



# South East Asian Management Concern (SEAMAC)

Journal Homepage : <https://journal.stedca.com/index.php/seamac>



## Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Engagement dengan Psychological Empowerment sebagai Variabel Mediasi

Afrizal<sup>1\*</sup>, Agus Seswandi<sup>1</sup>, Ririn Handayani<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Jurusan Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru, 28266 Riau

Corresponding Author: [afrizal07@gmail.com](mailto:afrizal07@gmail.com)

Info Artikel	Abstrak
<p>Kata Kunci: <i>Leadership,</i> <i>Empowerment,</i> <i>Engagement</i></p> <p>Diterima: 23 September 2023 Disetujui: 05 November 2023</p>	<p>Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk mencapai efektifitas dan efisiensi dari suatu perusahaan dan biasa dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui <i>transformational leadership</i> terhadap <i>employee engagement</i> dengan <i>psychological empowerment</i> sebagai variabel mediasi. Sebagai subjek penelitian ini adalah 92 orang Pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis yang dikumpulkan datanya melalui kuesioner penelitian. Adapun analisis penelitian ini adalah analisis mediasi dengan menggunakan aplikasi olah data Smart-PLS 3. Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>transformational leadership</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>employee engagement</i> di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis. <i>Transformational leadership</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>psychological empowerment</i> di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis. <i>Psychological empowerment</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis. <i>Transformational leadership</i> yang dimediasi oleh <i>psychological empowerment</i> memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis. Data juga menunjukkan bahwa adanya variabel mediasi merubah pengaruh <i>transformational leadership</i> yang secara langsung tidak berpengaruh menjadi berubah berpengaruh setelah adanya variabel mediasi <i>psychological empowerment</i>. Hal ini juga dapat dilihat dari adanya peningkatan nilai koefisien determinasi dari hubungan langsung antara Transformational leadership dan <i>employee engagement</i> yang sebelumnya 52.1% meningkat setelah diberikan mediasi oleh <i>psychological empowerment</i> menjadi 68.9%.</p>

### 1. LATAR BELAKANG

Suatu organisasi membutuhkan berbagai jenis sumber daya untuk menunjang kegiatan operasional organisasi tersebut. Di antara sumber daya yang sangat penting adalah hadirnya sumber daya manusia. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk mencapai efektifitas dan efisiensi dari suatu perusahaan dan biasa dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (Ambarsari, 2015). Selain itu, Keberhasilan organisasi pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, dimana

dengan gaya kepemimpinannya itu dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan semangat kerja mereka agar mampu menciptakan kinerja yang diharapkan oleh organisasi (Suwandani et al., 2015).

Disampaikan oleh Ibrahim et al. (2015) bahwa efisiensi dan kelancaran manajemen organisasi bergantung pada kredibilitas dan peran seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki berbagai macam kompetensi yang tentunya hal tersebut dapat menjadi inspirasi atau acuan bagi pengikutnya seperti komunikasi interpersonal, public speaking, pemberian motivasi, nurturing, persuasif dan lain-lain (Wijaya et al., 2020). Beberapa kompetensi tersebut identik dengan gaya *transformasional leadership* yang mampu mengajari dan mengayomi karyawannya (*individualized consideration*), menyelesaikan masalah dengan berbagai macam perspektif (*intellectual stimulation*), dan seterusnya.

Dampak dari hadirnya *transformational leadership* adalah *employee engagement*. Hal ini disampaikan oleh hasil penelitian Mansor (2017) bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi stimulasi intelektual, motivasi inspirasi dan individu pertimbangan *employee engagement*. *Engagement* menuntut pemimpin untuk mendukung karyawan dalam memecahkan masalah dan memotivasi mereka untuk lebih berkomitmen, serta mengelola aspirasi karir karyawan sebuah organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui *employee engagement* (Swathi, 2013). Secara teoritis, semestinya *transformational leadership* akan mampu memberikan dampak positif terhadap *employee engagement*. Hal ini disampaikan oleh penelitian Park (2019) *transformational leadership* dan *employee engagement* terkait erat satu sama lainnya. Sehingga jika salah satu diberikan tindakan, maka yang lainnya akan berpengaruh. Kemampuan Transformational Leadership akan mampu dimediasi oleh *psychological empowerment* (pemberdayaan psikologis) terhadap *employee engagement*. Bhatnagar (2012) menyatakan bahwa adanya hubungan antara *psychological empowerment*, keterlibatan kerja, dan inovasi. Dalam penelitiannya disampaikan bahwa *psychological empowerment* mendorong keterlibatan kerja, yang kemudian mengarah pada tingkat inovasi yang lebih tinggi.

Penelitian ini didasarkan oleh beberapa penelitian terdahulu seperti yang disampaikan oleh Duțu & Butucescu (2019) bahwa *transformational leadership* yang dimediasi oleh pemberdayaan psikologi akan lebih signifikan memberikan dampak terhadap *employee engagement*. Permasalahan penelitian terletak kurangnya penelitian empiris yang mendukung tentang fenomena mediasi pemberdayaan psikologi dalam meningkatkan keterlibatan kerja melalui transformasional kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan bertujuan mengetahui pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee engagement*, dan *psychological empowerment*, serta pengaruh timbal balik antara *psychological empowerment* dan *employee engagement*.

## 2. METODE PENELITIAN

### **Waktu dan Tempat**

Lokasi penelitian ini adalah Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis yang beralamat di Jalan Pipa Air Bersih KM.125 Duri, Kecamatan Bathin Solapan Kabupaten Bengkalis.

### **Metode**

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah yang dimaksud adalah kegiatan penelitian yang didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris, simpatik. Penelitian ini merupakan bagian dari penelitian eksplanatori yang berupaya untuk menjelaskan mengapa sebuah kejadian muncul dan untuk membangun, memperluas, mengelaborasi atau menguji teori (Sugiyono, 2013).

### **Responden Penelitian**

Pada pengambilan data yang menjadi populasi untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan selain dari pimpinan langsung (Kepala Dinas, Sekretaris Kepala Bidang dan sub bagian) di Dinas Tenaga Kerja

dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis yang berjumlah 92 orang. Metode sampling yang digunakan adalah teknik sensus yakni menjadikan seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sampel penelitian ini adalah 92 orang karyawan selain dari pimpinan langsung (Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang dan sub bagian) di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis.

### **Transformational Leadership**

Transformasional *Leadership* merupakan variabel independen. Pengukuran variabel dilakukan menggunakan kuesioner. Pernyataan jawaban alternatif diukur melalui skala Likert dengan 5 poin mulai dari 1 (“sangat tidak setuju”) hingga 5 (“sangat setuju”). Adapun Kategorisasi skor tanggapan responden dilakukan berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan menggunakan rumus sebagai berikut:

**Tabel 1. Kategorisasi Skor Tanggapan Responden**

Indeks rata-rata	Kategori
4,21 – 5,00	Sangat baik
3,41 – 4,20	Baik
2,61 – 3,40	Sedang
1,81 – 2,60	Buruk
1 – 1,80	Sangat Buruk

Sumber: (Sugiyono, 2020)

### **Psychological Empowerment**

*Psychological empowerment* merupakan variabel mediasi yang menyatakan suatu kondisi yang melibatkan *employee cognition* sebagai bentuk dukungan yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan individu dalam mengeluarkan perilaku yang proaktif di lingkungan organisasi. Pernyataan jawaban alternatif diukur melalui skala Likert dengan 5 poin mulai dari 1 (“sangat tidak setuju”) hingga 5 (“sangat setuju”).

### **Employee Engagement**

Variabel dependen adalah *Employee Engagement* yang menyatakan hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah discretionary effort dalam pekerjaannya. Pernyataan jawaban alternatif diukur melalui skala Likert dengan 5 poin mulai dari 1 (“sangat tidak setuju”) hingga 5 (“sangat setuju”).

### **Variabel Kontrol**

Penelitian ini mempertimbangkan beberapa variabel kontrol. Variabel- variabel tersebut terdiri dari variabel demografis, seperti jenis kelamin, usia, masa kerja organisasi, dan pendidikan. Variabel-variabel ini dalam penelitian sebelumnya telah dijelaskan cenderung mempengaruhi *silence behavior* (Gao et al., 2011; Riantoputra et al., 2016; Whiteside & Barclay, 2013).

### **Analisis Data**

#### **Level of Analysis**

Pengukuran konstruk dalam penelitian sains organisasi, analisa data dan interpretasi data, konsep-konsep yang didiskusikan dalam sebuah studi/penelitian harus cocok dengan *empirical level of analysis*

(Klein & Kozlowski, 2000; Neuman, 2011). Penelitian ini fokus pada *micro-level (individual level of analysis)* untuk mengukur persepsi pegawai.

### Analisis SEM-PLS

Hipotesis penelitian diuji menggunakan analisis SEM-PLS Melalui perangkat lunak WarpPLS 5.0, Analisis terdiri dari beberapa-tahap yaitu uji kecocokan model, analisis model pengukuran tiap variabel yaitu uji validitas diskriminan, validitas konvergen, dan reliabilitas (Hair et al., 2014), dan pengujian “*common method variance*” yang bertujuan untuk melihat jika terdapat masalah pada data “*common method bias*”. SEM juga merupakan salah satu alat analisis multivariate untuk menganalisis hubungan variabel yang sangat kompleks. Dalam SEM-PLS uji validitas dihitung melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*.

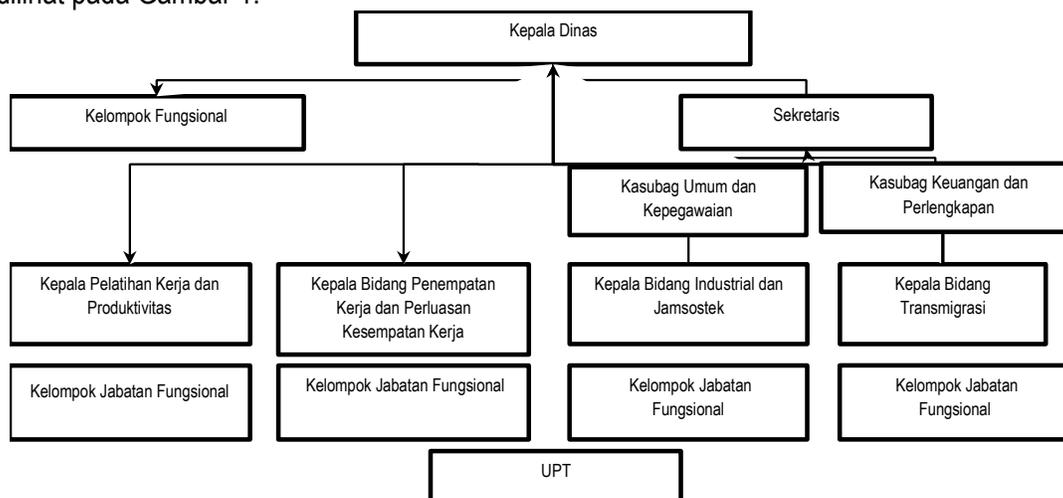
### Sample Size Requirement

Menggunakan sampel yang terbatas, Analisa ini “dapat mencapai kekuatan statistik (statistical Power) yang cukup tinggi”. Begitu pula, ketika ukuran sampel besar (2200), maka analisa ini “dapat meningkatkan ketepatan dan konsistensi hasil estimasi SEM-PLS”. Berdasarkan asumsi penggunaan SEM. PLS tersebut, penelitian ini berencana untuk mengumpulkan sampel penelitian diatas 20 memenuhi kriteria kebutuhan jumlah sampel minimum dalam menggunakan Analisis SEM.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Lokasi Penelitian

Kabupaten Bengkulu dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kabupaten dalam Lingkungan Daerah Propinsi Sumatera Tengah dengan luas wilayah 30.646,843 km<sup>2</sup> dan pada awal pembentukannya, Kabupaten Bengkulu terdiri dari 19 kecamatan. Adapun struktur organisasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu dapat dilihat pada Gambar 1.



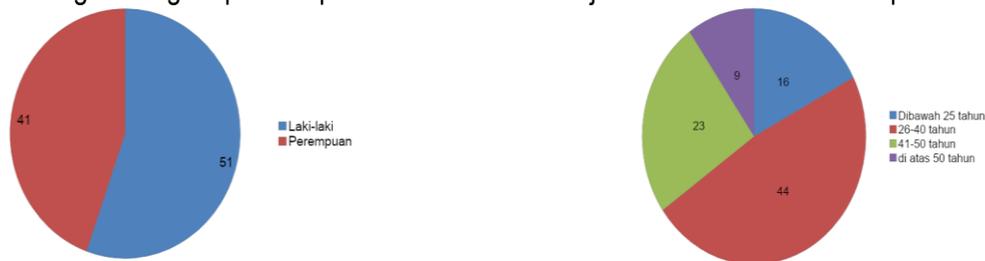
Gambar 1. Struktur Organisasi

Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkulu yang terletak di Jalan Pipa Air Bersih KM.125 Duri, Kecamatan Bathin Solapan Kabupaten Bengkulu. berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bengkulu Nomor 03 Tahun 2012, adalah unsur Pelaksana Pemerintah Daerah yang menyelenggarakan urusan Pemerintahan dalam bidang Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang dipimpin oleh Kepala Dinas,

dibantu 1 (satu) Sekretaris, 4 (empat) Bidang dan 3 (tiga) UPTD yang bertanggungjawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis mempunyai tugas pokok membantu kepala daerah dalam menyelenggarakan sebagian tugas umum pemerintahan dan pembangunan.

### **Karakteristik Responden**

Analisis data responden terdiri dari beberapa pertanyaan penelitian yang mengungkapkan kondisi pribadi dari masing-masing responden penelitian berdasarkan jenis kelamin dan usia responden:



**Gambar 2. Jenis Kelamin dan Usia Responden**

Gambar 2, diketahui bahwa jumlah responden laki-laki adalah sebesar 51 orang. Sedangkan sisanya adalah responden perempuan yang berjumlah 41 orang. Besarnya jumlah responden laki-laki disebabkan di Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi memiliki jumlah pegawai laki-laki yang lebih besar dibandingkan perempuannya. Usia responden mulai dari 25-50 tahun (Gambar 2). Adapun usia yang paling banyak ditemukan adalah antara 26-40 tahun dengan jumlah 44 orang.

### **Transformasional Leadership**

Howell & Avolio dalam Azka (2011), menyatakan bahwa gaya *transformational leadership* didefinisikan sebagai pertukaran penghargaan dan target antara karyawan dan manajemen dalam memenuhi kebutuhan karyawan akan penghargaan ketika target terpenuhi, hal itu juga didefinisikan sebagai transaksi pemenuhan kebutuhan dari kedua sisi organisasi dan karyawan (Ismail et al., 2009).

**Tabel 2. Rata-rata Distribusi Transformasional Leadership, Employee Engagement, Psychological Empowerment**

No.	Indikator	Indeks	Keterangan
1.	<i>Transformasional Leadership</i>	3,88	Baik
2.	<i>Employee Engagement</i>	4,16	Baik
3.	<i>Psychological empowerment</i>	3,90	Baik

Tabel 2, didapatkan dari tanggapan responden terhadap pelaksanaan *transformational leadership* di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis adalah Baik. Hal ini dibuktikan dari indeks yang didapatkan adalah 3,88 yang berarti baik. Maknanya bahwa para pemimpin baik di bidang maupun sub bagian di Dinas Tenaga kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis sudah melaksanakan gaya kepemimpinan yang cukup baik, namun masih terdapat kekurangan di beberapa bidang sehingga menyebabkan capaian tidak maksimal.

### **Employee Engagement**

Berdasarkan tanggapan pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis terhadap *employee engagement* adalah baik (Tabel 2). Hal ini dibuktikan dengan capaian indeks adalah

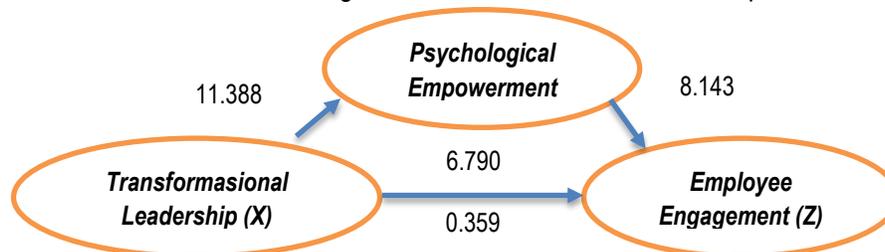
4,16 dengan predikat baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kondisi pegawai sudah terlibat dalam seluruh aktivitas di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis. Rendahnya indikator keterlibatan para pegawai secara sukarela dalam aktivitas kerja menunjukkan pegawai sudah terlibat dalam aktivitas di kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis, namun belum dilaksanakan secara sukarela. Keterlibatan para pegawai sebagian besar didukung oleh komitmen dan adaptasi dari pegawai. Selain itu keterlibatan karyawan juga dapat terlihat dari aktivitas yang dikerjakan dengan sungguh-sungguh dan hati-hati.

### **Psychological Empowerment**

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa pelaksanaan dari psychological empowerment di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan indeks capaian adalah 3,90 dan kategori baik. Sehingga dapat disimpulkan pengembangan psikologis pada pegawai dilaksanakan secara baik dan mampu memberikan dampak kepada aktifitas kerja.

### **Analisis Jalur**

Hubungan langsung terjadi apabila satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*). Hubungan tidak langsung terjadi apabila ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel tersebut dengan menentukan hasil perkalian antara nilai *standardized variabel independen* ke variabel mediasi dengan variabel mediasi ke variabel dependen.



**Gambar 3. Uji Mediasi**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Nilai t-statistic pada pengaruh *transformasional leadership* (X) terhadap *employee engagement* (Y) adalah  $0,359 < 1,96$ . Nilai ini lebih kecil dari kriteria t-statistic 1,96. Sedangkan nilai P value adalah 0,720 lebih besar dari kriteria probabilitas 0.05, hipotesis 1 ditolak. Dapat disimpulkan bahwa Transformational Leadership tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Employee Engagement di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis.

Hasil menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh dalam hubungan secara langsung antara *transformasional leadership* and *employee engagement*. Kondisi ini disebabkan gaya kepemimpinan transformasional di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis dilaksanakan secara birokratis serta jarang terjadi interaksi antara atasan dan bawahan secara langsung. Maka dari itu, untuk memberikan keterlibatan karyawan membutuhkan faktor lain yang mampu memberikan mediasi sehingga menjadi *transformational leadership* di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis tersebut dapat memberikan peningkatan pada *employee engagement* para pegawai.

Kondisi kepemimpinan transformasional yang tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan ini disebabkan dari kondisi kepemimpinan di Aparatur Sipil Negara tersebut. Disampaikan oleh Syahrin (2019) bahwa peran kepemimpinan yang efektif dan konsisten akan mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan organisasi aparatur sipil Negara. Maka dari itu, jika kemampuan pemimpin di organisasi tersebut masih kurang, maka akan menyebabkan kepemimpinan

tersebut tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap organisasi. Hal ini sering terjadi pada organisasi yang birokratis seperti aparat sipil negara dan organisasi publik lainnya.

Perilaku, yang dihasilkan dari *transformational leadership*, mengubah pengikut mereka membantu mereka mencapai potensi penuh mereka dan menghasilkan tingkat kinerja tertinggi. Melalui cara seperti itu, *transformational leadership* kemungkinan akan menghasilkan lingkungan kerja dan membantu para pengikut merasa diberdayakan, percaya diri dan bermakna untuk mencari pendekatan inovatif untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sukses. Nilai *R Squared* dari *psychological empowerment* adalah 0,521 atau setara dengan 52,1%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebesar 52.1% dari *psychological empowerment* dipengaruhi oleh *transformational leadership*. Hal ini disebabkan adanya gaya kepemimpinan yang fleksibel dan tidak kaku, akan mampu memberikan suasana psikologis yang baik kepada para pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Duțu & Butucescu (2019) yang menyatakan bahwa Gaya *transformasional leadership*, dapat berfungsi sebagai fasilitator tidak hanya pemenuhan aspek utama pekerjaan, tetapi juga dapat bertindak sebagai motivator, mendorong pertumbuhan karyawan.

Banyak orang yang percaya bahwa *employee engagement* adalah tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t-statistic pada pengaruh *psychological empowerment* (Z) terhadap *employee engagement* (Y) adalah 8.143 (> 1.96), sehingga dapat disimpulkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis.

Adanya pembinaan psikologis, para pekerja akan memahami tugas dan fungsinya secara baik. Maka dengan pemahaman tersebut, secara tidak langsung akan memberikan peningkatan pada keterlibatan pegawai. Sebab dengan terlibat secara penuh, maka hakikatnya pegawai sudah melaksanakan sebagai dari fungsi dan tugasnya. Hal ini didukung dari hasil penelitian Ambad & Bahron (2012) yang menyatakan bahwa adanya pemberdayaan psikologis pada karyawan dengan pendekatan organisasi yang ideal akan memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan keterlibatan karyawan. Maka perlu bagi organisasi menyesuaikan gaya pembinaan psikologi sehingga meningkatkan kontribusi para pekerja.

Perilaku yang dihasilkan dari *transformational leadership*, mengubah pengikut mereka membantu mereka mencapai potensi penuh mereka dan menghasilkan tingkat kinerja tertinggi. Kondisi inilah yang mengakibatkan perlunya *psychological empowerment* sebagai media pendukung dari aktivitas *transformational leadership*. Hal ini disebabkan kecenderungan *transformational leadership* yang memiliki makna sebagai dalam mengikuti perubahan karyawan, maka adanya pemahaman dan pembinaan psikis para pekerja akan dapat membantu perubahan positif pada *employee engagement*.

Pengaruh *transformational leadership* yang dimediasi oleh *psychological empowerment* terhadap *employee engagement* adalah pengaruh yang positif. Adapun nilai Nilai t-statistic pada pengaruh *transformational leadership* (X) yang dimediasi oleh *psychological empowerment* (Z) terhadap *employee engagement* (Y) adalah 6.790 (>1.96). Dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* yang dimediasi oleh *psychological empowerment* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement* di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

*Transformational Leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis. Hubungan antara *transformational leadership* dan *employee engagement* bukan hubungan langsung. Namun *transformational leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *psychological empowerment*. Diketahui pula bahwa *psychological empowerment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan *transformational leadership* yang dimediasi oleh *psychological empowerment* memberikan pengaruh yang

positif dan signifikan terhadap *employee engagement* di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis.

Adapun saran dari hasil penelitian ini adalah Kepada di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bengkalis agar dapat meningkatkan *transformational leadership* sebagai langkah untuk meningkatkan keterlibatan pegawai yang akan berdampak pada peningkatan kualitas kerjanya. Selain itu pelaksanaan *psychological empowerment* yang dikaitkan dengan gaya kepemimpinan transformasional sehingga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambad, S.N.A., & Bahron, A. (2012). Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment among Employees in the Construction Sector. *The Journal of Global Business Management*, 8(2): 73–81.
- Ambarsari, L. (2015). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Keselamatan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Total Bangun Persada Tbk., Jakarta)*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Azka, G., Tahir, M.Q., M, A.K., Syed, T.H. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17): 7391-7403.
- Bhatnagar, V., & Grewal H. (2012). An Environmental Protection Tool: Green Marketing and its Effect on Consumer Behaviour. *International Journal of Emerging Research in Management and Technology*, 19-23.
- Duțu, R., & Butuceanu, A. (2019). On the link Between Transformational Leadership and Employees' Work Engagement: The Role of Psychological Empowerment. *Psihologia Resurselor Umane*, 17(2), 76–87.
- Gao Y., Chen L., Zhang Z., Chen Y., Li Y. (2011). Reversal of Multidrug Resistance by Reduction-Sensitive Linear Cationic Click Polymer/iMDR1-pDNA complex nanoparticles. *Biomaterials*, 32(6): 1738-1747
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L., Kuppelwieser, V.G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26:106-121.
- Ibrahim, N., Ismail, A., Mohamed, N.K., Salim, S.S., Yusuf, M.H. (2015). Effect of Psychological Empowerment and Transformational Leadership on Organizational Commitment. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 19(2), 75.
- Ismail, A., Abd-Halim, F., Abdullah, N.M.A., Shminan, S.A., Muda, A.L.A.M., Samsudin, S., Girardi, A. (2009). The Mediating Effect of Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Service Quality. *International Journal of Business and Management*, 4(4): 3–12.
- Kozlowski, S.W.J., & Klein, K.J. (2000). *A Multilevel Approach to Theory and Research In Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes*. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel*

- theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions (pp. 3–90). Jossey-Bass/Wiley.
- Mansor, Z. (2017). Pengaruh dari Gaya Kepemimpinan Transformasi aktif Keterlibatan Karyawan di antara Generasi Y. *Academia Sains dan Teknologi Dunia*, 11(1).
- Neuman, W.L. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 7th Edition, Pearson, Boston.
- Park, C.K. (2019). Transformational Leadership and Employee Engagement from the HRD Perspective. *Korean Review of Corporation Management*, 10(3), 19–36.
- Riantoputra, C. D., Maharisa, W., & Faridhal, T. (2016). Acquiescent and Defensive Silence in an Indonesian Context. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 20(2): 121-129.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suwandan, I.G.M., Suasana, I.G.A.K.G., Satrya, I.G.B.H. (2015). *Peran Kepemimpinan Transformasional Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Paper Knowledge Kepemimpinan Universitas Udayana.
- Swathi, S. (2013). Effecting employee engagement factors. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8): 3–5.
- Syahrian. (2019). Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kompetensi terhadap Budaya Organisasi Aparatur Sipil Negara serta Implikasinya pada Kinerja Pelayanan Publik Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(2): 150–169.
- Whiteside, D.B., & Barclay, L.J. (2013). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator between Overall Justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116(2): 251–266.
- Wijaya, K.D., Pio, R.J., Tampi, D.L. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Hotel Plaza Manado. *Productivity*, 1(5): 464–468.