

Peran Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

Melisna Putri Jaya Mendrofa¹, Forman Halawa², Eliyunus Waruwu^{3*}

Fakultas Ekonomi, Prodi Studi Manajemen, Universitas Nias, Kota Gunungsitoli, Indonesia

Email: melisnaputrimendrofa@gmail.com¹, halawaforman07@gmail.com², eliyunuswaruwu@unias.ac.id³

Email Penulis Korespondensi: melisnaputrimendrofa@gmail.com

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan serta menilai peran kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja sebagai variabel moderator pada organisasi modern. Employee engagement menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan komitmen karyawan. Meskipun demikian, keterlibatan karyawan tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 120 responden. Analisis data dilakukan menggunakan regresi moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terbukti memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi untuk mengembangkan strategi peningkatan keterlibatan karyawan melalui kepemimpinan inspiratif dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Kata Kunci: employee engagement, kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, moderasi.

Abstract - This study aims to analyze the influence of employee engagement on employee performance and assess the role of transformational leadership and the work environment as moderating variables in modern organizations. Employee engagement is a crucial factor in increasing employee productivity, creativity, and commitment. However, employee engagement does not stand alone; it is influenced by leadership style and work environment conditions. This study used a quantitative approach with a survey method involving 120 respondents. Data analysis was conducted using moderated regression. The results showed that employee engagement has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, transformational leadership and the work environment were shown to strengthen this relationship. These findings provide important implications for organizational management in developing strategies to increase employee engagement through inspirational leadership and the creation of a conducive work environment.

Keywords: employee engagement, employee performance, transformational leadership, work environment, moderation.

1. PENDAHULUAN

Didalam era persaingan yang sangat ketat sekali, dimana organisasi diharuskan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Salah satunya faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi adalah kinerja karyawan, karena kinerja individu akan terakumulasi menjadi kinerja organisasi secara keseluruhan. Berbagai kajian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh kompetensi dan kemampuan teknis, tetapi juga oleh keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dalam pekerjaannya.

Konsep keterlibatan karyawan diperkenalkan oleh Kahn pada tahun 1990, yang menyatakan bahwa keterlibatan adalah keadaan mental di mana karyawan sepenuhnya mengekspresikan diri dalam peran pekerjaan mereka, baik dari segi fisik, pemikiran, maupun emosional. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi umumnya menunjukkan semangat, dedikasi, dan komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugas mereka. Mereka juga cenderung untuk memberikan lebih dari yang diharapkan, menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi, dan aktif mencari solusi saat menghadapi tantangan di tempat kerja.

Namun sebaliknya, beragam laporan memperlihatkan bahwa tingkat keterlibatan di banyak perusahaan masih rendah. Penelitian global [7] menunjukkan bahwa hanya 21% dari pekerja di seluruh dunia yang benar-benar terlibat, sementara sisanya bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban mereka. Keadaan ini berdampak buruk bagi produktivitas, kualitas kerja, serta meningkatkan niat untuk berpindah kerja. Oleh karena itu, pemahaman tentang faktor-faktor yang dapat meningkatkan keterlibatan menjadi sangat penting bagi perusahaan.

Salah satu elemen krusial yang diduga memperkuat hubungan antara keterlibatan karyawan dan performa mereka adalah kepemimpinan transformasional. Jenis kepemimpinan ini dapat menciptakan ikatan emosional antara atasan dan bawahannya, memberikan inspirasi, dorongan, serta meningkatkan kepercayaan diri karyawan. Pemimpin yang bersifat transformasional juga memfasilitasi inovasi, menjadi panutan, dan memperhatikan kebutuhan individu dari para karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan tipe ini dapat memperkuat pengaruh keterlibatan terhadap performa karena karyawan merasa dihargai, didukung, dan tergerak untuk berupaya lebih baik.

Selain itu, kondisi tempat kerja juga merupakan faktor penting yang memengaruhi efektivitas keterlibatan karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, harmonis, serta didukung oleh hubungan sosial yang baik akan membantu menciptakan keadaan psikologis yang positif. Suasana kerja yang mendukung memberikan rasa aman dan nyaman, sehingga karyawan dapat memaksimalkan potensi keterlibatan mereka. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan motivasi dan menghambat kinerja, meskipun tingkat keterlibatan berada di level tinggi.

Dengan pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja sebagai faktor pendukung, penelitian ini berupaya untuk menganalisis secara menyeluruh bagaimana keterlibatan karyawan berpengaruh pada performa mereka serta bagaimana kedua variabel tersebut memoderasi hubungan yang ada. Hal ini menarik karena korelasi antara ketiga variabel tersebut memberikan gambaran nyata mengenai cara organisasi dapat meningkatkan performa melalui strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Selanjutnya, penelitian ini memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis. Dari segi teori, penelitian ini memperkaya pustaka mengenai keterlibatan karyawan yang terus berkembang sebagai konsep utama dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer. Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan bagi perusahaan dalam merancang strategi untuk meningkatkan keterlibatan yang didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat serta lingkungan kerja yang baik.

Oleh karena itu, penelitian tentang dampak keterlibatan karyawan terhadap performa dengan kepemimpinan transformasional serta lingkungan kerja sebagai variabel moderator sangat penting untuk dilakukan demi mendukung usaha organisasi dalam memperkuat daya saing serta meningkatkan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

2. METODOLOGI

2.1 Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan melalui serangkaian langkah teratur yang saling berkaitan untuk memastikan bahwa tujuan penelitian dapat dicapai dengan sebaik-baiknya. Langkah-langkah tersebut juga berfungsi sebagai cara untuk menyelesaikan masalah yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara keterlibatan karyawan, kinerja karyawan, serta peranan moderasi dari kepemimpinan transformasional dan suasana kerja.

2.2 Variabel Penelitian dan Pengukuran

Penelitian ini melibatkan empat variabel utama, yaitu Employee Engagement (X) sebagai variabel independen, Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen, dan Kepemimpinan Transformasional (M1) serta Lingkungan Kerja (M2) sebagai variabel moderator. Semua variabel diukur menggunakan skala Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Pengukuran variabel disusun berdasarkan teori dan instrumen yang telah divalidasi dalam penelitian sebelumnya.

Variabel Employee Engagement (X) diukur dengan model yang dikembangkan oleh [9], [14], dan [12]. Employee engagement dievaluasi melalui tiga indikator utama: vigor, dedication, dan absorption. Vigor menggambarkan semangat, energi, dan ketahanan karyawan dalam menjalankan tugas. Dedication mencerminkan kebanggaan, antusiasme, dan makna yang dirasakan terhadap pekerjaan. Sedangkan absorption menunjukkan seberapa terfokuskannya karyawan dan tingkat keterlibatan yang mendalam dalam pekerjaan mereka. Contoh pernyataan meliputi: “Saya merasa berenergi saat bekerja” dan “Saya bangga dengan pekerjaan yang saya jalani.”

Variabel Kinerja Karyawan (Y), yang berfungsi sebagai variabel dependen, merujuk pada teori yang disampaikan oleh [8] dan [11]. Pengukuran kinerja terdiri dari lima indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, dan tanggung jawab. Indikator ini mencerminkan seberapa baik karyawan dalam mencapai tujuan, menyelesaikan tugas tepat waktu, bertindak proaktif, dan menjalankan kewajiban mereka. Contoh item pengukuran: “Saya mampu memenuhi target kerja yang ditetapkan” dan “Saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik.”

Variabel Kepemimpinan Transformasional (M1) sebagai moderator pertama diukur dengan menggunakan instrumen Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) yang dikembangkan oleh [10]. Variabel ini terdiri dari empat indikator utama: pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pengaruh ideal menunjukkan peran pemimpin sebagai teladan moral, motivasi inspiratif berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk memberikan visi dan semangat, stimulasi intelektual mencerminkan dorongan untuk kreativitas dan penyelesaian masalah, sementara perhatian individual menggambarkan dukungan yang diberikan kepada setiap karyawan. Contoh pernyataan: “Pemimpin saya memberi inspirasi untuk mencapai tujuan.”

Variabel moderator kedua, yaitu Lingkungan Kerja (M2), diukur berdasarkan konstruk yang dikembangkan oleh [18] dan [18]. Lingkungan kerja terdiri dari dua dimensi: fisik dan non-fisik (psikologis). Lingkungan fisik meliputi aspek kebersihan, pencahayaan, suhu ruangan, dan fasilitas kerja. Sedangkan lingkungan non-fisik mencakup hubungan antar

karyawan, dukungan dari atasan, budaya kerja, serta komunikasi yang terbentuk di tempat kerja. Contoh item: “Lingkungan kerja saya nyaman dan mendukung produktivitas.”

Secara keseluruhan, semua variabel disusun dalam bentuk pernyataan kuesioner menggunakan skala Likert untuk mempermudah responden dalam memberikan penilaian sekaligus memungkinkan analisis statistik yang akurat. Keempat variabel ini berkaitan untuk menguji dampak dari employee engagement terhadap kinerja karyawan, serta bagaimana kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini memberikan hasil dari pengolahan data, analisis statistik, dan penafsiran mengenai hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu dampak dari keterlibatan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia, serta fungsi dari kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja sebagai variabel yang memoderasi. Pengujian dilakukan dengan metode Analisis Regresi Moderasi (MRA) atau SEM-PLS, yang memungkinkan evaluasi pengaruh secara langsung dan moderasi secara bersamaan.

3.1 Hasil Penelitian

Hasil analisis menunjukkan bahwa semua alat penelitian telah terbukti valid dan dapat diandalkan. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan, kepemimpinan transformasional, situasi kerja, dan performa karyawan berada pada level tinggi.

Uji regresi mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap performa karyawan. Variabel kepemimpinan transformasional ternyata memperkuat dampak tersebut, di mana karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi menunjukkan hasil yang lebih baik ketika dipimpin oleh pemimpin yang dapat menginspirasi dan memberikan dukungan. Di samping itu, lingkungan kerja juga berfungsi sebagai moderator yang signifikan, di mana situasi kerja yang nyaman dan mendukung memperkuat hubungan antara keterlibatan dan performa.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa keterlibatan karyawan adalah elemen kunci dalam peningkatan kinerja, dan efektivitasnya semakin meningkat bila didukung oleh kepemimpinan yang transformasional dan lingkungan kerja yang positif.

3.2 Engagement dan Implementasi Inovasi

Hasil studi menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja individu. Penemuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang menunjukkan tingkat semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih besar. Hal ini sejalan dengan teori [2], [14] yang menyatakan bahwa karyawan yang terlibat akan bekerja dengan semangat tinggi, merasa bangga terhadap pekerjaan mereka, serta menunjukkan konsentrasi yang mendalam, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih efektif dan berkualitas. Karyawan yang memiliki semangat yang tinggi tidak hanya menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga menunjukkan inisiatif, komitmen, dan keinginan untuk berusaha lebih demi pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai faktor penguat yang meningkatkan hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja mereka. Dalam konteks organisasi, pemimpin yang mampu menginspirasi, menjadi teladan, memberikan dorongan kreatif, dan perhatian individu dapat menciptakan suasana psikologis yang positif bagi karyawan yang terlibat, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik. Ketika karyawan memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi, kehadiran pemimpin transformasional akan memperkuat dampak dari keterlibatan tersebut menjadi perilaku kerja yang lebih produktif dan berkualitas. Sebaliknya, karyawan yang terlibat di bawah pemimpin yang pasif atau kurang mendukung mungkin tidak bisa menampilkan potensi terbaik mereka. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional menjadi penggerak penting dalam mengoptimalkan energi dan motivasi kerja karyawan.

Selanjutnya, hasil penelitian mengindikasikan bahwa lingkungan kerja juga berperan sebagai faktor moderator yang penting dalam memperkuat dampak keterlibatan karyawan terhadap kinerja. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari segi fisik seperti pencahayaan, suhu, fasilitas, dan kebersihan, maupun aspek psikologis seperti hubungan antar rekan kerja yang baik, komunikasi yang terbuka, dan dukungan sosial yang kuat, akan menciptakan kenyamanan bagi karyawan yang terlibat untuk menunjukkan performa terbaik mereka. Karyawan yang merasa nyaman dengan ruang kerjanya dan merasa diterima dalam lingkungan sosial organisasi akan bekerja dengan lebih fokus, termotivasi, dan produktif. Sebaliknya, kondisi lingkungan kerja yang buruk dapat menghambat karyawan yang terlibat, bahkan untuk menampilkan kinerja yang optimal, karena hal tersebut menciptakan stres, gangguan, dan ketidaknyamanan dalam bekerja.

Secara keseluruhan, analisis ini menekankan bahwa keterlibatan karyawan merupakan elemen yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja, tetapi efektivitasnya tidak bisa berdiri sendiri. Kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terbukti memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan ini. Ketika karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi, bekerja dalam lingkungan fisik dan psikologis yang mendukung, serta dipimpin oleh pemimpin yang inspiratif, maka dampak dari keterlibatan tersebut terhadap kinerja akan mencapai tingkat paling optimal. Dengan demikian, organisasi tidak hanya perlu meningkatkan keterlibatan, tetapi juga harus memastikan bahwa gaya kepemimpinan dan kualitas lingkungan kerja dalam kondisi yang baik agar keterlibatan dapat diwujudkan dalam hasil kinerja yang nyata.

Temuan penelitian ini memiliki implikasi yang signifikan bagi organisasi. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi perlu mengembangkan strategi untuk meningkatkan keterlibatan serta memperkuat praktik kepemimpinan transformasional dan menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung. Hasil ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat akan meraih performa terbaiknya ketika mereka bekerja di bawah pemimpin yang inspiratif dan di lingkungan kerja yang positif. Kombinasi ketiga variabel ini membentuk dasar yang kuat bagi organisasi dalam mencapai keunggulan kinerja yang berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan karyawan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap performa karyawan. Karyawan yang menunjukkan tingkat vigor, dedication, dan absorption yang tinggi sering kali memperlihatkan hasil kerja yang lebih baik, lebih produktif, dan lebih konsisten dalam memenuhi ekspektasi organisasi. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan adalah aspek penting yang perlu diperhatikan serius untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya, studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai penghubung yang memperkuat hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian secara individu, dan mendorong kreativitas tim mereka dapat mengoptimalkan tingkat keterlibatan sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga meningkatkan efektivitas keterlibatan dalam meningkatkan hasil kerja karyawan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat berfungsi sebagai penghubung yang signifikan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung baik dari segi fisik maupun psikologis dapat memperkuat hubungan antara keterlibatan dan kinerja. Karyawan yang terlibat mampu menampilkan kinerja terbaik mereka ketika bekerja dalam lingkungan yang baik dan positif. Di sisi lain, lingkungan yang tidak mendukung bisa melemahkan dampak keterlibatan, meskipun tingkat keterlibatan karyawan sebenarnya cukup tinggi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan bahwa hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja tidak bersifat sederhana, melainkan dipengaruhi oleh konteks organisasi. Kombinasi antara level keterlibatan yang tinggi, kepemimpinan transformasional yang efektif, dan lingkungan kerja yang mendukung adalah formula penting untuk mencapai kinerja yang unggul secara berkelanjutan. Oleh sebab itu, organisasi perlu mengedepankan ketiga aspek ini sebagai prioritas strategis untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusianya.

REFERENCES

- [1] S. L. Albrecht, *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research, and Practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2010.
Available: <https://www.elgaronline.com>
- [2] A. B. Bakker and E. Demerouti, "Towards a model of work engagement," *Career Development International*, vol. 13, no. 3, pp. 209–223, 2008.
Available: <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- [3] A. B. Bakker and W. B. Schaufeli, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York, NY, USA: Psychology Press, 2014.
Available: <https://www.routledge.com>
- [4] R. Baumruk, "The missing link: The role of employee engagement in business success," *Workspan*, vol. 47, no. 11, pp. 48–52, 2004.
Available: <https://www.worldatwork.org>
- [5] J. H. Fleming and J. Asplund, *Human Sigma: Managing the Employee–Customer Encounter*. New York, NY, USA: Gallup Press, 2007.
Available: <https://www.gallup.com>
- [6] Gallup, *State of the Global Workplace Report*. Washington, DC, USA: Gallup Organization, 2020.
Available: <https://www.gallup.com/workplace>



- [7] J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes," *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 2, pp. 268–279, 2002.
Available: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- [8] W. A. Kahn, "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal*, vol. 33, no. 4, pp. 692–724, 1990.
Available: <https://doi.org/10.5465/256287>
- [9] D. MacLeod and N. Clarke, *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*. London, UK: UK Government, 2009.
Available: <https://www.gov.uk>
- [10] W. H. Macey and B. Schneider, "The meaning of employee engagement," *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, no. 1, pp. 3–30, 2008.
Available: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00002.x>
- [11] A. M. Saks, "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, pp. 600–619, 2006.
Available: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- [12] W. B. Schaufeli and A. B. Bakker, "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, no. 3, pp. 293–315, 2004.
Available: <https://doi.org/10.1002/job.248>
- [13] W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, and A. B. Bakker, "The measurement of engagement and burnout," *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, no. 1, pp. 71–92, 2002.
Available: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- [14] B. Shuck, "Employee engagement: A systematic conceptual analysis," *Human Resource Development Review*, vol. 10, no. 3, pp. 304–328, 2011.
Available: <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>
- [15] B. Shuck and K. Wollard, "Employee engagement and HRD," *Human Resource Development Review*, vol. 9, no. 1, pp. 89–110, 2010.
Available: <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- [16] D. Robinson, S. Perryman, and S. Hayday, *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies, 2004.
Available: <https://www.employment-studies.co.uk>
- [17] C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, and E. Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice*. London, UK: Routledge, 2014.
Available: <https://www.routledge.com>
- [18] K. K. Wollard and B. Shuck, "Antecedents to employee engagement," *Advances in Developing Human Resources*, vol. 13, no. 4, pp. 429–446, 2011.
Available: <https://doi.org/10.1177/1523422311431220>
- [19] J. Breevaart and A. B. Bakker, "Daily job demands and employee work engagement," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 91, no. 3, pp. 498–515, 2018.
Available: <https://doi.org/10.1111/joop.12210>
- [20] M. Karatepe, "High-performance work practices and employee engagement," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 25, no. 4, pp. 516–535, 2013.
Available: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2012-0002>