on business performance through moderating role of social exchange: A study in logistics firms. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 40, 187–197. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2024.10.001>
- Paaïs, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Pigola, A., Moraes, G. H. S. M. de, et al. (2024). Transformational leadership addressing team performance: Situational challenges in corporate settings. *Journal of Work-Applied Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JWAM-08-2024-0138>
- Purnomo, R.A. (2016). *Analisis Statistik Ekonomi dan Bisnis Dengan SPSS*. CV. Wade Group: Ponorogo.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., et al. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8, e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2012). *Organizational Behavior* 15th Ed. England: Pearson.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A.. (2024). *Organizational Behavior* 19th Ed. England: Pearson.
- Santoso, D., Ekowati, D., & Daulay, P. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai: Analisis mediasi keterikatan pegawai pada KPP Madya Gresik. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*. <https://doi.org/10.38035/rri.v6i4>
- Sayan, Z., & Sürücü, L. (2024). The role of transformational leadership and employee productivity in logistics performance. *LogForum*, 20(1), 1–10. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.000965>
- Sholihin, Mahfud, Ratmono, Dwi. 2021. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 - untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Shuck, B, Adelson, JL, Reio, TG. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *HRM*. online in Wiley Online Library. DOI: <https://doi.org/10.1002/HRM.21811>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., et al. (2021). *Kinerja karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung.

- Tagscherer, F., & Carbon, C.-C. (2025). The role of transformational leadership in navigating digital servitization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 4(100098). <https://doi.org/10.1016/j.stae.2025.100098>
- Wakhyuni, E. (2025). *Employee Engagement: Strategi untuk Meningkatkan Nilai Competitive Advantage Perusahaan*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Widodo, W., Nurhayati, M., & Pujiwati, A. (2024). The Impact of Talent Management and Job Rotation on Employee Engagement: The Role of Intrinsic Motivation. *International Journal of Management and Digital Business*, 3(2), 93–109. DOI: <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v3i2.1129>
- Zulfikar, Rizka, et al. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif (Teori, Metode Dan Praktik)*. Bandung: Widina Media Utama.