PERAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI MEDIATOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN JOB SATISFACTION TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDI PADA KARYAWAN START-UP)

Diajukan Oleh

Fitra Fadila Faradiva
19311339

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

2024

PERAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI MEDIATOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN JOB SATISFACTION TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDI PADA KARYAWAN START-UP)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Progam Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia

Nama	:	Fitra Fadila Faradiva
Nomor Mahasiswa	:	19311339
Program Studi	:	Manajemen
Bidang Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2024

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 15 Agustus 2024



Fitra Fadila Faradiva

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

PERAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI MEDIATOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN JOB SATISFACTION TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDI PADA KARYAWAN START-UP)

Oleh:

Nama	:	Fitra Fadila Faradiva
Nomor Mahasiswa	:	19311339
Program Studi	:	Manajemen
Bidang Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 14 Mei 2023

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing



Andriyastuti Suratman, SE., MM

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PERAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI MEDIATOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN JOB SATISFACTION TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDI PADA KARYAWAN START-UP DI INDONESIA)

Disusun Oleh	:	**FITRA FADILA FARADIVA**
Nomor Mahasiswa	:	**19311339**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Selasa, 11 Juli 2023

Penguji/ Pembimbing TA	:	Andriyastuti Suratman,,S.E., M.M.
Penguji	:	Muafi,Prof. Dr.,S.E., M.Si.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

HALAMAN MOTTO

1. QS. At-Taubah ayat 105

   وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلۡغَيۡبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ

   "Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan." (QS At-Taubah: 105).

2. Hadist Riwayat Muslim No. 2664

   احْرِصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِنْ بِاللَّهِ وَلاَ تَعْجِزْ

   "Bersemangatlah melakukan hal yang bermanfaat untukmu dan meminta tolonglah pada Allah, serta janganlah engkau malas." (HR. Muslim)

PERAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI MEDIATOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN JOB SATISFACTION TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDI PADA KARYAWAN START-UP)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *employee engagement* sebagai mediator pengaruh *transformational leadership* dan *job satisfaction* pada studi kasus *quiet quitting*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan alat kuesioner untuk pengambilan data primer yang disebarkan lewat media sosial, seperti Instagram, Twitter, Telegram, dan website jackpat.net. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan *start-up company* di kawasan Pulau Jawa, Indonesia dengan jumlah total responden sebanyak 210. Analisis data menggunakan analisis deskriptif variabel penelitian dan model PLS-SEM. Hasil peneletian 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, quiet quitting, start-up*

KATA
PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah *subhanahu wa ta'ala* atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya serta kepada junjungan kita Nabi Muhammad *salallahu alaihiwassalam* sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "**PERAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI MEDIATOR TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN JOB SATISFACTION TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDI PADA KARYAWAN START-UP)".**

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan kelulusan di universitas Islam Indonesia, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Jurusan Manajemen. Penyusunan skripsi ini dapat terlaksana dengan baik berkat dukungan dari banyak pihak.

Penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak sebagai bahan evaluasi untuk kedepannya agar lebih baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk semua orang. Untuk itu, pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Allah SWT atas segala nikmat, karunia, dan hidayah-Nya yang penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.
2. Bapak Dr. Jaka Sriyana, M.Si selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas IslamIndonesia.
3. Bapak Anjar Priyono, SE.,MSi.,Ph.d selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

4. Ibu Andriyastuti Suratman, SE., MM selaku dosen pembimbing atas kebaikan, kesabaran, dan keikhlasan dalam memberian pengarahan dan bimbingan sehingga skripsi dapat terselesaikan dengan lancer.
5. Kepada kedua orang tua, bapak Suhirman dan ibu Ety Karlina, serta segenap keluarga yang telah memberikan doa dan dukungan moril maupun materil selama perkuliahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar
6. Kepada teman-teman yang selalu mendukung dalam penulisan skripsi ini
7. Kepada Zuvinna Tasya Azzahra Hernandi yang selalu memberikan *support* dan menemani hingga akhir studi

Semoga skripsi ini dapat memberi manfaat bagi penulis dan semua pihak yang menggunakannya, serta dapat membantu kemajuan ilmu pengetahuan dan manajemen pemasaran serta penelitian di masa depan

Yogyakarta, 15 Agustus 2024



Penulis,

Fitra Fadila Faradiva

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 6

1.3 Tujuan Penelitian 6

1.4 Manfaat Penelitian 6

1.4.1 Bagi Peneliti 6

1.4.2 Bagi Perusahaan 7

BAB II KAJIAN PUSTAKA 8

2.1 Landasan Tori 8

2.1.1 Transformational Leadership 8

2.1.2 Job Satisfaction 10

2.1.3 Employee Engagement 13

2.1.4 Employee Performance 16

2.2 Hubungan Antar Variabel 18

2.2.1 Hubungan Transformational Leadership Terhadap Employee Engagement 18

2.2.2 Hubungan Job Satisfaction Terhadap Employee Engagement 19

2.2.3 Hubungan Transformational Leadership Terhadap Employee Performance 20

2.2.4 Hubungan Job Satisfaction Terhadap Employee Performance 21

2.2.5 Hubungan Employee Engagement Terhadap Employee Performance . 22

2.2.6 Hubungan Employee Engagement Sebagai Mediator Variabel Transformational Leadership Terhadap Employee Performance 22

2.2.7 Hubungan Employee Engagement Sebagai Mediator Variabel Job Satisfaction Terhadap Employee Performance 23

2.3 Model Penelitian 23

2.4 Hipotesis Penelitian 24
BAB III METODE PENELITIAN 25
3.1 Populasi dan Sampel 25
3.2 Definisi Variabel dan Operasional Variabel Penelitian 26
3.2.1 Definisi Variabel 26
3.2.2 Definisi Operasional Variabel 27
3.3 Sumber dan Metode Pengumpulan Data 31
3.3.1 Sumber Data 31
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data 31
3.3.3 Pengukuran Variabel 32
3.4 Metode Analisis Data 32
3.4.1 Analisis Deskriptif 32
3.4.2 Analisis Kuantitatif 33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 34
4.1 Analisis Deskriptif 34
4.1.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden 34
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 38
4.2.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen 39
4.2.2 Hasil Analisis Variabel Mediasi 42
4.2.3 Hasil Analisis Variabel Endogen 44
4.3 Analisis Model Pengukuran (Outer Model) 47
4.3.1 Analisis Validitas Konvergen 47
4.3.2 Analisis Validitas Diskriminan 51
4.3.3 Analisis Realibilitas 53
4.4 Analisis Model Struktural (Inner Model) 53
4.4.1 Analisis Nilai R-Square 53

4.4.2 Analisis Nilai Q^2 *(Predictive Relevance)* 54
4.5 Analisis Hipotesis 55
4.5.1 Hipotesis Pengaruh Langsung Antar Variabel 55
4.5.2 Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel 57
4.6 Pembahasan 59
4.6.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagaement* 59
4.6.2 Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Engagement 60
4.6.3 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* 61
4.6.4 Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Performance 62
4.6.5 Pengaruh Employee Engagement terhadap Employee Performance 64
4.6.6 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* dimediasi oleh Employee Engagement 65
4.6.7 Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Performance dimediasi oleh Employee Engagement 66
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 68
5.1 Kesimpulan 68
5.2 Keterbatasan Penelitian 68
5.3 Saran 69
DAFTAR PUSTAKA 70
LAMPIRAN-LAMPIRAN 82
Lampiran 1 - Kuesioner 82
Lampiran 2 – Tabel Jawaban Responden 85
Lampiran 3 - Demografi Responden 107
Lampiran 4 - Analisis Data 109

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada musim panas 2022, *quiet quitting* menjadi sangat populer di saluran utama media. Banyak platform dan jurnal online seperti Harvard Business Review, Forbes, World Economic Forum, Wall Street Journal dan New York Times menerbitkan beberapa artikel tentang konsep *quiet quitting*. Fenomena ini telah mulai menyebar di banyak negara seperti AS, China, dan Inggris. Gallup Inc. yang merupakan perusahaan global asal Amerika Serikat yang bergerak dibidang konsultasi manajemen kinerja, melakukan penelitian yang dilakukan oleh Harter (2022) dengan topik penelitiannya "Quiet Quitting Is Real?" telah meneliti 50% pekerja di Amerika Serikat sebagai objek penelitiannya. Berdasarkan penelitian Harter (2022) *employee engagement* di AS menurun selama kuartal kedua tahun 2022 dari total 50% pekerja di AS, dengan proporsi pekerja yang memiliki *engagement* terhadap pekerjannya sebesar 32% dan pekerja mengalami *disengagement* sebesar 18% sehingga perbandingan rasio karyawannya yang *engaged* dan *disengaged* adalah 1,8 banding 1. Fenemona *quiet quitting* kemungkinan muncul akibat masa Pandemi Covid-19. Banyak organisasi harus beralih ke pekerjaan jarak jauh karena sifat pekerjaannya memungkinkan untuk dilakukan secara *remote* (Arunprasad et al., 2022). Rasa memiliki dan loyalitas karyawan Gen Z terhadap organisasinya telah menurun sejak mereka kehilangan sosialisasi setelah bekerja karena pembatasan jarak sosial (Liu-Lastres et al., 2023). Hal tersebut memungkinkan terjadinya *disengagement* pada pekerja. Dalam penelitian Harter (2022) juga ditemukan bahwa *quiet quitting* terjadi pada kalangan sebagian Gen Z dan milenial dengan usia dibawah 35 tahun. Selain itu, melalui hasil penelitiannya menemukan bahwa pekerja mengalami penurunan signifikan dalam hal rasa diperhatikan dan kesempatan berkembang dari manajernya. *Quiet quitting* menjadi masalah karena sebagaian pekerjaan saat ini membutuhkan upaya ekstra dari karyawan untuk berinovasi dan memberikan *performance* terbaiknya agar dapat mewujudkan visi perusahaan, apalagi pada perusahaan rintisan seperti *start-up company* yang sedang tumbuh dan berkembang pasti sangat membutuhkan karyawan yang *outstanding* pada *performance*-nya. Menurut Johnson (2023)

Fenomena *quiet quitting* telah menimbulkan kekhawatiran di antara para eksekutif, yaitu jika orang berhenti melebihi persyaratan minimum untuk mempertahankan pekerjaan mereka, hal itu kemungkinan akan berdampak buruk pada biaya unit dan, dengan demikian, pada margin keuntungan. Fenomena terkait gagasan *quiet quitting* telah menyebar pada sosial media di kalangan pekerja Amerika Serikat, bahkan kini telah merambah dan dibahas banyak influencer di Indonesia.

Menurut Harter (2022) *quiet quitting* merupakan sebuah fenomena penurunan engagement dari karyawan (Disengagement) yang membuat karyawan bekerja seminimal mungkin. Konsep disengagement, yang didefinisikan sebagai menjauhkan diri secara emosional, kognitif, atau fisik dari pekerjaan (Afrahi et al., 2022), merupakan konsep yang sangat dekat dan mirip dengan *quiet quitting*. Kahn (1990) mendefinisikan work disengagement sebagai pelepasan dari peran dan tugas kerja. Pekerja yang tidak terikat dalam pekerjaannya maka mereka tidak siap untuk bekerja dengan baik secara mental, fisik dan emosional (Kahn, 1990). Menurut Johnson (2023) *quiet quitting* sama seperti "*work-to-rule*" yang berarti melakukan apa yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan seseorang, tidak lebih dan tidak kurang. Mempertimbangkan deskripsi dari konsep *disengagement*, kita dapat menyatakan bahwa *quiet quitting* adalah istilah yang sangat dekat dengan penurunan *employee engagement* atau *disengagement*. Oleh karena itu, fenomena *quiet quitting* ini perlu dikaji lebih lanjut dengan meneliti *employee engagement*, beserta varibel anteseden dan konseskuennya.

Menurut Harter (2022) pada penelitian *quiet quitting*-nya menemukan terjadi penurunan signifikan dalam hal rasa diperhatikan dan kesempatan berkembang dari manajernya terhadap karyawannya sehingga mengakibatkan *penurunan employee engagement*. Johnson (2023) juga menunjukkan bahwa akar penyebab terjadinya *quiet quitting* dan anteseden historisnya akibat dari hubungan antara atasan dan bawahannya, serta antara manajemen dan tenaga kerja. Hal tersebut mengindikasikan peran seorang pemimpin yang sangat penting untuk meningkatkan employee engagement. Fenomena *quiet quitting* juga diiringi dengan perkembangan *start-up* dan banyaknya *start-up* yang lahir sejak berakhirnya masa pandemi. Iklim kerja *start-up* yang dinamis dan menantang menjadi sasaran lapangan pekerjaan bagi generasi Z dan dan milenial. Gaya kepemimpinan yang

cocok dilingkungan *start-up* adalah gaya kepemimpin 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 (1985) memberi label tipe kepemimpinan adaptif yang dijelaskan sebelumya merupakan gaya *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional). Untuk menghadapi fenomena *quiet quitting*, perlu ada penelitian yang meneliti hubungan *transformational leadership* terhadap *employee engagement* sehingga akan diuji melalui penelitian ini.

Dalam fenomena *quiet quitting,* setelah *transformational leadership* yang perlu digali lebih lanjut adalah *job satisfaction* (kepuasan kerja). *Job satisfaction* merupakan emosi bahagia atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang (Permana et al., 2021; Valentine et al., 2011). *Job satisfaction* (kepuasan kerja) terdiri dari kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. Kepuasan kerja ekstrinsik mencakup sifat-sifat di luar pekerjaan itu sendiri, misalnya gaji, cara perusahaan dikelola, sedangkan kepuasan kerja intrinsik meliputi reaksi yang mempengaruhi perasaan dan emosi orang terhadap fitur pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, misalnya keahlian, otonomi dan variasi (Spies, 2006). *Job satisfaction* (kepuasan kerja) diperlukan dalam employee engagement. *Job Satsifaction* dapat diperoleh melalui kebahagiaan, motivasi, dan loyalitas (Biswas & Bhatnagar, 2013; Nimon et al., 2016). 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. Ada banyak manfaat dari *job satisfaction*, yaitu manfaat bagi organisasi memberikan produktivitas kerja yang maksimal dan profitabilitas yang tinggi, sedangkan keuntungan bagi pekerja adalah pekerjaan yang menyenangkan, partisipasi pekerja, kontrol terhadap lingkungan kerja, dan merasa menjadi bagian dari lingkungan kerja perusahaan (Earle, 2003). Menjadi bagian dari lingkungan kerja menandakan bahwa karyawan merasa terikat terhadap pekerjaannya. Untuk menghadapi fenomena *quiet quitting*, perlu ada penelitian yang meneliti hubunngan *job satisfaction* terhadap *employee engagement* sehingga akan diuji melalui penelitian ini.

Menurut Harter (2022) *quiet quitting* merupakan sebuah fenomena penurunan *employee engagement*. Menurut Robinson et al. (2004) *employee engagement* adalah sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, dalam konsep *employee engagement* terdapat hubungan dua arah antara karyawan dan perusahaan. Sedang menurut Hughes & Rog (2008) *employee engagement* adalah 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 bisa meningkatkan hasil pekerjaan karyawan atau *employee performance*. *Employee performance* (kinerja karyawan) adalah tingkat produktivitas individu karyawan dalam kaitannya dengan rekan kerja, beberapa perilaku terkait pekerjaan dan hasil (Karatepe, 2013). Oleh karena itu, *Employee engagement* dapat berkorelasi dengan *employee performance* berdasarkan seberapa tinggi totalitas karyawan terhadap tingkat produktivitas pekerjaannya sehingga perlu dikaji lebih lanjut.

Menurut Edison (2015) *start-up* adalah organisasi yang menciptakan produk-produk inovatif berteknologi tinggi tanpa memiliki pengalaman operasional sebelumnya. *Start-up* beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Forster et al., 2013; Baptista et al., 2014). Mengelola sumber daya manusia dengan program *employee engagement* akan bermanfaat karena melibatkan keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional karyawan. Oleh karena itu, *employee engagement* sangat penting untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berbakat (Moser et al., 2017; Girotra dan Kaushik, 2018). Menurut Kulkarni et al. (2020) *employee engagement* merupakan faktor penting untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan keahlian untuk pertumbuhan *start-up*. Tujuan dari employee engagaement untuk menciptakan sistem kerja agar karyawan *start-up* berkinerja tinggi (Bendickson et al., 2017). Dalam hal ini agar fenomena *quiet quitting* di maa mendatang tidak menjadi permasalahan penurunan *engagement* pada karyawan *start-up*, maka dalam penelitian ini karyawan start-up akan menjadi objek penelitian.

Pada penelitian sebelumnya, Sahu et al. (2017) menyatakan bahwa ada pengaruh *transformasional leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* secara signifikan. Hal tersebut diperkuat melalui penelitian Balwant et al. (2020) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *transformational leadership* dan *employee engagement.* Pada penelitian Chin et al. (2019) menunjukkan bahwa *transformational leadership* berhubungan positif *dengan employee engagement* karena pemimpin transformasional mampu memberikan visi yang jelas, menginspirasi dan memotivasi, menawarkan tantangan intelektual, dan menunjukkan minat yang nyata terhadap kebutuhan para pekerja.

Menurut penelitian Ngwenya & Pelser (2020) menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada sektor manufaktur provinsi Bulawayo, Zimbabwe. Hasil penelitian tersebut senada dengan penelitian Pongton & Suntrayuth (2019) yang juga menemukan *job satisfaction* berpengaruh postif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian Azmy et al. (2022) juga mendukung bahwa terdapat pengaruh positf *job satisfaction* terhadap *employee engagement* karena menurut penelitian ini karyawan dapat merasakan kepuasan ketika mereka merasa terikat dalam proses kerja.

Penelitian tentang pengaruh employee engagement terhadap employee performance pernah dilakukan Nazir & Islam (2017) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif langsung maupun tidak langsung dari dukungan organisasi terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *employee engagement* di lembaga pendidikan tinggi India. Penelitian Abdullahi et al. (2021) juga menemukan adanya pengaruh positif *employee engagement* terhadap *employee performance.* Penemuan yang sama juga ditemukan oleh Latifah & Muafi (2021) bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance.*

Berdasarkan fenomena yang sudah dijabarkan dan dari beberapa penjelasan mengenai *transformational leadership, job satisfaction, employee engagement,* dan *employee performance,* serta penelitian-penelitian terdahulu, melalui penelitian ini akan diteliti lebih lanjut hubungan antar variabel tersebut dari perspektif karyawan *start-up.*

1.2 Rumusan Masalah

Menurut beberapa ahli, seperti Harter (2022), Liu-Lastres et al. (2023), dan Afrahi et al. (2022) fenomena quiet quitting disebabkan oleh menurunya *employee engagement.* Selain itu, *quiet quitting* juga disebabkan dari hubungan antara atasan dan bawahannya, maka perlu dihadapi melalui transformational leadership. Menurut Azmy et al. (2022) kepuasan atas pekerjaan membantu meningkatkan employee engagement karena karyawan dengan *job satisfaction* yang memadai dapat menunjukkan semangat dan loyalitas kepada organisasi, maka dalam hal ini job satisfaction menjadi salah satu faktor penyebab apakah karyawan merasa engaged atau disengaged. Menurut Hughes & Rog (2008) employee engagement berkaitan dengan 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, sehingga berpengaruh terhadap employee performance. Dalam hal ini *transformational leadership, job satisfaction, employee performance* berkaitan erat dengan employee engagement. Berdasarkan rumusan tersebut, maka dapat di simpulkan pertanyaan rumusan masalah sebagai berikut:

1) Apakah ada pengaruh *transformational leadership* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance* dimediasi oleh *employee engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penyusunan penelitian ini sebagai berikut:

1) Untiuk menguji dan menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance* dimediasi oleh *employee engagement*

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi Peneliti

Penilitian ini dapat memberikan informasi dan menambah wawasan teoritis dalam bidang Sumber Daya Manusia. Penelitian ini diharapkan sebagai pembanding bagi penilitian tedahulu sekaligus referensi dalam penelitian

selanjutnya mengenai hubungan transformational leadership, job satisfaction, employee engagement, dan employee performance.

1.4.2 Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini bisa memberikan pemahaman tentang pentingnya peran *employee engagement* sebagai mediator penagruh *transformational leadership* dan *job satisfaction* terhadap *employee performance* sehingga dari perspektif variabel tersebut perusahaan bisa membuat keputusan yang tepat untuk menghadapi fenomena *quiet quitting* pada karyawan *start-up* di Indonesia, khususnya pada kawasan Pulau Jawa

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Tori

2.1.1 Transformational Leadership

1) Definisi transformational leadership

Istilah "*transformational leadership"* atau "kepemimpinan transformasional" pertama kali diciptakan oleh Burns (1978, p. 20) yang menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai interaksi di mana 'pemimpin dan pengikut saling mengangkat satu sama lain ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional cenderung mempengaruhi pengikut mereka dengan menghubungkan konsep diri pengikut mereka dengan misi organisasi dan mengubah nilai dan harga diri mereka dengan cara yang mendorong loyalitas dan rasa hormat pengikut terhadap pemimpin (Kark et al., 2003). Sebagai imbalannya, pengikut mengorbankan kepentingan diri mereka demi tujuan organisasi, menunjukkan lebih banyak kemauan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi dan berusaha untuk tidak mengecewakan pemimpin mereka (Chen, 2002; Yukl et al., 2002).

Transformational leadership dirumuskan sebagai teori kepemimpinan dalam organisasi oleh Bass (1985). Menurutnya gaya *transformational leadership* adalah kondisi di mana para pengikut pemimpin transformasional merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpinnya (Bass dalam Yukl, 2013). Ada juga Balwant (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.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dari para ahli tentang definisi *transformational leadership*, maka peneliti menyimpulkan bahwa

transformational leadership merupakan model kepemimpinan yang dapat membawa keselarasan antara visi pengikutnya dengan tujuan organisasi melalui perilaku (moralitas) dan motivasi yang disalurkan pemimpinnya.

2) Dimensi transformational leadership

Menurut Bass & Riggio (2006) transformational leadership terdiri dari empat dimensi:

a. Pengaruh ideal

Pengaruh yang diidealkan adalah kemampuan pemimpin untuk membangun loyalitas dan pengabdian di antara anggota tim, membantu mereka mengidentifikasi diri dengan pemimpin. Hal tersebut dikarenakan pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka menjadi panutan bagi pengikut mereka. Para pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut mengidentifikasi dengan pemimpin dan ingin meniru mereka; pemimpin dikagumi oleh para pengikutnya karena memiliki kemampuan, ketekunan, dan tekad yang luar biasa. Dengan demikian, ada dua aspek pengaruh ideal, yaitu perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin oleh pengikut dan rekan lainnya.

b. Motivasi inspirasional,

Motivasi inspirasi berhubungan dengan kemampuan pemimpin untuk memberikan visi kepada pengikutnya dan memotivasi mereka untuk bekerja ke arah itu. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan pengikut mereka. Semangat tim dibangkitkan. Antusiasme dan optimisme ditampilkan. Pemimpin melibatkan pengikut dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik; mereka menciptakan harapan yang dikomunikasikan dengan jelas yang ingin dipenuhi oleh pengikut dan juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

c. Stimulasi intelektual

Stimulasi intelektual mengaktifkan pengikut untuk mengambil risiko dan inovatif di tempat kerja. Pemimpin transformasional merangsang

upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Kreativitas didorong. Tidak ada kritik publik atas kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah yang kreatif diminta dari pengikut, yang termasuk dalam proses mengatasi masalah dan mencari solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan gagasan mereka tidak dikritik karena berbeda dengan gagasan pemimpin.

d. Pertimbangan individual

Pertimbangan individual, terkait dengan perilaku pemimpin untuk memperhatikan kebutuhan individu para pengikut. Pemimpin transformasional memberi perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan kolega dikembangkan ke tingkat potensi yang lebih tinggi secara berurutan. Pertimbangan individual dipraktikkan ketika peluang belajar baru diciptakan bersama dengan iklim yang mendukung. Perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan keinginan diakui

3) Indikator transformational leadership

Untuk mengukur transformational leadership pada penelitian ini akan menggunakan Multifactor Leadership Questionnaire dari Bass & Avolio (2001), yang sebenarnya menilai model Full Range of Leadership (FRL), termasuk kepemimpinan *laissez-faire*, komponen *transactional leadership*, contingent reward, serta komponen *transformational leadership*. Akan tetapi, untuk menyesuaikan penelitian ini hanya diambil item komponen *transformational leadership* saja berisi 12 pernyataan yang mengidentifikasi dan mengukur aspek-aspek kunci dari perilaku kepemimpinan transformasional meliputi pengaruh ideal (attributed), pengaruh ideal (behaviour), motivasi inspirasional, pertimbangan individual dan stimulasi intelektual.

2.1.2 Job Satisfaction

1) Definisi job satisfaction

Job satisfaction atau kepuasan kerja memiliki definisi yang sangat luas sehingga tidak dapat dilihat dari satu definisi saja. Luthans (2006) mendefinisikan job satisfaction sebagai hasil persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaannya dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Bahkan emosi bahagia atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang disebut juga kepuasan kerja (Permana et al., 2021; Valentine et al., 2011). Definisi yang diberikan oleh Tnay et al. (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipandang sebagai perpaduan antara gaya lingkungan dan kondisi psikologis yang dapat membuat seseorang secara jujur mengakui kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Untuk mendukung definisi tersebut, besarnya kepuasan kerja direpresentasikan oleh apa yang menyebabkan sensasi kepuasan (Darmon, 2011).

Inti dari kepuasan kerja adalah perasaan nyaman. Selama bekerja, kepuasan kerja menjadi tidak stabil yang dapat dipengaruhi oleh suasana hati dan emosi. Keadaan suasana hati biasanya bertahan lebih lama, memiliki objek kausal, dan berumur pendek. Peristiwa di tempat kerja yang memicu emosi lebih mudah diingat daripada suasana hati yang buruk (Tabarsa & Nazari, 2016). Kepuasan kerja terdiri dari kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. Kepuasan kerja ekstrinsik mencakup sifat-sifat di luar pekerjaan itu sendiri, misalnya gaji, cara perusahaan dikelola, sedangkan kepuasan kerja intrinsik meliputi reaksi yang mempengaruhi perasaan dan emosi orang terhadap fitur pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, misalnya keahlian, otonomi, dan variasi (Spies, 2006). Kepuasan kerja internal juga dapat dikatakan berupa employee fulfilment dan job description (Yurchisin & Park, 2010).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dari para ahli tentang definisi *job satisfaction*, maka peneliti menyimpulkan *job satisfaction* merupakan hasil persepsi karyawan dari kepuasan terhadap pekerjaannya yang disebabkan dari faktor yang menyertainya, baik internal maupun eksternal.

1) Dimensi job satisfaction

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja merupakan ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap peluang promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri. Menurutnya Ada enam dimensi yang dapat menggambarkan kepuasan kerja, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, terhadap gaji atau upah, terhadap kesempatan promosi, terhadap pengawasan, terhadap rekan kerja, dan terhadap kondisi kerja.

Dimensi *job satisfaction* menurut Mohamed & Ali (2016), Gupta et al. (2019), dan Pieters (2018) adalah kenyamanan kerja, ketepatan koordinasi, peningkatan prestasi, hubungan atasan bawahan, sistem penghargaan kompetitif, dan dukungan kualitas kerja.

Menurut Haque et al. (2012), dimensi kepuasan kerja atau faktor-faktor yang mempengaruhinya secara garis besar diklasifikasikan menjadi dua, yaitu faktor personal dan faktor organisasi. Faktor personal seperti usia, jenis kelamin, ras, dan agama memiliki pengaruh yang besar terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Jika organisasi tempat individu bekerja menawarkan kesempatan yang sama kepada karyawan terlepas dari faktor pribadi, tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut tinggi. Faktor organisasi meliputi kepemimpinan, inovasi teknologi, pengembangan profesional, rekrutmen, kebijakan retensi dan rotasi, lingkungan kerja, gaji dan beban kerja. Literatur menyebutkan bahwa ketiadaan faktor-faktor tersebut dalam suatu organisasi seringkali menimbulkan stres dan beban bagi karyawan, yang secara langsung berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Lovering (2017) berpendapat bahwa dimensi kepuasan kerja dapat dipahami berdasarkan teori dua faktor Herzberg. Teori ini menjelaskan bahwa ada dua macam faktor yaitu: faktor higiene dan motivator. Literatur menyebutkan adanya faktor-faktor higiene diperlukan bagi suatu organisasi, tanpanya karyawan tidak akan puas dalam organisasi dan tidak akan dapat bekerja dengan baik, seperti lingkungan kerja, kebijakan yang adil, dan gaji yang adil. Motivator, di sisi lain, bertujuan menggunakan bakat individu dan membantu mereka untuk diakui dalam organisasi yang kemudian dapat

memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik dan memastikan kepuasan kerja.

2) Pengukuran job satisfaction

Indikator yang digunakan untuk mengukur job satisfaction adalah kenyamanan kerja, ketepatan koordinasi, peningkatan prestasi, hubungan atasan bawahan, sistem penghargaan kompetitif, dan dukungan kualitas kerja (Gupta et al., 2019; Mohamed & Ali, 2016; Pieters, 2018).

2.1.3 Employee Engagement

1) Definisi employee engagement

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. Employee engagement merupakan tema yang berusaha mengukur sejauh mana totalitas dan keterlibatan seseorang terhadap pekerjaannya. Konsep ini berkembang seiring dengan perkembangan psikologi positif. Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan keterikatan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Mereka lebih lanjut menyatakan bahwa keterikatan bukanlah keadaan sesaat dan spesifik, melainkan, itu adalah keadaan afektif-kognitif yang lebih gigih dan meresap yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu. Saks (2006)juga mendefinisikan keterikatan sebagai konstruksi yang berbeda dan unik. Menurut Saks (2006) keterikatan terdiri dari komponen kognitif, emosional dan perilaku yang terkait dengan kinerja peran individu. Saks (2006) membedakan keterikatan menjadi: keterikatan kerja (yang terkait dengan melakukan peran tugas tertentu) dan keterikatan organisasi (yang terkait dengan melakukan peran sebagai anggota organisasi).

Menurut Kahn (1990), yang memperkenalkan persepsi *employee engagement* yang mengacu pada penguatan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka, dalam keterikatan terhadap orang yang mempekerjakan, mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan tanggung jawabnya. Selanjutnya, Kahn

(1990) menambahkan tiga situasi sehubungan dengan keterikatan psikologis yang sangat penting bagi semua karyawan untuk melibatkan diri pada tingkat tinggi dengan cara yang benar seperti komponen kerja yang signifikan, kesejahteraan dan komponen sosial. Kahn (1990) memandang personal engagement menyangkut karyawan untuk meningkatkan kinerja secara efektif, secara fisik, mental dan emosional melibatkan mereka dalam bekerja, tetapi jika pekerja tidak terikat dalam pekerjaan maka mereka tidak siap untuk bekerja dengan baik secara mental, fisik dan emosional. Employee engagement pertama kali diperkenalkan seperti dikutip dalam Anitha (2014), yaitu “Memanfaatkan diri anggota organisasi untuk peran kerja mereka". Dia menambahkan bahwa dalam keterikatan "orang mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan perannya dalam organisasi". Keterikatan secara umum adalah tingkat komitmen dan keterikatan terhadap organisasi dan nilai-nilainya (Anitha, 2014). Shuck dan Wollard (2010) mendefinisikan konsep *employee engagement* dalam konteks bidang HRD dengan meninjau literatur secara sistematis dan menciptakan definisi keterikatan kerja. Menurut mereka, *employee engagement* adalah "keadaan kognitif, emosional, dan perilaku individu karyawan yang diarahkan ke hasil organisasi yang diinginkan" (Shuck & Wollard, 2010). Dengan demikian, pada intinya ide engagement mirip dengan Kahn dalam definisi Shuck dan Wollard. Namun, konstruk itu sendiri telah dikaitkan dengan tujuan menyeluruh organisasi, tidak seperti konseptualisasi Saks (2006).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dari para ahli tentang definisi *employee engagement*, maka peneliti menyimpulkan *employee engagement* adalah sejauh mana tingkat aktualisasi diri karyawan terhadap pekerjaannya yang melibatkan kepribadian (emosional, kognitif, dan perilaku).

2) Dimensi employee engagement

Menurut Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pemenuhan positif, keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan. Maka

dari itu, terdapat tiga dimensi utama yang membentuk *employee engagement*, yaitu :

a. Semangat (vigour)

   Vigour adalah *employee engagement* yang ditunjukkan melalui kekuatan fisik dan mental saat melakukan pekerjaan. Vigour ditandai dengan tingkat kekuatan dan ketahanan mental yang tinggi dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha yang terbaik, keinginan, kemauan dan kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam pekerjaan sehingga memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan, gigih, tidak mudah putus asa. menyerah, semangat dan terus bertahan dalam menghadapi keterpurukan.

b. Dedikasi (dedication)

   Dedikasi adalah keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Dedikasi menggambarkan perasaan antusias karyawan dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempat mereka bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Orang-orang yang memiliki skor dedikasi tinggi sangat mengidentifikasi pekerjaannya karena menjadikannya pengalaman yang berharga, menginspirasi dan menantang. Sementara nilai dedikasi yang rendah berarti tidak mengidentifikasi diri mereka dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman yang berarti, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga dengan pekerjaan dan organisasi mereka.

c. Penyerapan (absorption)

   Absorption adalah *employee engagement* yang digambarkan dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh pada pekerjaannya. Penyerapan menggambarkan keadaan seorang karyawan yang senang benar-benar tenggelam, terkonsentrasi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Saat melakukan pekerjaan mereka, mereka

cenderung membuat waktu berlalu begitu cepat sehingga mereka merasa sulit untuk melepaskan atau memisahkan diri dari pekerjaan.

3) Pengukuran employee engagement

Ada beberapa model yang dibuat untuk mengukur *employee engagement*. Schaufeli et al. (2002) mengembangkan 24 item Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang telah melalui evaluasi psikometri menjadi 17 item. Item-item tersebut meliputi tiga dimensi *employee engagement*, seperti *vigour* (6 item), *dedication* (5 item), dan *absorption* (6 item).

2.1.4 Employee Performance

1) Definisi 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. Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan efektivitas kinerja lainnya (Sok & O'Cass, 2011). Siahaan et al. (2016) telah menentukan kinerja ialah kegiatan yang biasanya merupakan bagian dari pekerjaan dan kegiatan individu dan harus dilakukan. Menurut Masakure (2016) *employee performance* adalah kemampuan karyawan dalam melakukan keterampilan tertentu. Kinerja karyawan sangat diperlukan, karena dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Bin & Shmailan (2015) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Al Mehrzi & Singh (2016) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Gruman dan Saks (2011) mengatakan bahwa kinerja

karyawan tergantung pada kemampuan, usaha dan kesempatan kerja yang dinilai dari output yang dihasilkan oleh kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dari para peneliti tentang definisi kinerja karyawan , maka peneliti menyimpulkan kinerja karyawan adalah seberapa tingkat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan output dari tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

2) Dimensi employee performance

Dimensi kinerja menurut Mathis & Jackson (2006), yaitu:

a. Kuantitas dari hasil, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan besertahasilnya.
b. Kualitas dari hasil, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuankaryawan.
c. Ketepatan waktu dari hasil, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yangtersedia.
d. Kehadiran, yaitu tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerjakaryawan.
e. Kemampuan bekerja sama, yaitu diukur dari kemapuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja danlingkungannya.

3) Pengukuran Employee Performance

Menurut Gomes (2003), penilaian kinerja bertujuan untuk menghargai kinerja masa lalu dan memotivasi perbaikan di masa depan. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk perkiraan gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan, dan tugas-tugas tertentu yang diberikan. Pradhan & Jena (2017) menunjukkan bahwa terdapat tiga indikator yang digunakan pengukuran kinerja karyawan, yaitu:

a. Kinerja kontekstual (Contextual performance)

   Sejenis perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam set-up kerja atau bisa diartikan perilaku di luar tugas yang tidak disebutkan

dalam prosedur kerja.. Perilaku seperti itu diharapkan dari seorang karyawan tetapi tidak disebutkan secara terbuka (implisit) dalam deskripsi pekerjaan seseorang.

b. Kinerja adaptif (Adaptive performance)

   Kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk profil pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis disebut sebagai kinerja adaptif. Kinerja adaptif yang efektif memerlukan kemampuan karyawan untuk secara efisien menangani keadaan kerja yang dinamis.

c. Kinerja tugas (Task performance)

   kinerja tugas merupakan pemahaman kontraktual antara manajer dan bawahan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Kinerja tugas membutuhkan lebih banyak kemampuan kognitif dan terutama difasilitasi melalui pengetahuan tugas (pengetahuan atau prinsip teknis yang diperlukan untuk memastikan kinerja pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk menangani banyak tugas), keterampilan tugas (penerapan pengetahuan teknis untuk menyelesaikan tugas dengan sukses tanpa banyak pengawasan), dan kebiasaan tugas (kemampuan bawaan untuk menanggapi pekerjaan yang ditugaskan yang memfasilitasi atau menghambat kinerja.

Pada penelitian ini indikator kinerja yang digunakan mengadopsi dari Bernadin & Russell (1993) yang menggunakan 6 dimensi, yaitu quality, quantity, punctuality, cost effective, need supervision, interpersonal influence yang terdiri dari 16 item pertanyaan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Transformational Leadership Terhadap Employee Engagement

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan *transformational leadership* memiliki hubungan positif dengan *employee engagement.* Pada penelitian sebelumnya, Gill et al. (2006) telah mengidentifikasi hubungan positif antara *transformational leadership* dan *employee engagement*. Ini karena

transformational leadership menekankan pada perluasan tanggung jawab individu karyawan untuk menghadapi tantangan tempat kerja yang lebih besar (Avolio, 2005; Fredrickson & Branigan, 2005). Sahu et al. (2017) setuju yang menyatakan bahwa *transformasional leadership* berpengaruh positif terhadap employee engagement secara signifikan, hal tersebut dikarenakan *transformational leadership* memiliki korelasi positif yang signifikan dengan gaya keterikatan yang aman (*secure attachment*) sehingga orang yang dipimpin akan menjadi mudah mempercayai dan dipercaya orang lain, serta mudah dekat dengan orang lain. Hal tersebut diperkuat melalui penelitian Balwant et al. (2020) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan positif antara transformational leadership dan employee engagement. Pada penelitian Chin et al. (2019) juga mendukung adanya hubungan positif *transformational leadership* terhadap *employee Engagement* karena pemimpin transformasional mampu memberikan visi yang jelas, menginspirasi dan memotivasi, menawarkan tantangan intelektual, dan menunjukkan minat yang nyata terhadap kebutuhan para pekerja sehingga karyawan akan merasa *engaged*. Oleh karena itu, pada penelitian ini dihipotesiskan bahwa:

H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

2.2.2 Hubungan Job Satisfaction Terhadap Employee Engagement

Job satisfaction atau kepuasan kerja diperlukan dalam *employee engagement* atau keterikatan karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh melalui kebahagiaan, motivasi, dan loyalitas (Biswas & Bhatnagar, 2013; Nimon et al., 2016). Ini membantu untuk meningkatkan keterikatan karyawan dalam hasil kerja. Menurut penelitian Ngwenya & Pelser (2020) menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada sektor manufaktur provinsi Bulawayo di Zimbabwe karena sebagai karyawan untuk mencapai kepuasan kerja, semakin mereka ingin terlibat dalam aktivitas kerja mereka sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian tersebut senada dengan penelitian Pongton &

Suntrayuth (2019) menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh postif dan signifikan terhadap *employee engagement* yang menunjukkan bahwa ketika karyawan puas dengan tugas mereka, hal tersebut akan menciptakan keterikatan dengan organisasi mereka.. Penelitian Azmy et al. (2022) juga mendukung bahwa terdapat pengaruh positf *job satisfaction* terhadap *employee engagemen*t karena menurut penelitian ini karyawan dapat merasakan kepuasan ketika mereka merasa terikat dalam proses kerja. Oleh karena itu, pada penelitian ini dihipotesiskan bahwa:

H2: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

2.2.3 Hubungan Transformational Leadership Terhadap Employee Performance

Hubungan antara transformational leadership (kepemimpinan transformasional) dan *employee performance* (kinerja karyawan) telah diteliti oleh peneliti sebelumnya (Darvishmotevali & Ali, 2020). Untuk meningkatkan kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional mendukung karyawan untuk ketekunan dan simpati dalam tugas kerja mereka (Schwarz, 2017). Pemimpin transformasional membantu memuaskan karyawan di tempat kerja secara psikologis dan membuat mereka bahagia, sehingga meningkatkan kinerja karyawan (Lai et al., 2020).

Sebuah studi yang ada menemukan hubungan konstruktif antara kepemimpinan transformasional, perilaku inovatif karyawan, dan sikap terhadap hasil yang dirasakan (Buil et al., 2019). 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 (Hameed et al., 2020), karena kepemimpinan transformasional memiliki banyak karakteristik termasuk nilai-nilai moral (Buil et al., 2019; Rodriguez et al., 2017). Kepemimpinan transformasional telah terbukti menjadi peran penting bagi karyawan. Bahkan berbagai penelitian lain, seperti Pracoyo et al. (2022), Jiatong et al. (2022), Jauhar & Suratman (2022) telah membuktikan adanya pengaruh positif

transformational leadership terhadap employee performance. Oleh karena itu, pada penelitian ini dihipotesiskan bahwa:

H3: *Transformational leadership berpengaruh positif* terhadap *employee performance*

2.2.4 Hubungan Job Satisfaction Terhadap Employee Performance

Job satisfaction (kepuasan kerja) merupakan aspek yang signifikan dalam praktek perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Penelitian tentang *job satisfaction* (kepuasan kerja) banyak menemukan adanya hubungan terhadap *employee performance* (kinerja karyawan). Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kebahagiaan, moral, dan motivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas (Mabaso & Dlamini, 2017). Kepuasan kerja merupakan entitas personal yang erat yang dapat dirasakan oleh yang bersangkutan. 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).

Menurut Valaei & Jiroudi (2016) karyawan yang dapat menyelesaikan segala permasalahan yang dihadapinya adalah karyawan yang produktif dan memiliki standar kualitas yang lebih baik, artinya pengaruh positif terhadap kinerja karyawan akan berasal dari karyawan yang memiliki kepuasan kerja, demikian pula pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan muncul disebabkan dari ketidakpuasan karyawan. Beberapa penelitian, seperti Latifah & Muafi (2021) Yuen et al. (2018), Pracoyo et al. (2022), Zain & Setiawati (2019), serta Pongton & Suntrayuth (2019) menemukan adanya pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *employee performance.* Oleh karena itu, pada penelitian ini dihipotesiskan bahwa:

H4: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

2.2.5 Hubungan Employee Engagement Terhadap Employee Performance

Berdasarkan peneliatian terdahulu banyak yang membuktikan bahwa terdapat hubungan antara *employee engagement* (keterikatan karyawan) dan *employee performance* (kinerja karyawan). Hughes and Rog (2008) *employee engagement* adalah 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. Penelitian tentang pengaruh employee engagement terhadap employee performance pernah dilakukan Nazir & Islam (2017) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif langsung maupun tidak langsung dari dukungan organisasi terhadap employee performance yang dimediasi oleh employee engagement di lembaga pendidikan tinggi India. Penelitian Abdullahi et al. (2021) juga menemukan adanya pengaruh positif employee engagement terhadap employee performance. Penemuan yang sama juga ditemukan oleh Latifah & Muafi (2021) menemukan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap employee performance. Oleh karena itu, pada penelitian ini dihipotesiskan bahwa:

H5: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

2.2.6 Hubungan Employee Engagement Sebagai Mediator Variabel Transformational Leadership Terhadap Employee Performance

Menurut Jena et al. (2018) *employee engagement* memiliki peran penting sebagai predictor, dibuktikan pada *transformational leadership* yang dapat meningkatkan komitmen organisasi afektif karyawan dan *employee performance* jika intensitas *employee engagement* lebih tinggi dalam organisasi. 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.

Jaitong et al. (2022) juga senada memverifikasi tentang peran employee engagement yang sangat penting untuk memediasi perilaku *transformational leadership* dan hasil *employee performance.* Bahkan pada penelitian Buil et al. (2019) 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:

H6: *Employee engagement* memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *employee performance*

2.2.7 Hubungan Employee Engagement Sebagai Mediator Variabel Job Satisfaction Terhadap Employee Performance

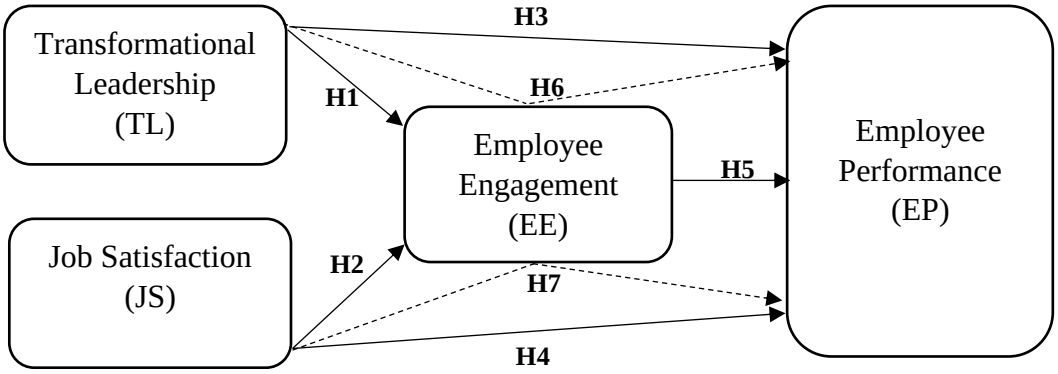
Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka karena kebahagiaan terhadap perusahaan dan manfaat yang diberikan kepada karyawan, itu akan menciptakan keterikatan karyawan dengan organisasi mereka (Pongton & Suntrayuth, 2019). Sedangkan employee engagement yang baik dirasakan oleh karyawan akan membuatnya 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 menandakan adanya hubungan antara *employee engagement*, *job satisfaction* dan *employee performance.* Beberapa penelitian, seperti Riyanto et al. (2021), Syahmirza & Prawitowati (2022), serta Kristanto & Tajib (2023) 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*

2.3 Model Penelitian

Bedasarkan penelitian penelitian dan teori-teori terdahulu yang di kaji dalam bab ini terdapat hubungan yang saling terkait antar variabel. Variabel – variabel tersebut, meliputi *transformational leadership, job satisfaction, employee engagement, dan employee performance*. Berdasarkan penelitian dari variabel-

variabel tersebut maka peneliti membuat model kerangka peneltian pada gambar 2.1 :



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

TL : Variabel independen *transformational leadership*

JS : Variabel independent *job satisfaction*

EP : Variabel dependen *employee performance*

EE : Variabel mediasi *employee engagement*

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan variabel-variabel yang akan diteliti, maka dari itu hipotesis yang akan diajukan peneliti sebagai berikut :

H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

H2: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

H3: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

H4: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

H5: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

H6: *Employee engagement* memediasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap *employee performance*

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

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran & Bougie (2016) populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal yang menarik yang ingin peneliti selidiki. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di *start-up* pada kawasan Pulau Jawa, Indonesia. Definisi start-up disini menggunakan dari Ries (2011) yang menjelaskan bahwa startup adalah sebuah organisasi yang diluncurkan untuk menciptakan produk atau layanan baru dalam ketidakpastian yang ekstrim. Dia berargumen bahwa jika mereka menciptakan produk atau layanan baru dalam ketidakpastian ekstrim, maka semuanya, seperti unit bisnis baru pemerintah, perusahaan besar, organisasi nirlaba, dan usaha bisnis, dapat masuk dalam kategori *start-up*.

Menurut Sekaran & Bougie (2016) sampel merupakan bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota dan dipilih darinya, tetapi tidak semua yang mana elemen populasi akan membentuk menjadi sampel. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling.* Menurut Sekaran & Bougie (2016) *purposive sampling* adalah desain pengambilan sampel nonprobabilitas di mana informasi yang diperlukan dikumpulkan dari target khusus atau spesifik atau sekelompok orang atas dasar rasional tertentu. Maka dari itu, 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 Indonesia. Menurut Hair (2006) mengatakan bahwa minimal jumlah sampel penelitian yang tidak diketahui jumlah populasi pastinya, maka sampel bisa diambil berjumlah lima kali variable yang dianalisa atau indikator pertanyaan. Jumlah sampel = 5 x indikator variable (jumlah pertanyaan). Jika

jumlah pertanyaan pada penelitian ini berjumlah 48, maka minimal sampel dalam penelitian ini adalah:

$$5 \times 41 = 205 \text{ sampel}$$

3.2 Definisi Variabel dan Operasional Variabel Penelitian

Sebuah variabel untuk dioperasionalisasikan dalam penelitian perlu adanya penjabaran dalam item-item pertanyaan atau pernyataan secara singkat, terukur, dan dapat diamati berdasarkan indikator atau dimensi yang mempengaruhi variabel tersebut. Maka dari itu, definisi operasional variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

3.2.1 Definisi Variabel

Menurut Sekaran & Bougie (2016) variabel adalah segala sesuatu yang dapat mengambil nilai berbeda atau bervariasi yang mana nilai tersebut dapat berbeda pada waktu yang berbeda untuk objek atau orang yang sama, atau pada saat yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Oleh karena itu variabel ini merupakan atribut dalam bidang keilmuan yang memiliki karkateristik dan variasi tertentu yang digunakan dalam penelitian suatu objek.

a. Variabel Eksogen

Variabel ini bersifat bebas karena varibel tersebut mempengaruhi atau menjadi penyebab adanya variable dependen. Menurut Sekaran & Bougie (2016) variabel eksogen adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam konteks penelitian atau analisis. Variabel ini diperlakukan sebagai variabel independen yang mempengaruhi variabel lain dalam penelitian. Dalam penelitian atau analisis statistik, variabel eksogen sering kali merupakan variabel yang diukur atau dimanipulasi oleh peneliti. Peneliti dapat mengendalikan variabel eksogen untuk melihat dampaknya terhadap variabel tergantung (variabel dependen) atau variabel lainnya. Variabel eksogen dapat berperan dalam menjelaskan variasi atau perubahan dalam variabel tergantung. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen adalah *transformational leadership* dan *job satisfaction*.

b. Variabel Endogen

Variabel ini bersifat terikat karena merupakan variabel yang dipengaruhi, ketergantungan, atau menjadi akibat dari variable eksogen. Menurut Sekaran & Bougie (2016) variabel eksogen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam konteks penelitian atau analisis. Dalam analisis statistik, variabel endogen adalah variabel yang menjadi fokus penelitian atau yang ingin dijelaskan atau diprediksi. Variabel endogen sering kali merupakan variabel tergantung atau variabel yang dihasilkan sebagai akibat dari perubahan variabel eksogen. Variabel endogen dapat berupa hasil atau output yang ingin dipahami atau diprediksi dalam suatu penelitian.Dalam penelitian ini yang merupakan variable endogen, yaitu *employee performance*.

c. Variabel Mediasi

Variabel mediasi menjadi penghubung untuk mengkonseptualisasikan antara variabel yang bersifat eksogen dengan variabel yang bersifat endogen. Menurut Sekaran & Bougie (2016) variabel mediasi adalah salah satu variabel yang muncul antara waktu variabel eksogen mulai beroperasi untuk mempengaruhi variabel endogen dan waktu dampaknya dirasakan, dengan demikian ada kualitas temporal atau dimensi waktu pada variabel mediasi. Dengan kata lain, menggunakan variabel mediasi membantu peneliti memodelkan suatu proses. Pada penelitian ini yang menjadi variabel mediasi adalah *employee engagement*.

3.2.2 Definisi Operasional Variabel

1. Transformational Leadership (TL)

   Transformational leadership diidentifikasi sebagai kondisi di mana para pengikut pemimpin transformasional merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin (Bass dalam Yukl, 2013). Beberapa indikator pengukurannya sebagai berikut:

Indikator	Item	Sumber
Ideal Influence	Memegang kepercayaan bawahan (TL1)	(Avolio et al., 1999)

	Mempengaruhi bawahan akan pentingnya nilai-nilai (beliefs) yang dianut (TL2)	
	Mempertimbangkan akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil (TL3)	
Inspirational Motivation	Mengkomunikasikan harapan (visi) yang tinggi (TL4)	
	Menumbuhkan insiprasi pada bawahan (TL5)	
	Memotivasi bawahan (TL6)	
Intellectual Simulation	Mendorong upaya bawahan agar kreatif dan inovatif (TL7)	
	Menumbuhkan ide baru kepada bawahan dalam menyelesaikan permasalahan (TL8)	
Individual Consideration	Memperhatikan kebutuhan bawahan (TL9)	
	Memberikan bimbingan dan saran (TL10)	

2. Job Satisfaction

Luthans (2006) mendefinisikan job satisfaction sebagai hasil persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaannya dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Beberapa indikator pengukurannya sebagai berikut:

Indikator	Item	Sumber
Work Comfort	Saya merasa nyaman bekerja di organisasi/perusahaan saat ini (JS1)	Mohamed & Ali (2016); Gupta et al. (2019);
Coordination Accuracy	Atasan saya selalu memberikan arahan dan koordinasi kepada setiap karyawan, setiap hari (JS2)	

Increased Achievement	Karyawan diberikan kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerjanya (JS3)	Pieters (2018)
Superior-Subordinate Relationship	Hubungan atasan-bawahan terjalin baik dan professional (JS4)	
Competitive Reward System	Organisasi/ perusahaan menyediakan sistem reward (kompensasi, bonus, tunjangan, penghargaan) yang kompetitif berdasarkan kontribusi karyawan (JS5)	
Work Quality Support	Organisasi/ perusahaan menyediakan fasilitas untuk meningkatkan kualitas kerja saya melalui pelatihan dan pengembangan (JS6)	

3. Employee Engagement

   Menurut Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan employee engagement sebagai pemenuhan positif, keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan *vigour* (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan). Beberapa indikator pengukurannya sebagai berikut:

Indikator	**Item**	**Sumber**
Vigour	Di tempat kerja saya, saya merasa penuh dengan energi (EE1)	Schaufeli et al. (2002)
	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja (EE2)	
	Dalam pekerjaan saya, saya selalu bertahan, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik (EE3)	

Dedication	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan (EE4)	
	Saya antusias dengan pekerjaan saya (EE5)	
	Pekerjaan saya menginspirasi saya (EE6)	
Absorption	Waktu terasa berlalu ketika saya bekerja (EE7)	
	Saya terbawa suasana ketika saya sedang bekerja (EE8)	
	Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens. (EE9)	

4. Employee Performance

Menurut Bin & Shmailan (2015) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Beberapa indikator pengukurannya sebagai berikut:

Indikator	**Indikator**	**Sumber**
Quality	Ketelitian penyelesaian pekerjaan (EP1)	Bernadin dan Russel (1993)
	Menyelesaikan pekerjaan sesuai standar (EP2)	
	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja (EP3)	
Quantity	Mampu memenuhi target kerja (EP4)	
	Kemampuan untuk memenuhi tanggung jawab (EP5)	
Punctuality	Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan sebelum deadline (EP6)	
	Kemampuan untuk bekerja secara efektif (EP7)	
	Kemampuan untuk mengurangi kesalahan di tempat kerja (EP8)	

Cost effective	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (EP9)	
	Mampu menguasai bidang pekerjaan (EP10)	
	Bekerja tanpa pengawasan (EP11)	
Need Supervision	Bertanggung jawab atas pekerjaan (EP12)	
	Menyelesaikan pekerjaan secara mandiri (EP13)	
	Kemampuan mengapresiasi hasil pekerjaan rekan kerja (EP14)	
Interpersonal Influence	Kemampuan bekerja sama (EP15)	
	Kesediaan untuk mendukung rekan kerja (EP16)	

3.3 Sumber dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber primer yang merupakan data bersifat real-time dan dikumpulkan menggunakan teknik surver atau kuisioner. Sumber primer pada penelitian ini berasal dari karyawan *start-up company* di Indonesia.

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik kuesioner. Teknik kuesioner merupakan teknik mengumpulkan data menggunakan angket yang berisi berbagai item pertanyaan atau pernyataan yang ditujukan pada responden. Kuesioner akan didistribusikan menggunakan menggunakan Google Form, yaitu *tools* administrasi survei berbasis formulir yang biasa diisi dengan pertanyaan kuesioner. Penggunaan Google Form bertujuan agar memudahkan pengumpulan data dari mana pun secara online tanpa ada batasan geografis. Kuesioner paling berguna sebagai metode pengumpulan data, terutama ketika sejumlah besar orang harus

dicapai di wilayah geografis yang berbeda, lalu metode ini populer untuk mengumpulkan data karena peneliti dapat memperoleh informasi dengan cukup mudah, dan tanggapan kuesioner mudah dikodekan (Sekaran & Bougie, 2016). Kuesioner disusun menggunakan pendekatan skala likert berisi 41 item pernyataan sebagai intrumen pengukuran.

3.3.3 Pengukuran Variabel

Penelitian ini akan menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang mana di ukur berdasarkan variabel yang dijabarkan menjadi indikator variabel untuk dijadikan alat menyusun item-item instrumen pengukuran yang berupa pertanyaan atau pernyataan. Menurut Sekaran & Bougie (2016) Skala likert merupakan skala interval yang secara khusus menggunakan lima point penilaian sebagai perhitungan skor, sebagai berikut :

SS (Sangat Setuju)	= 5
S (Setuju)	= 4
RG (Ragu/ Netral)	= 3
TS (Tidak Setuju)	= 2
STS (Sangat Tidak Setuju)	= 1

3.4 Metode Analisis Data

3.4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan jika sebuah penelitian dilakukan untuk memahami, secara rinci, faktor-faktor tertentu yang menarik dalam situasi tertentu (variasi dalam tingkat produksi, komposisi karyawan, dan sejenisnya), maka analisis yang dilakukan menggambarkan fakta berasal dari memperoleh data yang menggambarkan topik yang diminati (Sekaran & Bougie, 2016).

3.4.2 Analisis Kuantitatif

Penelitian ini akan menggunakan analisis Partial Least Square (PLS). Menurut Ghozali (2015) PLS merupakan salah satu teknik Structural Equation Modeling (SEM) yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. Alasan menggunakan metode analisis PLS dikarenakan metode ini merupakan analisis yang serba sebab tidak perlu di dasarkan pada banyak syarat atau asumsi, seperti uji normalitas atau multikolinearitas, serta metode analisis ini tidak mengharuskan jumlah sampel harus besar. Menurut Ghozali (2015) terdapat beberapa tahapan menggunakan metode analisis PLS, sebagai berikut:

a. Model Pengukuran atau Outer Model

   Pada penelitian ini indikator yang terbentuk dari variabel laten adalah model indikator reflektif. Indikator reflektif menempatkan bahwa perubahan pada variabel laten akan memengaruhi perubahan indikator. Outer model disebut juga dengan uji indikator, di mana outer model dengan indikator reflektif dievaluasi melalui convergent validity, discriminant validity, AVE, dan composite reliability. Outer model atau uji indikator dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model.

b. Model Struktural (Inner Model)

   Menguji hipotesis yang memiliki tujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model dievaluasi dengan nilai R-squared pada setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan dalam memprediksi dari model struktural, Q-square predictive relevance sebagai goodness of fit, koefisien parameter dengan pvalue sebagai nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan, dapat diperoleh melalui prosedur bootstrapping. Nilai inner model yang ditunjukkan oleh P value < 0,05 (signifikansi 5%).

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang analisis hasil penelitian "Peran *Employee Engagement* Sebagai Mediator *Transformational Leadership* dan *Job Satisfaction* Terhadap *Employee Performance* (Studi Pada Karyawan *Start-up* di Indonesia)". Bagian analisis data akan disajikan mulai dari deskripsi karakterisktik responden, hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen, analisis deskriptif variabel penelitian dan analisis model persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS).

Kuesioner yang dibagikan kepada responden total ada sebanyak 220 kuesioner, tetapi kuesioner diterima dan dinyatakan valid ada sebanyak 210 kuesioner. Kriteria atau syarat pengisian kuesioner harus merupakan karyawan *start-up* di Indonesia. Penelitian dilakukan secara *online* atau daring, yaitu dengan menggunakan Google Form yang disebarkan melalui berbagai media seperti Twitter, Instagram, Telegram, dan website jakpat.net. Data profil responden yang ditanyakan meliputi usia, rentang gaji, lama bekerja, jenis *start-up*, status karyawan, dan pendidikan terakhir.

4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1 Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Tabel 4. 1 Data Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Pria	91	43,3%
2	Wanita	119	56,7%
Total		**210**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Berdasarkan data jenis kelamin pada table 4.1 terdapat kesimpulan bahwa responden pada penelitian ini yang memiliki frekuensi/ jumlah terbesar adalah wanita (56,7%), walaupun perbedaannya tidak signifikan antara pria dan wanita. Sangat dimungkinkan dilapangan presentase jumlah karyawan baik pria maupun wanita yang bekerja di *start-up* bisa memiliki jumlah proporsi sebaliknya atau bahkan sama.

Tabel 4. 2 Data Usia Responden

No.	Usia	Jumlah	Presentase
1	18-27 tahun	167	79,5%
2	28-42 tahun	43	20,5%
3	>42 tahun	0	0%
Total		**210**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Menurut data responden pada table 4.2 menunjukkan usia dominan responden yang didapat yaitu pada usia 18-27 tahun atau bisa disebut generasi Z. Jumlah generasi Z jauh lebih banyak bila dibandingkan dengan jumlah responden pada usia 28-42 atau generasi Y, sedangkan untuk usia lebih dari 42 tahun tidak ditemukan dalam data responden. Hal tersebut bisa disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja di *start-up company* Indonesia pada penelitian ini didominasi oleh karyawan dari generasi Z.

Tabel 4.3 Data Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1	<1 tahun	87	41,4%
2	1-5 tahun	87	41,4%
3	5-10 tahun	36	17,1%
4	>10 tahun	0	0%
Total		**210**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Berdasarkan table 4.3 ditemukan hasil perbandingan yang sama antara jumlah responden yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun dan 1-5 tahun, keduanya sama-sama sebanyak 41,4% karyawan. Sedangkan untuk masa kerja 5-10 tahun ada sebanyak 17,1% karyawan. Data tersebut bisa mewakili kesimpulan bahwa karyawan yang bekerja di *startup company* Indonesia pada penelitian ini kebanyakan adalah karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari sama dengan 5 tahun. Hal tersebut bisa terjadi dikarenakan kebutuhan karyawan di *start-up company* yang dinamis, selain

itu dikarenakan objek penelitian ada di lingkup *start-up* yang mana usia perusahaan masih relatif muda membuat masa kerja karyawan yang bekerja disana menyesuaikan usia perusahaan yang juga muda.

Tabel 4. 4 Data Status Karyawan Pada Responden

No	Status Karyawan	Jumlah	Presentase
1	Karyawan Tetap (PKWT)	39	18,6%
2	Karyawan Kontrak (PKWTT)	171	81,4%
Total		**210**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Menurut data pada table 4.4 menunjukkan kelompok responden beradasarkan status karyawan, yaitu dari karyawan tetap sejumlah 39 responden atau sebesar 18,6% dari total keseluruhan responden, sedangkan untuk karyawan kontrak sejumlah 171 responden atau sebesar 81,4% dari total keseluruhan responden. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kebanyakan karyawan *start-up* Indonesia pada penelitian ini merupakan karyawan kontrak.

Tabel 4. 5 Data Jenis Start-up Responden

No.	Jenis Start-up	Jumlah	Presentase
1	Game	47	22,4%
2	Edukasi	73	34,8%
3	Perdagangan jasa atau barang	90	42,9%
Total		**210**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Berdasarkan table 4.5 ditemukan karakteristik responden berdasarkan jenis *start-up* tempat karyawan bekerja yang paling dominan yaitu pada sektor perdagangan jasa/barang sebanyak 42% (90 orang), kemudian dilanjut pada sektor edukasi sebanyak 34,8% (73 orang), dan sektor game sebanyak 22,4% (47 orang). Dari data tersebut dapat mewakilkan kesimpulan bahwa jumlah karyawan yang bekerja di *start-up* paling tinggi ada di sektor perdagangan jasa/ barang. Hal tersebut terjadi karena jenis *start-up* di

Indonesia kebanyakan menawarkan layanan jasa atau barang, seperti *fintech*, *e-commerce*, logistik, F&B, dll.

Tabel 4. 6 Data Pendidikan Terakhir Responden

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
1	SD-SMP	0	0%
2	SMA atau sederajat	23	11%
3	Diploma/ S1	144	68,6%
4	S2	43	20,5%
5	S3	0	0%
Total		**210**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Berdasarkan data pada tabel 4.6 telah ditemukan pendidikan terakhir karyawan yang bekerja di *start-up* terbanyak ada di tingkat diploma/ S1 sebanyak 68,6% (144 orang) karena hal tersebut bisa berkorelasi dengan usia karyawan *start-up* yang didominasi dari kalangan gen Z atau para *fresh graduate.* Kemudian pada tingkat pendidikan SMA atau sederajat sebanyak 11% (23 orang) yaitu dari kalangan mahasiswa yang melakukan *part-time*/ *freelance* bekerja di *start-up.* Sedangkan untuk tingkat pendidikan S2 ada sebanyak 20,5% (43 orang), tidak banyak karena jumlah yang memutuskan untuk lanjut S2 sedikit dan biasanya dilakukan karena kebutuhan profesi/ posisi pekerjaan yang mensyaratkan untuk memiliki tingkat pendidikan S2.

Tabel 4.7 Data Gaji Responden

No.	Range Gaji	Jumlah	Presentase
1	<Rp2.000.000	33	15,7%
2	Rp2.000.000 – Rp5.000.000	103	49%
3	Rp5.000.000 – Rp10.000.000	63	30%
4	>Rp10.000.000	11	5,2%
Total		**210**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Berdasarkan data pada tabel 4.7 ditemukan range gaji karyawan *start-up* dari yang terkecil kurang dari Rp2.000.000 ada sebanyak 15,7% (33 orang), kemudian untuk *range* Rp2.000.000 – Rp5.000.000 ada sebanyak 49% (103 orang), pada *range* Rp5.000.000 – Rp10.000.000 ada sebanyak 30% (63 orang), dan untuk *range* lebih dari Rp10.000.000 ada sebanyak 5,2% (11 orang). Data tersebut bisa dikorelasikan dengan usia responden yang merupakan karyawan dari golongan gen Z yaitu sebanyak 79,5% total responden, serta masa kerja responden sebagai karyawan *start-up* kebanyakan kurang dari atau sama dengan 5 tahun kerja sedangkan untuk mendapatkan posisi jabatan yang lebih tinggi dan memiliki gaji tinggi dibutuhkan masa kerja yang tidak sedikit. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kebanyakan karyawan gen Z dan karyawan yang masa kerjanya ≤5 tahun memiliki gaji di *range* Rp2.000.000 – Rp5.000.000.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang terkumpul, variable-variabel yang dinilai oleh responden, yaitu *transformational leadership*, *job satisfaction*, *employee engagement*, dan *employee performance*. Kriteria penilaian yang digunakan adalah interval skala dengan rumus:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum Ideal} - \text{Nilai Minimum Ideal}}{\text{Kelas Interval}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0{,}8$$

Tabel 4. 8 Skala Interval

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,79	Sangat Buruk
1,80 s/d 2,59	Buruk
2,70 s/d 3,39	Cukup Baik
3,40 s/d 4,19	Baik
4,20 s/d 5,00	Sangat Baik

4.2.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen

1. Variabel *Transformational Leadership* (TL)

Varibel eksogen pertama pada penelitian ini yaitu *transformational leadership* (TL). Berikut merupakan hasil dari penilaian jawaban responden pada variable tersebut yang disajikan dalam tabel 4.7:

Tabel 4. 9 Data Hasil Rata – Rata Variabel Transformational Leadership (TL)

Indikator Transformational Leadership (TL)	Mean	Keterangan
Memegang kepercayaan bawahan (TL1)	4,45	Sangat Baik
Mempengaruhi bawahan akan pentingnya nilai-nilai (beliefs) yang dianut (TL2)	4,28	Sangat Baik
Mempertimbangkan akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil (TL3)	4,28	Sangat Baik
Mengkomunikasikan harapan (visi) yang tinggi (TL4)	4,43	Sangat Baik
Menumbuhkan insiprasi pada bawahan (TL5)	4,32	Sangat Baik
Memotivasi bawahan (TL6)	4,27	Sangat Baik
Mendorong upaya bawahan agar kreatif dan inovatif (TL7)	4,41	Sangat Baik
Menumbuhkan ide baru kepada bawahan dalam menyelesaikan permasalahan (TL8)	4,29	Sangat Baik
Memperhatikan kebutuhan bawahan (TL9)	4,20	Sangat Baik
Memberikan bimbingan dan saran (TL10)	4,29	Sangat Baik
Total	**4,32**	**Sangat Baik**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Menurut data di atas, dapat disimpulkan bahwa rata-rata total dari item kuesioner sebesar 4,32 yang masuk pada kategori "sangat baik". Rata-rata tertinggi ada pada item pernyataan TL1 "Memegang kepercayaan bawahan" yaitu sebesar 4,45 yang masuk pada kategori "sangat baik", sedangkan rata-rata terendah terdapat pada item pernyataan TL9 "memperhatikan kebutuhan bawahan" yaitu sebesar 4,20 namun juga masih masuk pada kategori "sangat baik". Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa menurut responden pemimpin sudah menunjukan perilaku *transformational leadership*.

Berikut merupakan data jumlah dan presentase jawaban dari seluruh responden pada variable *transformational leadership*:

Tabel 4. 10 Data Jumlah dan Persentase Jawaban Variabel Transformational Leadership

Inteval	Kategori	Jumlah	Presentase
1,00 s/d 1,79	Sangat Rendah	0	0%
1,80 s/d 2,59	Rendah	2	1%
2,70 s/d 3,39	Netral	19	9,1%
3,40 s/d 4,19	Tinggi	25	11,9%
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi	164	78,1%
Total		**210**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Menurut data di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar responden sebanyak 164 karyawan atau dengan presentase sebesar 78,1% karyawan menilai sangat tinggi pemimpinnya, kemudian dilanjutkan 25 karyawan atau sebesar 11,9% karyawan menilai tinggi pemimpinnya. Sisanya ada 19 karyawan atau 9,1% karyawan yang menilai netral pemimpinnya, ada 2 karyawan atau 1% karyawan yang menilai rendah pemimpinnya, dan tidak ada karyawan yang menilai sangat rendah pemimpinnya.

2. Variabel *Job Satisfaction*

Varibel eksogen kedua pada penelitian ini yaitu *job satisfaction* (JS). Berikut merupakan hasil dari penilaian jawaban responden pada variable tersebut yang disajikan dalam tabel 4.11:

Tabel 4.11 Data Hasil Rata – Rata Variabel Job Satisfaction (JS)

Indikator Job Satisfaction (JS)	Mean	Keterangan
Saya merasa nyaman bekerja di organisasi saat ini (JS1)	4,24	Sangat Baik
Atasan saya selalu memberikan arahan dan koordinasi kepada setiap karyawan, setiap hari (JS2)	4,22	Sangat Baik
Karyawan diberikan kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerjanya (JS3)	4,40	Sangat Baik
Hubungan atasan-bawahan terjalin baik dan professional (JS4)	4,30	Sangat Baik
Organisasi menyediakan sistem reward yang kompetitif berdasarkan kontribusi karyawan (JS5)	4,05	Baik
Organisasi menyediakan fasilitas untuk meningkatkan kualitas kerja saya melalui pelatihan dan pengembangan (JS6)	4,07	Baik
Total	4,21	**Sangat Baik**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Menurut data di atas, dapat disimpulkan bahwa rata-rata total dari item kuesioner sebesar 4,21 yang masuk pada kategori “sangat baik”. Rata-rata tertinggi ada pada item pernyataan JS3 “Karyawan diberikan kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerjanya” yaitu sebesar 4,40 yang masuk pada kategori “sangat baik”, sedangkan rata-rata terendah terdapat pada item pernyataan JS5 “Organisasi menyediakan sistem reward yang kompetitif berdasarkan kontribusi karyawan” yaitu sebesar 4,05 yang masuk pada kategori “baik”. Berdasarkan hasil analisis dapat

disimpulkan bahwa menurut responden dirinya sebagai karyawan sudah menunjukan rasa puas terhadap pekerjaannya.

Berikut merupakan data jumlah dan presentase jawaban dari seluruh responden pada variable *job satisfaction*:

Tabel 4. 12 Data Jumlah dan Persentase Jawaban Variabel Job Satisfaction

Inteval	Kategori	Jumlah	Presentase
1,00 s/d 1,79	Sangat Rendah	0	0%
1,80 s/d 2,59	Rendah	3	1,4%
2,70 s/d 3,39	Netral	33	15,7%
3,40 s/d 4,19	Tinggi	21	10%
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi	153	72,9%
Total		**210**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Menurut data di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar responden sebanyak 160 karyawan atau dengan presentase sebesar 80% karyawan menilai sangat tinggi kepuasan terhadap pekerjaannya, kemudian dilanjutkan 31 karyawan atau sebesar 15% karyawan menilai tinggi kepuasan terhadap pekerjaannya. Sisanya ada 1 karyawan atau 0,5% karyawan yang menilai sangat rendah kepuasan terhadap pekerjaannya, 3 karyawan atau 1,5% karyawan yang menilai rendah kepuasan terhadap pekerjaannya, dan 15 karyawan atau 7% karyawan yang menilai netral.

4.2.2 Hasil Analisis Variabel Mediasi

Varibel mediasi pada penelitian ini yaitu employee engagement (EE). Berikut merupakan hasil dari penilaian jawaban responden pada variable tersebut yang disajikan dalam tabel 4.13:

Tabel 4. 13 Data Hasil Rata – Rata Variabel Employee Engagement

Indikator Employee Engagement (EE)	Mean	Keterangan

Di tempat kerja saya, saya merasa penuh dengan energi (EE1)	4,12	Baik
Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja (EE2)	4,06	Baik
Dalam pekerjaan saya, saya selalu bertahan, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik (EE3)	4,45	Sangat Baik
Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan (EE4)	4,38	Sangat Baik
Saya antusias dengan pekerjaan saya (EE5)	4,22	Sangat Baik
Pekerjaan saya menginspirasi saya (EE6)	4,17	Baik
Waktu terasa berlalu ketika saya bekerja (EE7)	4,35	Sangat Baik
Saya terbawa suasana ketika saya sedang bekerja (EE8)	4,12	Baik
Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens. (EE9)	4,31	Sangat Baik
Total	4,24	**Sangat Baik**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa rata-rata total dari item kuesioner sebesar 4,24 yang masuk pada kategori “sangat baik”. Rata-rata tertinggi ada pada item pernyataan EE3 “Dalam pekerjaan saya, saya selalu bertahan, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik” yaitu sebesar 4,45 yang masuk pada kategori “sangat baik”, sedangkan rata-rata terendah terdapat pada item pernyataan EE2 “Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja” yaitu sebesar 4,06 yang masuk pada kategori “baik”. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa responden menilai bahwa diri mereka merasa terikat dengan pekerjaan, rekan kerja, serta misi dan nilai-nilai perusahaan tempat mereka bekerja.

Berikut merupakan data jumlah dan presentase jawaban dari seluruh responden pada variable *employee engagement*:

Tabel 4. 14 Data Jumlah dan Persentase Jawaban Variabel Employee Engagement

Inteval	Kategori	Jumlah	Presentase
1,00 s/d 1,79	Sangat Rendah	0	0,0%
1,80 s/d 2,59	Rendah	3	1,4%
2,70 s/d 3,39	Netral	24	11,4%
3,40 s/d 4,19	Tinggi	34	16,2%
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi	149	71,0%
Total		**210**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Berdasarkan data di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar responden sebanyak 149 karyawan atau dengan presentase sebesar 71% karyawan menilai sangat tinggi rasa keterikatannya terhadap pekerjaan, rekan kerja dan perusahaannya, kemudian dilanjutkan 34 karyawan atau sebesar 16,2% karyawan menilai tinggi rasa keterikatannya terhadap pekerjaan, rekan kerja dan perusahaannya. serta ada 24 karyawan atau sebesar 11,4% karyawan yang menilai netral dan sejumlah 3 karyawan atau 1,4% karyawan menilai rendah rasa keterikatannya terhadap pekerjaan, rekan kerja dan perusahaannya.

4.2.3 Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel endogen dari penelitian ini adalah *employee performance.* Berikut merupakan hasil dari penilaian jawaban responden pada variable tersebut yang disajikan dalam tabel 4.15:

Tabel 4. 15 Data Jumlah dan Persentase Jawaban Variabel Employee Performance

Indikator Employee Performance (EP)	Mean	Keterangan

Ketelitian penyelesaian pekerjaan (EP1)	4,32	Sangat Baik
Menyelesaikan pekerjaan sesuai standar (EP2)	4,34	Sangat Baik
Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja (EP3)	4,41	Sangat Baik
Mampu memenuhi target kerja (EP4)	4,23	Sangat Baik
Kemampuan untuk memenuhi tanggung jawab (EP5)	4,38	Sangat Baik
Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan sebelum deadline (EP6)	4,25	Sangat Baik
Kemampuan untuk bekerja secara efektif (EP7)	4,37	Sangat Baik
Kemampuan untuk mengurangi kesalahan di tempat kerja (EP8)	4,29	Sangat Baik
Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (EP9)	4,27	Sangat Baik
Mampu menguasai bidang pekerjaan (EP10)	4,27	Sangat Baik
Bekerja tanpa pengawasan (EP11)	4,27	Sangat Baik
Bertanggung jawab atas pekerjaan (EP12)	4,49	Sangat Baik
Menyelesaikan pekerjaan secara mandiri (EP13)	4,43	Sangat Baik
Kemampuan mengapresiasi hasil pekerjaan rekan kerja (EP14)	4,34	Sangat Baik
Kemampuan bekerja sama (EP15)	4,44	Sangat Baik
Kesediaan untuk mendukung rekan kerja (EP16)	4,38	Sangat Baik
Total	**4,34**	**Sangat Baik**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa rata-rata total dari item kuesioner sebesar 4,34 yang masuk pada kategori "sangat baik". Rata-rata tertinggi ada pada item pernyataan EP12 "Bertanggung jawab atas pekerjaan", yaitu sebesar 4,49 yang masuk pada kategori "sangat baik", sedangkan rata-rata terendah terdapat pada item pernyataan EP4 "Mampu memenuhi target kerja", yaitu sebesar 4,23 yang juga masih masuk pada kategori "sangat baik". Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa responden sebagai karyawan memiliki kinerja yang sangat baik saat bekerja.

Berikut merupakan data jumlah dan presentase jawaban dari seluruh responden pada variable *employee performance*:

Tabel 4. 16 Data Jumlah dan Persentase Jawaban Variabel Employee Performance

Inteval	Kategori	Jumlah	Presentase
1,00 s/d 1,79	Sangat Rendah	0	0,0%
1,80 s/d 2,59	Rendah	0	0,0%
2,70 s/d 3,39	Netral	21	10,0%
3,40 s/d 4,19	Tinggi	25	11,9%
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi	164	78,1%
Total		**210**	**100%**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

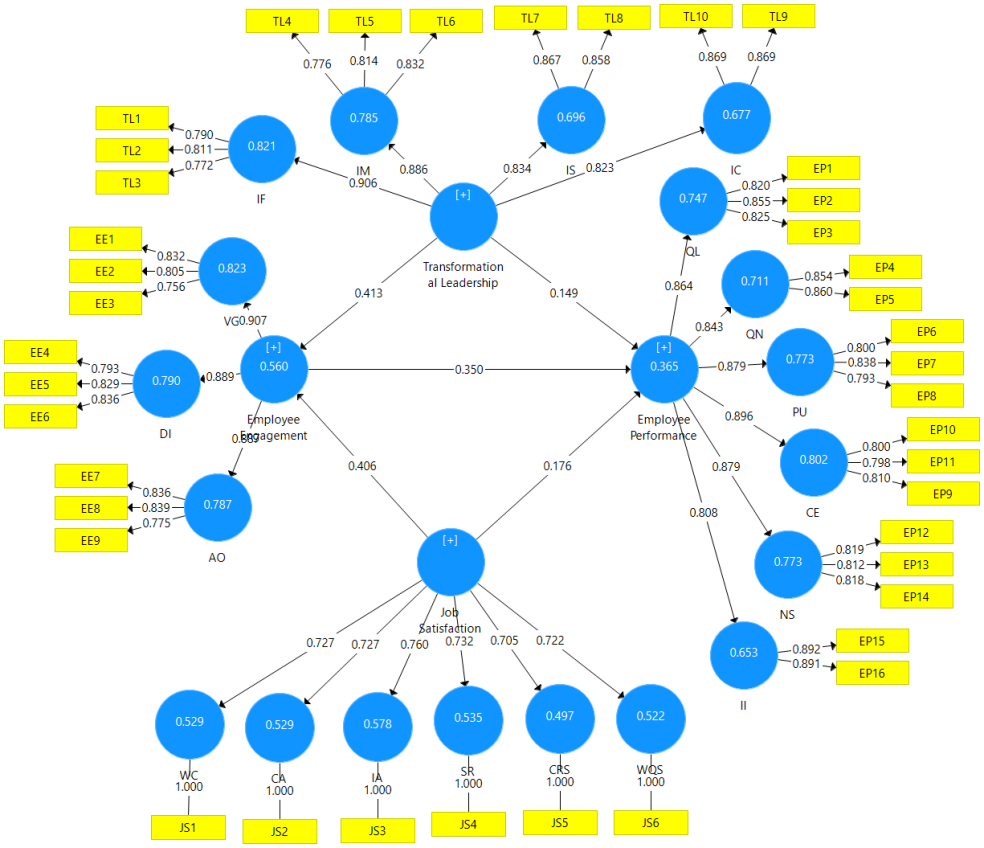
Berdasarkan data di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa hampir keseluruhan responden memiliki kinerja yang sangat tinggi karena dapat dilihat sebanyak 164 karyawan atau dengan presentase sebesar 78,1% karyawan menilai sangat tinggi kinerjanya saat bekerja, kemudian sebanyak 25 karyawan atau sebesar 11,9% karyawan menilai tinggi kinerjanya saat bekerja. serta sebanyak 25 karyawan atau 10% karyawan telah menilai netral, dan tidak ada responden yang masuk pada kategori rendah atau sangat rendah pada penilaian kinerjanya.

4.3 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Pada penelitian ini peneliti menggunakan analisis dengan metode *Partial Last Square – Structural Equation Model* (PLS – SEM) yang diolah melalui software SmartPLS versi 4.0. Pada model pengukuran (*outer model*) terdapat dua pengujian, yaitu uji validitas dan dan uji realibilitas. Pada uji validitas terdapat dua tahapan, pertama adalah menganalisis validitas konvergen, sedangkan yang kedua adalah menganalisis validitas diskriminan.

4.3.1 Analisis Validitas Konvergen

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). Setelah data diolah dan dihitung maka ditemukan hasil sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Hasil Analisis Model Pengukuran Antar Konstruk

Menurut Hair et al. (2009) nilai outer loading bisa diterima bila memiliki nilai 0,6 atau lebih tinggi. Maka dari itu disajikan tabel yang menunjukkan nilai *outer loading* indikator tiap variabel berikut ini :

Tabel 4. 17 Nilai Outer Loading Indikator Transformational Leadership

Item	Nilai	Keterangan
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

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Berdasarkan tabel 4.17 dapat dilihat bahwa semua indikator *transformational leadership* memiliki nilai di atas 0,6 dan hal tersebut menunjukkan bahwa semua indikator yang mengukur konstruk variabel *transformastional leadership* dapat dinyatakan valid. Untuk selanjutnya disajikan nilai *outer loading job satisfaction* pada tabel 4.18 berikut ini:

Tabel 4. 18 Nilai Outer Loading Indikator Job Satisfaction

Item	Nilai	Keterangan
JS1	0,727	Valid
JS2	0,727	Valid
JS3	0,760	Valid
JS4	0,732	Valid
JS5	0,705	Valid
JS6	0.722	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Dapat dilihat bahwa semua indikator *job satisfaction* memiliki nilai di atas 0,6 dan hal tersebut menunjukkan bahwa semua indikator yang mengukur konstruk variabel *job satisfaction* dapat dinyatakan valid. Untuk selanjutnya disajikan nilai *outer loading employee engagement* pada tabel 4.19 berikut ini:

Tabel 4. 19 Nilai Outer Loading Indikator Employee Engagement

Item	Nilai	Keterangan
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

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Dapat dilihat bahwa semua indikator *employee engagement* memiliki nilai di atas 0,6 dan hal tersebut menunjukkan bahwa semua indikator yang mengukur konstruk variabel *employee engagement* dapat dinyatakan valid. Untuk selanjutnya disajikan nilai *outer loading employee performance* pada tabel 4.18 berikut ini:

Tabel 4. 20 Nilai Outer Loading Indikator Employee Performance

Item	Nilai	Keterangan
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 bahwa semua indikator employee performance memiliki nilai di atas 0,6 dan hal tersebut menunjukkan bahwa semua indikator yang mengukur konstruk variabel *employee performance* dapat dinyatakan valid.

Setelah semua indikator dinyatakan valid, kemudian selanjutnya perlu mengevaluasi nilai average variance extracted (AVE) dari tiap variabel. AVE merupakan sebuah ukuran yang menunjukkan sejauh mana konstruk dapat menjelaskan variasi dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukurnya. Dengan kata lain, AVE dapat memberikan gambaran tentang seberapa kuat konstruk dalam mempengaruhi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukurnya. Semakin tinggi nilai AVE, semakin besar pula kemampuan konstruk dalam menjelaskan variasi dari indikator-indikator tersebut. Nilai AVE yang baik harus lebih besar dari 0,5 untuk membuktikan bahwa kualitas konstruk telah memadai. Untuk nilai AVE tiap konstruknya disajikan pada tabel 4.21 berikut ini:

Tabel 4. 21 Nilai AVE Konstruk

Konstruk	Nilai AVE	Keterangan
(TL) Transformational Leadership	0,513	Valid

(JS) Job Satisfaction	0,532	Valid
(EE) Employee Engagement	0,526	Valid
(EP) Employee Performance	0,516	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Tabel di atas menunjukkan 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.

4.3.2 Analisis Validitas Diskriminan

Setelah dilakukan analisis validitas konvergen dan dinyatakan valid, maka tahap selanjutnya melakukan analisis validitas diskriminan dengan mengevaluasi nilai *Fornell-Larcker* dan nilai *cross loading.* Untuk mengevaluasi nilai Fornell-Larcker yairu dengan membandingkan nilai korelasi dari suatu varibel dengan variabel itu sendiri harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar variabel dengan variabel lainnya. Berikut disajikan tabel nilai *Fornell-Larcker*:

Tabel 4. 22 Nilai Fornell-Larcker

	AO	CA	CE	CRS	DI	EE	EP	IA	IC	IF	II	IM	IS	JS	NS	PU	QL	QN	SR	TL	VG	WC	WQS
AO	0.817																						
CA	0.391	1.000																					
CE	0.449	0.439	0.803																				
CRS	0.424	0.441	0.378	1.000																			
DI	0.660	0.371	0.470	0.437	0.820																		
EE	0.887	0.465	0.509	0.508	0.889	0.725																	
EP	0.491	0.449	0.896	0.352	0.538	0.572	0.718																
IA	0.467	0.439	0.363	0.402	0.459	0.516	0.408	1.000															
IC	0.533	0.483	0.390	0.453	0.540	0.610	0.419	0.438	0.869														
IF	0.568	0.413	0.407	0.390	0.559	0.608	0.429	0.516	0.679	0.791													
II	0.280	0.299	0.629	0.212	0.360	0.356	0.808	0.219	0.249	0.259	0.891												
IM	0.526	0.370	0.452	0.379	0.547	0.573	0.466	0.473	0.620	0.732	0.317	0.807											
IS	0.502	0.413	0.423	0.385	0.562	0.587	0.433	0.510	0.598	0.682	0.298	0.653	0.862										
JS	0.611	0.727	0.477	0.705	0.582	0.683	0.514	0.760	0.620	0.599	0.325	0.552	0.554	0.729									
NS	0.385	0.330	0.718	0.205	0.428	0.450	0.879	0.348	0.308	0.338	0.733	0.384	0.363	0.389	0.817								
PU	0.515	0.435	0.793	0.403	0.517	0.587	0.879	0.404	0.463	0.442	0.607	0.482	0.420	0.531	0.683	0.811							
QL	0.500	0.462	0.727	0.334	0.531	0.565	0.864	0.430	0.445	0.422	0.645	0.412	0.392	0.514	0.686	0.729	0.833						
QN	0.356	0.322	0.736	0.253	0.452	0.446	0.843	0.303	0.255	0.312	0.647	0.329	0.314	0.378	0.730	0.693	0.630	0.857					
SR	0.477	0.437	0.284	0.417	0.432	0.521	0.329	0.473	0.459	0.446	0.231	0.376	0.352	0.732	0.273	0.349	0.295	0.251	1.000				
TL	0.616	0.479	0.484	0.460	0.637	0.685	0.506	0.560	0.823	0.906	0.325	0.886	0.834	0.670	0.404	0.523	0.482	0.352	0.471	0.717			
VG	0.720	0.488	0.443	0.503	0.720	0.907	0.502	0.456	0.564	0.503	0.314	0.461	0.509	0.639	0.391	0.541	0.483	0.385	0.490	0.583	0.798		
WC	0.529	0.453	0.267	0.389	0.446	0.551	0.346	0.467	0.464	0.429	0.237	0.391	0.344	0.727	0.263	0.348	0.369	0.288	0.475	0.470	0.505	1.000	
WQS	0.384	0.409	0.357	0.455	0.400	0.424	0.363	0.521	0.418	0.422	0.226	0.424	0.416	0.722	0.278	0.386	0.357	0.231	0.396	0.485	0.352	0.391	1.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Nilai pada tabel 4.22 sudah memenuhi syarat yaitu nilai korelasi dari satu variabel/indikator dengan variabel/indikator itu sendiri lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar variabel/indikator dengan variabel/indikator lainnya. dapat disimpulkan bahwa konstruk yang diukur valid secara empiris dan model yang dibangun memadai.

Tahap selanjutnya adalah mengevalusi melalui nilai *cross loading*. Dalam menganalisis nilai *cross loading*, dilakukan perbandingan koefisien *factor 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 berikut ini:

Tabel 4.23 Nilai Cross Loading antara Variabel dan Indikator

	AO	CA	CE	CRS	DI	EE	EP	IA	IC	IF	II	IM	IS	JS	NS	PU	QL	QN	SR	TL	VG	WC	WQS
EE1	0.538	0.382	0.295	0.469	0.564	0.717	0.342	0.337	0.473	0.376	0.213	0.373	0.381	0.534	0.233	0.385	0.368	0.241	0.418	0.458	0.832	0.418	0.315
EE1	0.538	0.382	0.295	0.469	0.564	0.717	0.342	0.337	0.473	0.376	0.213	0.373	0.381	0.534	0.233	0.385	0.368	0.241	0.418	0.458	0.832	0.418	0.315
EE2	0.593	0.390	0.309	0.371	0.549	0.722	0.360	0.347	0.451	0.395	0.234	0.331	0.437	0.480	0.271	0.392	0.358	0.268	0.372	0.458	0.805	0.360	0.260
EE2	0.593	0.390	0.309	0.371	0.549	0.722	0.360	0.347	0.451	0.395	0.234	0.331	0.437	0.480	0.271	0.392	0.358	0.268	0.372	0.458	0.805	0.360	0.260
EE3	0.592	0.395	0.453	0.364	0.609	0.730	0.497	0.406	0.426	0.432	0.305	0.397	0.400	0.514	0.429	0.515	0.428	0.411	0.381	0.477	0.756	0.430	0.268
EE3	0.592	0.395	0.453	0.364	0.609	0.730	0.497	0.406	0.426	0.432	0.305	0.397	0.400	0.514	0.429	0.515	0.428	0.411	0.381	0.477	0.756	0.430	0.268
EE4	0.549	0.261	0.414	0.310	0.793	0.731	0.509	0.357	0.437	0.455	0.378	0.434	0.444	0.436	0.442	0.469	0.484	0.432	0.321	0.511	0.614	0.356	0.301
EE4	0.549	0.261	0.414	0.310	0.793	0.731	0.509	0.357	0.437	0.455	0.378	0.434	0.444	0.436	0.442	0.469	0.484	0.432	0.321	0.511	0.614	0.356	0.301
EE5	0.543	0.246	0.316	0.387	0.829	0.725	0.374	0.362	0.386	0.446	0.227	0.435	0.440	0.481	0.278	0.383	0.384	0.328	0.381	0.494	0.574	0.392	0.336
EE5	0.543	0.246	0.316	0.387	0.829	0.725	0.374	0.362	0.386	0.446	0.227	0.435	0.440	0.481	0.278	0.383	0.384	0.328	0.381	0.494	0.574	0.392	0.336
EE6	0.529	0.403	0.424	0.377	0.836	0.728	0.439	0.410	0.503	0.475	0.278	0.476	0.498	0.513	0.332	0.419	0.436	0.350	0.359	0.561	0.581	0.348	0.346
EE6	0.529	0.403	0.424	0.377	0.836	0.728	0.439	0.410	0.503	0.475	0.278	0.476	0.498	0.513	0.332	0.419	0.436	0.350	0.359	0.561	0.581	0.348	0.346
EE7	0.836	0.337	0.420	0.359	0.516	0.718	0.438	0.445	0.434	0.457	0.245	0.421	0.430	0.531	0.363	0.446	0.434	0.310	0.366	0.503	0.570	0.454	0.358
EE7	0.836	0.337	0.420	0.359	0.516	0.718	0.438	0.445	0.434	0.457	0.245	0.421	0.430	0.531	0.363	0.446	0.434	0.310	0.366	0.503	0.570	0.454	0.358
EE8	0.839	0.335	0.330	0.295	0.496	0.725	0.374	0.388	0.443	0.478	0.202	0.405	0.383	0.508	0.284	0.439	0.364	0.270	0.453	0.495	0.612	0.420	0.331
EE8	0.839	0.335	0.330	0.295	0.496	0.725	0.374	0.388	0.443	0.478	0.202	0.405	0.383	0.508	0.284	0.439	0.364	0.270	0.453	0.495	0.612	0.420	0.331
EE9	0.775	0.285	0.352	0.385	0.604	0.730	0.390	0.312	0.429	0.456	0.238	0.463	0.417	0.459	0.296	0.377	0.428	0.292	0.350	0.512	0.582	0.421	0.254
EE9	0.775	0.285	0.352	0.385	0.604	0.730	0.390	0.312	0.429	0.456	0.238	0.463	0.417	0.459	0.296	0.377	0.428	0.292	0.350	0.512	0.582	0.421	0.254
EP1	0.439	0.396	0.612	0.326	0.494	0.522	0.716	0.349	0.334	0.344	0.495	0.318	0.338	0.453	0.563	0.629	0.820	0.532	0.268	0.384	0.468	0.325	0.318
EP1	0.439	0.396	0.612	0.326	0.494	0.522	0.716	0.349	0.334	0.344	0.495	0.318	0.338	0.453	0.563	0.629	0.820	0.532	0.268	0.384	0.468	0.325	0.318
EP10	0.374	0.340	0.800	0.298	0.353	0.410	0.720	0.258	0.260	0.292	0.520	0.345	0.311	0.378	0.588	0.654	0.561	0.575	0.266	0.351	0.373	0.201	0.295
EP10	0.374	0.340	0.800	0.298	0.353	0.410	0.720	0.258	0.260	0.292	0.520	0.345	0.311	0.378	0.588	0.654	0.561	0.575	0.266	0.351	0.373	0.201	0.295
EP11	0.261	0.350	0.798	0.211	0.346	0.327	0.717	0.299	0.313	0.281	0.516	0.367	0.297	0.350	0.616	0.617	0.540	0.607	0.207	0.365	0.267	0.199	0.264
EP11	0.261	0.350	0.798	0.211	0.346	0.327	0.717	0.299	0.313	0.281	0.516	0.367	0.297	0.350	0.616	0.617	0.540	0.607	0.207	0.365	0.267	0.199	0.264
EP12	0.336	0.288	0.562	0.169	0.348	0.368	0.720	0.337	0.236	0.341	0.616	0.323	0.318	0.344	0.819	0.544	0.588	0.597	0.236	0.355	0.300	0.289	0.178
EP12	0.336	0.288	0.562	0.169	0.348	0.368	0.720	0.337	0.236	0.341	0.616	0.323	0.318	0.344	0.819	0.544	0.588	0.597	0.236	0.355	0.300	0.289	0.178
EP13	0.294	0.292	0.626	0.218	0.297	0.329	0.721	0.285	0.261	0.246	0.580	0.342	0.316	0.327	0.812	0.572	0.562	0.564	0.232	0.337	0.291	0.141	0.259
EP13	0.294	0.292	0.626	0.218	0.297	0.329	0.721	0.285	0.261	0.246	0.580	0.342	0.316	0.327	0.812	0.572	0.562	0.564	0.232	0.337	0.291	0.141	0.259
EP14	0.314	0.228	0.572	0.113	0.405	0.406	0.714	0.230	0.260	0.241	0.600	0.276	0.254	0.282	0.818	0.556	0.530	0.629	0.200	0.298	0.367	0.216	0.242
EP14	0.314	0.228	0.572	0.113	0.405	0.406	0.714	0.230	0.260	0.241	0.600	0.276	0.254	0.282	0.818	0.556	0.530	0.629	0.200	0.298	0.367	0.216	0.242
EP15	0.218	0.234	0.538	0.175	0.333	0.304	0.722	0.182	0.226	0.249	0.892	0.284	0.260	0.265	0.663	0.545	0.602	0.561	0.217	0.296	0.261	0.191	0.160
EP15	0.218	0.234	0.538	0.175	0.333	0.304	0.722	0.182	0.226	0.249	0.892	0.284	0.260	0.265	0.663	0.545	0.602	0.561	0.217	0.296	0.261	0.191	0.160
EP16	0.281	0.299	0.583	0.202	0.308	0.332	0.719	0.208	0.218	0.212	0.891	0.280	0.271	0.315	0.644	0.538	0.547	0.592	0.194	0.283	0.299	0.232	0.243
EP16	0.281	0.299	0.583	0.202	0.308	0.332	0.719	0.208	0.218	0.212	0.891	0.280	0.271	0.315	0.644	0.538	0.547	0.592	0.194	0.283	0.299	0.232	0.243
EP2	0.466	0.426	0.605	0.276	0.424	0.491	0.728	0.301	0.410	0.360	0.556	0.310	0.304	0.417	0.597	0.594	0.855	0.510	0.231	0.397	0.425	0.344	0.246
EP2	0.466	0.426	0.605	0.276	0.424	0.491	0.728	0.301	0.410	0.360	0.556	0.310	0.304	0.417	0.597	0.594	0.855	0.510	0.231	0.397	0.425	0.344	0.246
EP3	0.345	0.332	0.600	0.234	0.409	0.399	0.717	0.425	0.369	0.350	0.560	0.404	0.338	0.416	0.554	0.601	0.825	0.534	0.238	0.424	0.314	0.254	0.330
EP3	0.345	0.332	0.600	0.234	0.409	0.399	0.717	0.425	0.369	0.350	0.560	0.404	0.338	0.416	0.554	0.601	0.825	0.534	0.238	0.424	0.314	0.254	0.330
EP4	0.290	0.280	0.652	0.207	0.374	0.363	0.715	0.246	0.217	0.253	0.499	0.255	0.225	0.307	0.617	0.590	0.540	0.854	0.201	0.277	0.307	0.262	0.144
EP4	0.290	0.280	0.652	0.207	0.374	0.363	0.715	0.246	0.217	0.253	0.499	0.255	0.225	0.307	0.617	0.590	0.540	0.854	0.201	0.277	0.307	0.262	0.144
EP5	0.318	0.272	0.609	0.226	0.401	0.401	0.729	0.273	0.220	0.281	0.608	0.308	0.311	0.340	0.634	0.597	0.539	0.860	0.230	0.326	0.353	0.232	0.252
EP5	0.318	0.272	0.609	0.226	0.401	0.401	0.729	0.273	0.220	0.281	0.608	0.308	0.311	0.340	0.634	0.597	0.539	0.860	0.230	0.326	0.353	0.232	0.252
EP6	0.414	0.319	0.637	0.314	0.385	0.460	0.713	0.356	0.383	0.271	0.492	0.334	0.320	0.423	0.552	0.800	0.590	0.591	0.261	0.374	0.434	0.318	0.282
EP6	0.414	0.319	0.637	0.314	0.385	0.460	0.713	0.356	0.383	0.271	0.492	0.334	0.320	0.423	0.552	0.800	0.590	0.591	0.261	0.374	0.434	0.318	0.282
EP7	0.417	0.406	0.633	0.337	0.455	0.500	0.713	0.332	0.404	0.412	0.522	0.465	0.371	0.436	0.540	0.838	0.586	0.535	0.265	0.481	0.468	0.257	0.310
EP7	0.417	0.406	0.633	0.337	0.455	0.500	0.713	0.332	0.404	0.412	0.522	0.465	0.371	0.436	0.540	0.838	0.586	0.535	0.265	0.481	0.468	0.257	0.310
EP8	0.421	0.332	0.657	0.328	0.419	0.467	0.711	0.296	0.338	0.393	0.463	0.373	0.330	0.433	0.567	0.793	0.597	0.558	0.322	0.418	0.413	0.271	0.346
EP8	0.421	0.332	0.657	0.328	0.419	0.467	0.711	0.296	0.338	0.393	0.463	0.373	0.330	0.433	0.567	0.793	0.597	0.558	0.322	0.418	0.413	0.271	0.346
EP9	0.446	0.366	0.810	0.402	0.433	0.487	0.721	0.318	0.367	0.406	0.478	0.376	0.409	0.420	0.526	0.638	0.648	0.589	0.210	0.450	0.426	0.245	0.299
EP9	0.446	0.366	0.810	0.402	0.433	0.487	0.721	0.318	0.367	0.406	0.478	0.376	0.409	0.420	0.526	0.638	0.648	0.589	0.210	0.450	0.426	0.245	0.299
JS1	0.529	0.453	0.267	0.389	0.446	0.551	0.346	0.467	0.464	0.429	0.237	0.391	0.344	0.727	0.263	0.348	0.369	0.288	0.475	0.470	0.505	1.000	0.391
JS1	0.529	0.453	0.267	0.389	0.446	0.551	0.346	0.467	0.464	0.429	0.237	0.391	0.344	0.727	0.263	0.348	0.369	0.288	0.475	0.470	0.505	1.000	0.391
JS2	0.391	1.000	0.439	0.441	0.371	0.465	0.449	0.439	0.483	0.413	0.299	0.370	0.413	0.727	0.330	0.435	0.462	0.322	0.437	0.479	0.488	0.453	0.409
JS2	0.391	1.000	0.439	0.441	0.371	0.465	0.449	0.439	0.483	0.413	0.299	0.370	0.413	0.727	0.330	0.435	0.462	0.322	0.437	0.479	0.488	0.453	0.409
JS3	0.467	0.439	0.363	0.402	0.459	0.516	0.408	1.000	0.438	0.516	0.219	0.473	0.510	0.760	0.348	0.404	0.430	0.303	0.473	0.560	0.456	0.467	0.521
JS3	0.467	0.439	0.363	0.402	0.459	0.516	0.408	1.000	0.438	0.516	0.219	0.473	0.510	0.760	0.348	0.404	0.430	0.303	0.473	0.560	0.456	0.467	0.521
JS4	0.477	0.437	0.284	0.417	0.432	0.521	0.329	0.473	0.459	0.446	0.231	0.376	0.352	0.732	0.273	0.349	0.295	0.251	1.000	0.471	0.490	0.475	0.396
JS4	0.477	0.437	0.284	0.417	0.432	0.521	0.329	0.473	0.459	0.446	0.231	0.376	0.352	0.732	0.273	0.349	0.295	0.251	1.000	0.471	0.490	0.475	0.396
JS5	0.424	0.441	0.378	1.000	0.437	0.508	0.352	0.402	0.453	0.390	0.212	0.379	0.385	0.705	0.205	0.403	0.334	0.253	0.417	0.460	0.503	0.389	0.455
JS5	0.424	0.441	0.378	1.000	0.437	0.508	0.352	0.402	0.453	0.390	0.212	0.379	0.385	0.705	0.205	0.403	0.334	0.253	0.417	0.460	0.503	0.389	0.455
JS6	0.384	0.409	0.357	0.455	0.400	0.424	0.363	0.521	0.418	0.422	0.226	0.424	0.416	0.722	0.278	0.386	0.357	0.231	0.396	0.485	0.352	0.391	1.000
JS6	0.384	0.409	0.357	0.455	0.400	0.424	0.363	0.521	0.418	0.422	0.226	0.424	0.416	0.722	0.278	0.386	0.357	0.231	0.396	0.485	0.352	0.391	1.000
TL1	0.413	0.314	0.296	0.293	0.433	0.456	0.344	0.386	0.541	0.790	0.255	0.562	0.552	0.446	0.276	0.342	0.364	0.214	0.334	0.715	0.375	0.361	0.259
TL1	0.413	0.314	0.296	0.293	0.433	0.456	0.344	0.386	0.541	0.790	0.255	0.562	0.552	0.446	0.276	0.342	0.364	0.214	0.334	0.715	0.375	0.361	0.259
TL10	0.434	0.359	0.349	0.354	0.505	0.525	0.392	0.417	0.869	0.592	0.257	0.573	0.469	0.520	0.298	0.414	0.383	0.302	0.389	0.715	0.469	0.406	0.350
TL10	0.434	0.359	0.349	0.354	0.505	0.525	0.392	0.417	0.869	0.592	0.257	0.573	0.469	0.520	0.298	0.414	0.383	0.302	0.389	0.715	0.469	0.406	0.350
TL2	0.489	0.366	0.334	0.319	0.436	0.501	0.333	0.404	0.512	0.811	0.183	0.624	0.504	0.506	0.251	0.364	0.323	0.226	0.390	0.724	0.418	0.349	0.386
TL2	0.489	0.366	0.334	0.319	0.436	0.501	0.333	0.404	0.512	0.811	0.183	0.624	0.504	0.506	0.251	0.364	0.323	0.226	0.390	0.724	0.418	0.349	0.386
TL3	0.445	0.301	0.335	0.313	0.459	0.487	0.342	0.435	0.558	0.772	0.176	0.550	0.563	0.469	0.275	0.344	0.314	0.301	0.334	0.712	0.400	0.308	0.356
TL3	0.445	0.301	0.335	0.313	0.459	0.487	0.342	0.435	0.558	0.772	0.176	0.550	0.563	0.469	0.275	0.344	0.314	0.301	0.334	0.712	0.400	0.308	0.356
TL4	0.403	0.289	0.367	0.281	0.410	0.424	0.356	0.374	0.443	0.636	0.250	0.776	0.566	0.418	0.295	0.353	0.290	0.270	0.276	0.714	0.322	0.248	0.361
TL4	0.403	0.289	0.367	0.281	0.410	0.424	0.356	0.374	0.443	0.636	0.250	0.776	0.566	0.418	0.295	0.353	0.290	0.270	0.276	0.714	0.322	0.248	0.361
TL5	0.446	0.330	0.330	0.312	0.405	0.463	0.339	0.352	0.525	0.565	0.199	0.814	0.510	0.450	0.279	0.370	0.314	0.226	0.331	0.711	0.390	0.361	0.279
TL5	0.446	0.330	0.330	0.312	0.405	0.463	0.339	0.352	0.525	0.565	0.199	0.814	0.510	0.450	0.279	0.370	0.314	0.226	0.331	0.711	0.390	0.361	0.279
TL6	0.425	0.276	0.396	0.323	0.510	0.500	0.433	0.419	0.533	0.570	0.317	0.832	0.506	0.468	0.356	0.445	0.394	0.301	0.303	0.721	0.403	0.338	0.386
TL6	0.425	0.276	0.396	0.323	0.510	0.500	0.433	0.419	0.533	0.570	0.317	0.832	0.506	0.468	0.356	0.445	0.394	0.301	0.303	0.721	0.403	0.338	0.386
TL7	0.435	0.383	0.414	0.283	0.510	0.511	0.434	0.431	0.491	0.598	0.281	0.601	0.867	0.478	0.394	0.400	0.401	0.323	0.266	0.731	0.423	0.342	0.380
TL7	0.435	0.383	0.414	0.283	0.510	0.511	0.434	0.431	0.491	0.598	0.281	0.601	0.867	0.478	0.394	0.400	0.401	0.323	0.266	0.731	0.423	0.342	0.380
TL8	0.431	0.329	0.314	0.382	0.458	0.502	0.310	0.449	0.541	0.578	0.232	0.524	0.858	0.478	0.229	0.323	0.273	0.216	0.342	0.708	0.456	0.250	0.336
TL8	0.431	0.329	0.314	0.382	0.458	0.502	0.310	0.449	0.541	0.578	0.232	0.524	0.858	0.478	0.229	0.323	0.273	0.216	0.342	0.708	0.456	0.250	0.336
TL9	0.493	0.481	0.329	0.434	0.433	0.535	0.336	0.344	0.869	0.588	0.176	0.505	0.570	0.558	0.238	0.391	0.390	0.143	0.409	0.716	0.512	0.401	0.376
TL9	0.493	0.481	0.329	0.434	0.433	0.535	0.336	0.344	0.869	0.588	0.176	0.505	0.570	0.558	0.238	0.391	0.390	0.143	0.409	0.716	0.512	0.401	0.376

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dari tabel 4.23 dapat dianalisis bahwa korelasi nilai *factor loading* konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada *factor loading* konstruk lainnya, sehingga tiap item pengukuran dapat dinyatakan valid atau variabel sudah baik dalam menjelaskan indikatornya masing-masing.

4.3.3 Analisis Realibilitas

Realibilitas konstruk bisa ditentukan dengan melihat nilai *cronbach alpha* dan *composite realibility* (rho_a dan rho_c), yaitu nilainya harus lebih besar dari 0,7. Berikut telah disajikan tabel nilai *cronbach alpha* dan *composite realibilty* dari tiap konstruk:

Tabel 4. 24 Nilai Cronbach Alpha dan Composite Realibility

	Cronbach's Alpha	CR (rho_a)	CR (rho_c)	Ket.
TL	0.895	0.895	0.913	Handal
JS	0.824	0.824	0.872	Handal
EE	0.887	0.888	0.909	Handal
EP	0.937	0.938	0.945	Handal

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.24 dapapat disimpulkan bahwa nilai *cronbach alpha* dan *composite realibilty* dari tiap konstruk telah memenuhi syarat yaitu diatas 0,7 sehingga dapat dinyatakan handal.

4.4 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Pada bagian analisis ini akan dilakukan evaluasi dari nilai *R-Square* dan *Q-Square* untuk mengetahui hasil analisis model struktural.

4.4.1 Analisis Nilai R-Square

Menurut Sekaran & Bougie (2016) *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 yang 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 berikut:

Tabel 4. 25 Nilai *R-Square*

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Nilai R- Square
Transformartional Leadership. Job Satisfaction	*Employee Engagement*	0,560
Transformational Leadership, Employee Performance, Employee Engagement	*Employee Performance*	0,365

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Dapat dilihat pada tabel 4.25 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 varibel 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 varibel lain yang tidak dilibatkan kedalam model penelitian ini. Selain itu, nilai *R-Square* pada varibel *employee engagement* dan *employee performance* bisa dikatakan baik karena berada di atas 0,3.

4.4.2 Analisis Nilai Q^2 *(Predictive Relevance)*

Nilai Q^2 digunakan untuk menilai seberapa baik suatu model dapat memprediksi variabel endogen secara akurat dengan menggunakan data yang sudah dianalisis sebelumnya. Semakin tinggi nilai Q^2, semakin besar tingkat akurasi dari suatu model dalam memprediksi nilai variabel endogen. Nilai Q^2 berkisar antara -∞ hingga 1, dan apabila diatas 0 atau semakin mendekati 1 maka memiliki nilai observasi yang baik atau keakuratan model dalam memprediksi variabel respons pada data baru semakin baik dan sebaliknya bila nilai Q^2 dibawah 0. Berikut telah disajikan tabel nilai Q^2 yang telah diolah melalui Smart-PLS melalui uji *blindfolding*:

Tabel 4. 26 Nilai Q^2 Hasil Uji Blindfolding

Konstruk	Nilai Q^2
Employee Engagement	0,289
Employee Performance	0,180

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4. 26 dapat dilihat bahwa nilai Q2 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 variable endogen.

4.5 Analisis Hipotesis

4.5.1 Hipotesis Pengaruh Langsung Antar Variabel

Menurut Sekaran & Bougie (2016) bahwa analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen serta besarnya pengaruh variabel endogen terhadap variabel lain yang dihubungkan dalam suatu hubungan sebab-akibat. Pengujian hipotesis dilakukan melalui proses *bootstrapping* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 27 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Arah Hubungan	Original Sample (O)	T-Statistic	P-Values	Ket.
TL -> EE	0,413	3,456	0,001	**H1 Diterima**
JS -> EE	0,406	3,499	0,001	**H2 Diterima**
TL -> EP	0,149	1,138	0,256	**H3 Ditolak**
JS -> EP	0,176	1,160	0,248	**H4 Ditolak**
EE -> EP	0,350	3,030	0,003	**H5 Diterima**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Hubungan antara *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-values* yang dimiliki lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,001 yang menandakan bahwa pengaruh yang dimiliki adalah signifikan. Berdasarkan analisis tersebut sehingga bisa dikatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh postif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Maka dengan ini hipotesis **H1: "*transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*"** terbukti dan diterima.

Hubungan antara *job satisfaction* terhadap *employee engagement* 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-values* yang dimiliki lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,001 yang menandakan bahwa pengaruh yang dimiliki adalah signifikan. Berdasarkan analisis tersebut sehingga bisa dikatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh postif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Maka dengan ini hipotesis **H2: "*job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*"** terbukti dan diterima.

Hubungan antara *transformational leadership* terhadap *employee performance* 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-values* yang dimiliki lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,256 yang menandakan bahwa pengaruh yang dimiliki tidak signifikan. Berdasarkan analisis tersebut sehingga bisa dikatakan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan postif tetapi tidak signifikan terhadap *employee performance*. Maka dengan ini hipotesis **H3: "*Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*"** tidak terbukti dan ditolak.

Hubungan antara *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-values* yang dimiliki lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,248 yang menandakan bahwa pengaruh yang dimiliki tidak signifikan. Berdasarkan analisis tersebut sehingga bisa dikatakan bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan postif tetapi tidak signifikan terhadap *employee performance*. Maka dengan ini hipotesis **H4: "*job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*"** tidak terbukti dan ditolak.

Hubungan antara *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-values* yang dimiliki lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,003 yang menandakan bahwa pengaruh yang dimiliki adalah signifikan. Berdasarkan analisis tersebut sehingga bisa dikatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh postif dan signifikan terhadap *employee performance*. Maka dengan ini hipotesis **H5: "*employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*"** terbukti dan diterima.

4.5.2 Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Pengujian hipotesis melalui analisis jalur juga bisa untuk menguji hipotesis dengan pengaruh tidak langsung dari variabel mediasi melalui proses *bootstrapping*. Berikut merupakan hasil pengujian hipotesis melalui proses *bootstrapping*:

Tabel 4. 28 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Arah Hubungan	Original Sample (O)	T-Statistic	P-Values	Ket.
TL -> EE -> EP	0.151	2.457	0.015	**H6 Diterima**
JS -> EE -> EP	0.144	2.195	0.029	**H7 Diterima**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

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-values* yang dimiliki lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,015 yang menandakan bahwa pengaruh yang dimiliki adalah signifikan. Bila melihat pengaruh langsung antara *transformational leadership* terhadap *employee performance* bahwa pengaruh yang diberikan tidak signifikan, sedangkan bila melalui variabel mediasi yaitu *employee engagement* memiliki hasil yang positif dan signifikan. Maka dari itu, berdasarkan analisis tersebut bisa dikatakan bahwa *employee engagement* memiliki peran *full mediation* atau memediasi penuh antara *job satisfaction* dan *employee performance*.. Maka dengan ini hipotesis **H6: "*Employee engagement memediasi hubungan antara transformational leadership terhadap employee performance*"** terbukti dan diterima.

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-values* yang dimiliki lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,029 yang menandakan bahwa pengaruh yang dimiliki adalah signifikan. Bila melihat pengaruh langsung antara *job satisfaction* terhadap *employee performance* bahwa pengaruh yang diberikan tidak signifikan, sedangkan bila melalui variabel mediasi yaitu *employee engagement* memiliki hasil yang positif dan signifikan. Maka dari itu, berdasarkan analisis tersebut bisa dikatakan bahwa *employee engagement* memiliki peran *full mediation* atau memediasi penuh antara *job satisfaction* dan *employee performance*. Maka dengan ini hipotesis **H7: "*Employee engagement memediasi hubungan antara job satisfaction terhadap employee performance*"** terbukti dan diterima.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagaement*

Berdasarkan pengujian hipotesis sebelumnya terdapat pengaruh posistif dan signifikan dari *transformational leadership* terhadap *employee engagement*. Hal tersebut dibuktikan melalui nilai koefisien estimasi sebesar 0,413 yang menunjukkan adanya hubungan secara positif antar variabel. Selanjutnya pada nilai t-statistic 3,456 > 1,96 dan p-values 0,001< 0,050 yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa semakin besar pengaruh *transformational leadership* dari seorang pemimpin maka akan meningkatkan keterikatan para karyawannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Sahu et al. (2017), Balwant et al. (2020), Chin et al. (2019) yang menyatakan bahwa secara positif transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap employee engagement. Penelitian ini juga diperkuat Song et al. (2022) yang juga menemukan bahwa secara positif transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, ini karena pemimpin yang mempertahankan hubungan yang kuat, sikap ramah, dukungan, dan kekaguman dengan karyawan mereka meningkatkan dan memengaruhi tingkat *engagement* dan kesejahteraan karyawan mereka. 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, 2005; Fredrickson & Branigan, 2005). Schaufeli & Salanova (2008) setuju dengan menyatakan bahwa pemimpin transformasional sangat efektif dalam menghasilkan *engagement* karena mereka menginspirasi dan visioner. Pemimpin transformasional mempengaruhi persepsi bawahannya tentang makna pekerjaan, sehingga mengarah pada keterlibatan yang lebih tinggi (Ghadi et al., 2013; Xu dan Thomas, 2011). Pemimpin transformasional memberikan visi yang jelas, menginspirasi dan memotivasi, menawarkan tantangan intelektual, dan menunjukkan kepedulian yang nyata terhadap kebutuhan karyawan sehingga

dengan begitu karyawan akan merasa terikat dengan pekerjaannya, rekan kerja kerjanya, dan nilai-nilai dari perusahaannya. Dari semua pernyataan di atas bisa disimpulkan bahwa *transformational leadership* memiliki peran penting untuk meningkatkan *engagement* pada karyawan *start-up*.

4.6.2 Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Engagement

Berdasarkan pengujian hipotesis sebelumnya terdapat pengaruh posistif dan signifikan dari *job satisfaction* terhadap *employee engagement*. Hal tersebut dibuktikan melalui nilai koefisien estimasi sebesar 0,406 yang menunjukkan adanya hubungan secara positif antar variabel. Selanjutnya pada nilai t-statistic 3,499 > 1,96 dan p-values 0,001 < 0,050 yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa semakin terpenuhi *job satisfaction* dari karyawan maka akan meningkatkan juga *engagement* para karyawannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ngwenya & Pelser (2020), Pongton & Suntrayuth (2019), Azmy et al. (2022) yang menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal tersebut terjadi karena ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, maka hal tersebut akan menciptakan keterikatan dengan organisasinya. Selain itu, seperti dikemukakan oleh Macey & Schneider (2008), 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. Kepuasan kerja akan meningkat bila perusahaan memperhatikan aspek-aspek, seperti kenyamanan kerja, ketepatan koordinasi, peningkatan prestasi, hubungan atasan bawahan, sistem *reward* yang kompetitif, dan dukungan kualitas kerja, yang mana hal tersebut akan membuat karyawan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan mereka dan keterikatan karyawan akan terjalin. Kepuasan kerja dapat diperoleh melalui kebahagiaan, motivasi, dan loyalitas (Biswas & Bhatnagar, 2013; Nimon et al., 2016). Ini membantu meningkatkan *employee engagement* dalam hasil kerja(Azmy et al., 2022). Karyawan dengan kepuasan kerja yang memadai mungkin menunjukkan semangat dan loyalitas

terhadap organisasi. Hal ini dapat meningkatkan kesadaran bahwa keberlanjutan organisasi ditentukan oleh kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan

Dari semua pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* memiliki peran penting untuk meningkatkan *engagement* pada karyawan *start-up*.

4.6.3 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan pengujian hipotesis ditemukan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif terhadap *employee performance* tetapi tidak berpengaruh signifikan. Hal tersebut dibuktikan melalui nilai koefisien estimasi sebesar 0,149 yang menunjukkan adanya hubungan secara positif antar variabel. Selanjutnya pada nilai t-statistic 1,138 < 1,96 dan p-values 0,256 > 0,050 yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak signifikan. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan *transformational* leadership tidak berpengaruh secara langsung terhadap *employee performance*.

Beberapa penelitian tidak sejalan, seperti Buil et al. (2019); Hameed et al. (2020); Pracoyo et al. (2022); Jiatong et al. (2022); Jauhar & Suratman (2022) yang menemukan adanya pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Hal tersebut terjadi karena untuk meningkatkan *employee performance*, *transformational leadership* digunakan untuk mendukung karyawan agar tekun dan simpati dalam tugas kerja mereka (Schwarz, 2017). Pemimpin transformasional membantu memuaskan karyawan di tempat kerja secara psikologis dan membuat mereka bahagia, sehingga meningkatkan kinerja karyawan (Lai et al., 2020). Akan tetapi, untuk hasil penelitian ini bertolak belakang dengan H3, yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki hubungan positif terhadap *employee performance* tetapi tidak berpengaruh signifikan. Penemuan tersebuat sejalan dengan Rachman et al. (2020) yang menemukan 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. Begitu juga dengan temuan Eliyana et al. (2019) dan Idris et al. (2022) yang mengungkapkan bahwa *transformational leadership* tidak berperan signifikan dalam memotivasi karyawan untuk mendorong *employee performance*. Dalam penelitian Wanasida et al. (2021) juga ditemukan dalam lingkungan *start-up transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Hal tersebut membuktikan bahwa objek penelitian yang berbeda konteks yaitu seperti lingkungan *start-up* dapat bisa menjadi faktor insignfikan pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*.

Hasil penilitian ini tidak signifikan bisa disebabkan berbagai faktor, namun salah satunya bisa dikarenakan faktor demografi karyawan yang kebanyakan dari kalangan gen Z, hal tersebut menyebabkan praktik *transformational leadership* tidak berpengaruh secara langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan gen Z atau memerlukan adanya peran variabel penghubung. Dari semua pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa peran *transformational leadership* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *performance* pada karyawan *start-up* Indonesia.

4.6.4 Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Performance

Berdasarkan pengujian H4 ditemukan bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan positif terhadap *employee engagement* tetapi tidak berpengaruh signifikan.. Hal tersebut dibuktikan melalui nilai koefisien estimasi sebesar 0,176 yang menunjukkan adanya hubungan secara positif antar variabel. Selanjutnya pada nilai t-statistic 1,160 > 1,96 dan p-values 0,248 < 0,050 yang menunjukkan bahwa pengaruh tidak signifikan. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan *job satisfaction* secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Beberapa penelitian tidak sejalan, seperti Idris et al. (2020) yang menyatakan bahwa perasaan lebih suka atau puas terhadap pekerjaan atau pengalaman seseorang di tempat kerja yang disebut sebagai *job satisfaction*

dapat membawa karyawan pada suatu kondisi dimana mereka dapat meningkatkan tingkat kinerja mereka, sedangkan dalam kondisi yang berbeda, ketidakpuasan emosional terhadap pekerjaan, dapat menyebabkan rendahnya *employee performance*. Beberapa penelitian, seperti Latifah & Muafi (2021), Yuen et al. (2018), Pracoyo et al. (2022), Zain & Setiawati (2019), serta Pongton & Suntrayuth (2019) menemukan adanya pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Akan tetapi, untuk hasil penelitian ini bertolak belakang dengan H4 yaitu *job satisfaction* memiliki hubungan positif terhadap *employee performance* tetapi tidak berpengaruh signifikan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Shahzad et al. (2018); Paais (2018); Riyanto et al. (2021) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. 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 berbeda dibandingkan penelitian lainnya dikarenakan penelitian ini dilakukan pada lingkungan *start-up,* dengan begitu juga akan berpengaruh terhadap korelasinya dengan *employee performance.* Banyak dampak kepuasan kerja, yaitu dampak bagi organisasi adalah memberikan produktivitas kerja yang maksimal dan profitabilitas yang tinggi, sedangkan dampak bagi pekerja adalah pekerjaan yang menyenangkan, partisipasi pekerja, kontrol terhadap lingkungan kerja, dan merasa menjadi bagian dari lingkungan kerja perusahaan (Earle, 2003). Maka dari itu, apabila pada lingkungan *start-up* kepuasan kerja tidak dapat mempengaruhi produktivitas karyawan secara langsung, bisa juga didorong melalui *engagement* yaitu apabila karyawan puas maka akan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari lingkungan kerja dan membuat karyawan berpartisipasi, hal ini dikarenakan karyawan start-up akan memiliki kinerja tinggi apabila karyawan ada rasa memiliki perusahaan.

Penyebab H4 ditolak bisa disebabkan berbagai faktor, salah satunya juga bisa disebabkan dari nilai faktor loading pada indikator yang lebih rendah dari faktor loading yang lainnya membuat indikator yang membentuk model

menjadi lemah. Pada job satisfaction yang memiliki faktor loading rendah adalah *competitive reward* system dan *work quality support*, hal ini berarti sistem reward yang kompetitif dan fasilitas pendukung kerja tidak berpengaruh langsung pada kinerja, serta tidak semua karyawan yang mengikuti sistem *reward* yang kompetitif dan mendapatkan fasilitas pendukung kerja yang memadai memiliki kinerja yang tinggi. Dari semua pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa peran *job satisfaction* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *performance* pada karyawan *start-up*.

4.6.5 Pengaruh Employee Engagement terhadap Employee Performance

Berdasarkan pengujian H5 terdapat pengaruh posistif dan signifikan dari *employee engagement* terhadap *employee performance*. Hal tersebut dibuktikan melalui nilai koefisien estimasi sebesar 0,350 yang menunjukkan adanya hubungan secara positif antar variabel. Selanjutnya pada nilai *t-statistic* 3,030 > 1,96 dan p-values 0,003 < 0,050 yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee engagement* maka akan meningkatkan juga *employee performance*.

Peneliatian ini sejalan dengan Nazir & Islam (2017), Abdullahi et al. (2021), Latifah & Muafi (2021) yang mengungkapkan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini 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 & Pandita, 2014). Hughes and Rog (2008) 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. Karyawan yang engaged akan terikat dengan tugas pekerjaan dan juga bawahannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan (Sahu et al., 2017). Sebuah studi yang dilakukan oleh

Robertson-Smith & Markwick (2009) menunjukkan bahwa *engagement* memberikan karyawan kesempatan untuk menginvestasikan diri mereka dalam pekerjaan mereka dan juga menciptakan rasa efikasi diri. Karyawan yang *engaged* menunjukkan berbagai perilaku produktif yang meningkatkan upaya tim yang sinergis menuju tujuan organisasi (Bakker dan Demerouti, 2008; Bakker et al., 2006) Upaya sinergis ini menghasilkan peningkatan kinerja karyawan (Bakker dan Schaufeli, 2008; Bakker et al., 2008). Alasan di balik upaya dan kinerja ini adalah kemampuan karyawan yang terlibat untuk mentransfer perasaan mereka ke seluruh organisasi (Bakker dan Demerouti, 2008; Mullen dan Copper, 1994; Bakker, 2008). Ketika pekerja bereaksi terhadap tujuan sebagai sebuah kelompok, produktivitas mereka meningkat (Van Knippenberg, 2000).

Dari semua pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa peran *employee engagement* sangat penting dalam mendorong *employee engagement* pada *start-up*.

4.6.6 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* dimediasi oleh Employee Engagement

Berdasarkan pengujian H6 ditemukan hasil bahwa *employee engagement* memediasi penuh hubungan antara *transformational leadership* terhadap *employee performance*. Hal tersebut dibuktikan melalui nilai koefisien estimasi sebesar 0.151 yang menunjukkan adanya hubungan secara positif antar variabel. Selanjutnya pada nilai t-statistic 2,457 > 1,96 dan p-values 0,015 < 0,050 yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki peran *full mediation* antara pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance.*

Penelitian ini sejalan dengan Jena et al. (2018) bahwa *employee engagement* memiliki peran penting sebagai prediktor, dibuktikan pada *transformational leadership* yang dapat meningkatkan komitmen organisasi afektif karyawan dan *employee performance* jika intensitas *employee engagement* lebih tinggi dalam organisasi. Beberapa penelitian menemukan

adanya hubungan *employee engagement* yang memediasi *transformational leadership* dan *employee performance*. Hal tersebut juga 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 Jaitong et al. (2022) dan Buil et al. (2019) bahwa peran *employee engagement* yang sangat penting untuk memediasi perilaku *transformational leadership* dan hasil *employee performance*. Dari semua pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* memdiasi penuh hubungan *transformational leadership* terhadap *employee performance* pada karyawan *start-up* Indonesia.

4.6.7 Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Performance dimediasi oleh Employee Engagement

Berdasarkan pengujian H7 ditemukan hasil bahwa *employee engagement* memediasi penuh hubungan antara *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Hal tersebut dibuktikan melalui nilai koefisien estimasi sebesar 0.144 yang menunjukkan adanya hubungan secara positif antar variabel. Selanjutnya pada nilai *t-statistic* 2,195 > 1,96 dan *p-values* 0,029 < 0,050 yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki peran *full mediation* antara pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Riyanto et al. (2021), Syahmirza & Prawitowati (2022), Kristanto & Tajib (2023) yang menyatakan bahwa employee engagement memediasi penuh 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, kemudian *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 (Pongton & Suntrayuth, 2019; Pracoyo et al., 2022). Dari semua pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* memdiasi penuh hubungan *job satisfaction* terhadap *employee performance* pada karyawan *start-up* Indonesia.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada penelitian ini dapat diambil kesimpulan, sebagai berikut:

1. *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan *start-up*
2. *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signfikan terhadap *employee engagement* pada karyawan *start-up*
3. *Transformational leadership* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan *start-up*
4. *Job satisfaction* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* pada karyawan *start-up*
5. *Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signfikan terhadap *employee performance* pada karyawan *start-up*
6. *Employee engagement* memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee performance*
7. *Employee engagement* memediasi pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance*

5.2 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terdapat beberapa keterbatasan pada proses dan hasil dari penelitian ini yang bisa dijadikan perhatian untuk peneliti-peneliti selanjutnya agar bisa menyempurnakannya 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

gen Z dan 20% sisanya dari gen 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.

5.3 Saran

1. Untuk 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*.
2. 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 varibel konsekuensinya.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullahi, M., Raman, K., & Solarin, S. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in Malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, *8*(3), 232–246.

Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, J. C. F., & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, *32*(2), 100822.

Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *65*(6), 831–843.

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A., & El Hathat, Z. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: review and application model. *Benchmarking: An International Journal*, *29*(10), 3333–3355.

Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/born*. Psychology Press.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*(4), 441–462.

Azmy, A., Hermawan, E., Arifin, A. L., & Pranogyo, A. B. (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), 1–20.

Bakker, A. (2008). Building engagement in the workplace. In *The peak performing organization* (pp. 96–118). Routledge.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209–223.

Bakker, A. B., Emmerik, H. van, & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, *33*(4), 464–489.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. In *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* (Vol. 29, Issue 2, pp. 147–154). Wiley Online Library.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, *22*(3), 187–200.

Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2020). Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector: The role of job resources. *International Journal of Emerging Markets*, *15*(4), 691–715.

Baptista, R., Karaöz, M., & Mendonça, J. (2014). The impact of human capital on the early success of necessity versus opportunity-based entrepreneurs. *Small Business Economics*, *42*, 831–847.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, *13*(3), 26–40.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 207.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*.

Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *133*, 106–115.

Bendickson, J. S., Muldoon, J., Liguori, E. W., & Midgett, C. (2017). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy (Archive Only)*, *27*(2), 1–12.

Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (1993). *Human Resource Management. New Jersey: International Editions Upper Saddle River*. prentice hall.

Bin, A. S., & Shmailan, A. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, *4*(1), 1–8.

Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, *38*(1), 27–40.

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.

Burns, J. M., & Leadership, N. Y. (1978). Harper & row. *New York*.

Chen, L. Y. (2002). An examination of the relationship between leadership behavior and organizational commitment at steel companies. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *7*(2), 122–142.

Chin, T. L., Yap Peng Lok, S., & Kee Peng Kong, P. (2019). Does Transformational Leadership Influence Employee Engagement. *Global Business & Management Research*, *11*(2).

Darmon, R. Y. (2011). Processes underlying the development and evolution of salespersonsõ job satisfaction/dissatisfaction: a conceptual framework.

Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration, *28*(4), 388–401.

Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, *87*, 102462.

Earle, H. A. (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management, 2*(3), 244–257. https://doi.org/10.1108/14725960410808230

Edison, H. (2015). A conceptual framework of lean startup enabled internal corporate venture. *Product-Focused Software Process Improvement: 16th International Conference, PROFES 2015, Bolzano, Italy, December 2-4, 2015, Proceedings 16*, 607–613.

Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, *25*(3), 144–150.

Forster, M., Parrer, P., & WÖSS, N. (2013). Personality: Blessing or curse. *The Entrepreneur's*.

Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, *19*(3), 313–332.

Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM dan SPSS 16. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM Dan SPSS 16*.

Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *18*(6), 469–481.

Girotra, R., & Kaushik, T. (2018). Talent acquisition challenges faced by Indian e-commerce startups: culture as a moderator. *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, *15*(2), 24–43.

Gomes, F. C. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2. *Yogyakarta: ANDI*.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, *21*(2), 123–136.

Gupta, S., Kumar, S., Kamboj, S., Bhushan, B., & Luo, Z. (2019). Impact of IS agility and HR systems on job satisfaction: an organizational information processing theory perspective. *Journal of Knowledge Management*, *23*(9), 1782–1805.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis 6th Edition*. Pearson Prentice Hall. New Jersey. humans: Critique and reformulation ….

Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis (7th, 2009)*. Pearson Education Limited.

Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*.

Haque, M., Karim, A. N. M., Muqtadir, A., & Anam, S. (2012). Dimensions of job satisfaction of library professionals: A qualitative exploration. *International Journal of Business and Social Research*, *2*(5), 46–62.

Harter, J. (2022). Is quiet quitting real. *Gallup at Work*.

Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *219*, 283–290.

Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *20*(7), 743–757.

Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *8*(2), 735.

Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S., & As, N. (2022). Transformational leadership, political skill, organizational culture and employee performance: a case study from tourism company in Indonesia. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, *40*(1), 104–110.

Ivancevich, J. M., & Lee, S. H. (2002). Human resource management in Asia. *(No Title)*.

Jauhar, M. F., & Suratman, A. (2022). Transformational leadership on performance: Mediating role of flexible work arrangements and work engagements (Study on the Coffee Shop Industry in Yogyakarta). *Review of Management and Entrepreneurship*, *6*(1), 35–50.

Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, *23*(3), 227–234.

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*.

Johnson, J. R. (2023). What's New About Quiet Quitting (and What's Not). *The Transdisciplinary Journal of Management*.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724.

Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, *32*, 132–140.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 246.

Kristanto, A. D., & Tajib, E. (2023). PENGARUH COMPESANTION DAN JOB SATISFACTION TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DIMEDIASI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA BANK SWASTA DI JAKARTA. *Glosains: Jurnal Sains Global Indonesia*, *4*(1), 9–20.

Kulkarni, P., Mutkekar, R., & Ingalagi, S. (2020). Role of strategic management for employee engagement and skill development for start-ups. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, *17*(1/2), 79–95.

Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, *10*(1), 2158244019899085.

Latifah, Y., & Muafi, M. (2021). Examining the effect of internal branding on employee performance: Job satisfaction and employee engagement as mediation variables. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-2293)*, *3*(4), 1–12.

Liu-Lastres, B., Wen, H., & Huang, W.-J. (2023). A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *35*(1), 235–249.

Lovering, C. (2017). Dimensions of job satisfaction. *Retrieved From*.

Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi*. Edisi.

Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2017). Impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Research Journal of Business Management*, *11*(2), 80–90.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(1), 3–30.

Masakure, O. (2016). The effect of employee loyalty on wages. *Journal of Economic Psychology*, *56*, 274–298.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). Human resource management: Manajemen sumber daya manusia. *Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat*, *72*.

Mohamed, S. A., & Ali, M. (2016). The impacts of supervisor support on employees' engagement. *International Journal of Research & Review*, *14*(3), 14–20.

Moser, K. J., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2017). Small but attractive: Dimensions of new venture employer attractiveness and the moderating role of applicants' entrepreneurial behaviors. *Journal of Business Venturing*, *32*(5), 588–610.

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, *115*(2), 210.

Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*.

Ngwenya, B., & Pelser, T. (2020). Impact of psychological capital on employee engagement, job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, *46*(1), 1–12.

Nimon, K., Shuck, B., & Zigarmi, D. (2016). Construct overlap between employee engagement and job satisfaction: A function of semantic equivalence? *Journal of Happiness Studies*, *17*, 1149–1171.

Paais, M. (2018). Effect of work stress, organization culture and job satisfaction toward employee performance in Bank Maluku. *Academy of Strategic Management Journal*, *17*(5), 1–12.

Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, E., Nurmahdi, A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, *7*(6), 1287–1292. https://doi.org/10.5267/j.ac.2021.4.011

Pieters, W. R. (2018). Assessing organisational justice as a predictor of job satisfaction and employee engagement in Windhoek. *SA Journal of Human Resource Management*, *16*(1), 1–11.

Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions. *Abac Journal*, *39*(3), 90–110.

Pracoyo, N. A., Tubastuvi, N., Santoso, S. B., & Wahyuni, S. (2022). Determinants of employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, *11*(2), 144–156.

Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, *5*(1), 69–85.

Rachman, M. M. (2020). The Influence of Transformational Leadership on the Performance of Employees with Motivation and Job Satisfaction as Intervening. *European Journal of Business and Management Www. Iiste. Org ISSN*, 1905–2222.

Ries, E. (2011). How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. *The Lean Startup*.

Riyanto, S., Endri, E., & 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), 162.

Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking*. Institute for Employment studies Brighton.

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement report 408. *Institute for Employment Studies, UK*, *72*.

Rodriguez, R. A., Green, M. T., Sun, Y., & Baggerly-Hinojosa, B. (2017). Authentic leadership and transformational leadership: An incremental approach. *Journal of Leadership Studies*, *11*(1), 20–35.

Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2017). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(1), 82–99.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*, 71–92.

Schwarz, G. (2017). Transformational leadership and job performance: the role of organizational identification. *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia*, 519–539.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. john wiley & sons.

Shahzad, I. A., Farrukh, M., Kanwal, N., & Sakib, A. (2018). Decision-making participation eulogizes probability of behavioral output; job satisfaction, and employee performance (evidence from professionals having low and high levels of perceived organizational support). *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.

Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, *9*(1), 89–110.

Siahaan, E., Gultom, P., & Lumbanraja, P. (2016). *Improvement of employee banking performance based on competency improvement and placement working through career development (case study in Indonesia)*.

Sok, P., & O'Cass, A. (2011). Achieving superior innovation-based performance outcomes in SMEs through innovation resource–capability complementarity. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1285–1293.

Song, X., Khosa, M., Ahmed, Z., Faqera, A. F. O., Nguyen, N. T., Rehman, S. U., & He, Y. (2022). Linking Transformational and Despotic Leadership to Employee Engagement: Unfolding the Role of Psychological Distress as a Mediator. *Sustainability*, *14*(14), 8851.

Spies, M. (2006). Distance between home and workplace as a factor for job satisfaction in the North-West Russian oil industry. *Fennia-International Journal of Geography*, *184*(2), 133–149.

Syahmirza, J., & Prawitowati, T. (2022). Peran kreativitas dan keterikatan karyawan sebagai pemediasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, *5*(4), 536–552.

Tabarsa, G., & Nazari, A. J. (2016). Examining the Moderating Role of Mentoring Relationship in between Content Plateauing with Job Satisfaction and Willingness to Leave the Organization (Case Study: Iran Ministry of Industry, Mines and Trade). *Indian Journal of Science and Technology*, *9*(7). https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i7/87858

Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *97*, 201–208. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.223

Valaei, N., & Jiroudi, S. (2016). Job satisfaction and job performance in the media industry: A synergistic application of partial least squares path modelling. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *28*(5), 984–1014.

Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, *98*, 353–372.

Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, *49*(3), 357–371.

WANASIDA, A. S., BERNARTO, I., SUDIBJO, N., & PRAMONO, R. (2021). Millennial transformational leadership on organizational performance in Indonesia fishery startup. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(2), 555–562.

Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *110*, 1–12.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *9*(1), 15–32.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*(1), 38–48.

Yurchisin, J., & Park, J. (2010). Effects of retail store image attractiveness and self-evaluated job performance on employee retention. *Journal of Business and Psychology*, *25*, 441–450.

Zain, A. N. D., & Setiawati, T. (2019). Influence of work family conflict and job satisfaction on medical employee performance through organizational commitment. *Review of Integrative Business and Economics Research*, *8*(1), 1–19.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 - Kuesioner

Item Pengukuran Variabel

Keterangan:

1 : Sangat Tidak Setuju
2 : Tidak Setuju
3 : Netral
4 : Setuju
5 : Sangat Setuju

A. Transformational Leadership

Kode	Pernyataan	1	2	3	4	5
TL1	Memegang kepercayaan bawahan					
TL2	Mempengaruhi bawahan akan pentingnya nilai-nilai (beliefs) yang dianut					
TL3	Mempertimbangkan akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil					
TL4	Mengkomunikasikan harapan (visi) yang tinggi					
TL5	Menumbuhkan insiprasi pada bawahan					
TL6	Memotivasi bawahan					

TL7	Mendorong upaya bawahan agar kreatif dan inovatif					
TL8	Menumbuhkan ide baru kepada bawahan dalam menyelesaikan permasalahan					
TL9	Memperhatikan kebutuhan bawahan					
TL10	Memberikan bimbingan dan saran					

B. Job Satisfaction

Kode	Pernyataan	1	2	3	4	5
JS1	Saya merasa nyaman bekerja di organisasi/perusahaan saat ini					
JS2	Atasan saya selalu memberikan arahan dan koordinasi kepada setiap karyawan, setiap hari					
JS3	Karyawan diberikan kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerjanya					
JS4	Hubungan atasan-bawahan terjalin baik dan professional					
JS5	Organisasi/ perusahaan menyediakan sistem reward (kompensasi, bonus, tunjangan, penghargaan) yang kompetitif berdasarkan kontribusi karyawan					
JS6	Organisasi/ perusahaan menyediakan fasilitas untuk meningkatkan kualitas kerja saya melalui pelatihan dan pengembangan					

C. Employee Engagement

Kode	Pernyataan	1	2	3	4	5
EE1	Di tempat kerja saya, saya merasa penuh dengan energi					

EE2	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja					
EE3	Dalam pekerjaan saya, saya selalu bertahan, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik					
EE4	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
EE5	Saya antusias dengan pekerjaan saya					
EE6	Pekerjaan saya menginspirasi saya					
EE7	Waktu terasa berlalu ketika saya bekerja					
EE8	Saya terbawa suasana ketika saya sedang bekerja					
EE9	Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens.					

D. Employee Performance

Kode	Pernyataan	1	2	3	4	5
EP1	Ketelitian penyelesaian pekerjaan					
EP2	Menyelesaikan pekerjaan sesuai standar					
EP3	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja					
EP4	Mampu memenuhi target kerja					
EP5	Kemampuan untuk memenuhi tanggung jawab					
EP6	Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan sebelum deadline					
EP7	Kemampuan untuk bekerja secara efektif					
EP8	Kemampuan untuk mengurangi kesalahan di tempat kerja					
EP9	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
EP10	Mampu menguasai bidang pekerjaan					

EP11	Bekerja tanpa pengawasan					
EP12	Bertanggung jawab atas pekerjaan					
EP13	Menyelesaikan pekerjaan secara mandiri					
EP14	Kemampuan mengapresiasi hasil pekerjaan rekan kerja					
EP15	Kemampuan bekerja sama					
EP16	Kesediaan untuk mendukung rekan kerja					

Lampiran 2 – Tabel Jawaban Responden

Tabel Jawaban Responden Transformational Leadership

Transformational Leadership									
TL1	TL2	TL3	TL4	TL5	TL6	TL7	TL8	TL9	TL10
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
4	3	4	3	5	4	5	3	4	5
4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	3	4	4	5	4	5	5	4	4
3	4	5	5	5	5	5	5	3	3
4	3	3	4	3	4	4	3	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	5	2	3	4	3	2	3
4	4	4	5	4	5	5	3	3	5
4	4	4	5	4	4	4	4	3	4
3	1	3	3	4	3	3	4	3	3
4	3	3	5	2	2	3	3	2	2
4	5	5	5	5	4	5	4	4	5
4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	4	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	5	4	5	4	4	5	4	4	4

3	3	4	4	3	4	5	4	2	3
4	5	5	4	4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
3	5	3	5	5	4	4	4	3	3
4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	5	4	3	5	3	3	3
5	4	4	5	5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	3	3	3	3	3	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	3	2	2	3	2
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	2	2	2	2	2	2	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	2	2	3
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
5	5	4	5	5	5	4	2	2	4
5	5	1	5	4	4	4	4	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	4	3	5
5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
4	5	4	4	5	5	5	3	5	5
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	4	4	3	4
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
5	5	4	5	5	5	4	4	4	3
5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4

5	4	5	5	5	4	4	4	4	5
4	4	5	4	5	4	4	5	5	4
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	4	4	3	5	5	4	5	5
4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
4	5	4	4	5	5	5	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	4	4	5	5	4	5	4	4	5
4	5	5	4	5	5	5	3	4	5
4	5	5	5	3	4	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	4	5	5	5
4	5	4	5	5	5	4	5	5	4
5	4	5	4	4	4	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
5	5	4	4	5	4	5	4	3	5
4	4	5	5	5	4	5	3	4	5
4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
4	4	5	5	5	4	5	5	3	4
5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
5	4	4	4	5	4	5	5	5	4
5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5	4	3
5	5	4	5	4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	4	3	4	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	5	5	5	5	4	5	3	5
4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
4	5	5	4	5	4	5	4	4	5
5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
5	4	5	5	5	4	4	5	4	5
4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	4	4	5	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
4	5	5	4	5	4	4	5	5	3

5	5	4	5	4	5	5	4	4	5
4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
4	4	5	4	4	4	5	5	4	5
3	3	3	4	3	4	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	4	5	4	5	5	5	5	4	5
5	4	5	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
5	4	4	5	4	5	5	5	4	4
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
5	4	5	4	5	5	4	5	5	4
5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
5	4	4	5	5	4	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4	3	5	5	4
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	4	5	5	4	4	5	4	5
4	4	5	5	4	4	5	5	3	4
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
5	5	4	4	5	4	4	5	5	4
5	5	4	5	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
5	4	5	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	4	4	5	5	5	4	5
5	4	5	5	4	4	5	4	5	4
5	4	4	5	4	4	5	4	5	3
5	5	4	4	4	5	5	5	4	5
5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	4	4	4	5	5	4
5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	4	4	5	5	5	4
5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	5	4	4	5	4	4	3
5	4	5	5	4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	5	5	4	3	4	4

5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	4	5	5	4	4
5	4	4	5	5	4	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
5	4	5	4	5	4	5	5	5	4
4	5	5	5	4	4	5	4	5	5
5	4	4	5	4	5	5	5	5	4
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
4	5	4	5	4	4	5	5	5	4
5	4	4	4	5	5	4	4	5	5
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4
5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
5	4	5	4	5	4	4	5	5	4
5	4	5	5	4	4	4	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
5	4	5	5	4	4	5	5	5	4
3	3	3	4	4	3	4	4	3	3
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	4	5	5	5	4
4	3	3	3	4	3	5	4	3	4
3	3	4	3	4	4	4	3	3	4
3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
3	3	4	3	4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	3	4	3	3	3	4

3	3	3	3	3	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	5	4	5	4
5	5	5	4	5	5	4	5	4	5

Tabel Jawaban Responden Job Satisfaction

Job Satisfaction					
JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6
5	5	5	5	4	4
5	5	3	4	3	2
5	4	5	5	5	5
4	3	3	3	2	2
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4
4	3	5	5	5	4
3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
1	4	4	1	2	5
4	3	4	3	4	3
5	5	5	5	3	4
3	5	3	3	2	2

4	5	5	5	2	5
5	4	5	4	4	4
3	3	3	3	4	3
3	2	3	5	2	4
4	4	4	4	3	5
5	2	4	4	2	2
4	5	5	5	5	5
5	4	4	3	2	2
4	4	3	3	2	3
5	4	4	3	4	5
3	3	3	4	1	3
4	4	5	4	5	4
5	3	5	4	3	3
2	2	3	2	2	2
5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	3	3
4	3	4	4	3	4
4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4
3	3	5	4	4	3
4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	4
3	3	3	4	4	3
2	3	3	2	3	2
4	5	5	5	4	4
4	3	4	4	4	4
5	4	2	5	4	4
3	3	3	3	4	4
2	3	4	4	3	3
5	4	4	5	4	4
4	5	5	5	3	3
3	4	3	4	4	3
4	3	3	4	3	3
5	3	5	4	5	5
5	2	4	4	4	5
3	4	4	3	3	3
4	4	4	4	3	4
3	4	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
5	3	5	4	3	4

4	5	5	4	4	5
5	5	5	4	5	3
4	5	5	5	4	4
5	4	4	4	5	4
5	5	5	4	4	5
4	5	4	5	5	5
5	4	5	4	5	5
4	3	4	5	4	4
5	5	4	4	4	5
4	4	5	3	5	5
4	5	4	5	5	4
4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	4
3	5	4	4	5	5
5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	4
4	4	5	5	4	4
5	4	5	4	4	4
5	5	5	4	4	5
4	5	5	5	4	4
4	5	4	5	5	5
5	4	4	5	5	4
4	4	5	4	5	4
5	4	5	5	4	5
4	5	5	4	4	4
5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	4	5
5	5	5	4	4	5
4	4	5	4	4	5
4	5	5	3	5	5
5	4	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4
5	5	4	5	4	3
4	4	5	5	3	5
4	4	5	5	4	4
4	5	5	4	5	4
4	5	4	4	5	3
4	4	5	5	4	4
5	4	5	4	5	5
4	4	5	5	4	5
5	5	4	4	3	3

4	4	4	5	5	4
4	4	5	4	5	4
4	4	5	5	5	5
5	4	3	4	5	4
5	5	4	5	5	4
5	5	4	4	5	3
3	4	4	5	5	4
4	4	5	4	4	5
4	4	5	5	4	4
4	4	5	5	3	4
4	5	4	4	5	4
4	4	5	5	3	4
4	4	5	4	4	4
4	3	3	3	3	4
4	4	5	5	4	4
4	5	5	5	5	4
5	4	5	5	4	4
4	4	5	5	4	4
4	4	5	4	5	3
5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	3	4
5	5	4	4	5	5
5	5	4	4	5	4
4	5	4	5	4	5
5	4	4	5	5	4
4	5	5	5	4	4
4	4	5	4	5	5
4	5	5	4	4	5
5	4	5	5	4	4
4	5	4	5	5	5
4	4	5	5	5	5
4	5	5	4	4	4
4	4	5	4	5	4
4	5	4	5	4	4
5	5	4	5	5	4
5	4	4	5	4	5
4	5	5	4	5	4
4	4	5	5	4	4
4	4	5	4	4	4
5	4	5	5	4	5
4	5	5	4	4	5

4	4	5	5	4	4
4	5	5	4	4	5
4	5	4	5	5	4
4	4	5	4	4	4
5	4	5	5	4	4
5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	4	3
4	4	5	5	4	4
4	5	5	5	4	5
5	4	5	4	3	5
5	4	5	4	4	5
4	4	5	5	4	5
5	4	5	4	4	4
4	4	4	5	5	4
5	5	4	4	5	5
5	5	4	5	4	4
5	5	4	5	5	4
5	4	5	4	5	4
4	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	4
5	4	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4
5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	4	4
5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	4
5	4	4	5	5	4
5	5	4	5	5	4
4	3	3	3	3	3
5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	4	4
5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	5	4
3	3	4	3	3	4
3	3	4	4	3	3

4	3	4	3	4	3
3	3	4	3	3	3
4	4	5	5	5	5
4	3	3	3	3	4
4	5	5	5	4	5
3	3	3	3	4	3
4	3	4	3	3	3
5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	4	4
3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3
3	4	3	4	3	3
5	5	5	5	4	4
3	4	3	3	4	3
5	5	5	4	4	5
5	5	4	5	5	4
3	4	3	4	3	3
4	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	5
3	3	3	3	3	4
5	5	4	5	4	5
5	5	5	4	5	4
3	4	3	3	3	3
5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	4
5	5	4	4	5	5
3	3	2	2	2	3
2	2	3	4	4	2

Tabel Jawaban Responden Employee Engagement

Employee Engagement								
EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	EE7	EE8	EE9
4	4	5	5	4	5	5	5	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	4	4	3	3	4	3	3

4	4	4	5	4	4	4	3	4
4	3	4	3	4	3	3	4	4
5	2	4	3	3	3	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	5	5
3	2	4	4	2	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3
1	1	3	3	3	3	1	1	3
4	4	3	4	3	4	3	3	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	4	5	3	3	4	4	5
4	3	5	4	5	5	4	4	3
4	4	5	4	4	4	5	4	5
4	3	4	4	4	3	4	4	4
2	2	4	3	3	3	3	3	2
3	5	3	4	5	5	5	3	5
3	3	4	4	4	3	3	2	4
3	4	4	5	5	5	5	5	5
4	3	5	4	4	4	5	5	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	5	5	5	5	5	4	5
3	3	4	5	3	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	4	4	3	3	4	3	3
5	5	4	5	5	5	5	5	5
1	1	4	1	2	2	5	3	3
4	3	4	5	4	4	4	3	4
3	4	5	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	3
3	4	4	5	5	4	5	4	5
4	4	4	5	5	5	2	3	5
4	4	5	4	5	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	4	2	2	2	2	2
5	4	5	4	5	4	5	4	4
3	3	4	4	3	3	3	3	4
3	3	4	3	3	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	1	3	3
4	4	5	5	5	4	5	4	5
3	5	5	5	4	5	5	5	5

3	3	2	3	3	2	3	2	3
4	2	5	4	4	3	2	2	4
4	4	3	3	5	3	5	5	5
2	2	4	4	4	2	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	4	3	4	4	3	4
5	4	5	5	5	4	4	5	5
4	3	5	5	4	5	4	3	4
5	5	5	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	3	5	4	5	5	4	4	4
5	5	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	4	5	5	5	4
4	3	4	5	5	4	4	4	5
5	4	5	5	4	4	5	4	5
4	4	4	5	4	4	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	4	5	5	5	5	4	4
5	5	4	4	4	4	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5	4	5
5	5	5	4	4	5	4	4	5
4	5	5	5	4	4	5	4	5
4	4	5	4	5	5	5	4	5
4	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	5	4	4	5	5	5	4
4	3	5	4	4	5	5	4	5
4	5	5	5	4	4	5	4	4
4	3	4	4	4	4	5	5	4
3	3	4	4	4	5	5	4	4
4	3	5	4	5	5	5	4	5
4	5	5	4	4	4	5	5	5
4	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	5	5	4
4	5	5	5	5	4	4	4	5
4	3	4	5	4	4	5	4	4

4	5	4	5	5	5	4	4	4
4	5	5	5	4	5	4	4	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	4	4	4	4	5	4
5	4	5	5	5	4	4	4	5
5	5	5	4	5	4	5	4	3
4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	5	5	4	5	3	5
5	5	4	5	5	5	5	4	4
4	3	5	5	4	4	4	4	5
4	4	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4	5
5	5	5	4	5	4	5	3	5
4	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	5	5	4	4	4	5
4	5	5	4	4	5	4	4	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	5	4	4	4	4	5	4	4
4	5	4	5	3	4	5	5	4
4	4	5	4	5	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	4	5	5
4	4	5	5	4	4	5	4	4
5	4	5	5	4	5	5	4	4
4	3	4	4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	5
5	4	4	4	5	4	5	4	4
4	3	4	4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	4	4	5	5
4	4	5	5	4	4	5	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4	5
5	5	4	5	5	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	4	4	5
5	4	4	5	5	4	4	4	5
4	4	5	5	5	5	5	5	4
5	4	4	5	4	5	5	4	5
3	4	5	5	3	4	4	4	5
5	5	5	4	3	3	5	5	4
4	4	5	5	4	3	5	5	4
4	3	5	4	5	4	5	4	4

5	4	5	5	4	4	5	4	4
5	4	5	4	5	5	4	3	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	5	5
4	4	5	5	4	4	3	4	3
4	4	5	5	4	4	5	4	4
4	4	5	5	5	4	4	5	4
4	5	5	5	4	5	4	4	4
4	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	4	3
5	4	5	5	4	4	5	5	5
4	4	5	5	4	4	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	5	3	3	5	5	4	4
4	5	5	4	5	5	4	5	5
3	4	5	4	5	4	5	5	4
4	5	5	4	5	5	4	4	5
4	4	5	5	4	4	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	5	5	4	4	5	4	4
4	5	4	4	5	5	4	4	5
4	5	4	5	4	5	4	4	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	5	4
4	5	5	5	4	4	4	5	4
4	4	5	5	5	5	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	5	4
5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	4	5	4
4	4	5	5	4	4	5	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5	4
4	5	5	4	5	4	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	5	4	4	4	5	5	4
4	5	5	5	4	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	5	4	5	5	4	4	5

4	5	5	5	4	4	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	3	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4	5	4	5
4	5	5	5	4	5	5	4	4
4	5	5	5	4	4	5	4	5
4	3	3	3	4	4	3	4	4
3	4	3	3	3	4	3	4	4
3	3	5	5	4	4	5	3	3
4	3	3	3	4	3	3	4	3
5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	4
3	4	3	3	3	3	3	3	4
5	5	4	5	5	4	5	5	5
4	4	5	5	5	4	5	5	5
4	3	3	3	4	4	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	4
3	4	3	3	4	4	3	3	4
4	4	3	3	4	3	3	3	4
4	5	5	5	4	4	5	5	5
3	4	3	3	3	3	3	3	4
4	5	5	5	4	4	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	3	3	3	3	3	3	4
5	5	5	5	4	4	5	4	5
3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	4	5	5	5	5	4
5	4	5	4	4	4	5	4	5
4	5	5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	4	4	4	5	4
5	4	5	5	4	4	4	4	5
5	4	5	5	4	5	5	4	5
4	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4

5	4	5	5	5	5	5	4	5

Tabel Jawaban Responden Employee Performance

Employee Performance															
EP 1	EP 2	EP 3	EP 4	EP 5	EP 6	EP 7	EP 8	EP 9	EP 10	EP 11	EP 12	EP 13	EP 14	EP 15	EP 16
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4
3	3	5	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5
5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	5	3	5	5	5
4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
2	2	2	3	4	2	2	4	2	4	4	4	4	5	3	3
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	3	3	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
3	4	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	5	3	3	3

4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5
3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5
4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4
5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5
5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4
5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5
5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5
5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4
5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5
4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4
5	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	4	3
5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4
5	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3
5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5
5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4
5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5

4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
5	4	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4
5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
4	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4
5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4
5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5
5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5
4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5
4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4
4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5

5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4
4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4
5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4
3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	4	3	3	5	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4
5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5
4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5
5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3

3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4
3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3

Lampiran 3 - Demografi Responden

Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Pria	91	43,3%
2	Wanita	119	56,7%
Total		**210**	**100%**

Usia

No.	Usia	Jumlah	Presentase
1	18-27 tahun	167	79,5%
2	28-42 tahun	43	20,5%
3	>42 tahun	0	0%
Total		**210**	**100%**

Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1	<1 tahun	87	41,4%
2	1-5 tahun	87	41,4%
3	5-10 tahun	36	17,1%
4	>10 tahun	0	0%
Total		**210**	**100%**

Status Karyawan

No	Status Karyawan	Jumlah	Presentase
1	Karyawan Tetap (PKWT)	39	18,6%
2	Karyawan Kontrak (PKWTT)	171	81,4%
Total		**210**	**100%**

Jenis *Start-up*

No.	Jenis Start-up	Jumlah	Presentase
1	Game	47	22,4%
2	Edukasi	73	34,8%
3	Perdagangan jasa atau barang	90	42,9%
Total		**210**	**100%**

Data Pendidikan Terakhir

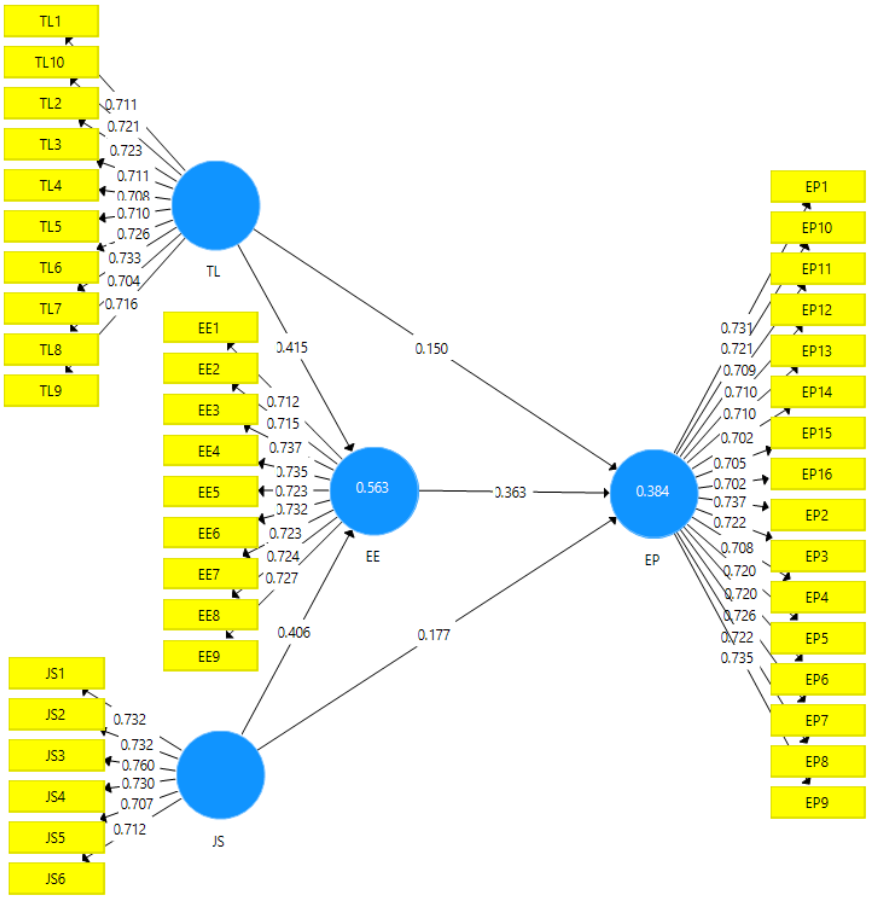
No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
1	SD-SMP	0	0%
2	SMA atau sederajat	23	11%
3	Diploma/ S1	144	68,6%
4	S2	43	20,5%
5	S3	0	0%
Total		**210**	**100%**

Data Gaji

No.	Range Gaji	Jumlah	Presentase
1	<Rp2.000.000	33	15,7%
2	Rp2.000.000 – Rp5.000.000	103	49%
3	Rp5.000.000 – Rp10.000.000	63	30%
4	>Rp10.000.000	11	5,2%
Total		**210**	**100%**

Lampiran 4 - Analisis Data

Outer Model



Tabel Nilai Outer Loading Indikator Transformational Leadership

Indikator	Nilai	Keterangan
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

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Tabel 4. 18 Nilai Outer Loading Indikator Job Satisfaction

Indikator	Nilai	Keterangan
JS1	0,727	Valid
JS2	0,727	Valid
JS3	0,760	Valid
JS4	0,732	Valid
JS5	0,705	Valid
JS6	0.722	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Tabel Nilai Outer Loading Indikator Employee Engagement

Indikator	Nilai	Keterangan
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

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Tabel Nilai Outer Loading Indikator Employee Performance

Indikator	Nilai	Keterangan
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.

Tabel Nilai AVE Konstruk

Konstruk	Nilai AVE	Keterangan
(TL) Transformational Leadership	0,513	Valid
(JS) Job Satisfaction	0,532	Valid
(EE) Employee Engagement	0,526	Valid
(EP) Employee Performance	0,516	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Tabel Nilai Fornell-Larcker

	AO	CA	CE	CRS	DI	EE	EP	IA	IC	IF	II	IM	IS	JS	NS	PU	QL	QN	SR	TL	VG	WC	WQS
AO	0.817																						
CA	0.391	1.000																					
CE	0.449	0.439	0.803																				
CRS	0.424	0.441	0.378	1.000																			
DI	0.660	0.371	0.470	0.437	0.820																		
EE	0.887	0.465	0.509	0.508	0.889	0.725																	
EP	0.491	0.449	0.896	0.352	0.538	0.572	0.718																
IA	0.467	0.439	0.363	0.402	0.459	0.516	0.408	1.000															
IC	0.533	0.483	0.390	0.453	0.540	0.610	0.419	0.438	0.869														
IF	0.568	0.413	0.407	0.390	0.559	0.608	0.429	0.516	0.679	0.791													
II	0.280	0.299	0.629	0.212	0.360	0.356	0.808	0.219	0.249	0.259	0.891												
IM	0.526	0.370	0.452	0.379	0.547	0.573	0.466	0.473	0.620	0.732	0.317	0.807											
IS	0.502	0.413	0.423	0.385	0.562	0.587	0.433	0.510	0.598	0.682	0.298	0.653	0.862										
JS	0.611	0.727	0.477	0.705	0.582	0.683	0.514	0.760	0.620	0.599	0.325	0.552	0.554	0.729									
NS	0.385	0.330	0.718	0.205	0.428	0.450	0.879	0.348	0.308	0.338	0.733	0.384	0.363	0.389	0.817								
PU	0.515	0.435	0.793	0.403	0.517	0.587	0.879	0.404	0.463	0.442	0.607	0.482	0.420	0.531	0.683	0.811							
QL	0.500	0.462	0.727	0.334	0.531	0.565	0.864	0.430	0.445	0.422	0.645	0.412	0.392	0.514	0.686	0.729	0.833						
QN	0.356	0.322	0.736	0.253	0.452	0.446	0.843	0.303	0.255	0.312	0.647	0.329	0.314	0.378	0.730	0.693	0.630	0.857					
SR	0.477	0.437	0.284	0.417	0.432	0.521	0.329	0.473	0.459	0.446	0.231	0.376	0.352	0.732	0.273	0.349	0.295	0.251	1.000				
TL	0.616	0.479	0.484	0.460	0.637	0.685	0.506	0.560	0.823	0.906	0.325	0.886	0.834	0.670	0.404	0.523	0.482	0.352	0.471	0.717			
VG	0.720	0.488	0.443	0.503	0.720	0.907	0.502	0.456	0.564	0.503	0.314	0.461	0.509	0.639	0.391	0.541	0.483	0.385	0.490	0.583	0.798		
WC	0.529	0.453	0.267	0.389	0.446	0.551	0.346	0.467	0.464	0.429	0.237	0.391	0.344	0.727	0.263	0.348	0.369	0.288	0.475	0.470	0.505	1.000	
WQS	0.384	0.409	0.357	0.455	0.400	0.424	0.363	0.521	0.418	0.422	0.226	0.424	0.416	0.722	0.278	0.386	0.357	0.231	0.396	0.485	0.352	0.391	1.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Tabel Nilai Cross Loading

	AO	CA	CE	CRS	DI	EE	EP	IA	IC	IF	II	IM	IS	JS	NS	PU	QL	QN	SR	TL	VG	WC	WQS
EE1	0.538	0.382	0.295	0.469	0.564	0.717	0.342	0.337	0.473	0.376	0.213	0.373	0.381	0.534	0.233	0.385	0.368	0.241	0.418	0.458	0.832	0.418	0.315
EE1	0.538	0.382	0.295	0.469	0.564	0.717	0.342	0.337	0.473	0.376	0.213	0.373	0.381	0.534	0.233	0.385	0.368	0.241	0.418	0.458	0.832	0.418	0.315
EE2	0.593	0.390	0.309	0.371	0.549	0.722	0.360	0.347	0.451	0.395	0.234	0.331	0.437	0.480	0.271	0.392	0.358	0.268	0.372	0.458	0.805	0.360	0.260
EE2	0.593	0.390	0.309	0.371	0.549	0.722	0.360	0.347	0.451	0.395	0.234	0.331	0.437	0.480	0.271	0.392	0.358	0.268	0.372	0.458	0.805	0.360	0.260
EE3	0.592	0.395	0.453	0.364	0.609	0.730	0.497	0.406	0.426	0.432	0.305	0.397	0.400	0.514	0.429	0.515	0.428	0.411	0.381	0.477	0.756	0.430	0.268
EE3	0.592	0.395	0.453	0.364	0.609	0.730	0.497	0.406	0.426	0.432	0.305	0.397	0.400	0.514	0.429	0.515	0.428	0.411	0.381	0.477	0.756	0.430	0.268
EE4	0.549	0.261	0.414	0.310	0.793	0.731	0.509	0.357	0.437	0.455	0.378	0.434	0.444	0.436	0.442	0.469	0.484	0.432	0.321	0.511	0.614	0.356	0.301
EE4	0.549	0.261	0.414	0.310	0.793	0.731	0.509	0.357	0.437	0.455	0.378	0.434	0.444	0.436	0.442	0.469	0.484	0.432	0.321	0.511	0.614	0.356	0.301
EE5	0.543	0.246	0.316	0.387	0.829	0.725	0.374	0.362	0.386	0.446	0.227	0.435	0.440	0.481	0.278	0.383	0.384	0.328	0.381	0.494	0.574	0.392	0.336
EE5	0.543	0.246	0.316	0.387	0.829	0.725	0.374	0.362	0.386	0.446	0.227	0.435	0.440	0.481	0.278	0.383	0.384	0.328	0.381	0.494	0.574	0.392	0.336
EE6	0.529	0.403	0.424	0.377	0.836	0.728	0.439	0.410	0.503	0.475	0.278	0.476	0.498	0.513	0.332	0.419	0.436	0.350	0.359	0.561	0.581	0.348	0.346
EE6	0.529	0.403	0.424	0.377	0.836	0.728	0.439	0.410	0.503	0.475	0.278	0.476	0.498	0.513	0.332	0.419	0.436	0.350	0.359	0.561	0.581	0.348	0.346
EE7	0.836	0.337	0.420	0.359	0.516	0.718	0.438	0.445	0.434	0.457	0.245	0.421	0.430	0.531	0.363	0.446	0.434	0.310	0.366	0.503	0.570	0.454	0.358
EE7	0.836	0.337	0.420	0.359	0.516	0.718	0.438	0.445	0.434	0.457	0.245	0.421	0.430	0.531	0.363	0.446	0.434	0.310	0.366	0.503	0.570	0.454	0.358
EE8	0.839	0.335	0.330	0.295	0.496	0.725	0.374	0.388	0.443	0.478	0.202	0.405	0.383	0.508	0.284	0.439	0.364	0.270	0.453	0.495	0.612	0.420	0.331
EE8	0.839	0.335	0.330	0.295	0.496	0.725	0.374	0.388	0.443	0.478	0.202	0.405	0.383	0.508	0.284	0.439	0.364	0.270	0.453	0.495	0.612	0.420	0.331
EE9	0.775	0.285	0.352	0.385	0.604	0.730	0.390	0.312	0.429	0.456	0.238	0.463	0.417	0.459	0.296	0.377	0.428	0.292	0.350	0.512	0.582	0.421	0.254
EE9	0.775	0.285	0.352	0.385	0.604	0.730	0.390	0.312	0.429	0.456	0.238	0.463	0.417	0.459	0.296	0.377	0.428	0.292	0.350	0.512	0.582	0.421	0.254
EP1	0.439	0.396	0.612	0.326	0.494	0.522	0.716	0.349	0.334	0.344	0.495	0.318	0.338	0.453	0.563	0.629	0.820	0.532	0.268	0.384	0.468	0.325	0.318
EP1	0.439	0.396	0.612	0.326	0.494	0.522	0.716	0.349	0.334	0.344	0.495	0.318	0.338	0.453	0.563	0.629	0.820	0.532	0.268	0.384	0.468	0.325	0.318
EP10	0.374	0.340	0.800	0.298	0.353	0.410	0.720	0.258	0.260	0.292	0.520	0.345	0.311	0.378	0.588	0.654	0.561	0.575	0.266	0.351	0.373	0.201	0.295
EP10	0.374	0.340	0.800	0.298	0.353	0.410	0.720	0.258	0.260	0.292	0.520	0.345	0.311	0.378	0.588	0.654	0.561	0.575	0.266	0.351	0.373	0.201	0.295
EP11	0.261	0.350	0.798	0.211	0.346	0.327	0.717	0.299	0.313	0.281	0.516	0.367	0.297	0.350	0.616	0.617	0.540	0.607	0.207	0.365	0.267	0.199	0.264
EP11	0.261	0.350	0.798	0.211	0.346	0.327	0.717	0.299	0.313	0.281	0.516	0.367	0.297	0.350	0.616	0.617	0.540	0.607	0.207	0.365	0.267	0.199	0.264
EP12	0.336	0.288	0.562	0.169	0.348	0.368	0.720	0.337	0.236	0.341	0.616	0.323	0.318	0.344	0.819	0.544	0.588	0.597	0.236	0.355	0.300	0.289	0.178
EP12	0.336	0.288	0.562	0.169	0.348	0.368	0.720	0.337	0.236	0.341	0.616	0.323	0.318	0.344	0.819	0.544	0.588	0.597	0.236	0.355	0.300	0.289	0.178
EP13	0.294	0.292	0.626	0.218	0.297	0.329	0.721	0.285	0.261	0.246	0.580	0.342	0.316	0.327	0.812	0.572	0.562	0.564	0.232	0.337	0.291	0.141	0.259
EP13	0.294	0.292	0.626	0.218	0.297	0.329	0.721	0.285	0.261	0.246	0.580	0.342	0.316	0.327	0.812	0.572	0.562	0.564	0.232	0.337	0.291	0.141	0.259
EP14	0.314	0.228	0.572	0.113	0.405	0.406	0.714	0.230	0.260	0.241	0.600	0.276	0.254	0.282	0.818	0.556	0.530	0.629	0.200	0.298	0.367	0.216	0.242
EP14	0.314	0.228	0.572	0.113	0.405	0.406	0.714	0.230	0.260	0.241	0.600	0.276	0.254	0.282	0.818	0.556	0.530	0.629	0.200	0.298	0.367	0.216	0.242
EP15	0.218	0.234	0.538	0.175	0.333	0.304	0.722	0.182	0.226	0.249	0.892	0.284	0.260	0.265	0.663	0.545	0.602	0.561	0.217	0.296	0.261	0.191	0.160
EP15	0.218	0.234	0.538	0.175	0.333	0.304	0.722	0.182	0.226	0.249	0.892	0.284	0.260	0.265	0.663	0.545	0.602	0.561	0.217	0.296	0.261	0.191	0.160
EP16	0.281	0.299	0.583	0.202	0.308	0.332	0.719	0.208	0.218	0.212	0.891	0.280	0.271	0.315	0.644	0.538	0.547	0.592	0.194	0.283	0.299	0.232	0.243
EP16	0.281	0.299	0.583	0.202	0.308	0.332	0.719	0.208	0.218	0.212	0.891	0.280	0.271	0.315	0.644	0.538	0.547	0.592	0.194	0.283	0.299	0.232	0.243
EP2	0.466	0.426	0.605	0.276	0.424	0.491	0.728	0.301	0.410	0.360	0.556	0.310	0.304	0.417	0.597	0.594	0.855	0.510	0.231	0.397	0.425	0.344	0.246
EP2	0.466	0.426	0.605	0.276	0.424	0.491	0.728	0.301	0.410	0.360	0.556	0.310	0.304	0.417	0.597	0.594	0.855	0.510	0.231	0.397	0.425	0.344	0.246
EP3	0.345	0.332	0.600	0.234	0.409	0.399	0.717	0.425	0.369	0.350	0.560	0.404	0.338	0.416	0.554	0.601	0.825	0.534	0.238	0.424	0.314	0.254	0.330
EP3	0.345	0.332	0.600	0.234	0.409	0.399	0.717	0.425	0.369	0.350	0.560	0.404	0.338	0.416	0.554	0.601	0.825	0.534	0.238	0.424	0.314	0.254	0.330
EP4	0.290	0.280	0.652	0.207	0.374	0.363	0.715	0.246	0.217	0.253	0.499	0.255	0.225	0.307	0.617	0.590	0.540	0.854	0.201	0.277	0.307	0.262	0.144
EP4	0.290	0.280	0.652	0.207	0.374	0.363	0.715	0.246	0.217	0.253	0.499	0.255	0.225	0.307	0.617	0.590	0.540	0.854	0.201	0.277	0.307	0.262	0.144
EP5	0.318	0.272	0.609	0.226	0.401	0.401	0.729	0.273	0.220	0.281	0.608	0.308	0.311	0.340	0.634	0.597	0.539	0.860	0.230	0.326	0.353	0.232	0.252
EP5	0.318	0.272	0.609	0.226	0.401	0.401	0.729	0.273	0.220	0.281	0.608	0.308	0.311	0.340	0.634	0.597	0.539	0.860	0.230	0.326	0.353	0.232	0.252
EP6	0.414	0.319	0.637	0.314	0.385	0.460	0.713	0.356	0.383	0.271	0.492	0.334	0.320	0.423	0.552	0.800	0.590	0.591	0.261	0.374	0.434	0.318	0.282
EP6	0.414	0.319	0.637	0.314	0.385	0.460	0.713	0.356	0.383	0.271	0.492	0.334	0.320	0.423	0.552	0.800	0.590	0.591	0.261	0.374	0.434	0.318	0.282
EP7	0.417	0.406	0.633	0.337	0.455	0.500	0.713	0.332	0.404	0.412	0.522	0.465	0.371	0.436	0.540	0.838	0.586	0.535	0.265	0.481	0.468	0.257	0.310
EP7	0.417	0.406	0.633	0.337	0.455	0.500	0.713	0.332	0.404	0.412	0.522	0.465	0.371	0.436	0.540	0.838	0.586	0.535	0.265	0.481	0.468	0.257	0.310
EP8	0.421	0.332	0.657	0.328	0.419	0.467	0.711	0.296	0.338	0.393	0.463	0.373	0.330	0.433	0.567	0.793	0.597	0.558	0.322	0.418	0.413	0.271	0.346
EP8	0.421	0.332	0.657	0.328	0.419	0.467	0.711	0.296	0.338	0.393	0.463	0.373	0.330	0.433	0.567	0.793	0.597	0.558	0.322	0.418	0.413	0.271	0.346
EP9	0.446	0.366	0.810	0.402	0.433	0.487	0.721	0.318	0.367	0.406	0.478	0.376	0.409	0.420	0.526	0.638	0.648	0.589	0.210	0.450	0.426	0.245	0.299
EP9	0.446	0.366	0.810	0.402	0.433	0.487	0.721	0.318	0.367	0.406	0.478	0.376	0.409	0.420	0.526	0.638	0.648	0.589	0.210	0.450	0.426	0.245	0.299
JS1	0.529	0.453	0.267	0.389	0.446	0.551	0.346	0.467	0.464	0.429	0.237	0.391	0.344	0.727	0.263	0.348	0.369	0.288	0.475	0.470	0.505	1.000	0.391
JS1	0.529	0.453	0.267	0.389	0.446	0.551	0.346	0.467	0.464	0.429	0.237	0.391	0.344	0.727	0.263	0.348	0.369	0.288	0.475	0.470	0.505	1.000	0.391
JS2	0.391	1.000	0.439	0.441	0.371	0.465	0.449	0.439	0.483	0.413	0.299	0.370	0.413	0.727	0.330	0.435	0.462	0.322	0.437	0.479	0.488	0.453	0.409
JS2	0.391	1.000	0.439	0.441	0.371	0.465	0.449	0.439	0.483	0.413	0.299	0.370	0.413	0.727	0.330	0.435	0.462	0.322	0.437	0.479	0.488	0.453	0.409
JS3	0.467	0.439	0.363	0.402	0.459	0.516	0.408	1.000	0.438	0.516	0.219	0.473	0.510	0.760	0.348	0.404	0.430	0.303	0.473	0.560	0.456	0.467	0.521
JS3	0.467	0.439	0.363	0.402	0.459	0.516	0.408	1.000	0.438	0.516	0.219	0.473	0.510	0.760	0.348	0.404	0.430	0.303	0.473	0.560	0.456	0.467	0.521
JS4	0.477	0.437	0.284	0.417	0.432	0.521	0.329	0.473	0.459	0.446	0.231	0.376	0.352	0.732	0.273	0.349	0.295	0.251	1.000	0.471	0.490	0.475	0.396
JS4	0.477	0.437	0.284	0.417	0.432	0.521	0.329	0.473	0.459	0.446	0.231	0.376	0.352	0.732	0.273	0.349	0.295	0.251	1.000	0.471	0.490	0.475	0.396
JS5	0.424	0.441	0.378	1.000	0.437	0.508	0.352	0.402	0.453	0.390	0.212	0.379	0.385	0.705	0.205	0.403	0.334	0.253	0.417	0.460	0.503	0.389	0.455
JS5	0.424	0.441	0.378	1.000	0.437	0.508	0.352	0.402	0.453	0.390	0.212	0.379	0.385	0.705	0.205	0.403	0.334	0.253	0.417	0.460	0.503	0.389	0.455
JS6	0.384	0.409	0.357	0.455	0.400	0.424	0.363	0.521	0.418	0.422	0.226	0.424	0.416	0.722	0.278	0.386	0.357	0.231	0.396	0.485	0.352	0.391	1.000
JS6	0.384	0.409	0.357	0.455	0.400	0.424	0.363	0.521	0.418	0.422	0.226	0.424	0.416	0.722	0.278	0.386	0.357	0.231	0.396	0.485	0.352	0.391	1.000
TL1	0.413	0.314	0.296	0.293	0.433	0.456	0.344	0.386	0.541	0.790	0.255	0.562	0.552	0.446	0.276	0.342	0.364	0.214	0.334	0.715	0.375	0.361	0.259
TL1	0.413	0.314	0.296	0.293	0.433	0.456	0.344	0.386	0.541	0.790	0.255	0.562	0.552	0.446	0.276	0.342	0.364	0.214	0.334	0.715	0.375	0.361	0.259
TL10	0.434	0.359	0.349	0.354	0.505	0.525	0.392	0.417	0.869	0.592	0.257	0.573	0.469	0.520	0.298	0.414	0.383	0.302	0.389	0.715	0.469	0.406	0.350
TL10	0.434	0.359	0.349	0.354	0.505	0.525	0.392	0.417	0.869	0.592	0.257	0.573	0.469	0.520	0.298	0.414	0.383	0.302	0.389	0.715	0.469	0.406	0.350
TL2	0.489	0.366	0.334	0.319	0.436	0.501	0.333	0.404	0.512	0.811	0.183	0.624	0.504	0.506	0.251	0.364	0.323	0.226	0.390	0.724	0.418	0.349	0.386
TL2	0.489	0.366	0.334	0.319	0.436	0.501	0.333	0.404	0.512	0.811	0.183	0.624	0.504	0.506	0.251	0.364	0.323	0.226	0.390	0.724	0.418	0.349	0.386
TL3	0.445	0.301	0.335	0.313	0.459	0.487	0.342	0.435	0.558	0.772	0.176	0.550	0.563	0.469	0.275	0.344	0.314	0.301	0.334	0.712	0.400	0.308	0.356
TL3	0.445	0.301	0.335	0.313	0.459	0.487	0.342	0.435	0.558	0.772	0.176	0.550	0.563	0.469	0.275	0.344	0.314	0.301	0.334	0.712	0.400	0.308	0.356
TL4	0.403	0.289	0.367	0.281	0.410	0.424	0.356	0.374	0.443	0.636	0.250	0.776	0.566	0.418	0.295	0.353	0.290	0.270	0.276	0.714	0.322	0.248	0.361
TL4	0.403	0.289	0.367	0.281	0.410	0.424	0.356	0.374	0.443	0.636	0.250	0.776	0.566	0.418	0.295	0.353	0.290	0.270	0.276	0.714	0.322	0.248	0.361
TL5	0.446	0.330	0.330	0.312	0.405	0.463	0.339	0.352	0.525	0.565	0.199	0.814	0.510	0.450	0.279	0.370	0.314	0.226	0.331	0.711	0.390	0.361	0.279
TL5	0.446	0.330	0.330	0.312	0.405	0.463	0.339	0.352	0.525	0.565	0.199	0.814	0.510	0.450	0.279	0.370	0.314	0.226	0.331	0.711	0.390	0.361	0.279
TL6	0.425	0.276	0.396	0.323	0.510	0.500	0.433	0.419	0.533	0.570	0.317	0.832	0.506	0.468	0.356	0.445	0.394	0.301	0.303	0.721	0.403	0.338	0.386
TL6	0.425	0.276	0.396	0.323	0.510	0.500	0.433	0.419	0.533	0.570	0.317	0.832	0.506	0.468	0.356	0.445	0.394	0.301	0.303	0.721	0.403	0.338	0.386
TL7	0.435	0.383	0.414	0.283	0.510	0.511	0.434	0.431	0.491	0.598	0.281	0.601	0.867	0.478	0.394	0.400	0.401	0.323	0.266	0.731	0.423	0.342	0.380
TL7	0.435	0.383	0.414	0.283	0.510	0.511	0.434	0.431	0.491	0.598	0.281	0.601	0.867	0.478	0.394	0.400	0.401	0.323	0.266	0.731	0.423	0.342	0.380
TL8	0.431	0.329	0.314	0.382	0.458	0.502	0.310	0.449	0.541	0.578	0.232	0.524	0.858	0.478	0.229	0.323	0.273	0.216	0.342	0.708	0.456	0.250	0.336
TL8	0.431	0.329	0.314	0.382	0.458	0.502	0.310	0.449	0.541	0.578	0.232	0.524	0.858	0.478	0.229	0.323	0.273	0.216	0.342	0.708	0.456	0.250	0.336
TL9	0.493	0.481	0.329	0.434	0.433	0.535	0.336	0.344	0.869	0.588	0.176	0.505	0.570	0.558	0.238	0.391	0.390	0.143	0.409	0.716	0.512	0.401	0.376
TL9	0.493	0.481	0.329	0.434	0.433	0.535	0.336	0.344	0.869	0.588	0.176	0.505	0.570	0.558	0.238	0.391	0.390	0.143	0.409	0.716	0.512	0.401	0.376

Tabel Nilai Cronbach Alpha dan Composite Realibility

	Cronbach's Alpha	CR (rho_a)	CR (rho_c)	Ket.
TL	0.895	0.895	0.913	Handal
JS	0.824	0.824	0.872	Handal
EE	0.887	0.888	0.909	Handal
EP	0.937	0.938	0.945	Handal

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Tabel Nilai *R-Square*

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Nilai R- Square
Transformartional Leadership. Job Satisfaction	*Employee Engagement*	0,560
Transformational Leadership, Employee Performance, Employee Engagement	*Employee Performance*	0,365

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Tabel Nilai Q^2 Hasil Uji Blindfolding

Konstruk	Nilai Q^2
Employee Engagement	0,289
Employee Performance	0,180

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Tabel Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Arah Hubungan	Original Sample (O)	T-Statistic	P-Values	Ket.
TL -> EE	0,413	3,456	0,001	**H1 Diterima**
JS -> EE	0,406	3,499	0,001	**H2 Diterima**
TL -> EP	0,149	1,138	0,256	**H3 Ditolak**
JS -> EP	0,176	1,160	0,248	**H4 Ditolak**
EE -> EP	0,350	3,030	0,003	**H5 Diterima**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Tabel Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Arah Hubungan	Original Sample (O)	T-Statistic	P-Values	Ket.
TL -> EE -> EP	0.151	2.457	0.015	**H6 Diterima**
JS -> EE -> EP	0.144	2,195	0.029	**H7 Diterima**

Sumber: Data Primer Diolah, 2023