

Artikel Hasil Penelitian

## Peran *Employee Engagement* dalam Meningkatkan *Employee Performance*: Studi Kasus pada Karyawan *Start-Up*

Fitra Fadila Faradiva<sup>a)</sup>, Andriyastuti Suratman

Department of Management, Faculty of Business and Economics  
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta  
Indonesia

<sup>a)</sup>Corresponding author: [19311339@students.uii.ac.id](mailto:19311339@students.uii.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *employee engagement* sebagai mediator pengaruh *transformational leadership* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance* pada perusahaan *start-up*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan alat kuesioner untuk mengumpulkan data primer yang disebarluaskan melalui media sosial, seperti Instagram, Twitter, Telegram, dan website jackpat.net. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan *start-up* di Pulau Jawa (Indonesia) yang berjumlah 210 responden. Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* dan *job satisfaction* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Akan tetapi, *transformational leadership* dan *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, meskipun memiliki hubungan positif. Serta telah dibuktikan adanya peran *full mediation* dari *employee engagement* dalam hubungan tidak langsung dari pengaruh *transformational leadership* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance*.

**Kata Kunci:** *employee engagement, transformational leadership, job satisfaction, employee performance*

### PENDAHULUAN

*Quiet quitting* menjadi permasalahan karena beberapa pekerjaan saat ini memerlukan upaya ekstra dari karyawan untuk berinovasi dan memberikan kinerja terbaiknya guna mewujudkan visi perusahaan, terutama pada perusahaan *start-up* yang sedang tumbuh dan berkembang. Fenomena ini telah mulai menyebar di banyak negara seperti AS, China, dan Inggris. Harter (2022) dengan observasinya "*Quiet quitting Is Real?*" telah mengkaji 50% pekerja di Amerika Serikat sebagai objek. Berdasarkan data observasi tersebut, *employee engagement* di AS menurun selama kuartal kedua tahun 2022 dari total 50% pekerja di AS, dengan proporsi pekerja yang memiliki *engagement* terhadap pekerjaannya sebesar 32% dan pekerja mengalami *disengagement* sebesar 18% sehingga perbandingan rasio karyawannya yang *engaged* dan *disengaged* adalah 1,8 banding 1.

Fenomena *quiet quitting* mulai muncul akibat masa Pandemi Covid-19. Banyak organisasi harus beralih ke pekerjaan jarak jauh karena sifat pekerjaannya memungkinkan



untuk dilakukan secara remote. Rasa memiliki dan loyalitas karyawan generasi Z terhadap organisasinya telah menurun sejak mereka kehilangan sosialisasi setelah bekerja karena pembatasan jarak sosial (Liu-Lastres, Wen dan Huang, 2023). Hal tersebut memungkinkan terjadinya penurunan *engagement* atau *disengagement* pada pekerja. Menurut Afrahi *et al.* (2022) *disengagement* didefinisikan sebagai menjauhkan diri secara emosional, kognitif, atau fisik dari pekerjaan, merupakan konsep yang sangat dekat dan mirip dengan *quiet quitting*.

Gaya kepemimpinan yang cocok dilingkungan *start-up* adalah gaya pemimpin yang adaptif terhadap perubahan. Menurut Bass *et al.* (2003) pemimpin adaptif bekerja lebih efektif dalam lingkungan yang berubah dengan cepat dengan membantu memahami tantangan yang dihadapi oleh pemimpin dan pengikut dan kemudian menanggapi tantangan tersebut dengan tepat. Bass *et al.* (2003) memberi label tipe kepemimpinan adaptif yang dijelaskan sebelumnya merupakan gaya *transformational leadership*.

Selain itu, *job satisfaction* juga diperlukan dalam meningkatkan *employee engagement*. *Job satisfaction* merupakan emosi bahagia atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang (Valentine *et al.*, 2011; Permana *et al.*, 2021). Dalam hal ini, *job satisfaction* sebenarnya merupakan hasil persepsi karyawan dari kepuasan terhadap pekerjaannya yang disebabkan dari faktor yang menyertainya, baik internal maupun eksternal. Menurut Azmy *et al.* (2022) hal tersebut membantu meningkatkan *employee engagement* karena karyawan dengan *job satisfaction* yang memadai dapat menunjukkan semangat dan loyalitas kepada organisasi.

Menurut Hughes dan Rog (2008) *employee engagement* merupakan hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan, organisasi, manajer, atau rekan kerja mereka yang memberikan pengaruh untuk meningkatkan upaya lebih dalam pekerjaan mereka. Berdasarkan definisi tersebut, memberikan upaya lebih dalam pekerjaan ternyata juga bisa meningkatkan hasil pekerjaan karyawan atau *employee performance*. *Employee engagement* dapat berkorelasi dengan *employee performance* berdasarkan seberapa tinggi totalitas karyawan terhadap tingkat produktivitas pekerjaannya sehingga perlu dikaji lebih lanjut.

*Start-up* beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Mengelola sumber daya manusia dengan program *employee engagement* akan bermanfaat karena melibatkan keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional karyawan, maka *employee engagement* sangat penting untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berbakat (Kulkarni, Mutkekar dan Ingalagi, 2020). *Employee engagement* merupakan faktor penting untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan keahlian untuk pertumbuhan *start-up* (Kulkarni, Mutkekar dan Ingalagi, 2020). Tujuan dari *employee engagement* untuk menciptakan sistem kerja yang membuat karyawan *start-up* merasa terikat dan memberikan upaya lebih terhadap hasil pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (Bendickson *et al.*, 2017). Maka dari itu, agar permasalahan penurunan *engagement* pada kasus *quiet quitting* tidak semakin merambah ke karyawan *start-up*, maka dalam penelitian ini karyawan *start-up* menjadi objek penelitian.

Berdasarkan fenomena yang sudah dijabarkan, untuk menghindari fenomena *quiet quitting* atau *disengagement* pada karyawan *start-up* di masa mendatang, maka sangat perlu untuk meneliti lebih lanjut peran *employee engagement* dan juga variabel-variabel sebab-akibatnya. Selain itu, untuk melengkapi penelitian sebelumnya, pada penelitian ini *employee engagement* ditempatkan sebagai mediator bagi *transformational leadership* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menguji peran *employee engagement* sebagai mediator pengaruh *transformational leadership* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance* pada karyawan *start-up*.

## KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

### *Transformational Leadership*

*Transformational leadership* dirumuskan sebagai teori kepemimpinan dalam organisasi (Bass *et al.*, 2003). Dalam konteks ini, gaya *transformational leadership* adalah kondisi di mana para pengikut pemimpin transformasional merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpinnya. Terdapat juga Balwant, Mohammed dan Singh (2020) yang mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang berfokus pada visi yang menggunakan perilaku untuk mengekspresikan visi dengan cara yang positif dan mendorong pengikut untuk mencapai tujuan yang selaras dengan visi dengan memodelkan cara untuk memecahkan masalah secara kreatif, menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan individu pengikut, dan memberikan penghargaan ketika tujuan tercapai. Menurut Bass dan Riggio (2005) *transformational leadership* terdiri dari empat dimensi, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

### *Job Satisfaction*

*Job satisfaction* merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas, tingkat komunikasi dalam suatu perusahaan, dan cara manajemen memperlakukan bawahan (Pongton dan Suntrayuth, 2019). Selain itu, emosi bahagia atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang juga disebut sebagai *Job satisfaction* (Valentine *et al.*, 2011; Permana *et al.*, 2021). Hal ini dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* merupakan hasil persepsi karyawan dari kepuasan terhadap pekerjaannya yang disebabkan dari faktor yang menyertainya, baik internal maupun eksternal. Dimensi *job satisfaction* menurut Azmy *et al.* (2022) terdiri dari enam dimensi, yaitu kenyamanan kerja, ketepatan koordinasi, peningkatan prestasi, hubungan atasan bawahan, sistem penghargaan kompetitif, dan dukungan kualitas kerja.

### *Employee Engagement*

Menurut Hughes dan Rog (2008) *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan, organisasi, manajer, atau rekan kerja mereka. Pada penelitian Kahn (1990) dalam konsep meta-analisisnya mengklaim bahwa *employee engagement* terjadi ketika karyawan secara kognitif dan emosional terikat pada tanggung jawab pekerjaan mereka.

Selain itu, terdapat tiga situasi sehubungan dengan *psychological engagement* yang sangat penting bagi semua karyawan untuk melibatkan diri pada tingkat tinggi dengan cara yang tepat seperti komponen kerja yang signifikan, kesejahteraan dan komponen sosial. Schaufeli *et al.* (2002) mendefinisikan keterikatan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, berhubungan dengan pekerjaan yang tentunya berhubungan dengan tiga aspek dimensi *employee engagement*, yaitu semangat (*vigour*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*).

### *Employee Performance*

*Performance* (kinerja) dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Menurut Harwiki (2016) menyatakan bahwa *employee performance* atau kinerja karyawan adalah nilai dari serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik positif maupun

negatif, ada penyelesaian tujuan organisasi. *Employee performance* sangat penting, karena dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Dimensi *employee performance* menurut Bernardin dan Russell (2013) terdiri dari enam dimensi, yaitu kualitas (*Quality*), kuantitas (*Quantity*), ketepatan waktu (*Punctuality*), efektivitas biaya (*Cost effective*), kebutuhan pengawasan (*Need for Supervision*), dan pengaruh interpersonal (*Interpersonal Influence*).

### **Pengembangan Hipotesis**

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

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan *transformational leadership* memiliki hubungan positif dengan *employee engagement*. Ini karena *transformational leadership* menekankan pada perluasan tanggung jawab individu karyawan untuk menghadapi tantangan tempat kerja yang lebih besar (Avolio, 2004; Fredrickson dan Branigan, 2005). Song *et al.* (2022) juga menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karena pemimpin yang mempertahankan hubungan yang kuat, sikap ramah, dukungan, dan memunculkan rasa kekaguman dari karyawannya, akan meningkatkan tingkat engagement dan kesejahteraan untuk karyawan. Hal tersebut diperkuat melalui penelitian Balwant, Mohammed dan Singh (2020) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *transformational leadership* dan *employee engagement*. Oleh karena itu, pada penelitian ini dihipotesiskan bahwa:

*H<sub>1</sub>: Transformational leadership berpengaruh positif terhadap employee engagement.*

#### **Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement***

*Job satisfaction* atau kepuasan kerja diperlukan dalam *employee engagement* atau keterikatan karyawan. Macey dan Schneider (2008) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari *job satisfaction* terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian tersebut senada dengan penelitian Pongton dan Suntrayuth (2019) yang menemukan bukti *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karena ketika karyawan puas dengan tugas mereka, hal tersebut akan menciptakan keterikatan dengan organisasi mereka. Penelitian Azmy *et al.* (2022) juga mendukung bahwa terdapat pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *employee engagement* karena menurut penelitian ini karyawan dapat merasakan kepuasan ketika mereka merasa terikat dalam proses kerja. Oleh karena itu, pada penelitian ini dihipotesiskan bahwa:

*H<sub>2</sub>: Job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee engagement.*

#### **Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance***

Pemimpin transformasional membantu memuaskan karyawan di tempat kerja secara psikologis dan membuat mereka bahagia, sehingga meningkatkan kinerja karyawan (Lai *et al.*, 2020). Selanjutnya, dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya seperti kepemimpinan etis, kepemimpinan otentik, kepemimpinan pelayan, tetapi khusus untuk kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena kepemimpinan transformasional memiliki banyak karakteristik termasuk nilai-nilai moral (Buil, Martínez dan Matute, 2019). Kepemimpinan transformasional telah terbukti menjadi peran penting bagi karyawan. Bahkan penelitian lain, seperti (Jiatong *et al.*, 2022; Pracoyo *et*

*al.*, 2022) telah membuktikan adanya pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Oleh karena itu, pada penelitian ini dihipotesiskan bahwa:

**H<sub>3</sub>:** *Transformational leadership berpengaruh positif terhadap employee performance.*

### **Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance***

Menurut Idris *et al.* (2020) kondisi perasaan lebih suka atau puas terhadap pekerjaan atau pengalaman seseorang di tempat kerja dapat membawa karyawan pada suatu kondisi dimana mereka dapat meningkatkan tingkat *performance*-nya, sedangkan dalam kondisi yang berbeda, ketidakpuasan emosional terhadap pekerjaan, dapat menyebabkan rendahnya *employee performance* (kinerja karyawan). Beberapa penelitian, seperti (Pongton dan Suntrayuth, 2019; Pracooyo *et al.*, 2022) menemukan adanya pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Oleh karena itu, pada penelitian ini dihipotesiskan bahwa:

**H<sub>4</sub>:** *Job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee performance.*

### **Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance***

Penelitian Bedarkar dan Pandita (2014) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hasil Jiatong *et al.* (2022) juga mendukung bahwa *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini dibuktikan *Employee engagement* merupakan hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan, organisasi, manajer, atau rekan kerja mereka yang memberikan pengaruh untuk meningkatkan upaya diskresioner dalam pekerjaan mereka (Hughes dan Rog, 2008). Oleh karena itu, pada penelitian ini dihipotesiskan bahwa:

**H<sub>5</sub>:** *Employee engagement berpengaruh positif terhadap employee performance.*

### **Peran *Employee Engagement* sebagai Mediator Hubungan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance***

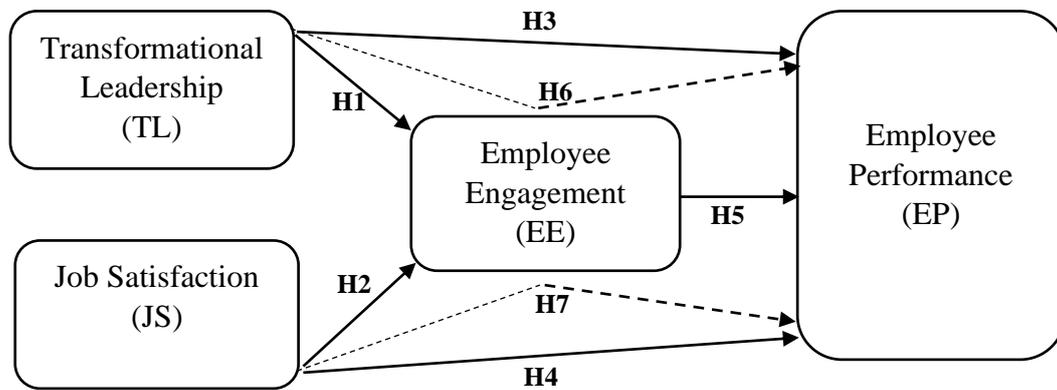
Beberapa penelitian menemukan adanya hubungan *employee engagement* yang memediasi *transformational leadership* dan *employee performance*. Hal tersebut ditemukan dan didukung oleh penelitian Lai *et al.* (2020) yang menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja pengikut dan menumbuhkan perilaku membantu mereka, karena mereka mendorong *employee engagement* anggota, serta memungkinkan mereka melampaui harapan perusahaan atau atasannya. Jiatong *et al.* (2022) juga senada memverifikasi tentang peran *employee engagement* yang sangat penting untuk memediasi perilaku *transformational leadership* dan hasil *employee performance*. Buil, Martínez dan Matute (2019) juga mendukung bahwa *employee engagement* mampu menjelaskan hubungan antara *transformational leadership* dan *employee performance* pada karyawan *frontline hotel*. Oleh karena itu, pada penelitian ini dihipotesiskan bahwa:

**H<sub>6</sub>:** *Employee engagement memediasi hubungan antara transformational leadership terhadap employee performance.*

**Peran *Employee Engagement* sebagai Mediator Hubungan *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance***

Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka karena kebahagiaan terhadap perusahaan dan manfaat yang diberikan kepada karyawan, itu akan menciptakan keterikatan karyawan dengan organisasi mereka (Pongton dan Suntrayuth, 2019). Sedangkan *employee engagement* yang baik dirasakan oleh karyawan akan membuatnya memiliki kinerja yang baik karena karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan dan merasa bangga menjadi bagian darinya sehingga membuat karyawan bekerja secara maksimal (Pracoyo *et al.*, 2022). Hal tersebut tersebut memungkinkan adanya hubungan antara *job satisfaction* dan *employee performance* yang dimediasi oleh *employee engagement*. Riyanto, Endri dan Herlisha (2021) juga membuktikan bahwa adanya peran *employee engagement* yang memediasi hubungan *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Oleh karena itu, pada penelitian ini dihipotesiskan bahwa:

*H7: Employee engagement memediasi hubungan antara job satisfaction terhadap employee performance.*



**Gambar 1.** Kerangka Hipotesis

**METODE**

Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. karyawan *start-up* merupakan objek penelitian khusus dan spesifik yang termasuk pada sample non-probabilitas. Dengan begitu sampel yang diambil pada penelitian ini yaitu dari populasi karyawan *start-up* di kawasan Pulau Jawa, Indonesia. Menurut Hair Jr. *et al.* (2019) mengatakan bahwa minimal jumlah sampel penelitian yang tidak diketahui jumlah populasi pastinya, maka sampel bisa diambil dari jumlah item pertanyaan dikali lima. Di sisi lain, jumlah pertanyaan pada kuesioner berjumlah 41 item, maka setelah dikali dengan lima, minimal sampel dalam penelitian ini adalah 205 sampel.

Penelitian dilakukan secara *online* dengan menggunakan kuesioner dari Google form yang disebar melalui berbagai media seperti Twitter, Instagram, Telegram, dan website jakpat.net. Kuesioner disusun dengan pendekatan skala likert yang berisi 41 item pernyataan sebagai instrumen pengukuran. Data demografi responden yang ditanyakan meliputi usia, rentang gaji, lama bekerja, jenis *start-up*, status karyawan, dan pendidikan terakhir seperti yang tersaji pada tabel 1 dibawah ini:

**Tabel 1.** Demografi Responden

Demographic variables	N	%
<i>Jenis Kelamin</i>		
Pria	91	43,3
Wanita	119	56,7
<i>Usia</i>		
18-27	167	79,5
28-42	43	20,5
<i>Masa Kerja</i>		
<1 tahun	87	41,4
1-5 tahun	87	41,4
5-10 tahun	36	17,1
<i>Status Karyawan</i>		
Karyawan tetap (PKWT)	39	18,6
Karyawan Kontrak (PKWTT)	171	81,4
<i>Jenis Start-up</i>		
Game	47	22,4
Edukasi	73	34,8
Perdagangan jasa/barang	90	42,9
<i>Pendidikan</i>		
SMA atau sederajat	23	11
Diploma/ S1	144	68,5
S2	43	20,5
<i>Gaji</i>		
<Rp2.000.000	33	15,7
Rp2.000.000-Rp5.000.000	103	49
Rp5.000.000-Rp10.000.000	63	30
>Rp10.000.000	11	5,2

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

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

#### *Convergent Validity*

Analisis validitas konvergen merupakan sebuah cara untuk mengukur apakah item pengukuran yang seharusnya mengukur konstruk yang sama menghasilkan hasil yang sama atau konvergen. Analisis ini dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dari masing-masing indikator pada variable dan nilai *average variance extracted (AVE)*. Menurut Hair Jr. *et al.* (2019) nilai *outer loading* bisa diterima bila memiliki nilai 0,6 atau lebih tinggi. Setelah data diolah dan dihitung maka ditemukan hasil pada tabel 2, sebagai berikut:

**Tabel 2.** Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Transformational Leadership</i>	TL1	0,715	Valid
	TL2	0,724	Valid
	TL3	0,712	Valid
	TL4	0,714	Valid
	TL5	0,711	Valid
	TL6	0,721	Valid
	TL7	0,731	Valid
	TL8	0,708	Valid
	TL9	0,716	Valid
	TL10	0,715	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0,727	Valid
	JS2	0,727	Valid
	JS3	0,760	Valid
	JS4	0,732	Valid
	JS5	0,705	Valid
	JS6	0,722	Valid
<i>Employee Engagement</i>	EE1	0,717	Valid
	EE2	0,722	Valid
	EE3	0,730	Valid
	EE4	0,731	Valid
	EE5	0,725	Valid
	EE6	0,728	Valid
	EE7	0,718	Valid
	EE8	0,725	Valid
	EE9	0,730	Valid
<i>Employee Performance</i>	EP1	0,716	Valid
	EP2	0,728	Valid
	EP3	0,717	Valid
	EP4	0,715	Valid
	EP5	0,729	Valid
	EP6	0,713	Valid
	EP7	0,713	Valid
	EP8	0,711	Valid
	EP9	0,721	Valid
	EP10	0,720	Valid
EP11	0,717	Valid	
EP12	0,720	Valid	
EP13	0,721	Valid	
EP14	0,714	Valid	
EP15	0,722	Valid	
EP16	0,719	Valid	

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

Dapat dilihat pada tabel 2 diatas bahwa semua indikator *transformational leadership*, *job satisfaction*, *employee engagement*, dan *employee performance* memiliki nilai di atas 0,6; maka hal

tersebut menunjukkan bahwa semua indikator yang mengukur konstruk variabel tersebut dapat dinyatakan valid.

**Tabel 3.** Nilai AVE

Konstruk	Nilai AVE	Keterangan
<i>Transformational Leadership</i>	0,513	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	0,532	Valid
<i>Employee Engagement</i>	0,526	Valid
<i>Employee Performance</i>	0,516	Valid
<i>Transformational leadership</i>	0,513	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

Nilai AVE yang baik harus lebih besar dari 0,5 untuk membuktikan bahwa kualitas konstruk telah memadai. Pada tabel 3 dapat dilihat bahwa konstruk *transformational leadership*, *job satisfaction*, *employee engagement*, dan *employee performance* memiliki nilai AVE di atas 0,5. Berdasarkan nilai AVE tersebut dapat disimpulkan bahwa semua konstruk mampu menjelaskan variasi dari indikator-indikatornya.

### ***Discriminant Validity***

Tahap selanjutnya melakukan analisis validitas diskriminan dengan mengevaluasi nilai *Fornell-Larcker* dan *nilai cross loading*. Untuk mengevaluasi nilai *Fornell-Larcker* yaitu dengan membandingkan nilai korelasi dari suatu variabel dengan variabel itu sendiri harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar variabel dengan variabel lainnya, seperti pada tabel 4:

**Tabel 4.** Nilai *Fornell-Larcker*

	EE	EP	JS	TL
EE	0,725			
EP	0,572	0,718		
JS	0,683	0,514	0,729	
TL	0,685	0,506	0,670	0,717

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

Nilai *Fornell-Larcker* pada tabel 4 sudah memenuhi syarat yaitu nilai korelasi dari suatu indikator dengan indikator itu sendiri lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar indikator yang berbeda. dapat disimpulkan bahwa konstruk yang diukur valid secara empiris dan model yang dibangun memadai. Tahap selanjutnya adalah mengevaluasi melalui nilai *cross loading*. Dalam menganalisis nilai *cross loading*, dilakukan perbandingan koefisien faktor loading pada setiap item dengan faktor-faktor yang sama dengan faktor pada item lain dalam alat ukur yang sama. Nilai *cross loading* antar variabel disajikan pada tabel 5, sebagai berikut.

**Tabel 5.** Nilai *Cross Loading*

	EE	EP	JS	TL
EE1	0,717	0,342	0,534	0,458
EE2	0,722	0,360	0,480	0,458
EE3	0,730	0,497	0,514	0,477
EE4	0,731	0,509	0,436	0,511
EE5	0,725	0,374	0,481	0,494
EE6	0,728	0,439	0,513	0,561

	EE	EP	JS	TL
EE7	0,718	0,438	0,531	0,503
EE8	0,725	0,374	0,508	0,495
EE9	0,730	0,390	0,459	0,512
EP1	0,522	0,716	0,453	0,384
EP2	0,491	0,728	0,417	0,397
EP3	0,399	0,717	0,416	0,424
EP4	0,363	0,715	0,307	0,277
EP5	0,401	0,729	0,340	0,326
EP6	0,460	0,713	0,423	0,374
EP7	0,500	0,713	0,436	0,481
EP8	0,467	0,711	0,433	0,418
EP9	0,487	0,721	0,420	0,450
EP10	0,410	0,720	0,378	0,351
EP11	0,327	0,717	0,350	0,365
EP12	0,368	0,720	0,344	0,355
EP13	0,329	0,721	0,327	0,337
EP14	0,406	0,714	0,282	0,298
EP15	0,304	0,722	0,265	0,296
EP16	0,332	0,719	0,315	0,283
JS1	0,551	0,346	0,727	0,470
JS2	0,465	0,449	0,727	0,479
JS3	0,516	0,408	0,760	0,560
JS4	0,521	0,329	0,732	0,471
JS5	0,508	0,352	0,705	0,460
JS6	0,424	0,363	0,722	0,485
TL1	0,456	0,344	0,446	0,715
TL2	0,501	0,333	0,506	0,724
TL3	0,487	0,342	0,469	0,712
TL4	0,424	0,356	0,418	0,714
TL5	0,463	0,339	0,450	0,711
TL6	0,500	0,433	0,468	0,721
TL7	0,511	0,434	0,478	0,731
TL8	0,502	0,310	0,478	0,708
TL9	0,535	0,336	0,558	0,716
TL10	0,525	0,392	0,520	0,715

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

Dari tabel 5 dapat dianalisis bahwa korelasi nilai faktor *loading* antara konstruk dengan item pengukurannya lebih besar daripada faktor *loading* antara konstruk dengan item yang bukan pengukurannya, sehingga tiap item pengukuran dapat dinyatakan valid dan variabel sudah baik dalam menjelaskan indikatornya masing-masing.

### **Composite Reliability**

Pengujian realibilitas bisa ditentukan dengan melihat nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability*, yaitu nilainya harus lebih besar dari 0,7. Berikut telah disajikan *nilai cronbach alpha* dan *composite reliability* dari tiap konstruk pada tabel 6:

Tabel 6. Composite Reliability

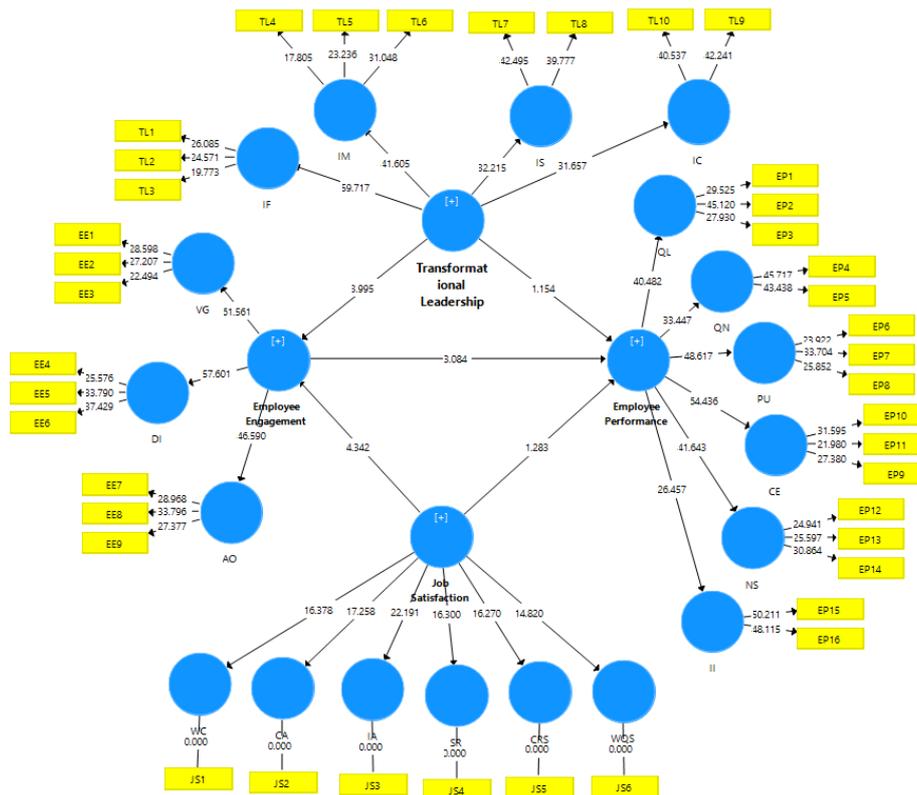
	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Ket.
Transformational leadership	0.895	0.913	Handal
Job satisfaction	0.824	0.872	Handal
Employee Engagement	0.887	0.909	Handal
Employee Performance	0.937	0.945	Handal

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

Berdasarkan tabel 6 dapat disimpulkan bahwa nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* dari tiap konstruk telah memenuhi syarat yaitu diatas 0,7 sehingga dapat dinyatakan handal.

### Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural atau *inner model* berfokus pada hubungan antara konstruk laten. Inner model ini menggambarkan hubungan struktural atau jalan (*paths*) antara konstruk-konstruk tersebut. Pada bagian analisis ini akan dilakukan evaluasi dari nilai *R-Square* dan *Q-Square* untuk mengetahui hasil analisis model struktural.



Gambar 2. Hasil PLS Bootstrapping

### R-Square (R<sup>2</sup>)

*R-square* dapat diukur dalam skala persentase atau angka antara 0 hingga 1 dan merekomendasikan bahwa nilai *R-square* yang baik adalah minimal 0,3, bila semakin besar

nilai *R-square*, semakin besar pula kemampuan variabel eksogen untuk menjelaskan variasi dalam variabel endogen. Dalam hal ini, nilai *R-square* yang tinggi menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel eksogen dan endogen. Nilai *R-square* pada konstruk disajikan pada tabel 7 berikut ini:

**Tabel 7.** Nilai *R-square* ( $R^2$ )

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	<i>R-square</i> ( $R^2$ )	<i>Adjust R-square</i> ( $R^2$ )
<i>Transformational Leadership, Job satisfaction</i>	<i>Employee Engagement</i>	0,560	0,556
<i>Transformational leadership, Employee Performance, Employee Engagement</i>	<i>Employee Performance</i>	0,365	0,356

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

Dapat dilihat pada tabel 7 bahwa nilai *R-square* pada variabel *employee engagement* yaitu sebesar 0,560 atau 56% yang artinya kemampuan model pada variabel *transformational leadership* dan *job satisfaction* dalam menjelaskan variabel *employee engagement* adalah sebesar 56% dan 44% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dilibatkan kedalam model penelitian ini.

Selanjutnya nilai *R-square* pada variabel *employee performance* adalah sebesar 0,365 atau 36,5% yang artinya kemampuan model pada variabel *transformational leadership, job satisfaction, dan employee engagement* dalam menjelaskan variabel *employee performance* adalah sebesar 36,5% dan 63,5% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dilibatkan kedalam model penelitian ini. Selain itu, nilai *R-square* pada variabel *employee engagement* dan *employee performance* bisa dikatakan baik karena berada di atas 0,3.

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

Nilai *Q-square* digunakan untuk menilai seberapa baik suatu model dapat memprediksi variabel endogen secara akurat dengan menggunakan data yang sudah dianalisis sebelumnya. Semakin tinggi nilai *Q-square*, semakin besar tingkat akurasi dari suatu model dalam memprediksi nilai variabel endogen. Nilai *Q-square* berkisar antara  $-\infty$  hingga 1, dan apabila diatas 0 atau semakin mendekati 1 maka memiliki nilai observasi yang baik atau bila nilai *Q-square* dibawah 0 maka sebaliknya. Pada tabel 8 dibawah ini telah disajikan tabel nilai *Q-square* yang telah diolah melalui *Smart-PLS* melalui uji *blindfolding*:

**Tabel 8.** Nilai *Predictive Relevance* (*Q-square*)

Konstruk	$Q^2$ Predict
<i>Employee engagement</i>	0,289
<i>Employee performance</i>	0,180

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

Berdasarkan tabel 8, dapat dilihat bahwa nilai *Q-square* ada diatas 0 atau mendekati 1 yang artinya memiliki nilai observasi yang baik sehingga model memiliki akurasi yang baik dalam memprediksi nilai variabel *employee engagement* dan *employee performance* sebagai variabel endogen.

## Uji Hipotesis dan Pembahasan

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen serta besarnya pengaruh variabel endogen terhadap variabel lain yang dihubungkan dengan variabel mediasi. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping* melalui SmartPLS. Pendekatan *bootstrapping* ini digunakan sebagai representasi nonparametrik untuk mendapatkan estimasi yang lebih akurat. Pada metode *bootstrapping*, keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (*p-value*) dan nilai *T-table*.

Nilai signifikansi dapat dilihat melalui parameter koefisien dan statistik signifikansi *t*. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut: jika nilai signifikansi *t-value* > 1,96 dan/atau nilai *p-value* < 0,05 pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha$  5%), maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima dan hipotesis nol ( $H_o$ ) ditolak. Sebaliknya, jika nilai *t-value* < 1,96 dan/atau nilai *p-value* > 0,05 pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha$  5%), maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima. Dalam penelitian ini, hasil pengujian hipotesis tersaji pada tabel 9 dibawah ini:

**Tabel 9.** Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	T-statistic ( O/STDEV )	P-value
H1 <i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>	0,413	3,456	0,001
H2 <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>	0,406	3,499	0,001
H3 <i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>	0,149	1,138	0,256
H4 <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>	0,176	1,160	0,248
H5 <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>	0,350	3,030	0,003
H6 <i>Employee engagement</i> memediasi hubungan antara <i>transformational leadership</i> terhadap <i>employee performance</i>	0,151	2,457	0,015
H7 <i>Employee engagement</i> memediasi hubungan antara <i>job satisfaction</i> terhadap <i>employee performance</i>	0,144	2,195	0,029

Sumber: Data Primer Diolah (2023)

Berdasarkan pengujian hipotesis pada tabel 9, bisa dianalisis pengaruh dan hubungan antar variabelnya menggunakan analisis jalur (*path analysis*) melalui proses *bootstrapping*. Hasil analisis tiap hipotesis dijabarkan sebagai berikut.

Pada H1, pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement* memiliki nilai koefisien estimasi lebih besar dari 0 yaitu sebesar 0,413 yang artinya adanya hubungan secara positif antar variabel. Selanjutnya pada nilai *t-statistic* yang dimiliki lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 3,456, sedangkan pada *p-value* yang dimiliki lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,001

yang menandakan bahwa pengaruh yang dimiliki adalah signifikan. Berdasarkan analisis tersebut maka H1 diterima. Penelitian ini juga diperkuat Song *et al.* (2022) yang juga menemukan bahwa secara positif *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karena pemimpin yang mempertahankan hubungan yang kuat, sikap ramah, dukungan, dan memunculkan rasa kekaguman dari karyawannya, akan meningkatkan tingkat *engagement* dan kesejahteraan untuk karyawan. Adanya hubungan positif antara *transformational leadership* dan *employee engagement* dikarenakan *transformational leadership* menekankan pada perluasan tanggung jawab individu karyawan untuk menghadapi tantangan yang lebih besar di tempat kerja (Avolio, 2004; Fredrickson dan Branigan, 2005).

H2 memiliki nilai koefisien estimasi di atas 0 yaitu sebesar 0,406 yang artinya adanya hubungan secara positif antar variabel. Selanjutnya pada nilai *t-statistic* yang dimiliki lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 3,499, sedangkan pada *p-value* yang dimiliki lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,001 yang menandakan bahwa pengaruh yang dimiliki adalah signifikan. Maka dari itu, H2 diterima. Macey dan Schneider (2008) menjelaskan bahwa karyawan yang puas menunjukkan niat positif untuk terikat dengan organisasi dan menunjukkan antusiasme lebih tinggi untuk bekerja, mereka menjadi terikat dengan pekerjaannya, cenderung bekerja ekstra dengan dedikasi penuh untuk pekerjaan yang mereka lakukan. *Job satisfaction* dapat diperoleh melalui kebahagiaan, motivasi, dan loyalitas yang dapat membantu meningkatkan *employee engagement* dalam hasil kerja (Azmy *et al.*, 2022).

Pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance* pada H3, memiliki nilai koefisien estimasi di atas 0 yaitu sebesar 0,149 yang artinya adanya hubungan secara positif antar variabel. Selanjutnya pada nilai *t-statistic* yang dimiliki lebih kecil dari 1,96 yaitu sebesar 1,138, sedangkan pada *p-value* yang dimiliki lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,256 yang menandakan bahwa pengaruh yang dimiliki tidak signifikan sehingga H3 ditolak. Pada penelitian Rachman, Sugijanto dan Samsyah (2020) ditemukan sejalan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance*, tetapi hasilnya tidak signifikan karena peran pimpinan yang bertindak sebagai pejabat tidak berfungsi dengan baik, dan tidak mampu mengubah perilaku karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga terjadi penurunan peran kepemimpinan transformasional yang diterapkan. Dalam penelitian Wanasida *et al.* (2021) *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* pada lingkungan *start-up*, maka faktor objek penelitian juga bisa menjadi penyebab insignifikannya pengaruh variabel.

Berdasarkan pengujian H4, pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* memiliki nilai koefisien estimasi di atas 0 yaitu sebesar 0,176 yang artinya adanya hubungan secara positif antar variabel. Selanjutnya pada nilai *t-statistic* yang dimiliki lebih kecil dari 1,96 yaitu sebesar 1,160, sedangkan pada *p-value* yang dimiliki lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,248 yang menandakan bahwa pengaruh yang dimiliki tidak signifikan, maka H4 dengan ini ditolak. Menurut Ivancevich dan Hoon (2002) tingkat kepuasan kerja dapat berbeda tergantung pada *industry to industry*, *country to country*, dan jenis pekerja. Berdasarkan hal tersebut, bisa dikatakan tingkat kepuasan kerja pada penelitian ini juga dipengaruhi oleh objek dari penelitian ini adalah karyawan *start-up* yang diambil dari berbagai jenis sektor industri, seperti sektor pendidikan, *game*, dan perdagangan jasa/ barang yang memiliki berbagai jenis pekerja.

Pengujian H5 membuktikan pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* memiliki nilai koefisien estimasi di atas 0 yaitu sebesar 0,350 yang artinya adanya hubungan secara positif antar variabel. Selanjutnya pada nilai *t-statistic* yang dimiliki lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 3,030, sedangkan pada *p-value* yang dimiliki lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar

0,003 yang menandakan bahwa pengaruh yang dimiliki adalah signifikan sehingga dengan ini H5 diterima. *Employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee performance* karena *engagement* dapat mengarah pada perhatian penuh, motivasi intrinsik, kreativitas, keaslian (menjadi diri sendiri), komunikasi non-defensif, perilaku etis, hal tersebut bila ditingkatkan secara keseluruhan akan membuat karyawan menjadi lebih produktif dan bahagia (Bedarkar dan Pandita, 2014). Hughes dan Rog (2008) juga membuktikan bahwa *employee engagement* dihasilkan dari hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan, organisasi, manajer, atau rekan kerja mereka yang memberikan pengaruh untuk meningkatkan upaya diskresioner (kinerja) dalam pekerjaan mereka.

Pada H6, pengujian hubungan antara *transformational leadership* terhadap *employee performance* dimediasi oleh *employee engagement*, memiliki nilai koefisien estimasi di atas 0 yaitu sebesar 0,151 yang artinya adanya hubungan secara positif antar variabel. Selanjutnya pada nilai *t-statistic* yang dimiliki lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 2,457, sedangkan pada *p-value* yang dimiliki lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,015 yang menandakan bahwa pengaruh yang dimiliki adalah signifikan. Maka dari itu, berdasarkan analisis tersebut H6 diterima yang berarti *employee engagement* memiliki peran *full mediation* atau memediasi penuh hubungan antara *job satisfaction* dan *employee performance*. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Lai *et al.* (2020) yang menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja pengikut dan menumbuhkan perilaku membantu mereka, karena mereka mendorong *employee engagement* anggota, serta memungkinkan mereka melampaui harapan perusahaan atau atasannya. Penelitian ini juga terbukti sejalan dengan (Buil, Martínez dan Matute, 2019; Jiatong *et al.*, 2022) bahwa peran *employee engagement* yang sangat penting untuk memediasi perilaku *transformational leadership* dan hasil *employee performance*.

Terakhir, H7 membuktikan hubungan antara *job satisfaction* terhadap *employee performance* dimediasi oleh *employee engagement* memiliki nilai koefisien estimasi di atas 0 yaitu sebesar 0,144 yang artinya adanya hubungan secara positif antar variabel. Selanjutnya pada nilai *t-statistic* yang dimiliki lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 2,195, sedangkan pada *p-value* yang dimiliki lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,029 yang menandakan bahwa pengaruh yang dimiliki adalah signifikan. Maka dari itu, H7 diterima yang berarti *employee engagement* memiliki peran *full mediation* atau memediasi penuh hubungan antara *job satisfaction* dan *employee performance*. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka karena kebahagiaan terhadap perusahaan dan manfaat yang diberikan kepada karyawan, itu akan menciptakan *employee engagement* dengan organisasi mereka, kemudian keterikatan yang baik dirasakan oleh karyawan akan membuatnya memiliki kinerja yang baik karena karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan dan merasa bangga menjadi bagian darinya yang membuat karyawan bekerja secara maksimal (Pongton dan Suntrayuth, 2019; Pracoyo *et al.*, 2022).

## KETERBATASAN PENELITIAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terdapat beberapa keterbatasan pada proses dan hasil dari penelitian ini yang bisa dijadikan perhatian untuk peneliti-peneliti selanjutnya bila ingin menjadikan penelitian ini ke dalam referensinya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Faktor Demografis → Dari total keseluruhan 210 responden karyawan *start-up* di Indoensia dalam penelitian ini yang memiliki perbandingan jumlah karakteristik responden paling besar adalah dari segi kelompok usia yang tidaklah proporsional, yaitu

terdapat hampir 80% keseluruhan responden dari generasi Z dan 20% sisanya dari generasi Y yang mana hal ini dapat mempengaruhi hasil penelitian dan persepsi responden.

2. Faktor Jabatan → Pada penelitian semua yang menjadi responden tidak diklasifikasikan berdasarkan posisi/ jabatan sehingga karyawan dari posisi apapun bisa berpartisipasi. Dalam hal ini penelitian bisa lebih ditingkatkan akurasinya dengan mendapatkan persepsi dari beberapa posisi, seperti officer, supervisor, dan manager.

## IMPLIKASI MANAJERIAL

Guna menghindari terjadinya fenomena *quiet quitting* atau *disengagement*, perusahaan atau *start-up* yang ada di Indonesia bisa meningkatkan perilaku *transformational leadership* dan *job satisfaction* sehingga *engagement* karyawan terhadap perusahaan, rekan kerja, dan pekerjaannya menjadi meningkat. Perilaku *transformational leadership* bisa ditingkatkan dengan memberikan visi yang jelas, menginspirasi dan memotivasi, menawarkan tantangan intelektual, dan menunjukkan minat yang nyata terhadap kebutuhan para pekerja, dengan begitu karyawan akan merasa *engaged*. *Job satisfaction* bisa ditingkatkan dengan memperhatikan kenyamanan kerja, ketepatan koordinasi, peningkatan prestasi, hubungan atasan bawahan, sistem reward yang kompetitif, serta dukungan kualitas kerja melalui pelatihan dan pengembangan, dengan begitu karyawan akan merasa *engaged*. Dengan demikian karyawan yang merasa *engaged* dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan yaitu mendorong *employee performance* di lingkungan *start-up*.

Bagi para akademisi bisa mengembangkan model penelitian ini dengan menambahkan variabel-variabel yang berkaitan dengan *employee engagement* karena pada penelitian ini tidak sepenuhnya model dapat menjelaskan variabel *employee engagement*. Beberapa variabel yang disarankan, seperti *organizational commitment*, *talent management*, *work environment*, *psychological capital*, dan juga *turnover intention* sebagai variabel konsekuensinya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dan temuan pada penelitian ini dengan objek karyawan *start-up*, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. *transformational leadership* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan *start-up*. *Job satisfaction* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. *Employee engagement* memediasi penuh pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*. *Employee engagement* memediasi penuh pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrahi, B. et al. (2022) "Work disengagement: A review of the literature," *Human Resource Management Review*, 32(2), hal. 100822. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822>.
- Avolio, B.J. (2004) *Leadership Development in Balance MADE/Born*. 1 ed. New York: Psychology Press.
- Azmy, A. et al. (2022) "THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT OPTIMIZATION

- ON WORKFORCE AGILITY THROUGH JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT TO DEVELOP EXCELLENT SERVICE IN PRIVATE HOSPITAL,” *Academy of Strategic Management Journal*, 21(5), hal. 1–20. Tersedia pada: <https://www.abacademies.org/articles/The-effect-of-talent-management-optimization-on-workforce-agility-through-job-satisfaction-and-employee-engagement-to-develop-excellent-service-in-private-hospital-1939-6104-21-5-226.pdf>.
- Balwant, P.T., Mohammed, R. dan Singh, R. (2020) “Transformational leadership and employee engagement in Trinidad’s service sector,” *International Journal of Emerging Markets*, 15(4), hal. 691–715. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2019-0026>.
- Bass, B.M. *et al.* (2003) “Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership,” *Journal of Applied Psychology*, 88(2), hal. 207–218. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>.
- Bass, B.M. dan Riggio, R.E. (2005) *Transformational Leadership*. 2 ed. New York: Psychology Press. Tersedia pada: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Bedarkar, M. dan Pandita, D. (2014) “A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance,” in *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Amsterdam: Elsevier Ltd., hal. 106–115. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>.
- Bendickson, J.S. *et al.* (2017) “High Performance Work Systems: A Necessity for Startups,” *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 27(2), hal. 1–12. Tersedia pada: <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/611>.
- Bernardin, H.J. dan Russell, J.E. (2013) *Human Resource Management: An Experiential Approach*. 6 ed. New York: McGraw-Hill.
- Buil, I., Martínez, E. dan Matute, J. (2019) “Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality,” *International Journal of Hospitality Management*, 77, hal. 64–75. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>.
- Fredrickson, B.L. dan Branigan, C. (2005) “Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires,” *Cognition and Emotion*, 19(3), hal. 313–332. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1080/02699930441000238>.
- Hair Jr., J.F. *et al.* (2019) *Multivariate Data Analysis*. 8 ed. New York: Cengage Learning.
- Harter, J. (2022) *Is Quiet Quitting Real?*, GALLUP. Tersedia pada: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> (Diakses: 1 Juli 2024).
- Harwiki, W. (2016) “The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives,” in *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Amsterdam: Elsevier Ltd., hal. 283–290. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>.
- Hughes, J.C. dan Rog, E. (2008) “Talent management,” *International Journal of Contemporary*

- Hospitality Management*. Diedit oleh N. D'Annunzio-Green, G. Maxwell, dan S. Watson, 20(7), hal. 743–757. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>.
- Idris, I. *et al.* (2020) “The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia,” *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), hal. 735–750. Tersedia pada: [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44)).
- Ivancevich, J.M. dan Hoon, L.S. (2002) *Human Resource Management in Asia*. Boston: McGraw-Hill.
- Jiatong, W. *et al.* (2022) “The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement,” *Frontiers in Psychology*, 13, hal. 831060. Tersedia pada: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>.
- Kahn, W.A. (1990) “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work,” *Academy of Management Journal*, 33(4), hal. 692–724. Tersedia pada: <https://doi.org/10.5465/256287>.
- Kulkarni, P., Mutkekar, R. dan Ingalagi, S. (2020) “Role of strategic management for employee engagement and skill development for start-ups,” *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 17(1/2), hal. 79–95. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/XJM-07-2020-0036>.
- Lai, F.-Y. *et al.* (2020) “Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement,” *SAGE Open*, 10(1), hal. 1–11. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>.
- Liu-Lastres, B., Wen, H. dan Huang, W.-J. (2023) “A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), hal. 235–249. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0551>.
- Macey, W.H. dan Schneider, B. (2008) “The Meaning of Employee Engagement,” *Industrial and Organizational Psychology*. 2015/01/07, 1(1), hal. 3–30. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.
- Permana, A. *et al.* (2021) “The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction,” *Accounting*, 7, hal. 1287–1292. Tersedia pada: [https://www.growingscience.com/ac/Vol7/ac\\_2021\\_95.pdf](https://www.growingscience.com/ac/Vol7/ac_2021_95.pdf).
- Pongton, P. dan Suntrayuth, S. (2019) “Communication Satisfaction, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Job Performance in Higher Education Institutions,” *ABAC Journal*, 39(3), hal. 90–110. Tersedia pada: <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/abacjournal/article/view/4204>.
- Pracoyo, N.A. *et al.* (2022) “Determinants of employee performance: The mediating role of job satisfaction,” *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(2), hal. 144–156. Tersedia pada: <https://ssbfnet.com/ojs/index.php/ijrbs/article/view/1595>.
- Rachman, M.M., Sugijanto dan Samsyah, S. (2020) “The Influence of Transformational

- Leadership on the Performance of Employees with Motivation and Job Satisfaction as Intervening (A Study on the Office of the Department of Irrigation works in the District of Sidoarjo, Indonesia),” *European Journal of Business and Management*, 12(14), hal. 12–23. Tersedia pada: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3693881](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3693881).
- Riyanto, S., Endri, E. dan Herlisha, N. (2021) “Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement,” *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), hal. 162–174. Tersedia pada: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14).
- Schaufeli, W.B. *et al.* (2002) “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach,” *Journal of Happiness Studies*, 3(1), hal. 71–92. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Song, X. *et al.* (2022) “Linking Transformational and Despotic Leadership to Employee Engagement: Unfolding the Role of Psychological Distress as a Mediator,” *Sustainability*, hal. 8851. Tersedia pada: <https://doi.org/10.3390/su14148851>.
- Valentine, S. *et al.* (2011) “Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response,” *Journal of Business Ethics*, 98(3), hal. 353–372. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0554-6>.
- Wanasida, A.S. *et al.* (2021) “Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup,” *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), hal. 555–562. Tersedia pada: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555>.