



JMPIS:
JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN
ILMU SOSIAL

E-ISSN: 2716-375x
P-ISSN: 2716-3758

<https://dinastirev.org/JMPIS> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peran Mediasi Keterlibatan Kerja dalam Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Peneliti

Windi Ayu Diningsari^{1*}, Tulus Budi Sulisty Radikun², Aldo Agustianus³

¹Universitas Indonesia, Depok, Indonesia, windi.ayu@ui.ac.id

²Universitas Indonesia, Depok, Indonesia, tulus@ui.ac.id

³Universitas Indonesia, Depok, Indonesia, aldo.agustianus@ui.ac.id

*Corresponding Author: windi.ayu@ui.ac.id

Abstract: *This study aims to examine the role of transformational leadership in researcher performance, with work engagement as a mediator. Data were collected from 142 active researchers at Institution X in Jakarta using purposive sampling. Data was analyzed using Pearson correlation, multiple linear regression, and mediation analysis with a bootstrapping method (5,000 resamples) via Jamovi software version 2.5.6. The findings indicate that transformational leadership has a positive effect on work engagement, and work engagement has a positive effect on researcher performance. However, transformational leadership does not have a significant direct effect on researcher performance. The mediation analysis showed that work engagement fully mediated the relationship between transformational leadership and researcher performance, with 66.7% of the total effect explained by the indirect effect. These findings reinforce the Job Demands–Resources model by confirming that leadership functions as a job resource that enhances performance through motivational pathways. Practically, the results highlight the importance of organizational strategies that strengthen researchers' work engagement to improve research productivity and publication outcomes.*

Keywords: *Transformational Leadership, Work Engagement, Researcher Performance, Mediation*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja peneliti dengan keterlibatan kerja sebagai mediator. Data dikumpulkan dari 142 peneliti aktif di lembaga X, Jakarta, menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan korelasi *Pearson*, regresi linear berganda, dan uji mediasi dengan metode *bootstrapping* (5.000 *resampling*) melalui perangkat lunak Jamovi versi 2.5.6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja, dan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja peneliti. Namun, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja peneliti. Analisis mediasi menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai mediator memediasi secara penuh hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja peneliti, dengan kontribusi mediasi sebesar 66,7% merupakan proporsi efek tidak langsung terhadap efek total. Temuan ini memperkuat Model *Job Demands–Resources* dengan menegaskan

bahwa kepemimpinan berfungsi sebagai sumber daya kerja yang meningkatkan kinerja melalui jalur motivasional. Secara praktis, hasil penelitian menekankan pentingnya strategi organisasi yang berfokus pada penguatan keterlibatan kerja peneliti untuk meningkatkan produktivitas riset dan publikasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Kerja, Kinerja Peneliti, Mediasi

PENDAHULUAN

Kinerja peneliti di lembaga riset X diukur melalui evaluasi perilaku kerja dan pemenuhan target tahunan Keluaran Kerja Minimal (KKM), yang mencakup publikasi ilmiah, buku ilmiah, kekayaan intelektual, dan pendanaan riset eksternal. Berdasarkan wawancara pribadi dengan pejabat SDM lembaga riset X, proporsi peneliti dengan kategori kinerja 'kurang' dan 'sangat kurang' secara gabungan meningkat dari 0,12% pada tahun 2023 menjadi 0,17% di tahun 2024 (*A. Anisah, personal communication, April 15, 2025*). Kondisi ini berdampak buruk secara langsung bagi peneliti, yang harus menghadapi sanksi berupa pemindahan jabatan lebih rendah hingga pemberhentian dengan hormat, serta pemotongan kinerja bulanan hingga 0%.

Selain itu, kegagalan pencapaian luaran riset mengakibatkan inefisiensi besar dalam belanja karyawan dan menghambat proses transformasi pengetahuan menjadi inovasi yang bermanfaat bagi masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan kinerja peneliti menjadi penting dalam mendukung capaian target jangka pendek berupa kinerja tahunan, memperkuat produktivitas dan reputasi ilmiah lembaga dalam jangka menengah, serta akumulasi dari invensi serta inovasi peneliti akan memperkuat ekosistem riset nasional yang kokoh untuk mendukung kemandirian ekonomi berbasis pengetahuan. Hal ini selaras dengan misi organisasi dalam meningkatkan kapabilitas ilmu pengetahuan dan penciptaan inovasi melalui sumber daya manusia yang berkualitas.

Penurunan kinerja peneliti dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan memengaruhi produktivitas publikasi. Penelitian kuantitatif terhadap 252 akademisi di universitas riset Malaysia menunjukkan bahwa usaha individu ($\beta = 0.53, p < 0.05$) dan pengembangan profesional ($\beta = 0.23, p < 0.05$) merupakan faktor utama yang secara signifikan memengaruhi performa riset, sementara faktor lingkungan seperti manajemen waktu dan jaringan seringkali tidak memberikan dampak langsung terhadap jumlah luaran ilmiah (Rasdi & Tauhed, 2023). Hal ini didukung oleh temuan pada 240 dosen tetap di Indonesia yang menegaskan bahwa pemenuhan kontrak psikologis berupa persepsi dosen terhadap pemenuhan kewajiban eksplisit dan implisit oleh lembaga dan kemampuan kognitif menjadi penggerak utama keterlibatan kerja yang menentukan kualitas performa inovasi serta pencapaian luaran riset (Gadzali & Yunizar, 2023).

Dukungan kepemimpinan transformasional terbukti menjadi elemen organisasi yang penting dalam memitigasi penurunan kinerja dan meningkatkan standar capaian ilmiah di lingkungan perguruan tinggi. Studi yang dilakukan oleh Kosar et al. (2024) terhadap sampel 250 dosen di Pakistan mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang kuat terhadap kinerja organisasi ($\beta = 0.675, p < 0.05$), di mana perilaku pemimpin mampu menjelaskan 45,6% variasi performansi yang mencakup aspek produktivitas dosen, inovasi, kolaborasi tim, hingga daya tarik talenta. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Zhang et al. (2025) pada 470 dosen universitas di Provinsi Hunan, China, membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang mengutamakan visi, motivasi, dan perhatian personal berpengaruh langsung terhadap performa riset ilmiah ($\beta = 0.406, p < 0.05$).

Dalam studi tersebut, kinerja riset dosen diukur secara mendalam melalui empat indikator utama, yaitu kualitas penelitian berupa publikasi jurnal bereputasi dan paten, fasilitas,

transfer dan pertukaran pengetahuan serta reputasi ilmiah. Pengaruh kepemimpinan ini bekerja secara sistematis dengan meningkatkan inisiatif dosen dalam mencari sumber daya riset dan berkolaborasi dalam tim riset internasional. Selain itu, kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mengubah nilai, minat, dan orientasi pengikut sehingga mereka terdorong untuk bekerja melampaui harapan awal dan memberikan kontribusi yang lebih baik bagi organisasi (Jiatong et al., 2022).

Tidak hanya kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja publikasi peneliti. Keterlibatan kerja merupakan keadaan psikologis positif yang ditandai oleh *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Bakker et al., 2023). Sejumlah penelitian pada dosen dan karyawan menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki peran penting dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Menurut Sari et al. (2024), keterlibatan kerja berkaitan dengan peningkatan *individual work performance* pada dosen tetap. Selain itu, Nurtjahjani & Dwi Pribadi (2021) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan keterlibatan kerja pada dosen politeknik di Indonesia. Serta Gadzali & Yunizar (2023) menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan berhubungan dengan performa riset melalui keterlibatan kerja pada dosen di universitas swasta.

Berikut ini beberapa penelitian tentang peran mediasi keterlibatan kerja terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di berbagai sektor industri. Jiatong et al. (2022) meneliti karyawan pada sektor swasta di Korea dan menemukan bahwa keterlibatan kerja berperan dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Selanjutnya, Buil et al. (2019) yang meneliti karyawan di industri perhotelan di Spanyol menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berkaitan positif dengan peningkatan kinerja sekaligus berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Park et al. (2022) yang meneliti tenaga kesehatan di Taiwan, di mana keterlibatan kerja ditemukan berkontribusi terhadap kinerja individu.

Keterlibatan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Yeshitila & Beyene (2019) menunjukkan bahwa pada sektor perbankan di Ethiopia, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja menurun setelah keterlibatan kerja dimasukkan sebagai mediator, yang menunjukkan adanya mediasi parsial. Temuan serupa ditemukan pada karyawan hotel di Spanyol bahwa adanya pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui keterlibatan kerja (Buil et al., 2019). Vila-Vázquez et al. (2024) juga menunjukkan keterlibatan kerja memediasi hubungan tersebut secara signifikan pada perusahaan berbasis teknologi. Pada sektor kesehatan, Huang et al. (2025) menunjukkan peran mediasi parsial keterlibatan kerja pada kinerja perawat, sementara Nakate et al. (2025) menemukan pola yang sama pada kinerja inovasi di UKM.

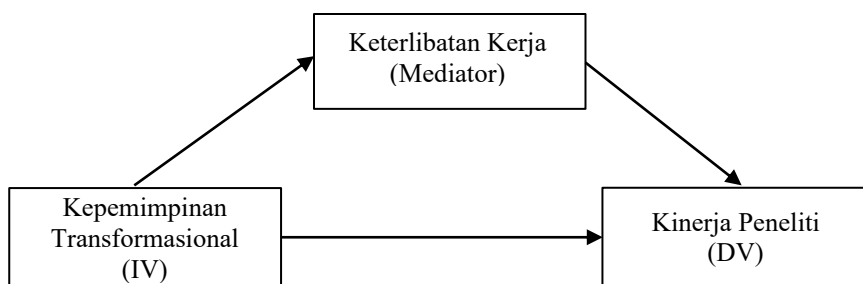
Secara teoritis, hubungan antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, dan kinerja peneliti dapat dijelaskan melalui teori Job Demands–Resources (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (Bakker et al., 2023). Model ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua komponen utama, yaitu *job demands* merupakan karakteristik pekerjaan yang menuntut upaya fisik, energi, kognitif atau emosional secara berkelanjutan, termasuk kondisi seperti konflik peran yang dapat menekan energi karyawan. Sebaliknya, *job resources* meliputi aspek pekerjaan yang membantu individu mencapai tujuan kerja, mengurangi beban kerja, serta mendorong pertumbuhan dan perkembangan pribadi, seperti dukungan atasan, otonomi, umpan balik dan peluang belajar. Ketika sumber daya tidak memadai dibanding tuntutan, motivasi dan kinerja cenderung menurun. Sebaliknya, ketersediaan sumber daya dapat mendorong keterlibatan kerja dan berdampak pada kinerja. Dalam konteks lembaga riset, kepemimpinan transformasional berperan sebagai *job resource* yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja.

Di Indonesia, penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja telah dilakukan di berbagai konteks dan menunjukkan pola yang konsisten. Abas et al. (2018) menemukan bahwa keterlibatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Radikun (2019) juga melaporkan bahwa kepemimpinan berhubungan secara tidak langsung dengan kinerja melalui jalur motivasional, termasuk keterlibatan kerja. Temuan serupa didukung oleh Sugiono & Widodo (2025), yang menemukan bahwa keterlibatan kerja memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Dalam konteks akademik, Siahaan et al. (2025), Gadzali & Yunizar (2023) dan Sari et al. (2024) juga menunjukkan keterlibatan kerja berperan dalam meningkatkan kinerja dosen dan performa riset. Namun, penelitian yang secara spesifik mengkaji model mediasi kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan kinerja pada lembaga riset masih terbatas.

Sebagian besar studi sebelumnya dilakukan pada sektor organisasi maupun perguruan tinggi, sehingga belum dapat memberikan bukti empiris yang memadai mengenai bagaimana model tersebut bekerja dalam konteks lembaga riset Indonesia. Berdasarkan wawancara pribadi terhadap perwakilan suatu lembaga riset X, lembaga tersebut memiliki karakteristik yang berbeda karena peneliti diwajibkan memenuhi Keluaran Kerja Minimal (KKM) berbasis publikasi dan inovasi yang ditetapkan secara regulatif dalam sistem pengelolaan kinerja serta dievaluasi melalui mekanisme Audit Kinerja Periset. Tuntutan kinerja yang terstandar dan administratif yang lebih terstruktur ini berpotensi memengaruhi dinamika hubungan antara kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan kinerja. Oleh karena itu, masih terdapat keterbatasan empiris dalam memahami apakah kepemimpinan transformasional sebagai *job resource* tetap mampu meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja peneliti dalam konteks lembaga riset.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional terhadap kinerja peneliti di lembaga X, dengan keterlibatan kerja sebagai mediator. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkuat penerapan Model JD-R dalam konteks organisasi. Serta, secara praktis memberikan rekomendasi strategis khususnya dalam intervensi yang tepat dalam meningkatkan kinerja peneliti sehingga memperkuat transformasi kelembagaan dan daya saing ekosistem riset nasional. Sejalan dengan kerangka teori dan temuan empiris terdahulu, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1: Keterlibatan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja peneliti.



Sumber: Penulis

Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE

Desain dan Partisipan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, dan kinerja peneliti, serta menguji peran mediasi keterlibatan kerja. Subjek penelitian terdiri dari 142

karyawan SDM Iptek di Lembaga X. Data dikumpulkan secara daring melalui *Google Form* menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria:

1. Berstatus sebagai karyawan aktif di Lembaga X minimal 1 tahun.
2. Terlibat langsung dalam aktivitas riset sebagai SDM Iptek (Peneliti, Perekayasa, dan Jabatan Fungsional lainnya di Lingkungan Organisasi Riset).
3. Bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini melalui *informed consent*.

Data demografis seperti usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, *homebase*, kelompok riset dan lama bekerja dikumpulkan untuk mendeskripsikan karakteristik sampel.

Instrumen

Penelitian ini menggunakan tiga skala psikologis yang telah diadaptasi ke konteks Indonesia dengan skala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan 20 item dari *Multifactor Leadership Questionnaire* yang dikembangkan oleh Bass & Avolio dalam Wang et al. (2023), mencakup dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*, serta diadaptasi ke dalam konteks Indonesia (Fransisca, 2025). Contoh *item* adalah, "Atasan saya membuat saya bangga menjadi rekan kerjanya".

Keterlibatan kerja diukur menggunakan 9 *item Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) yang tervalidasi dan diadaptasi dalam bahasa Indonesia oleh Radikun (2019). Instrumen ini terdiri dari tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, serta menunjukkan struktur tiga faktor dan reliabilitas internal yang baik dalam berbagai konteks budaya (Lovakov et al., 2017; Tatha et al., 2024), serta telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia oleh Kristiana et al. (2018). Salah satunya adalah "Saat bekerja, saya merasa penuh energi".

Kinerja peneliti diukur menggunakan 18 *item Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) yang telah melalui adaptasi lintas budaya (Koopmans et al., 2016; Razen & Sulistyaningsih, 2023). Instrumen ini mencakup dimensi *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behavior*, dengan dukungan bukti psikometrik terbaru (Platania et al., 2024). Versi Bahasa Indonesia telah diuji validitas dan reliabilitasnya (Widyastuti et al., 2024; Widyastuti & Hidayat, 2018). Contohnya adalah "Saya bisa merencanakan pekerjaan saya sehingga saya menyelesaikannya tepat waktu".

Teknis Analisis Data

Analisis data menggunakan perangkat lunak JAMOV 2.5.6 dan menggunakan *correlation matrix* pada modul *regression analysis* untuk menguji keterhubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja peneliti, regresi linear berganda untuk menguji kontribusi kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap kinerja, dan *mediation analysis* pada modul *medmop* dengan metode *bootstrapping* (5000 resampling) untuk menguji efek mediasi keterlibatan kerja di antara kepemimpinan transformasional dan kinerja peneliti. Selain itu, seluruh pengujian statistik dilakukan pada tingkat signifikansi $p\text{-value} = 0.05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data partisipan

Berikut adalah gambaran demografi dari 142 partisipan yang menjadi subjek penelitian ini, berdasarkan pendidikan, usia, dan masa bekerja. Berdasarkan Tabel 1. Uji statistik deskriptif menunjukkan bahwa kategori pendidikan, peneliti dengan jenjang Sarjana (S1) memiliki rata-rata tertinggi pada aspek kepemimpinan transformasional ($M = 4.08$), sedangkan responden dengan Magister (S2) dan Doktor (S3) relatif lebih rendah ($M = 3.60$ dan $M = 3.56$). Hal ini menunjukkan pola deskriptif bahwa peneliti berpendidikan sarjana cenderung memiliki

persepsi lebih positif terhadap gaya kepemimpinan atasan dibandingkan dengan yang berpendidikan lebih tinggi.

Dari sisi usia, kelompok 36 – 45 tahun memiliki rata-rata keterlibatan kerja tertinggi ($M = 3.90$) dan kinerja peneliti relatif tinggi ($M = 3.76$). Sementara itu, kelompok usia 26–35 tahun memiliki skor keterlibatan dan kinerja yang paling rendah ($M = 3.65$ dan $M = 3.50$). Selanjutnya, pada kategori masa bekerja, kelompok dengan 11–15 tahun masa kerja memiliki skor yang relatif tinggi untuk kepemimpinan transformasional ($M = 3.77$) dan kinerja peneliti ($M = 3.85$), sedangkan kelompok dengan 1–5 tahun masa kerja memiliki skor kepemimpinan transformasional yang rendah ($M = 3.46$) dan kinerja peneliti ($M = 3.74$).

Tabel 1. Uji Statistik Deskriptif

Variabel	Kategori	N	Mean		
			Kepemimpinan Transformasional	Keterlibatan Kerja	Kinerja Peneliti
Pendidikan	Doktor (S3)	48	3.56	3.81	3.76
	Magister (S2)	83	3.60	3.83	3.69
	Sarjana (S1)	11	4.08	3.86	3.62
Usia	26 – 35 Tahun	28	3.76	3.65	3.50
	36 – 45 Tahun	51	3.58	3.90	3.76
	46 – 55 Tahun	28	3.71	3.89	3.78
	56 – 65 Tahun	29	3.52	3.85	3.77
	> 66 Tahun	6	3.45	3.63	3.70
Masa Bekerja	1 – 5 Tahun	41	3.46	3.80	3.74
	6 – 10 Tahun	24	3.78	3.80	3.56
	11 – 15 Tahun	13	3.77	4.09	3.85
	16 – 20 Tahun	18	3.99	3.69	3.56
	21 – 25 Tahun	8	3.85	3.96	3.87
	> 25 Tahun	38	3.46	3.81	3.76

Note. M = Mean, N = 142.

Sumber: Hasil riset dari Jamovi (v 2.5.6)

Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Reliabilitas instrumen diuji menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*, sedangkan validitas *item* dievaluasi melalui *corrected item-total correlation* (CITC). Hasil menunjukkan bahwa seluruh instrumen memiliki konsistensi internal yang memadai hingga sangat baik, dengan nilai *Cronbach's alpha* (α) berada di atas batas minimal 0,70 (Yufitri et al., 2026). Secara rinci, skala kepemimpinan transformasional (MLQ) menunjukkan reliabilitas sangat tinggi ($\alpha = 0.95$), keterlibatan kerja (UWES-9) memiliki reliabilitas yang memadai ($\alpha = 0.78$), dan kinerja peneliti (IWPQ) menunjukkan reliabilitas tinggi ($\alpha = 0.87$).

Berdasarkan CITC, sebagian besar *item* memenuhi kriteria minimum ≥ 0.30 , yang mengindikasikan validitas *item* yang memadai (Pangastuti et al., 2020). Namun, terdapat tiga *item* dengan CITC di bawah ambang batas, yaitu IC1 (0.29), V1 (0.24) dan CP6 (0.11). Ketiga *item* tersebut adalah:

- IC1: Atasan langsung saya kurang meluangkan waktu untuk mengajar dan melatih saya.
- V1: Saat bekerja, saya merasa cepat lelah.
- CP6: Saya jarang memulai tugas baru tanpa disuruh.

Nilai CITC yang rendah mengindikasikan bahwa respons terhadap *item* tersebut kurang konsisten dengan skor total skala, sehingga kontribusinya dalam merepresentasikan konstruk menjadi terbatas. Secara substantif, hal ini juga dapat dipengaruhi oleh perbedaan interpretasi responden terhadap redaksi pernyataan negatif, termasuk kemungkinan adanya variasi norma kerja dan cara memaknai perilaku atasan maupun inisiatif kerja.

Dengan mempertimbangkan kriteria statistik ($CITC < 0.30$) dan pertimbangan isi *item*, ketiga *item* tersebut diputuskan untuk tidak dipergunakan dalam analisis lanjutan. Setelah ketiga *item* tersebut dikeluarkan, reliabilitas ketiga instrumen meningkat dengan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) menjadi $\alpha = 0.96$, *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) menjadi $\alpha = 0.81$, dan *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) menjadi $\alpha = 0.88$. Selain itu, CITC pada *item* yang tersisa berada pada rentang yang lebih memadai, sehingga instrumen yang telah disesuaikan dinilai lebih konsisten dan lebih layak digunakan pada pengujian hipotesis berikutnya.

Hasil Uji Korelasi

Hasil uji korelasi Pearson (Tabel 2) menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja ($r = 0.23, p < 0.05$). Hal ini menunjukkan semakin tinggi kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula keterlibatan kerja peneliti. Selanjutnya, keterlibatan kerja berkorelasi positif yang kuat dan signifikan dengan kinerja peneliti ($r = 0.64, p < 0.05$), yang menunjukkan semakin tinggi keterlibatan kerja peneliti, semakin tinggi kinerja peneliti. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional tidak berkorelasi signifikan terhadap kinerja peneliti ($r = 0.08, p > 0.05$). Hal ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja peneliti tidak berlangsung secara langsung, tetapi memiliki kemungkinan dimediasi oleh keterlibatan kerja.

Tabel 2. Uji Korelasi Matriks

		TL	WE	JP
TL	Pearson's r	-		
WE	Pearson's r	0.23*	-	
JP	Pearson's r	0.08	0.64*	-

Note. N = 142; * $p < 0.05$ = signifikan; TL = Kepemimpinan Transformasional; WE = Keterlibatan Kerja, JP = Kinerja Peneliti.

Sumber: Hasil data dari Jamovi (v 2.5.6)

Hasil Uji Regresi Linear

Setelah uji korelasi Pearson, dilakukan analisis regresi linear berganda (Tabel 3) untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap kinerja peneliti. Hasil menunjukkan model secara keseluruhan signifikan, $F(2,139) = 49.8, p < 0.05$, dengan $R^2 = 0.42$ dan kedua variabel tersebut secara bersama-sama menjelaskan 42% variasi kinerja peneliti sementara 58% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Namun demikian, hasil uji koefisien menunjukkan bahwa keterlibatan kerja yang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja peneliti ($\beta = 0.63, SE = 0.06, t = 9.91, p < 0.05$), sedangkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung ($\beta = -0.05, SE = 0.05, t = -1.15, p > 0.05$).

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kedua model secara keseluruhan signifikan, hanya keterlibatan kerja yang menjadi prediktor langsung yang signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, analisis selanjutnya dilakukan untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja peneliti melalui mekanisme tidak langsung, yaitu melalui keterlibatan kerja sebagai mediator.

Tabel 3. Uji Regresi Linear - Model Keseluruhan

<i>Model Fit Measures</i>						
Overall Model Test						
<i>Model</i>	R	R²	F	df1	df2	p
	0.65	0.42	49.8	2	139	< 0.05

Note. Model ini menggunakan jumlah sampel sebesar N = 142

<i>Model Coefficients JP</i>				
<i>Predictor</i>	β	SE	t	p
<i>Intercept</i>	1.48*	0.27	5.54	< 0.05
WE	0.63*	0.06	9.91	< 0.05
TL	-0.05	0.05	-1.15	> 0.05

Note. *p < .05 = signifikan; TL = Kepemimpinan Transformasional; WE = Keterlibatan Kerja; JP = Kinerja Peneliti.

Sumber: Hasil data dari Jamovi (v 2.5.6)

Hasil Uji Mediasi

Hasil analisis mediasi dengan metode bootstrapping (Tabel 4) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja peneliti secara signifikan. Efek tidak langsung ($a \times b$) dari TL terhadap JP melalui WE signifikan ($\beta = 0.11, SE = 0.04, p < 0.05$) dan efek langsung (c) dari TL terhadap JP tidak signifikan ($\beta = -0.05, SE = 0.05, p > 0.05$), sementara efek total ($c + a \times b$) juga tidak signifikan ($p > 0.05$). Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja memediasi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja peneliti. Temuan ini memperkuat pentingnya peran keterlibatan kerja peneliti secara psikologis yang berpengaruh dalam hubungan kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja peneliti, dengan kontribusi efek mediasi 66,7%.

Tabel 4. Analisis Mediasi – Bootstrapping 5000

<i>Mediation Estimates</i>						
Effect	Label	Estimates (β)	SE	Z	p	% Mediation
Indirect	a x b	0.11*	0.04	2.43	< 0.05	66,7
Direct	c	-0.05	0.05	-1.08	> 0.05	33.3
Total	c + a x b	0.05	0.07	0.78	> 0.05	100.0
<i>Path Estimates</i>						
Effect	Label	Estimates (β)	SE	Z	p	
TL → WE	a	0.17*	0.07	2.40	< 0.05	
WE → JP	b	0.63*	0.06	10.02	< 0.05	
TL → JP	c	-0.05	0.05	-1.08	> 0.05	

Note. *p < .05 = signifikan; TL = Kepemimpinan Transformasional; WE = Keterlibatan Kerja; JP = Kinerja Peneliti.

Sumber: Hasil data dari Jamovi (v 2.5.6)

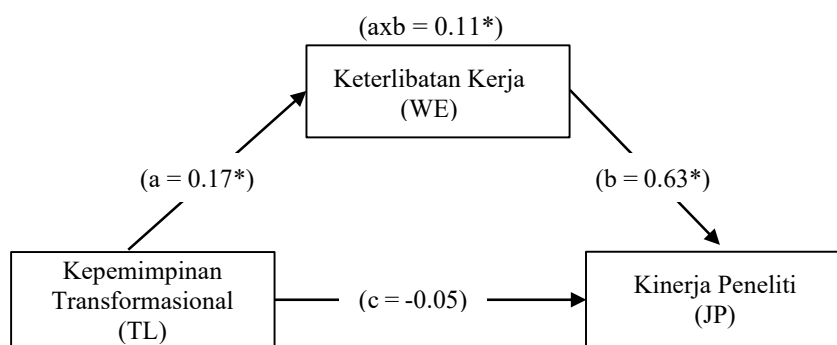
Hasil Uji Hipotesis

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa keterlibatan kerja memiliki peran penting dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja peneliti. Berdasarkan hasil analisis mediasi dengan metode *bootstrapping*, efek tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui keterlibatan kerja terbukti signifikan ($\beta = 0.11, SE = 0.04, p < 0.05$). Dengan demikian, H1 diterima. Kondisi ini menunjukkan adanya mediasi penuh, di mana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja peneliti sepenuhnya disalurkan melalui peningkatan keterlibatan kerja.

Diskusi

Model mediasi pada Gambar 2 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak secara langsung memengaruhi kinerja peneliti ($\beta = -0.05, p > 0.05$), tetapi bekerja melalui peningkatan keterlibatan kerja melalui efek tidak langsung ($\beta = 0.11, p < 0.05$). Temuan ini menunjukkan pola mediasi penuh, di mana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja bekerja

melalui peningkatan keterlibatan kerja sebagai mekanisme psikologis. Hasil ini sesuai dengan model *Job Demands–Resources* (JD-R) yang menegaskan sumber daya pekerjaan (*job resource*) memicu jalur motivasi (*motivational pathway*) yang mengarah pada peningkatan keterlibatan kerja (Bakker et al., 2023; Bakker & de Vries, 2021; Bakker & Demerouti, 2017). Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Rony et al., 2023) serta dapat berperan sebagai sumber daya yang mampu meningkatkan kinerja terutama melalui peningkatan keterlibatan kerja (Knight et al., 2017, 2019). Pemimpin transformasional berperan penting dalam menumbuhkan semangat, dedikasi dan energi positif (Ausat et al., 2022; Anggiani, 2022; Pedersoli et al., 2024), sehingga mendorong peneliti lebih terlibat secara kognitif dan emosional dalam menjalankan aktivitas riset.



Sumber: Hasil riset Jamovi (v 2.5.6)

Gambar 2. Model Mediasi antara Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Kerja dan Kinerja Peneliti, * p < 0.05

Secara empiris, hasil penelitian ini konsisten dengan studi terdahulu pada lintas sektor, termasuk industri perhotelan Spanyol dan Cina (Buil et al., 2019), sektor swasta Korea (Jiatong et al., 2022) serta layanan kesehatan (Huang et al., 2025), yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berhubungan positif dengan kinerja. Hasil serupa juga ditemukan pada konteks universitas, bahwa keterlibatan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas. Sehingga, peneliti yang menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan tinggi cenderung lebih produktif dalam menyelesaikan aktivitas penelitian akademik (Gadzali & Yunizar, 2023; Sari et al., 2024). Di sisi lain, ketidaksignifikanan efek langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ($p > 0.05$) mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan saja belum cukup untuk meningkatkan hasil kerja peneliti jika tidak diikuti oleh peningkatan rasa keterlibatan terhadap pekerjaan. Pola serupa ditemukan pada studi yang menempatkan keterlibatan kerja sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pada berbagai konteks (Nakate et al., 2025; Sugiono & Widodo, 2025; Vila-Vázquez et al., 2024; Yeshitila & Beyene, 2019).

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja peneliti di lembaga X lebih ditentukan oleh keterlibatan kerja dibandingkan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan pentingnya strategi organisasi untuk memperkuat semangat, dedikasi, dan keterlibatan peneliti dalam pekerjaan, di samping tetap mengembangkan kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung keterlibatan kerja peneliti di lembaga X.

Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur mengenai kinerja peneliti bahwa keterlibatan kerja secara signifikan sebagai mediator penuh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja peneliti. Temuan ini memperkuat Model *Job Demand-Resources* (JD-R) yang menyatakan bahwa sumber daya kerja (*job resources*)

berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja, yang selanjutnya berdampak pada kinerja. Pola ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berfungsi sebagai *Job resources* yang mampu mengaktifkan jalur motivasional (*pathway motivational*), bukan sebagai prediktor kinerja yang bekerja secara langsung (Bakker et al., 2023; Bakker & Demerouti, 2017). Dengan demikian, keterlibatan kerja berfungsi sebagai mekanisme motivasional utama yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Secara teoritis, hasil ini memperluas penerapan Model JD-R dalam konteks lembaga riset X, sekaligus menegaskan bahwa jalur motivasional lebih dominan dibandingkan jalur langsung dalam menjelaskan kinerja peneliti.

Implikasi Praktis

Berdasarkan temuan penelitian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja peneliti di lembaga X perlu difokuskan pada penguatan keterlibatan kerja, bukan dari pengembangan kepemimpinannya. Organisasi juga disarankan untuk dapat mengintegrasikan praktik kepemimpinan dengan kebijakan kerja yang mendukung semangat, dedikasi dan keterhubungan penelitin dengan aktivitas risetnya, seperti pemberian otonomi, umpan balik yang bermakna dan sesuai serta pengakuan terhadap kontribusi ilmiah. Pendekatan ini berpotensi menghasilkan peningkatan kinerja peneliti yang lebih berkelanjutan dalam konteks organisasi riset.

Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil. Pertama, desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausal antarvariabel. Kedua, seluruh data dikumpulkan melalui metode *self-report*, sehingga terdapat potensi bias persepsi responden. Ketiga, penelitian ini dilakukan pada satu lembaga riset X, sehingga generalisasi temuan ke konteks organisasi lain perlu dilakukan secara hati-hati.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal untuk memperoleh dinamika hubungan antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan kinerja peneliti dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel *job resources* lain, seperti dukungan organisasi, iklim psikologis, atau *job crafting*, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja peneliti. Perluasan konteks penelitian ke lembaga riset lain atau sektor berbeda juga dapat dilakukan untuk memperkaya pemahaman mengenai determinan kinerja peneliti.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran keterlibatan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja peneliti di lembaga riset X. Hasil analisis menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja dan keterlibatan kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja peneliti. Namun, kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja peneliti.

Selanjutnya, uji mediasi menunjukkan keterlibatan kerja memediasi secara penuh hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja peneliti. Efek tidak langsung yang signifikan, disertai dengan ketidaksignifikanan efek langsung, menunjukkan bahwa peningkatan kinerja peneliti terjadi melalui mekanisme psikologis berupa keterlibatan kerja, bukan melalui pengaruh kepemimpinan secara langsung.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mendukung model yang diajukan dan menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai penghubung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja peneliti dalam konteks lembaga riset X.

REFERENSI

- Abas, N. I., Sawitri, H. S. R., & Puspawati, D. (2018). Transformational leadership, job performance, and organizational citizenship behavior: mediating role of work engagement. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 2(4), 363–376. <https://doi.org/10.29259/sijdeb.v2i4.363-376>
- Anggiani, S. (2022). Influence of transformational leadership on job performance: employee work engagement as test mediation. *Indonesian Management and Accounting Research*, 20(1), 33–44. <https://doi.org/10.25105/imar.v20i1.7812>
- Ausat, A. M. A., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment and work performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1). <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Fransisca, V. (2025). The Influence of Transformational leadership style and work motivation on employee performance in manufacturing companies in Indonesia. *Return: Study of Management, Economic and Business*, 4(11). <https://doi.org/10.57096/return.v4i11.418>
- Gadzali, S. S., & Yunizar. (2023). Job resources demand for research performance in private university through work engagement. *Jurnal Investasi*, 9, 8–23. <https://doi.org/10.31943/investasi.v9i1.235>
- Huang, Q., Wang, L., Huang, H., Tang, H., Liu, J., & Chen, C. (2025). Transformational leadership, psychological empowerment, work engagement and intensive care nurses' job performance: a cross-sectional study using structural equation modeling. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03685-7>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: a systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 348–372. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1588887>

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 53, 609–619. <https://doi.org/10.3233/WOR-152237>
- Kosar, M., Riaz, M., & Arshad, Z. (2024). Exploring the impact of transformational leadership on organizational performance at university level. *Journal of Arts and Linguistics Studies*, 2(4), 2077-2100. <https://doi.org/10.71281/jals.v2i4.198>
- Kristiana, I. F., Fajrianti, F., & Purwono, U. (2018). Analisis rasch dalam Utrecht work engagement scale-9 (UWES-9) versi Bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 204–217. <https://doi.org/10.14710/jp.17.2.204-217>
- Lovakov, A. V., Agadullina, E. R., & Schaufeli, W. B. (2017). Psychometric properties of the Russian version of the Utrecht work engagement scale (UWES-9). *Psychology in Russia: State of the Art*, 10(1), 145–162. <https://doi.org/10.11621/pir.2017.0111>
- Nakate, M., Kwonyike, J., & Nassiuma, B. (2025). Innovation performance of small and medium enterprises: The impact of transformational leadership and work engagement in small and medium manufacturing enterprises in the Greater Kampala Metropolitan Area, Uganda. *African Journal of Empirical Research*, 6(4), 310–326. <https://doi.org/10.51867/ajernet.6.4.28>
- Nurtjahjani, F., & Dwi Pribadi, J. (2021). The influence of transformational leadership style on work engagement remuneration dimediation and educator motivation. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(1), 11–22. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.01.02>
- Pangastuti, N., Iman, S. B., Denny, A., & Emilia, O. (2020). Validation test of Indonesian pelvic floor distress inventory-20 (Indonesian PFDI-20). *Journal of the Medical Sciences (Berkala Ilmu Kedokteran)*, 52(02). <https://doi.org/10.19106/jmedsci005202202004>
- Pedersoli, M. M., Silva, E. G. E., & Neiva, E. R. (2024). Predictors of work engagement: leadership, job crafting and restoration. *Paideia*, 34. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3436>
- Platania, S., Morando, M., Gruttadauria, S. V., & Koopmans, L. (2024). The individual work performance questionnaire: psychometric properties of the Italian version. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 14(1), 49–63. <https://doi.org/10.3390/ejihpe14010004>
- Radikun, T. B. (2019). *Work characteristics, leadership, well-being and performance in Indonesian organizations: Development of a questionnaire* [Doctoral dissertation, Radboud University Nijmegen]. Radboud Repository. <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/203918/203918.pdf>
- Rasdi, R. M., & Tauhed, S. Z. (2023). Predictors of academics' research performance and the significance of engaging in work activities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(12). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i12/20349>
- Razen, E. R., & Sulistiyansih, R. (2023). The impact of job satisfaction on job performance of generation z employees in DKI Jakarta after the covid-19 pandemic. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i19.14343>
- Rony, Z. T., Rochyadi Mangkupradja, D., & Pramukty, R. (2023). The role transformational leadership in employee performance: a systematics literature review at XYZ University. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4). <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i4.42>
- Sari, D. N., Zamralita, & Lie, D. (2024). Pengaruh work passion terhadap individual work performance dengan work engagement pada dosen tetap. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, 8(2), 354–362. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v8i2.28948.2024>

- Siahaan, D., Syafei, M. Y., & Wahdiniwaty, R. (2025). Transformational Leadership: Its Impact on Employee Performance (Case Study on Private College In Bandung). *Proceeding of International Conference on Business, Economics, Social Sciences, and Humanities*, 8, 231–239. <https://doi.org/10.34010/icobest.v8i.695>
- Sugiono, E., & Widodo, S. T. (2025). The effect of transformational leadership style on employee performance through employee engagement as an intervening variable in the Indonesian quarantine agency. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 5(1), 124–129. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v5i1.3764>
- Tatha, O., Shimazu, A., Watanabe, K., Kawakami, N., & Schaufeli, W. B. (2024). Measuring work engagement in Thailand: development and validation testing of the Utrecht Work Engagement Scale-Thai version (UWES-TH). *Industrial Health*, 62(3), 182–194. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2023-0017>
- Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., García-Chas, R., & Álvarez-Pérez, D. (2024). How transformational leadership shapes employee task performance? A sequential mediation model. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(7), 1122–1141. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0027>
- Wang, J. C. K., Liu, W. C., Kee, Y. H., Ng, B., Chua, L., & Hu, L. (2023). Measuring educational leadership in Singapore: re-examining the psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1280038>
- Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018). Adaptation of individual work performance questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2). <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2018.3020>
- Widyastuti, T., Ramdani, Z., Alim, S., & Harlianty, R. A. (2024). The Indonesian version of Individual work performance questionnaire (IWPQ): Structure factor and criterion validity. *Psychological Research and Intervention*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.21831/pri.v7i1.76457>
- Yeshitila, B., & Beyene, A. (2019). The mediating effect of employee engagement between transformational leadership and job performance in the commercial Bank of Ethiopia. *European Journal of Business and Management*, 11(25). <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-25-04>
- Yufitri, N., Hapsari, I. I., & Yufiarti. (2026). Psychometric test: validity and reliability of ai-assisted problem solving behavior instrument in mathematics learning. *JKIP : Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan*, 7(1), 498–506.
- Zhang, S., Hamid, A. H. A., & Alias, B. S. (2025). Transformational leadership and scientific research performance of university faculty: a self-determination theory perspective. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2548950>