

Pengaruh *Transformational Leadership*, *Work Motivation* Dan *Work Engagement* Terhadap *Employee Performance* Pada Industri Manufaktur Sepatu

Rahmawati Ningsih¹, Puji Astuti²

^{1,2} Universitas Esa Unggul

E-mail: rahmawatiningsih42848@student.esaunggul.ac.id¹ puji.astuti@esaunggul.ac.id²

Article History:

Received: 23 Maret 2026

Revised: 04 Mei 2026

Accepted: 24 Mei 2026

Keywords: *Transformasional Leadership, Work Motivation, Work Engagement, Employee Performance.*

Abstract: *Transformasional leadership* menjadi perhatian penting bagi perusahaan dalam membentuk *work motivation* dan *work engagement*, terutama upaya meningkatkan *employee performance* pada industri manufaktur sepatu yang semakin ketat pada saat ini. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *work engagement* dan *work motivation* karyawan tetap produksi industri manufaktur sepatu yang pada akhirnya akan menentukan *employee performance* di Kabupaten Tangerang. Metode yang digunakan, *purposive sampling*, melibatkan 289 karyawan industri manufaktur sepatu di Kabupaten Tangerang. Studi ini menggunakan *Structural Equation Model* berbasis *Covariance* (CB-SEM) dengan SmartPLS4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* melalui mediasi *work motivation* dengan arah positif. *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dan *work motivation*. Selanjutnya, *work motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. *Work engagement* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance* melalui *work motivation* dengan arah negatif. Temuan ini menyarankan perusahaan menerapkan gaya *transformasional leadership* dan *work engagement*. Pemimpin diharapkan dapat memberikan visi, pujian, perhatian, pengakuan, dan dukungan serta menimbulkan rasa bersinergi, antusias, senang, fokus, dan nyaman kepada karyawan untuk meningkatkan *employee performance*.

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, *transformational leadership* menjadi faktor yang sangat penting karena kepemimpinan yang mampu memberikan visi, inspirasi, dan dukungan psikologis kepada karyawan diyakini tidak hanya memengaruhi cara

mereka bekerja, tetapi juga membentuk *work motivation*, dan *work engagement* untuk mencapai kinerja yang optimal di tengah tuntutan perubahan dan persaingan organisasi yang semakin kompleks (Ibrahim *et al.* 2022). Pemimpin yang mampu menginspirasi, mendorong keterbukaan belajar, dan memfasilitasi perubahan terbukti memperkuat kemampuan karyawan untuk meninggalkan cara kerja lama, menyerap pengetahuan baru, dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Negoro *et al.* 2020).

Banyak perusahaan masih menghadapi tantangan dalam membangun motivasi, dan *work engagement* (Hamidah *et al.* 2024; Nguyen *et al.* 2023). Oleh karena itu, *transformational leadership* menjadi pendekatan penting yang terbukti mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan (Alamri, 2023; Chen & Cuervo, 2022). *Transformational leadership* seorang pemimpin mampu mempengaruhi orang lain untuk mendorong diri sendiri dan orang lain untuk keberhasilan karier seseorang maupun organisasi (Ferozi & Chang, 2021). Selanjutnya Harasis *et al.* (2024) menyatakan bahwa *transformational leadership* ini tidak hanya berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja kerja, tetapi juga memperkuat ikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan mereka. Dengan adanya *transformational leadership* maka akan membentuk karyawan yang produktif, antusias, dan terikat secara emosional dengan pekerjaannya (Alamri, 2023). Dalam hal ini peran penting *transformational leadership* menjadi sangat krusial dalam mendorong perubahan positif dalam berinovasi dan melakukan perbaikan kerja dan peningkatan kinerja yang optimal (Alamri, 2023). Sehubungan dengan Awibowo & Ramli, (2025) *transformational leadership* juga dianggap meningkatkan kreativitas karyawan karena memberikan hubungan yang baik dan menjadi teladan untuk gaya berpikir yang tidak konvensional. Lebih lanjut, dinyatakan bahwa *transformational leadership* dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan meningkatkan *work engagement* Aftab *et al.* (2022).

Work engagement dapat mengoptimalkan produktivitas kerja, terutama dalam kerja yang membutuhkan fleksibilitas dan semangat kerja tinggi (Naqshbandi *et al.* 2023). Karyawan merasa *work engagement* berfungsi sebagai jembatan emosi yang mempererat hubungan antara individu dan tujuan organisasi (Chahyono *et al.* 2024). *Work engagement* akan semakin meningkat apabila pemimpin mampu menumbuhkan motivasi melalui dukungan pembelajaran berkelanjutan (Chen & Cuervo, 2022). *Work engagement* juga berfungsi sebagai penghubung penting antara *work motivation* dan hasil kerja yang optimal Kuntadi *et al.* (2023).

Work motivation memiliki peran penting yang mendorong karyawan untuk menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan semangat (Xu *et al.* 2022). Karyawan yang terdorong oleh motivasi seperti penghargaan dan pengakuan, umumnya menunjukkan kinerja yang lebih baik (Guterresaa *et al.* 2020). Dengan kata lain, menekankan *work motivation* sebagai strategi memperkuat dedikasi karyawan, meningkatkan keefektifan tim, serta mendorong pencapaian tujuan organisasi bersama (Konstantinidis *et al.* 2023). Dilanjut oleh Kambey *et al.* (2024) menekankan bahwa karakteristik individu dan pekerjaan membentuk *work motivation*, yang berdampak positif pada *employee performance*. Selanjutnya, yang ditunjukkan oleh (Idris *et al.* 2024) ada korelasi langsung antara *work motivation* dan peningkatan *employee performance*.

Employee performance khususnya di industri manufaktur, menjadi aspek kuat karena tuntutan terhadap efisiensi dan ketepatan kerja yang tinggi (Tobing *et al.* 2024). *Employee performance* bukan sekedar hasil akhir dari pekerjaan, tetapi juga mencerminkan akumulasi dari *motivation*, *leadership*, dan *work engagement* yang mereka alami sehari-hari (Kuntadi *et al.* 2023).

Studi terkait *transformational leadership*, *work engagement*, *work motivation* dan

employee performance telah dilakukan sebelumnya. Dimana *transformational leadership* berpengaruh secara positif terhadap *employee performance* (Kuntadi *et al.*, 2023; Susilo & Nugroho, 2024; Virgiawan *et al.*, 2021; Xuan *et al.*, 2025). *Transformational leadership* berpengaruh secara positif terhadap *work engagement* (Juyumaya & Torres, 2023; Kuntadi *et al.*, 2023; Meria *et al.*, 2022; Zhang *et al.*, 2025). Terdapat hubungan positif antara *transformational leadership* dan *work motivation* (Casmun *et al.*, 2021; Ginting *et al.*, 2023; Kuntadi *et al.*, 2023; Ibrahim *et al.*, 2022; Ndjoonduezu & Murangi, 2025). *Work motivation* berpengaruh secara positif terhadap *work engagement* (Lussa *et al.*, 2023; Nguyen *et al.*, 2023; Xu *et al.*, 2022). *Work Engagement* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Performance* (Aftab *et al.*, 2022; Chahyono *et al.*, 2024; Kuntadi *et al.*, 2023; Naqshbandi *et al.*, 2023). Selanjutnya *work motivation* juga berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Kambey *et al.*, 2024; Kuntadi *et al.*, 2023; Resdiyanti & Prastyani, 2024; Usman & Yanuar, 2022).

Seperti yang ditunjukkan oleh penelitian sebelumnya mengenai *transformational leadership* yang berpengaruh positif terhadap *employee performance* dan variabel lainnya seperti *work engagement* dan *work motivation* kepada karyawan lembaga pemerintah investigasi National Transportation Safety Committee (NTSC) Kuntadi *et al.* (2023). Tetapi untuk lebih melengkapi penelitian sebelumnya, penelitian ini menambahkan eksplorasi lebih lanjut mengenai pengaruh *work motivation* terhadap *work engagement*. *Work motivation* dalam bekerja penting untuk meningkatkan *work engagement* karena motivasi yang tinggi membuat karyawan lebih semangat, merasa lebih tertarik secara emosional, dan berusaha keras untuk melakukan tugas-tugasnya dengan baik (Nguyen *et al.* 2023). *Work motivation* berperan sebagai pendorong utama *work engagement*, karena karyawan yang memiliki *work motivation* yang tinggi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih kuat, penuh energi, dan berdedikasi dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi tugas, tetapi juga terikat secara emosional terhadap pekerjaannya (Kossyva *et al.* 2023).

Tujuan studi ini adalah untuk menguji dan mengeksplorasi pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *employee performance*, dimana *transformational leadership* itu sendiri akan berpengaruh terhadap *work engagement* dan *work motivation* karyawan tetap produksi industri manufaktur sepatu yang pada akhirnya akan menentukan *employee performance*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi pihak manajemen perusahaan manufaktur untuk merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif untuk mendorong performa pekerja mereka untuk menjadi lebih baik.

LANDASAN TEORI

Transformational leadership

Menurut Sally & Alexander, (2000) mendefinisikan kemampuan pemimpin mengkomunikasikan visi yang jelas, mengembangkan dan memberdayakan karyawan, memberikan dukungan dan pengakuan, mendorong inovasi, menjadi teladan, serta membangun rasa percaya diri dan kebanggaan terhadap organisasi. Bass & Riggio, (2006) *transformational leadership* didefinisikan sebagai kemampuan untuk memotivasi orang lain melakukan lebih dari yang mereka rencanakan, dan seringkali bahkan lebih dari yang mereka duga. Meria *et al.* (2022) menyatakan bahwa *transformational leadership* mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dengan cara menginspirasi, memotivasi, serta memberikan arahan dan dukungan, sehingga mereka merasa lebih bersemangat, berkomitmen, dan meningkatkan keterlibatan kerja

karyawan. Sejalan dengan itu Kuntadi *et al.* (2023) menjelaskan bahwa *transformational leadership* mendorong keterlibatan positif yang tinggi dalam tugas yang melampaui harapan, dimana pemimpin mampu memengaruhi pengikutnya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk mencapai, bahkan melampaui, ekspektasi kinerja organisasi. Lebih lanjut Harasis *et al.* (2024) memberikan pernyataan bahwa pemimpin dengan gaya *transformational leadership* memiliki pengaruh besar terhadap kinerja dan perilaku pengikut, dengan mendorong keterlibatan karyawan melalui pertimbangan individual dan stimulasi intelektual. Selanjutnya Zhang *et al.* (2025) mengungkapkan bahwa *transformasional leadership* meningkatkan keterlibatan kerja dalam konteks rumah sakit melalui peran mediasi dari iklim organisasi.

Work Engagement

Menurut Schaufeli *et al.* (2006) mendefinisika *work engagement* keadaan psikologis positif yang ditunjukkan dengan vigor, dedikasi, dan absorpsi dalam pekerjaan. Hal ini dikembangkan oleh Kuntadi *et al.* (2023) yang menambahkan *work engagement* merupakan kondisi psikologis yang mencakup keterlibatan mental, emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaan, yang ditandai oleh persepsi positif terhadap organisasi dan kepemimpinan, motivasi, dan investasi energi. Selanjutnya Chahyono *et al.* (2024) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi tidak hanya menunjukkan kreativitas dan produktivitas yang lebih baik, tetapi juga memiliki komitmen emosional dan dedikasi emosional terhadap posisinya dan organisasi. Sementara itu, Hakanen *et al.* (2024) menyoroti *work engagement* sebagai kondisi pikiran positif, memuaskan, dan berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Helalat *et al.* (2025) menyatakan bahwa *work engagement* sebagai rasa semangat dan dedikasi tinggi menunjukkan keterlibatan aktif, yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan kesetiaan karyawan.

Work Motivation

Menurut (Locke & Latham, 2002) mendefinisikan bahwa *work motivation* adalah dorongan sadar yang membuat individu menetapkan, mengarahkan, dan mempertahankan upaya untuk mencapai tujuan kerja tertentu secara efektif. Kuntadi *et al.* (2023) menjelaskan bahwa *work motivation* tercermin dalam arah tindakan individu yang ditunjukkan melalui kesediaannya untuk terlibat aktif dalam tugas-tugas pekerjaan, memenuhi tanggung jawab, mematuhi peraturan tempat kerja, serta menunjukkan perilaku yang selaras dengan tujuan organisasi, dengan mengerahkan usaha tinggi dan ketahanan dalam menghadapi tantangan, yang secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Konstantinidis *et al.* (2023) menyatakan bahwa *work motivation* adalah pendorong untuk meningkatkan *employee performance*, yang meningkatkan kinerja dan kesejahteraan organisasi dan bisnis. Sementara itu Vesal *et al.* (2024) dapat diartikan *work motivation* merupakan kondisi atau tenaga yang mendorong seorang karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, Kambey *et al.* (2024) mendefinisikan *work motivation* merupakan kebutuhan dasar manusia, yang tidak hanya mencakup gaji atau keamanan, tetapi juga perasaan diterima, dihargai, dan diberi ruang untuk berkembang, agar karyawan bersemangat, tekun, dan berkomitmen penuh pada pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan *work engagement* karyawan. Nadhilah *et al.* (2024) menyatakan bahwa *work motivation* keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan untuk melakukan aktivitas tertentu dengan semangat tinggi, menggunakan seluruh kemampuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. *Work motivation* didefinisikan sebagai dorongan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan standar dan kewajiban yang diamanatkan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara terbaik (Wang *et al.* 2024). Sejalan dengan itu H. C. Nguyen *et al.* (2025) menyatakan bahwa *work motivation* karyawan membutuhkan dukungan dari *leadership*

transformatif karena pemimpin dapat memberikan inspirasi, dukungan, dan kesempatan untuk berinovasi, sehingga meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Employee Performance

Menurut Horgan & Mühlau. (2006) *employee performance* merupakan perantara penting antara sistem manajemen sumber daya manusia dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Naz et al. (2019) mendefinisikan bahwa *employee performance* meningkat ketika organisasi mampu menciptakan sistem kerja yang mendorong *work motivation*, dukungan organisasi, dan keterikatan karyawan. Virgiawan et al. (2021) menyatakan *employee performance* dapat dilihat dari sejauh mana karyawan memiliki semangat kerja dan rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang lebih optimal, yang dipengaruhi *transformational leadership* yang mampu memberi teladan, inspirasi, dan dukungan nyata kepada karyawan. Sementara itu Naqshbandi et al. (2023) menjelaskan *employee performance* meningkat ketika karyawan memiliki *work engagement* tinggi, merasa berenergi, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaannya sehingga bekerja lebih fokus, berinisiatif, dan mampu memberikan kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan bagi organisasi. Lebih lanjut Ahmed et al. (2023) mendefinisikan *employee performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Selanjutnya Chahyono et al. (2024) memperluas definisi *employee performance* ke dalam konteks hasil kualitas dan kuantitas kerja yang ditampilkan oleh karyawan, baik secara individu maupun kelompok, dalam bertanggungjawab atas tugas dan fungsi yang diberikan oleh organisasi, serta prosedur kerja di dalam institusi atau organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi *employee performance* termasuk *work motivation*, yang merupakan bagian dari sumber daya manusia untuk mendapatkan hasil kerja yang baik Sodiq et al. (2024). Helalat et al. (2025) menegaskan bahwa *employee performance* merupakan komponen penting dalam mencapai efektivitas dan tujuan strategis suatu organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Hubungan Transformational Leadership dan Employee Performance

Semakin tinggi tingkat *transformational leadership* yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin meningkat *employee performance* karena karyawan merasa dihargai, didukung, dan terlibat, yang ujungnya berdampak positif terhadap lingkungan kerja secara keseluruhan melalui efek performa yang memuaskan (Putri & Meria, 2022). Sejalan dengan Virgiawan et al. (2021) mengatakan bahwa karyawan dapat melihat hal positif dari *transformational leadership* sebagai tanda bahwa *leader* mendukung karyawan untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan *employee performance*. Penelitian Susilo & Nugroho, (2024) juga menambahkan bahwa *transformational leadership* yang memungkinkan karyawan menghadapi tantangan di tempat kerja dengan lebih fokus dan berkontribusi sepenuhnya pada pencapaian *employee performance*. Selanjutnya Kuntadi et al. (2023) menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi, peduli, dan memberdayakan karyawan akan menumbuhkan motivasi serta keterlibatan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. *Transformational leadership* juga dapat membentuk suasana kerja yang mendorong dukungan dan inspirasi bagi karyawan, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan *employee performance* (Xuan et al. 2025). Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara positif terhadap *employee performance* (Kuntadi et al., 2023; Susilo & Nugroho, 2024; Virgiawan et al., 2021; Xuan et al., 2025). Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis yang dibuat sebagai berikut:

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Performance*

Hubungan Transformational Leadership dan Work Engagement

Semakin kuat tingkat *transformational leadership* yang diterapkan, maka semakin tinggi pula *work engagement* karyawan, karena mereka terdorong untuk memberikan kemampuan terbaiknya dan merasa lebih antusias serta berdedikasi dalam bekerja (Meria *et al.*, 2022). Penelitian Prastyani *et al.* (2023) menunjukkan *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan menjalin hubungan positif, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan, dedikasi, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Zhang *et al.* (2025) membuktikan bahwa perilaku *transformational leadership* yang ditunjukkan oleh atasan, seperti memberikan inspirasi, dukungan, dan membangun kepercayaan, mendorong karyawan untuk bersikap positif terhadap *work engagement*, serta memperkuat hubungan antar rekan kerja dan meningkatkan *work engagement* dalam menyelesaikan tugas-tugas secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian sebelumnya *transformational leadership* berpengaruh secara positif terhadap *work engagement* (Juyumaya & Torres, 2023; Meria *et al.*, 2022; Zhang *et al.*, 2025; Kuntadi *et al.*, 2023). Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H2: *Transformational Leadership* berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement*.

Hubungan Transformational Leadership dan Work Motivation

Ginting *et al.* (2023) mengatakan bahwa *transformational leadership* dapat memberikan inspirasi, membangun hubungan emosional yang positif dengan bawahannya, mendorong kepercayaan diri dan pengembangan diri karyawan, dan pada akhirnya dapat meningkatkan *work motivation*. Penelitian Ibrahim *et al.* (2022) menunjukkan bahwa *transformational leadership* mendorong meningkatnya *work motivation* dengan memberikan keyakinan kepada karyawan atas kemampuan mereka dalam mencapai hasil kerja yang optimal, sehingga kepemimpinan ini berperan sebagai sumber motivasi yang memperkuat semangat dan komitmen individu terhadap tugasnya. Semakin efektif seorang pemimpin menerapkan *transformational leadership*, semakin tinggi pula *work motivation* karyawan (Casmun *et al.*, 2021). Dengan demikian terdapat hubungan positif antara *transformational leadership* dan *work motivation* (Casmun *et al.*, 2021; Ginting *et al.*, 2023; Ibrahim *et al.*, 2022; Ndjoonduezu & Murangi, 2025; Kuntadi *et al.*, 2023). Berdasarkan paparan di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: *Transformational Leadership* berpengaruh secara positif terhadap *Work Motivation*

Hubungan Work Motivation dan Work Engagement

Xu *et al.* (2022) turut menjelaskan bahwa *work motivation* ketika seseorang termotivasi dalam pekerjaannya, baik karena dorongan dari dalam diri maupun dukungan dari lingkungan kerja, cenderung lebih hadir secara utuh dalam setiap tugas yang dikerjakan, merasa pekerjaannya bermakna, dan menunjukkan keterlibatan emosional dan energi positif yang menjadi ciri dari *work engagement*. Selaras dengan penelitian (Nguyen *et al.* 2023) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *work motivation* yang tinggi, baik dari dalam diri maupun lingkungan kerja yang positif, cenderung memiliki *work engagement* yang lebih tinggi. Lussa *et al.* (2023) menyatakan bahwa *Work Motivation* menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap karyawan untuk menyelesaikan tugas, hal ini akan berdampak positif dalam meningkatkan *work engagement*. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa *work Motivation* berpengaruh secara positif terhadap *work engagement* (Lussa *et al.*, 2023; Nguyen *et al.*, 2023; Xu *et al.*, 2022). Berdasarkan penjabaran di atas, hipotesis awal yang dibuat sebagai berikut:

H4: *Work Motivation* berpengaruh secara positif terhadap *Work Engagement*

Hubungan Work Engagement dan Employee Performance

Chahyono *et al.* (2024) menyatakan bahwa *work engagement* memiliki hubungan positif

terhadap *employee performance*, karena ketika karyawan merasa puas, antusias, dan memiliki dedikasi tinggi terhadap pekerjaannya, hal tersebut secara signifikan dapat meningkatkan *employee performance*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Naqshbandi *et al.* (2023) menjelaskan bahwa *work engagement* yang ditunjukkan melalui energi, motivasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan mendorong karyawan untuk menjalankan tugasnya secara optimal, yang berdampak pada peningkatan *employee performance*. Kuntadi *et al.* (2023) mengatakan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional, berpikir aktif, dan berkontribusi penuh secara fisik dalam pekerjaannya, cenderung menghasilkan kinerja secara optimal. Aftab *et al.* (2022) menambahkan bahwa *work engagement* yang tinggi mencerminkan keterlibatan emosional, fokus, dan motivasi karyawan dalam pekerjaan, sehingga meningkatkan *employee performance*. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh secara positif terhadap *employee performance* (Aftab *et al.*, 2022; Chahyono *et al.*, 2024; Naqshbandi *et al.*, 2023; Kuntadi *et al.*, 2023). Berdasarkan logika teoritis dan hasil empiris di atas hipotesis awal yang dibuat sebagai berikut:

H5: *Work Engagement* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Performance*

Hubungan Work Motivation dan Employee Performance

Menurut Kambey *et al.* (2024) *work motivation* yang tinggi melalui pemberian tanggung jawab yang sesuai, peningkatan kinerja, dan peluang untuk berkembang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal sehingga meningkatkan *employee performance*. Hal tersebut didukung oleh Usman & Yanuar (2022) yang menjelaskan bahwa *work motivation* yang kuat mampu memotivasi diri untuk bekerja lebih giat, konsisten, dan berorientasi pada pencapaian tujuan kerja, sehingga secara langsung berkontribusi dalam meningkatkan *employee performance*. Sejalan dengan Resdiyanti & Prastyani (2024) menyatakan *work motivation* yang didukung komunikasi yang baik antar karyawan, mendorong perilaku kerja yang efektif dan efisien yang mana pada akhirnya berkontribusi langsung terhadap peningkatan *employee performance*. Kuntadi *et al.* (2023) mengatakan bahwa karyawan yang sangat termotivasi dapat bekerja dengan lebih baik, jika pekerjaannya membuat karyawan merasa bermakna dan memberi kepuasan. Penelitian ini telah dikonfirmasi bahwa *work motivation* berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Kambey *et al.*, 2024; Kuntadi *et al.*, 2023; Resdiyanti & Prastyani, 2024; Usman & Yanuar, 2022). Berdasarkan keterangan di atas, hipotesis awal yang dibuat sebagai berikut:

H6: *Work Motivation* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Performance*

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian yang dilakukan penulis, pengukuran variabel yang diteliti mengadopsi dari penelitian sebelumnya. Dimana variabel *Transformational leadership* pada kuesioner menjadi pernyataan pertama yang disusun dan diajukan sebagai syarat untuk mendorong *Employee Performance* yang diajukan sebagai akhir kuesioner. Pada variabel *transformational leadership* yang diukur dengan 6 pernyataan yang diadopsi dari (Sally & Alexander, 2000). Selanjutnya untuk variabel *work engagement* penulis menggunakan 8 pernyataan yang diadopsi dari (Schaufeli *et al.* 2006). Untuk variabel *work motivation* penulis menggunakan 4 pernyataan dimana diadopsi dari (Nguyen *et al.* 2025). Untuk variabel *employee performance* penulis menggunakan 5 pernyataan dimana diadopsi dari (Naz *et al.* 2019). Maka total pengukuran berjumlah 23 pernyataan yang dapat dilihat pada lampiran 2 dan 3.

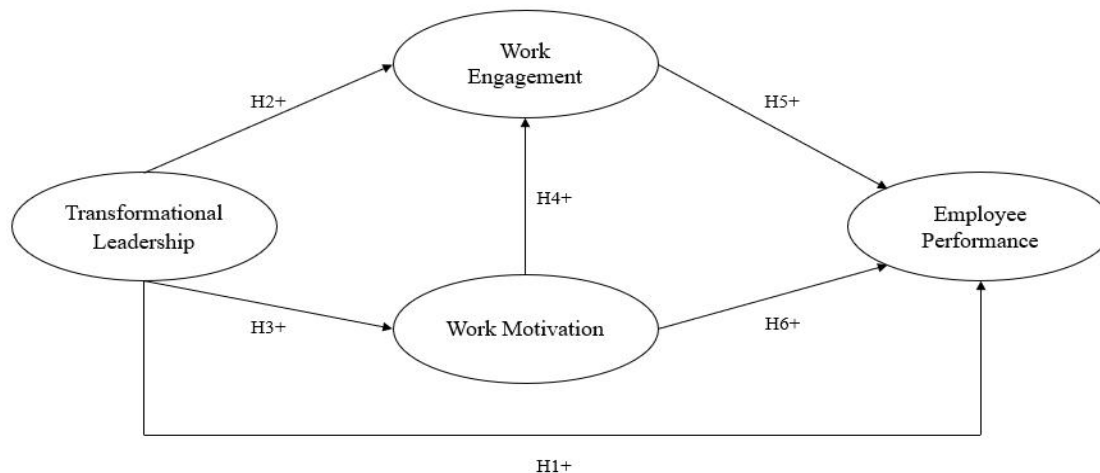
Dalam proses pengumpulan data penelitian, metode survei digunakan dengan membagikan

kuesioner secara *online* melalui aplikasi *Google Form*. Pengukuran penelitian ini menggunakan skala Likert 1-4, di mana 1 adalah sangat tidak setuju, 2 adalah tidak setuju, 3 adalah setuju, dan 4 adalah sangat setuju. Populasi yang terlibat dalam penelitian ini adalah karyawan produksi dari perusahaan manufaktur sepatu di Kabupaten Tangerang. Jumlah populasi tidak diketahui secara pasti, sehingga pemilihan sampel pada penelitian ini menggunakan *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Kriteria sampel yaitu karyawan tetap produksi, baik laki-laki maupun perempuan yang berusia 18 hingga lebih dari 45 tahun, dengan masa kerja minimal 1 tahun di perusahaan manufaktur sepatu di Kabupaten Tangerang.

Studi ini merupakan studi deduktif yang artinya menguji atau mengkonfirmasi hipotesis studi sebelumnya, maka digunakan *Covariance Based Structural Equation Modelling* (CB-SEM) sebagai sistem analisis data (Afthanorhan *et al.* 2020). Aspek lain dilakukan uji *confirmatory factor analysis* (CFA) dan uji hipotesis dengan nilai *P-Value* sebesar minimal 0,05. Penelitian ini mengukur uji validitas dan reliabilitas menggunakan analisis faktor. Uji validitas dilakukan melalui *Confirmatory Factor Analysis* dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA), di mana nilai perolehan KMO dan MSA di atas 0,5 menunjukkan kelayakan analisis faktor. Berikutnya, uji reliabilitas dinyatakan terpenuhi apabila nilai dari *Cronbach Alpha* lebih dari 0,7 (Hair *et al.* 2019).

Hasil *pre-test* yang dibagikan kepada 43 responden penelitian ini dianggap valid untuk keseluruhan variabel karena nilai ukuran kecukupan sampel (*measure of sampling adequacy*, MSA) masing-masing indikator lebih dari 0,50, dan keseluruhan variabel memenuhi syarat untuk uji *Bartlett's* dan uji *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) (Hair *et al.* 2019). Pada tahap awal terdapat 25 pernyataan. Namun, berdasarkan hasil pengolahan data, variabel *transformational leadership* terdiri dari 7 pernyataan, menyisakan 6 pernyataan yang valid, dan variabel *work engagement* terdiri dari 9 pernyataan, menyisakan 8 pernyataan yang valid. Dengan demikian, dapat disimpulkan jumlah akhir indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah 23 pernyataan. Selanjutnya, uji reliabilitas menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa seluruh indikator pernyataan kuesioner yang digunakan memenuhi syarat uji reliabilitas, serta nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70. Jumlah sampel ditetapkan minimal lima kali jumlah kuesioner (Hair *et al.* 2019), dan sampel berjumlah 289 responden pada penelitian.

Berdasarkan kerangka hipotesis di atas, maka model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Model Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebar secara *online* melalui *Google Form*, studi ini memperoleh 289 responden yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan. Berdasarkan perolehan data, total responden tempat bekerja berada di Kabupaten Tangerang dan bekerja sebagai karyawan operator dengan masa kerja minimal 1 tahun atau lebih sebesar 100%. Responden didominasi perempuan sebanyak 62,6% dan laki-laki dengan total 37,4%. Selanjutnya, untuk usia 18-25 tahun sebanyak 45,3%, usia 26-35 tahun 41,5%, usia 36-45 tahun 9,7% dan usia lebih dari 45 tahun 3,5%. Untuk status pendidikan SD 0,3%, SMP 0,3%, SMA 84,4% dan Diploma 14,9%. Responden berdomisili di Tangerang sebesar 100%.

Studi ini melakukan uji validitas dengan model pengukuran reflektif yang mengacu pada Hair *et al.* (2019) untuk keseluruhan sehingga dinyatakan valid untuk setiap variabel. Hal tersebut terjadi karena nilai faktor loading pada setiap variabel sebagian besar memiliki nilai di atas 0,7 lampiran 5. Terdapat dua indikator, yaitu WE3 dan WE7 yang berada di bawah ambang batas tersebut (WE3=0,651; WE7=0,473). Tetapi karena kedua indikator tersebut dihapus, maka untuk hasil nilai tidak ada yang di atas ambang. Selain itu, pengujian reliabilitas melalui nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Average Variance Extracted* (AVE) juga menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria, dengan nilai $CR \geq 0,70$ dan $AVE \geq 0,50$. Adapun hasil CR dan AVE masing-masing variabel: *transformational leadership* (CR=0,901; AVE=0,598), *work motivation* (CR=0,842; AVE=0,573), *work engagement* (CR=0,915; AVE=0,641), dan *employee performance* (CR=0,907; AVE=0,662).

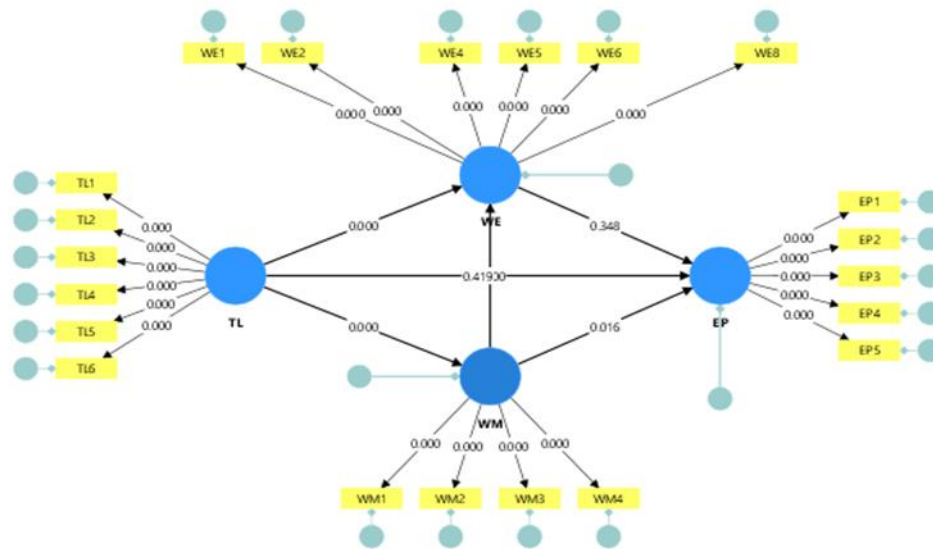
Penelitian ini juga melakukan uji *Discriminant Validity* dengan menggunakan pendekatan nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dengan batas $< 0,90$. Secara keseluruhan penelitian ini telah menunjukkan kemampuan yang baik yang menandakan bahwa masing-masing konstruk mengukur konsep yang berbeda. Sebagian besar pasangan konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Tetapi, terdapat satu pasangan konstruk yang memiliki nilai HTMT $> 0,90$, yaitu *work engagement* dan *work motivation* sebesar HTMT 0,925, tetapi masih dapat diterima. Meskipun hasil pengujian *discriminant validity* berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa beberapa nilai korelasi antar konstruk lebih tinggi dibandingkan akar AVE, kondisi ini masih dapat diterima mengingat *work motivation* merupakan faktor pendorong yang membentuk *work engagement*, sehingga hubungan yang tinggi masih rasional secara konseptual dan memiliki keterkaitan konseptual yang erat.

Analisis uji struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen melalui nilai koefisien determinasi (R^2). Berdasarkan hasil analisis, variabel *employee performance* memiliki nilai R^2 sebesar 0,753, yang berarti bahwa 75,3% variasi *employee performance* dapat dijelaskan oleh variabel *transformational leadership*, sisanya sebesar 24,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Selanjutnya, variabel *work engagement* memiliki nilai R^2 sebesar 0,894, yang menunjukkan bahwa 89,4% dan *work motivation* memiliki nilai R^2 sebesar 0,596, yang berarti bahwa 59,6% dari nilai R^2 tersebut termasuk dalam kategori moderat hingga kuat.

Selanjutnya, pengujian kecocokan model (*good fit*) menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang memadai dengan data empiris. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Chi-Square* sebesar 544,023 dan *Chi-Square/df* sebesar 2,973, yang masih berada dalam batas yang dapat diterima. Nilai *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) sebesar 0,083, dengan RMSEA *Low* 90% CI sebesar 0,075 dan RMSEA *High* 90% CI sebesar 0,091, menunjukkan bahwa model berada pada kategori *acceptable fit*. Selain itu, nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebesar 0,053, *Comparative Fit Index* (CFI) sebesar 0,920,

dan *Tucker–Lewis Index* (TLI) sebesar 0,908 semakin menguatkan bahwa model penelitian ini memiliki kecocokan yang baik. Dengan demikian, secara keseluruhan, model yang diajukan dinyatakan layak dan sesuai dengan data yang ada untuk digunakan dalam penelitian ini.

Selanjutnya, studi ini menghasilkan path diagram *P-Value* sebagai berikut:



Gambar 2 Path Diagram P-Value

Hasil uji *Structural Model* melalui *Path Coefficients* yang dilihat pada tabel 1. Merujuk pada *Path Diagram P-Value* pada gambar 2 diatas, diperoleh hasil pengujian hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

Tabel 1 Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original Sampel (O)	Nilai T-Statistik	Nilai P-Value	Keterangan
H1	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>	0.048	0.207	0,418	Data tidak mendukung hipotesis
H2	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i>	0.403	3.362	0,000	Data mendukung hipotesis
H3	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>work motivation</i>	0.772	10.975	0,000	Data mendukung hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original Sampel (O)	Nilai T-Statistik	Nilai P-Value	Keterangan
H4	<i>Work motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i>	0.599	0.400	0,000	Data mendukung hipotesis
H5	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee Performance</i>	- 0.243	2.252	0,345	Data tidak mendukung hipotesis
H6	<i>Work motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>	1.047	5.770	0,012	Data mendukung hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 1 dapat diketahui bahwa terdapat dua hipotesis yang tidak didukung oleh data penelitian, yaitu H1 dan H5, karena memiliki nilai *P-Value* lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *employee performance*, serta *work engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, arahnya negatif. Sementara itu, empat hipotesis lainnya dinyatakan didukung, yaitu H2, H3, H4, dan H6, karena memiliki nilai *P-Value* kurang dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dan *work motivation*, serta *work motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dan *employee performance*.

Tabel 2 Hasil *Specific indirect effects*

Specific indirect effects (standardized) - Mean, STDEV, T values, p values						Copy to Excel/Word	Copy
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values		
WM -> WE -> EP	-0.146	-0.213	0.393	0.371	0.355		
TL -> WM -> EP	0.808	0.846	0.377	2.145	0.016		
TL -> WE -> EP	-0.098	-0.105	0.252	0.388	0.349		
TL -> WM -> WE -> EP	-0.112	-0.164	0.310	0.362	0.359		
TL -> WM -> WE	0.463	0.475	0.102	4.521	0.000		

Hasil dari pengujian *Specific indirect effects* menunjukkan bahwa *transformational leadership* terbukti berpengaruh tidak langsung terhadap *employee performance* melalui *work motivation*, yang menunjukkan bahwa *work motivation* berfungsi sebagai mediasi yang signifikan dengan arah positif. Selanjutnya, *transformational leadership* terbukti berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap *work engagement* melalui *work motivation* dengan arah positif. Hal ini menunjukkan bahwa *work motivation* berfungsi sebagai mediasi. *Work motivation* merupakan faktor kunci dalam menjelaskan peran *transformational leadership* dalam membangun *work engagement* karyawan.

DISKUSI

Hasil penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership*, *work motivation* dan *work engagement* terhadap *employee performance* pada karyawan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work motivation*, yang berarti semakin baik kepemimpinan yang dirasakan, semakin tinggi motivasi kerja karyawan. *Transformational leadership* mendorong karyawan bekerja lebih baik dengan menumbuhkan rasa bangga, kepercayaan, dan keterlibatan sehingga meningkatkan komitmen dan kontribusi mereka. Pemimpin yang menyampaikan visi yang jelas, menetapkan tujuan menantang, serta menunjukkan keyakinan terhadap kemampuan karyawan mampu meningkatkan motivasi karena karyawan merasa pekerjaannya bernilai dan berkontribusi bagi perusahaan. Dengan meningkatnya *work motivation*, karyawan menjadi lebih antusias, berinisiatif, dan bersedia memberikan usaha tambahan untuk mencapai kinerja yang optimal. Hasil studi ini memperkuat temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *work motivation* (Casmun *et al.*, 2021; Ginting *et al.*, 2023).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Secara logika, kepemimpinan tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi membentuk sikap, pola pikir kerja yang akhirnya berdampak pada pencapaian hasil. Perilaku pemimpin yang memberikan pujian dan penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Sikap pemimpin yang menumbuhkan rasa bangga, hormat, serta memberikan inspirasi juga mendorong karyawan untuk menjalankan tanggung jawab atas pekerjaannya dengan penuh kesadaran dan kesungguhan. Selain itu, dorongan untuk mencari cara baru dalam menyelesaikan masalah serta perhatian terhadap pengembangan diri karyawan membantu menyelesaikan tugas-tugas penting. Pemberian kepercayaan, keterlibatan, dan kerja sama turut menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam menjalankan pekerjaan. Dalam penyampaian visi sebagai arah dan tujuan organisasi, tidak semua karyawan benar-benar memahaminya dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Kondisi ini menunjukkan bahwa peran *transformational leadership* terhadap *employee performance* secara tidak langsung belum dirasakan secara optimal. *Employee performance* pada operator lebih banyak ditentukan oleh kepatuhan terhadap prosedur, kecepatan kerja, dan pencapaian target produksi dibandingkan oleh pengaruh gaya kepemimpinan secara langsung. Dengan kata lain, sistem kerja yang bersifat teknis dan terstandar membuat pencapaian kinerja lebih bergantung pada aturan dan target yang jelas daripada pada aspek inspiratif kepemimpinan. Hasil studi diperkuat oleh temuan (Darmaeti *et al.* 2025) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* tidak selalu memengaruhi *employee performance* secara langsung, terutama dalam organisasi dengan sistem kerja berorientasi prosedur dan standar.

Temuan lain menunjukkan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*, yang berarti semakin tinggi *work engagement* dalam pekerjaannya, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Meskipun secara konseptual semakin tinggi *work engagement* seharusnya diikuti oleh peningkatan kinerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan emosional, bersinergi dan rasa bangga terhadap pekerjaan saja belum cukup untuk menghasilkan performa yang optimal. Ketika karyawan merasa bangga karena pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, hal tersebut memang mencerminkan adanya kesesuaian antara kompetensi individu dan tugas yang diberikan. Namun, tanpa adanya target kerja yang menantang, standar pencapaian yang jelas, serta sistem evaluasi yang terukur, rasa bangga tersebut tidak secara otomatis mendorong peningkatan *employee performance*. Karyawan yang bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam bekerja memang cenderung menunjukkan produktivitas yang baik. Akan tetapi, apabila lingkungan kerja terlalu nyaman dan tidak disertai dorongan untuk meningkatkan standar kerja, kondisi tersebut justru

dapat membuat karyawan berada pada zona nyaman sehingga inovasi dan perbaikan kinerja menjadi kurang berkembang. Selain itu, meskipun terdapat kerja sama yang baik dan sinergi antar rekan kerja, peningkatan kinerja tetap memerlukan dukungan berupa pelatihan berkelanjutan, arahan kerja yang jelas, serta sistem pengukuran dan penghargaan yang konsisten dan adil. Dalam praktiknya, karyawan tetap berusaha menyelesaikan tugas semaksimal mungkin meskipun menghadapi beban kerja yang tinggi, prosedur yang kompleks, maupun keterbatasan fasilitas. Hal ini menunjukkan bahwa kenyamanan lingkungan kerja bukan satu-satunya faktor yang menentukan kinerja, melainkan lebih dipengaruhi oleh dorongan internal, rasa tanggung jawab, serta tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi. Dengan demikian, meskipun lingkungan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan partisipasi dan keterlibatan karyawan, *employee performance* pada akhirnya lebih banyak dipengaruhi oleh sistem kontrol organisasi yang konsisten, target kerja yang jelas, serta mekanisme pengukuran kinerja yang terstruktur. Temuan ini di perkuat oleh (Shiba & Djalil, 2025).

Hasil *indirect effect* menunjukkan bahwa *transformational leadership* secara tidak langsung meningkatkan *employee performance* melalui *work motivation*, di mana kepemimpinan yang inspiratif dan peduli mampu menumbuhkan semangat kerja, serta tanggung jawab karyawan sehingga mendorong pencapaian kinerja yang lebih optimal. Selain itu, *transformational leadership* juga meningkatkan *work engagement* melalui *work motivation*, karena kepemimpinan yang memberikan kepercayaan, dukungan, dan mampu membangun keterlibatan, dedikasi, dan fokus kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan *employee performance*. Karyawan yang memiliki *work motivation* yang tinggi menjadi lebih fokus dan konsisten dalam mengejar tujuan perusahaan serta meningkatkan hasil kerja secara optimal pada karyawan secara keseluruhan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *work motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, yang berarti semakin tinggi dorongan internal karyawan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi terdorong untuk mengerahkan usaha terbaik sehingga meningkatkan kualitas dan ketepatan penyelesaian tugas. Motivasi yang kuat juga membuat tantangan dipandang sebagai peluang untuk belajar dan berkembang, sehingga kompetensi dan keterampilan meningkat dan berdampak langsung pada hasil kerja. Semangat dan antusiasme menumbuhkan energi positif yang membuat karyawan lebih fokus, produktif, dan konsisten. Selain itu, komitmen terhadap tujuan perusahaan menjadikan karyawan lebih serius, disiplin, dan bertanggung jawab, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Temuan ini sesuai dengan studi sebelumnya yang membahas bahwa *work motivation* berpengaruh secara positif terhadap *employee performance* (Kambey et al., 2024; Resdiyanti & Prastyani, 2024).

Selanjutnya, *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, yang berarti semakin baik kepemimpinan yang dirasakan, semakin tinggi keterikatan kerja karyawan. Pemimpin yang memberikan perhatian, dukungan, dan penghargaan membuat karyawan lebih terlibat dalam pekerjaannya. Melalui *transformational leadership*, karyawan tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga membangun hubungan kerja yang positif sehingga merasa dihargai dan terlibat secara emosional. Kondisi ini mendorong semangat, komitmen, dan dedikasi dalam bekerja serta memudahkan karyawan menerapkan visi dan sikap positif terhadap pekerjaan. Dengan demikian, *transformational leadership* tidak hanya menciptakan hubungan kerja yang baik, tetapi juga menumbuhkan keterikatan emosional yang kuat pada karyawan. Oleh karena itu, *transformational leadership* memainkan peran penting dalam meningkatkan partisipasi di tempat kerja. Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian

sebelumnya dimana *transformational leadership* berpengaruh secara positif terhadap *work engagement* (Juyumaya & Torres, 2023; Zhang *et al.*, 2025).

Berikutnya, *work motivation* berpengaruh positif terhadap *work engagement*, yang berarti semakin tinggi *work motivation* karyawan dalam bekerja, semakin tinggi pula *work engagement*. Hal ini menunjukkan adanya rasa tanggung jawab dan standar kerja yang tinggi, sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kemampuan terbaik dalam menyelesaikan tugas serta menjaga kualitas hasil kerja demi mempertahankan kepercayaan atasan dan reputasi profesional. Selain itu, tantangan pekerjaan mendorong karyawan untuk terus belajar dan berkembang melalui peningkatan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan. Karyawan yang antusias biasanya merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan kemampuannya, serta didukung oleh lingkungan kerja yang positif yang meningkatkan keterlibatan mereka. Sejalan dengan temuan yang menyatakan *work motivation* berpengaruh positif terhadap *work engagement* (Lussa *et al.*, 2023; Nguyen *et al.*, 2023).

KESIMPULAN

Penelitian ini telah memberikan konfirmasi hasil terkait adanya hubungan *transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan pada *work motivation* ketika karyawan merasakan kepemimpinan yang inspiratif, memberikan pujian, kepercayaan, dan menyampaikan visi yang jelas, mereka cenderung merasa lebih termotivasi, bangga terhadap pekerjaannya, serta terdorong untuk bekerja lebih optimal dan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Selanjutnya, *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Karyawan merasa senang saat mendapat pujian atas hasil kinerjanya, bersemangat dalam bekerja, terdorong untuk berkembang melalui tantangan pekerjaan, serta mencari cara baru untuk menyelesaikan masalah demi tujuan bersama perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan suportif mampu meningkatkan dorongan intrinsik karyawan. Tetapi, manajemen perlu memperkuat praktik *transformational leadership* yang berfokus pada pemberian visi yang jelas, inspirasi kerja, serta kepercayaan terhadap kemampuan karyawan.

Selain itu, temuan ini membuktikan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, meskipun karyawan merasa hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan emosional, rasa bangga, dan kenyamanan dalam bekerja belum cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa adanya target yang jelas, sistem evaluasi terukur, serta standar kerja yang tegas. Dalam konteks pekerjaan karyawan operator yang berbasis prosedur dan target produksi, kinerja lebih banyak ditentukan oleh kepatuhan terhadap standar kerja, kecepatan kerja, serta sistem kontrol organisasi dibandingkan dengan faktor psikologis semata. Hasil eksplorasi berikutnya juga menunjukkan bahwa *work motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan untuk memberikan usaha terbaik, menyelesaikan tugas secara optimal, menerima tantangan pekerjaan, bersemangat atas pekerjaannya, dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan secara langsung meningkatkan *employee performance*.

Berikutnya, hasil temuan menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* ketika atasan mampu memberikan perhatian individual, pujian, dukungan terhadap pengembangan diri, serta mendorong karyawan untuk berpikir secara kreatif dalam menyelesaikan masalah, maka karyawan cenderung menunjukkan *work engagement* yang lebih tinggi. Karyawan merasa antusias terhadap pekerjaan, merasa

bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, serta menikmati suasana kerja. Terakhir, *work motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Ketika karyawan mendapat dorongan internal seperti tanggung jawab, keinginan berprestasi, dan komitmen terhadap tujuan perusahaan membuat karyawan lebih antusias, fokus, dan merasa pekerjaannya bermakna. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi faktor penting yang mendorong terbentuknya keterlibatan emosional dan dedikasi karyawan dalam bekerja.

Temuan penelitian ini menghadirkan sejumlah implikasi manajerial yang dapat dijadikan dasar pertimbangan bagi pihak manajemen industri manufaktur sepatu. Mengingat pentingnya *transformational leadership* berperan dalam meningkatkan *work motivation*, manajemen perlu mendorong para pimpinan, khususnya atasan langsung, untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang inspiratif. Pemberian pujian atas hasil kerja, penumbuhan rasa percaya, bentuk penghargaan sederhana seperti pengakuan verbal, umpan balik positif, serta ucapan terima kasih dapat meningkatkan *work motivation*. Di sisi lain, penyampaian visi dan tujuan kerja yang jelas secara konsisten dapat membuat karyawan merasa dihargai, lebih termotivasi, dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Dalam konteks, *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*, disebabkan oleh kurangnya pemahaman karyawan terhadap visi organisasi akibat penyampaian visi yang belum jelas dalam pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, pemimpin perlu menyampaikan visi secara jelas, spesifik, dan menerjemahkannya ke dalam target kerja yang terukur, mengaitkannya dengan peran masing-masing individu, menumbuhkan kepercayaan terhadap kemampuan karyawan dalam mencapai target, serta mengomunikasikannya secara konsisten dalam setiap aktivitas dan evaluasi kerja, sehingga visi tersebut benar-benar dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara nyata. Lebih lanjut, *work engagement* tidak berpengaruh terhadap *employee performance* karena rasa bangga terhadap pekerjaan, lingkungan kerja yang nyaman, dan semangat menyelesaikan tugas belum tentu mendorong peningkatan kinerja apabila tidak diarahkan pada pencapaian hasil yang lebih tinggi, sehingga perusahaan perlu mengubah rasa bangga dan kenyamanan tersebut menjadi energi berprestasi melalui penetapan target yang menantang, evaluasi berbasis hasil, serta budaya kerja yang berorientasi pada kualitas dan pencapaian melampaui standar.

DAFTAR REFERENSI

- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Abid, N., & Ahmad, S. B. (2022). Do transformational leadership and work engagement matter for job performance in luxury hotels ? Exploring the role of leaders ' managerial skills. *Journal of Hospitality and Tourism*, 6(5), 1818–1839. <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2022-0208>
- Afthanorhan, A., Awang, Z., & Aimran, N. (2020). International Journal of Data and Network Science An extensive comparison of CB-SEM and PLS-SEM for reliability and validity. *International Journal of Data and Network Science*, 4, 357–364. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.003>
- Ahmed, H., Karim, M., Amin, M. Bin, Ahmed, H., & Hajdu, Z. (2023). The influence of leadership styles on employee performance in telecom companies of Bangladesh. *Problems and Perspectives in Managemen*. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.52](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.52)
- Alamri, M. (2023). *Transformational leadership and work engagement in public organizations : promotion focus and public service motivation , how and when the effect occurs*. 44(1), 137–155. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2021-0544>
- Awibowo, Y., & Ramli, A. H. (2025). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Job Satisfaction , with Contingent Reward as a Moderating Variable. *International Journal of Engineering, Science and Information Technology*, 5(1), 404–408.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.52088/ijesty.v5i1.868>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership Second Edition* (2nd Editio). <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Casmun, Indradewa, R., Syah, T. Y. R., & Fajarwati, D. (2021). Transformational Leadership Influence , Compensation , and Organizational Climate on Employee Performance with Work Motivation as Mediator Variable Case Study PT. Indo Traktor Utama. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 05(01), 1–7. file:///C:/Users/hp/Downloads/544-1612-1-PB.pdf
- Chahyono, Karim, A., Ruslan, M., & Idris, M. (2024). *Work Engagement and Person-Job Fit as Catalysts for Employee Performance Excellence in Indonesia ' s Agricultural Domain*. 11(10), 86–113. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.1006>
- Chen, S., & Cuervo, J. C. (2022). *The in fl uence of transformational leadership on work engagement in the context of learning organization mediated by employees ' motivation*. 29(5), 567–585. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2022-0011>
- Darmaeti, H., Siswanti, Y., Dwi, S., & Ambarwati, A. (2025). International Journal of Current Science Research and Review The Effect of Transformational Leadership and Employee Engagement on Employe Performance Mediated by Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on ASN Employees at the Gunungkidul Regional Sec. *International Journal of Current Science Research and Review*, 08(09), 4441–4453. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V8-i9-05>
- Ferozi, S., & Chang, Y. (2021). *Transformational Leadership And Its Impact On Employee Performance : Focus On Public Employees In Afghanistan*. 63, 49–68. <https://doi.org/10.24193/tras.63E.3>
- Ginting, G. F. B., Purwandari, D. A., & Anindita, R. (2023). The Influence Of Transformational Leadership Style , Work Motivation , Employee Performance And Perceived Of The Meaningfulness Of Work. *Media Riset Bisnis & Manajemen*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25105/mrbm.v23i1.17829> ISSN:
- Grah, B., Dimovski, V., Colnar, S., & Penger, S. (2024). Transformational Leadership and Work Engagement : The Moderating Role of Intrinsic. *School of Economics and Business University of Ljubljana., March*. <https://doi.org/https://doi.org/10.15458/2335-4216.1334>
- Guterresaa, L. F. D. C., Armanu, & Rofiaty. (2020). *The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance*. 10, 1497–1504. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.017>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Multivariate Data Analysis Eighth Edition*.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2024). *The relative importance of various job resources for work engagement : A concurrent and follow-up dominance analysis*. <https://doi.org/10.1177/23409444211012419>
- Hamidah, R. A., Alam, A., Ratnasari, R. T., Wulandari, Z., & Marwati, F. S. (2024). Examining the Moderating Effect of Internship Volunteer Turnover on the Relationship between Work Motivation and Employee Performance in Amil Zakat Institutions : A Mixed- Methods Study. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(7), 188–205. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0711>
- Harasis, A., Helalat, A., Alhelalat, J., & Aqrabawi, R. (2024). *Linking Transformational Leadership And Greeninnovation Via Employee Performance*. 12(3), 363–378. <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0045>
- Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-aqrabawi, R. (2025). *Transformational Leadership*

- And Employee Performance : A Further Insight Using Work Engagement*. 13(1), 333–352. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015>
- Horgan, J., & Mühlau, P. (2006). Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands : a test of the complementarity hypothesis. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192. <https://doi.org/10.1080/09585190500521409>
- Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2022). The Effect of Transformational Leadership , Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era. *This Article Was Submitted to Organizational Psychology, a Section of the Journal Frontiers in Psychology*, 13(May), 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908966>
- Idris, M., Choiriyah, Jonifar, Atika, F. U., & Hidayat, R. (2024). the Influence of Work Motivation and Work Environment on Job Satisfaction and Its Impact on the Performance of Bank Mandiri Employees Palembang City. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(6), 1–27. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-045>
- Jun, W. H. (2025). *The mediating effects of nurses ' professional values on the relationship between work environment and organizational commitment among long-term care hospital nurses*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12912-025-02891-7>
- Juyumaya, J., & Torres, J. P. (2023). *Effects of transformational leadership and work engagement on managers ' creative performance*. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2021-0449>
- Kambey, J. P., Watung, S. R., Kaligis, J. N., Lukiyanto, K., Dewi, G. C., & Wijyaningtyas, M. (2024). Influence of Job Characteristic and Characteristic Individual on Employee Performance Through Work Motivation as A Mediation Variable. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(7), 547–558. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0729>
- Konstantinidis, C., Ntonti, M., Zografou, S., & Kourtesi, S. (2023). *Work motivation as a strategic development tool for the Greek forest service departments : Evidence from the region of Macedonia and Thrace*. 16(2), 297–307. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v16i2.982>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2023). *Outcomes of engagement: A systematic literature review and future research directions*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17565>
- Kuntadi, C., Widyanty, W., Nurhidajat, R., Cahyandito, M. F., Sariadi, P., & Fahlevi, M. (2023). Driving performance at the National Transportation Safety Committee : The mediating role of engagement and motivation in transformational leadership. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285265>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*. 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>
- Lussa, M. F., Sudiro, A., & Hapsari, R. D. V. (2023). The effect of work motivation and work environment on employee performance through work engagement. *Research in Business & Social Science*, 12(9), 134–143. <https://doi.org/e>. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i9.3063>
- Meria, L., Prastyani, D., & Dudhat, A. (2022). *The Role of Transformational Leadership and Self-Efficacy on Readiness to Change Through Work Engagement*. 4(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.34306/att.v4i1.242>
- Nadhilah, M. K., Setiawan, M., & Susilowati, C. (2024). Work motivation and work-life balance on employee performance as mediated by job satisfaction. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN BUSINESS AND SOCIAL SCIENCE*, 13(7), 239–253. <https://doi.org/https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i7.3891>

- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2023). The future of work : work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- Naz, S., Li, C., Khan, M. A. S., & Murad, B. K. & M. (2019). *between a high-performance work system and model through partial least squares – structural equation modeling An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance : measuring a mediation model thro.* 1578. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S195533>
- Ndjoonduezu, U., & Murangi, A. (2025). Transformational leadership , co-worker support , engagement and motivation at institutions of higher learning in Windhoek , Namibia. *SA Journal of Human Resource Management*, 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2943>
- Negoro, D. A., Astuti, P., Syah, T. Y. R., & Pawirosumarto, S. (2020). Organizational Forgetting and Service Innovation Performance : The Mediation Role of Absorptive Capacity : A Moderated Analysis. *International Journal Of Psychosocial Rehabilitation*, 24(01), 3077–3087.
- Nguyen, H. C., Tran, Q. B., Nguyen, T. M. P., Bui, D. V. H., Nguyen, Q. K., To, X. D., & Vu, T. T. (2025). From work motivation to innovative behavior of employees in enterprises. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(4), 907–920. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i4.6129>
- Nguyen, Nguyen, H. N., & Phan, T. U. (2023). Unveiling the dynamics of motivation , work-life balance , and work engagement among Vietnamese employees in multinational corporations. *Problems and Perspectives in Management*. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.49](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.49)
- Prastyani, D., Kaur, S., & Arianti, Y. (2023). *The Influence of Transformational Leadership , Structural Empowerment and Psychological Well-Being on Work Engagement.* 91–109. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v28i1.8098>
- Putri, N., & Meria, L. (2022). *The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment.* 4(1), 8–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.34306/itsdi.v4i1.565>
- Resdiyanti, C., & Prastyani, D. (2024). Pengaruh Work Motivation, Burnout, Job Satisfaction dan Employee Engagement Terhadap Employee Performance. *Economic Reviews Journal*, 3, 2729–2741. <https://doi.org/10.56709/mrj.v3i3.572>
- Sally, A., & Alexander, J. W. L. M. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Shiba, A., & Djalil, M. A. (2025). The Effect of Work Engagement and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as A Mediating Variable at the Aceh One - Stop Integrated Service Office. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 13(08), 9565–9574. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v13i08.em08>
- Sodiq, A., Ratnasari, R. T., & Mawardi, I. (2024). Analysis of the effect of Islamic Leadership and Job Satisfaction on sharia engagement and employee performance of Islamic Banks in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2362772>

- Susilo, M. A. E., & Nugroho, S. H. (2024). *Transformational Leadership Effects On Job Performance : The Mediating Influence Of Affective Commitment , Job Satisfaction , And Job Insecurity In Manufacturing Organizations.* August. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12754442>
- Thi, N. Le, & Thu, T. D. (2025). Effect of female leadership styles on employee performance : Mediating role of work engagement. *Problems and Perspectives in Management.* [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.33](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.33)
- Tobing, D. S. K., Apriono, M., Krishnabudi, N. G., & Ulfa, K. A. (2024). *The Effect Of Quality Of HR , Transformational Leadership And Compensation On Employee Performance.* 25(201), 31–39. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.05>
- Usman, O., & Yanuar, D. M. (2022). *Influence Of Leadership Style , Job Satisfaction , And Job Motivation on Employee Performance Agency of Transportation Research and Development , Central Jakarta.* 23(199), 299–308. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.191.34>
- Vesal, M., Gohary, A., & Rahmati, M. (2024). *A comparative analysis of fi nancial and non fi nancial rewards on work motivation and knowledge sharing in a postpandemic era.* 9(May), 2021–2037. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2023-0339>
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). *Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance.* 67–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0065>
- Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: a meta-analytic review of cross-lagged studies. *Humanities And Social Sciences Communications.* <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w>
- Xu, L., Wang, Z., Li, Z., Lin, Y., Wang, J., & Wu, Y. (2022). Mediation role of work motivation and job satisfaction between work- related basic need satisfaction and work engagement among doctors in China: a cross- sectional study. *BMJ OPEN*, 1–10. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-060599>
- Xuan, L. H. T., Huan, D. D., Dung, M. N. T., & Dinh, H. P. (2025). How transformational leadership affects job performance among hospital employees : Does power distance matter ? *Problems and Perspectives in Management.* [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.35](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.35)
- Zhang, L., Han, L., Liang, X., Wang, R., Fan, H., Jia, Y., Li, S., & Jiang, X. (2025). *The relationship between transformational leadership and work engagement among intensive care unit nurses : the mediating function of organizational climate.* 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s12912-025-03057-1>