

SINERGI ANTARA KARYAWAN MAGANG DAN GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI FAKTOR PENENTU KINERJA DI PT XYZ

Febiola Valentina¹, Yanuar^{2*}

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara, Jakarta
Email: febiola.115210065@stu.untar.ac.id

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara, Jakarta
Email: yanuar@fe.untar.ac.id

*Penulis Korespondensi

Masuk: 11-01-2025, revisi: 15-01-2025, diterima untuk diterbitkan: 30-04-2025

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan melayani terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Studi ini difokuskan pada karyawan magang di PT XYZ, sektor industri makanan dan minuman (F&B). Data dikumpulkan dari 110 responden menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan metode Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan melayani memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, yang kemudian meningkatkan kinerja. Namun, keterlibatan karyawan tidak berfungsi sebagai variabel mediasi signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan melayani dan kinerja karyawan. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan magang di sektor F&B, topik yang jarang diteliti sebelumnya. Selain itu, eksplorasi peran mediasi keterlibatan karyawan memberikan wawasan mendalam tentang mekanisme pengaruh kepemimpinan dalam konteks magang. Kontribusi teoritis penelitian ini terletak pada pengembangan Teori Sistem Sosial (Talcott Parsons, 1951) dengan menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi fungsi organisasi sebagai sistem sosial dan menjelaskan bagaimana berbagai elemen dalam organisasi, seperti gaya kepemimpinan dan keterlibatan karyawan, berinteraksi untuk mencapai keseimbangan, stabilitas, dan efektivitas secara keseluruhan. Penelitian ini juga memperluas teori tersebut dengan menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda memengaruhi fungsi sistem sosial ini.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan melayani, kinerja karyawan, keterlibatan karyawan

ABSTRACT

This study analyzes the influence of transformational, transactional, and servant leadership styles on employee performance, with employee engagement as a mediating variable. The study focuses on intern employees at PT XYZ, operating in the food and beverage (F&B) sector. Data were collected from 110 respondents using questionnaires and analyzed with the Structural Equation Modeling (SEM) method. The results indicate that transformational, transactional, and servant leadership styles have a positive and significant impact on employee engagement, which subsequently enhances performance. However, employee engagement does not serve as a significant mediating variable in the relationship between servant leadership and employee performance. This study offers novelty by examining the influence of leadership styles on intern performance in the F&B sector, a topic rarely addressed in previous research. Additionally, the exploration of employee engagement as a mediating role provides deeper insights into the mechanisms of leadership influence within the internship context. The theoretical contribution of this research lies in extending Social System Theory (Talcott Parsons, 1951) by demonstrating how leadership styles affect the functioning of organizations as social systems and explaining how various elements within an organization, such as leadership styles and employee engagement, interact to achieve balance, stability, and overall effectiveness. This research also expands the theory by illustrating how different leadership styles influence the functioning of these social systems.

Keywords: transformational leadership style, transactional leadership style, servant leadership style, employee performance, employee engagement

1. PENDAHULUAN

Latar belakang

Kemajuan teknologi dan inovasi dalam lingkungan kerja telah mengubah cara organisasi beroperasi, terutama setelah pandemi *COVID-19* yang mempercepat perubahan sistem kerja (Daulay & Asikin, 2024). Organisasi kini perlu beradaptasi dengan cepat, tidak hanya dalam hal operasional, tetapi juga dalam kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia. Salah satu faktor yang paling mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kinerja karyawan, yang berkontribusi pada efisiensi dan produktivitas secara keseluruhan (Ahmad *et al.*, 2015). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, remunerasi, dan gaya kepemimpinan (Sihombing *et al.*, 2018).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan melayani tidak selalu memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan (Ben Sedrine *et al.*, 2020). Hal ini mengarah pada *research gap* yang perlu diatasi, khususnya terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan magang, yang memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri.

Penelitian ini bertujuan untuk menutup *research gap* tersebut dengan menambahkan variabel mediasi keterlibatan karyawan, yang diperkirakan dapat menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan magang. Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan komitmen, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka (Suhendra, 2021; Fakhri *et al.*, 2024).

Model penelitian ini diuji pada karyawan magang di PT XYZ yang bergerak di bidang Industri F&B. Dari berbagai Karyawan Magang yang sudah atau sedang melakukan kegiatan magang, terdapat karyawan magang yang belum mencapai kinerja rata-rata sampai dengan maksimal.

Teori dasar

Social System Theory (*Talcott Parsons, 1951*) memandang organisasi sebagai sistem sosial yang terdiri dari elemen-elemen saling berinteraksi dan bergantung untuk mencapai stabilitas. Teori ini menyoroti pentingnya hubungan antar elemen, seperti gaya kepemimpinan, norma, dan nilai, dalam mencapai tujuan bersama. Parsons mengusulkan empat fungsi utama sistem sosial dalam kerangka *GAIL*:

- a. Pencapaian Tujuan (*Goal Attainment*): Target, evaluasi, dan umpan balik.
- b. Adaptasi (*Adaptation*): Respon, inovasi, dan fleksibilitas.
- c. Integrasi (*Integration*): Kolaborasi, komunikasi, dan kesepakatan.
- d. Pemeliharaan Pola (*Latency*): Reward, pelatihan, dan stabilitas.

Dalam konteks penelitian, teori ini membantu menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan (transformasional, transaksional, melayani) menciptakan pola interaksi yang mendukung keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan (tugas, adaptif, kontekstual). Penerapan indikator-indikator ini secara efektif memungkinkan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan adaptif terhadap perubahan.

Landasan teoritis

Gaya kepemimpinan transformasional

Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka serta mendorong perubahan positif di dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting

bagi pemimpin dalam membina organisasi (Veliando & Yanuar, 2021). Menurut (Ansari et al., 2024) Signifikansi individu, pengaruh ideal, dan stimulasi intelektual pada awalnya merupakan komponen TFL, namun untuk teori utama sekarang mencakup “motivasi yang inspiratif. Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional Pemimpin juga dapat memvariasikan perilaku untuk menangani potensi pribadi masing-masing individu secara optimal (Oude Groote Beverborg, 2024). Menurut (Cheng & Zhu, 2023), Kepemimpinan transformasional dapat diperkenalkan sebagai elemen yang dapat melunakkan persepsi kelakuan Pemimpin Otoriter.

Gaya kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang jelas antara pemimpin dan pengikut. Dalam pendekatan ini, pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan kinerja karyawan sesuai dengan kesepakatan atau aturan yang telah ditetapkan (Fokina et al., 2023).

Kepemimpinan transaksional adalah gaya yang berfokus pada peran pengawasan, pengorganisasian, dan kinerja kelompok, Peneliti juga menambahkan bahwa hal ini didasarkan pada sistem penghargaan dan hukuman, di mana tim anggota dimotivasi oleh pemimpin untuk mencapai tingkat kinerja yang ditentukan. Gaya ini juga didasarkan pada pendekatan memberi dan menerima, dimana imbalan diberikan berdasarkan kinerja para pegawainya (Kungwola, 2023). Pemimpin dengan tipe kepemimpinan seperti ini dapat berperilaku sesuai proses dan tindakan serta membuat keputusan dengan pendekatan berbeda untuk organisasi yang berkelanjutan (Abdullah et al., 2023).

Gaya kepemimpinan melayani

Gaya kepemimpinan melayani (servant leadership) adalah pendekatan di mana pemimpin memprioritaskan kebutuhan dan pengembangan anggota tim di atas kepentingan pribadi atau kekuasaan mereka sendiri. Pemimpin yang melayani berfokus pada memberdayakan dan mendukung orang lain, menciptakan lingkungan yang kolaboratif dan positif. Pemimpin yang melayani mengutamakan kepentingan pengikutnya dan berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan profesional mereka (Arefin et al., 2023). Menurut (Madison et al., 2023) dengan cara ini, Gaya Kepemimpinan yang Melayani selalu memprioritaskan kebutuhan profesional dan pribadi pengikutnya di atas segalanya. Perhatikan bahwa kita menggunakan kata pengikut karena itu adalah istilah utama dalam literatur kepemimpinan yang melayani.

Keterlibatan karyawan

Keterlibatan karyawan adalah tingkat komitmen, antusiasme, dan keterikatan seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi tempat mereka bekerja. Keterlibatan karyawan juga terkait dengan variabel individu seperti usia, jenis kelamin, gaya kepemimpinan, dan kepercayaan (Thanh & Quang, 2022). Menurut (Tarab, 2024) Keterlibatan kerja tidak membicarakan kesempurnaan, melainkan berfokus pada upaya yang berorientasi pada tujuan, kejujuran, dan konsistensi yang mengarah pada rasa puas atas keberhasilan setelahnya. Keterlibatan kerja berkorelasi positif dengan keberhasilan organisasi dan menghasilkan banyak hasil positif (Cai et al., 2024).

Kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah sejauh mana seorang karyawan dapat memenuhi atau melebihi standar yang ditetapkan dalam tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Ini mencakup berbagai aspek, seperti kualitas dan kuantitas pekerjaan, efisiensi, keterampilan, serta kemampuan untuk bekerja sama dengan tim dan beradaptasi dengan perubahan. Menurut (Ahmad et al., 2015) Kinerja karyawan mengarah pada peningkatan efisiensi keseluruhan dan produktivitas proses organisasi,

Kinerja karyawan mengacu pada kegiatan dan tugas yang dilakukan oleh seorang pegawai secara efisien dan efektif. Menurut (Mujeeb *et al.*, 2021) banyak penelitian menganggap kinerja karyawan sebagai variabel dependen karena kinerja merupakan hasil utama yang mencerminkan praktik serta sangat dipengaruhi oleh kontribusi karyawan dalam membantu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Kinerja Karyawan mengacu pada pencapaian seseorang yang diukur dengan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh Perusahaan (Sihombing *et al.*, 2018).

Kaitan antar variabel

Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

Berdasarkan Teori Sistem Sosial (Talcott Parsons, 1951), Kepemimpinan Transformasional berperan dalam menciptakan lingkungan yang adaptif dan mendukung perkembangan individu. Menurut banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah kepemimpinan (Angelika & Yanuar, 2019). Menurut (Ben Sedrine *et al.*, 2020) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan hal ini berbanding terbalik dengan Penelitian oleh (Udin, 2023) dan (Maharani & Tamara, 2024) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan

Dalam konteks Teori Sistem Sosial (Talcott Parsons, 1951), kepemimpinan transaksional membantu menjaga stabilitas dan keteraturan dalam organisasi dengan memastikan bahwa karyawan memenuhi harapan dan tujuan melalui imbalan yang terukur. Menurut Penelitian terdahulu (Suhendra, 2021) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, namun Penelitian oleh (Abdelwahed *et al.*, 2023) dan (Sri Handayani *et al.*, 2022) mengungkapkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan melayani dan kinerja karyawan

Dalam Teori Sistem Sosial (Talcott Parsons, 1951), Kepemimpinan Melayani memastikan bahwa setiap elemen dalam organisasi merasa didukung dan dihargai, dengan memperkuat ikatan sosial dan memperbaiki dinamika tim. Menurut Penelitian terdahulu, Gaya Kepemimpinan Melayani tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Sihombing *et al.*, 2018). Menurut (Mujeeb *et al.*, 2021) dan (Alahbabi *et al.*, 2023) Kepemimpinan melayani memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Gaya kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan

Berdasarkan Teori Sistem Sosial (Talcott Parsons, 1951), kepemimpinan transformasional membantu organisasi dalam beradaptasi (*adaptation*) dengan perubahan melalui inovasi dan motivasi karyawan, serta membantu dalam pencapaian tujuan (*goal attainment*) dengan memberikan visi yang jelas dan memotivasi keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan berfungsi sebagai penghubung yang memperkuat integrasi (*integration*) antara pemimpin dan karyawan, menciptakan kohesi sosial yang mendukung kerja sama.

Selain itu, keterlibatan karyawan juga memelihara nilai-nilai organisasi (*latency*) seperti komitmen dan inovasi, sehingga menjaga keberlanjutan organisasi sebagai sistem sosial yang stabil. Penelitian oleh (Farzana & Charoensukmongkol, 2024) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional secara langsung meningkatkan keterlibatan karyawan. Terdapat Penelitian lainnya oleh (Ul Hassan & Ikramullah, 2024) dan (Thanh & Quang, 2022) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan. Dengan demikian, keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, sesuai dengan fungsi *AGIL* dalam teori Parsons.

H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan keterlibatan karyawan

Dalam Teori Sistem Sosial oleh Talcott Parsons (Talcott Parsons, 1951), Teori ini melihat organisasi sebagai sistem yang terdiri dari berbagai subsistem yang harus saling mendukung untuk mencapai stabilitas dan keberlanjutan. Kepemimpinan transaksional memastikan bahwa karyawan memahami tugas dan imbalan yang diharapkan, sementara keterlibatan karyawan berperan meningkatkan motivasi mereka untuk memenuhi ekspektasi tersebut.

Karyawan yang lebih terlibat cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen, bahkan dalam lingkungan kerja yang diatur oleh aturan-aturan yang ketat dan berorientasi pada hasil seperti yang diterapkan oleh gaya kepemimpinan transaksional. Penelitian oleh (Saad & Abbas, 2019) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki hubungan positif dengan Keterlibatan Karyawan. Menurut (Suhendra, 2021) dan (Thanh & Quang, 2022) Keterlibatan Karyawan mampu memediasi dan berpengaruh positif terhadap Gaya Kepemimpinan Transaksional.

H5: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Hubungan gaya kepemimpinan melayani dan keterlibatan karyawan

Melalui Teori Sistem Sosial Talcott Parsons (Talcott Parsons, 1951), yang melihat organisasi sebagai sistem sosial yang terdiri dari elemen-elemen yang saling mendukung untuk menjaga keseimbangan dan keberlanjutan. Kepemimpinan melayani berperan dalam memastikan bahwa karyawan merasa didukung secara emosional dan profesional, yang kemudian mendorong keterlibatan karyawan.

Karyawan yang merasa didengar, dihargai, dan didukung oleh pemimpin mereka cenderung lebih terlibat, berkomitmen, dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal kepada organisasi. Menurut (Cai et al., 2024) Gaya Kepemimpinan Melayani memiliki hubungan positif yang signifikan dengan keterlibatan karyawan. Penelitian lainnya oleh (Goyal et al., 2024) menunjukkan bahwa Kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan keterlibatan karyawan juga mampu memediasi kepemimpinan melayani dan kinerja karyawan (Fakhri et al., 2024).

H6: Gaya kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Hubungan antara kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan

Teori sistem sosial Parsons menekankan pentingnya hubungan dan integrasi antar elemen dalam organisasi, dan keterlibatan karyawan adalah elemen penting yang membantu menjaga keseimbangan dalam sistem ini. Ketika karyawan merasa terlibat, mereka lebih cenderung

mendukung pencapaian tujuan organisasi, meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Selain itu, Keterlibatan Karyawan berpengaruh signifikan dan mampu memediasi Kinerja Karyawan menurut (Rahim *et al.*, 2024). Menurut (Ayu Putu Widani Sugianingrat *et al.*, 2019) dan (Biswakarma & Subedi, 2024) keterlibatan karyawan mampu berperan sebagai mediator secara penuh terhadap kinerja karyawan.

H7: Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

Hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional, melalui pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan, menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan, adaptasi, integrasi, dan pemeliharaan pola dalam organisasi seperti yang dijelaskan dalam teori sistem sosial (Talcott Parsons, 1951). Menurut (Rahmadini *et al.*, 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan, yang juga memediasi hubungan antara kinerja karyawan. Menurut (Udin, 2023), gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat penelitian lainnya oleh (Thanh & Quang, 2022) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan, serta Keterlibatan Karyawan berpengaruh signifikan dan mampu memediasi Kinerja Karyawan menurut (Rahim *et al.*, 2024).

H8: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi.

Hubungan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan

Menurut Teori Sistem Sosial dari Talcott Parsons, organisasi berfungsi sebagai sistem sosial yang terdiri dari berbagai elemen yang saling berinteraksi untuk menjaga keseimbangan dan stabilitas. Selain itu, teori ini menekankan pentingnya adaptasi, di mana kepemimpinan transaksional membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal, serta integrasi, yang memastikan bahwa semua bagian dalam sistem bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan Penelitian terdahulu oleh (Jangsiriwattana, 2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja organisasi dan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Menurut (Sri Handayani *et al.*, 2022) mengungkapkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, penelitian lainnya oleh (Saad & Abbas, 2019) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional memiliki hubungan positif dengan Keterlibatan Karyawan dan Menurut (Biswakarma & Subedi, 2024) keterlibatan karyawan mampu berperan sebagai mediator secara penuh terhadap kinerja karyawan.

H9: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi.

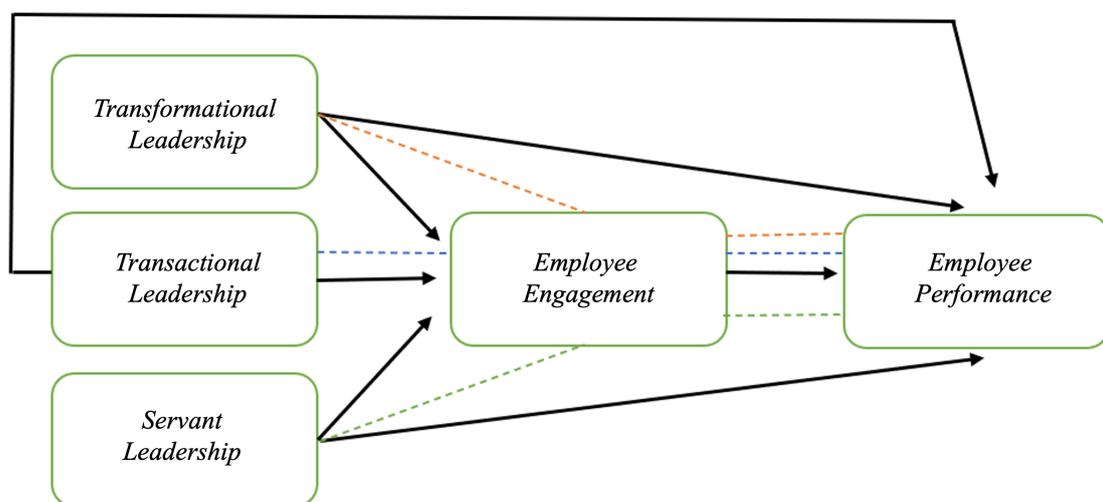
Hubungan gaya kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan

Dalam kerangka Teori Sistem Sosial Talcott Parsons, gaya kepemimpinan melayani membantu organisasi mencapai tujuan (*goal attainment*), beradaptasi dengan perubahan (*adaptation*), dan memperkuat integrasi antar anggota organisasi. Keterlibatan karyawan memainkan peran penting sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan melayani dengan peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin yang melayani tidak hanya mendukung karyawan dalam mencapai tujuan mereka, tetapi juga membangun hubungan yang kuat dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang berujung pada kinerja yang lebih baik. Menurut (Agatha *et*

al., 2021) kepemimpinan melayani memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi, namun menurut (Simamora et al., 2019) keterlibatan karyawan tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dan kinerja karyawan.

Menurut (Alahbabi et al., 2023) Kepemimpinan melayani memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Menurut (Ayu Putu Widani Sugianingrat et al., 2019) keterlibatan karyawan mampu berperan sebagai mediator secara penuh terhadap kinerja karyawan dan penelitian lainnya oleh (Goyal et al., 2024) menunjukkan bahwa Kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

H10: Gaya kepemimpinan melayani berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi.



Gambar 1. Kerangka pemikiran

2. METODE PENELITIAN

Desain penelitian

Dalam Penelitian ini, Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan kuesioner yang akan disebarakan kepada Karyawan yang pernah melakukan kegiatan magang atau sedang melakukan magang di PT XYZ

Sampel penelitian

Sampel penelitian ini terdiri dari 110 karyawan magang yang bekerja di berbagai departemen di PT XYZ. Pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria karyawan magang yang sudah bekerja minimal 3 bulan.

Teknik analisis data

Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan antar variabel serta peran mediasi dari keterlibatan karyawan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas

Uji validitas konvergen juga dapat dilihat melalui outer loadings, di mana setiap indikator idealnya memiliki nilai lebih dari 0,708. Angka ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut mencakup setidaknya 50% dari variansi variabel yang diukur (Hair et al., 2021).

Tabel 1. Hasil uji *outer loadings*

	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Transactional Leadership</i>	<i>Servant Leadership</i>	<i>Employee Performance</i>	<i>Employee Engagement</i>
BBC1	0,888				
BBC2	0,897				
BBC3	0,859				
BBC4	0,903				
BBC5	0,870				
JJK1		0,854			
JJK2		0,895			
JJK3		0,839			
JJK4		0,885			
JJK5		0,831			
MMN1			0,894		
MMN2			0,866		
MMN3			0,888		
MMN4			0,887		
MMN5			0,847		
ZK1				0,959	
ZK2				0,983	
ZK3				0,866	
ZK4				0,955	
ZK5				0,974	
YZ1					0,785
YZ2					0,922
YZ3					0,834
YZ4					0,926
YZ5					0,893

Berdasarkan Tabel 1, semua indikator memiliki nilai loading factor lebih dari 0,7, yang berarti indikator tersebut valid. Oleh karena itu, konstruk untuk semua variabel tidak ada yang perlu dieliminasi dari model (Hair *et al.*, 2022).

Uji reliabilitas

Reliabilitas mengukur konsistensi indikator dalam mengukur konstruk yang sama. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas adalah dengan melihat Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Nilai yang baik untuk ukuran reliabilitas ini seharusnya lebih dari 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat diandalkan untuk mengukur konstruk yang dimaksud. Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk menilai seberapa besar proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur. Sebuah konstruk dikatakan memiliki AVE yang baik jika nilai AVE lebih besar dari 0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikator yang digunakan. Pada Tabel 2 disajikan nilai Composite Reliability dan AVE untuk seluruh variabel.

Tabel 2. Hasil uji reliabilitas dan *Average Variance Extracted*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,922	0,930	0,942	0,764
<i>Employee Performance</i>	0,971	0,972	0,978	0,899
<i>Servant Leadership</i>	0,925	0,926	0,943	0,768
<i>Transactional Leadership</i>	0,913	0,916	0,935	0,742
<i>Transformational Leadership</i>	0,930	0,931	0,947	0,780

Berdasarkan Tabel 2, nilai composite reliability untuk semua konstruk pada variabel lebih dari 0,7 yang berarti semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria discriminant validity. Selain itu, semua nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50 dan nilai Cronbach's Alpha (α) lebih dari 0,70, yang menunjukkan bahwa semua variabel dapat dianggap reliabel (Hair et al., 2022).

R-square

Koefisien determinasi, atau R^2 , adalah ukuran statistik yang penting dalam analisis regresi untuk menilai seberapa baik variabel independen dapat menjelaskan variasi pada variabel dependen. Dalam konteks Structural Equation Modeling (SEM), R^2 digunakan untuk mengukur seberapa besar model mampu menjelaskan variasi pada konstruk endogen (Hair et al. 2021).

Tabel 3. Hasil uji *R-square*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i>	0,570	0,558
<i>Employee Performance</i>	0,793	0,785

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk variabel Kinerja Karyawan adalah 0,793, yang berarti 79,3% dari variabel Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Melayani, dan Keterlibatan Karyawan. Sementara itu, nilai *R-square* untuk variabel Keterlibatan Karyawan adalah 0,570, yang menunjukkan bahwa 57% dari variabel Keterlibatan Karyawan dapat dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Melayani (Hair et al., 2022).

Uji effect size (f^2)

Menurut (Hair et al. 2021), effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menentukan sejauh mana dampak atau perbedaan antara dua variabel atau kondisi dalam penelitian.

Tabel 4. Hasil uji *effect size*

Variabel	<i>Employee Engagement</i>	<i>Employee Performance</i>	<i>Servant Leadership</i>	<i>Transactional Leadership</i>	<i>Transformational Leadership</i>
<i>Employee Engagement</i>		0,427			
<i>Employee Performance</i>					
<i>Servant Leadership</i>	0,075	0,069			
<i>Transactional Leadership</i>	0,226	0,184			
<i>Transformational Leadership</i>	0,134	0,086			

Nilai *f-square* Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,086 menunjukkan pengaruh yang kecil terhadap Kinerja Karyawan dan nilai sebesar 0,134 menunjukkan pengaruh kecil terhadap Keterlibatan Karyawan. Nilai *f-square* Gaya Kepemimpinan Transaksional sebesar 0,184 menunjukkan pengaruh sedang terhadap Kinerja Karyawan dan nilai sebesar 0,226 menunjukkan pengaruh sedang terhadap Keterlibatan Karyawan. Nilai *f-square* Gaya Kepemimpinan Melayani sebesar 0,069 menunjukkan pengaruh kecil terhadap Kinerja Karyawan dan nilai sebesar 0,075 menunjukkan pengaruh kecil terhadap Keterlibatan Karyawan. Nilai *f-square* Keterlibatan Karyawan menunjukkan pengaruh besar terhadap Kinerja Karyawan.

Uji hipotesis

Tabel 5. Hasil uji hipotesis

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
<i>Employee Engagement -> Employee Performance</i>	0,453	0,455	0,097	4,658	0,000
<i>Servant Leadership -> Employee Engagement</i>	0,216	0,207	0,093	2,321	0,020
<i>Servant Leadership -> Employee Performance</i>	0,149	0,145	0,062	2,416	0,016
<i>Transactional Leadership -> Employee Engagement</i>	0,390	0,380	0,090	4,313	0,000
<i>Transactional Leadership -> Employee Performance</i>	0,270	0,264	0,091	2,964	0,003
<i>Transformational Leadership -> Employee Engagement</i>	0,305	0,318	0,100	3,046	0,002
<i>Transformational Leadership -> Employee Performance</i>	0,181	0,184	0,065	2,786	0,005

Uji mediasi

Tabel 6. Hasil uji mediasi

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
<i>Servant Leadership -> Employee Engagement -> Employee Performance</i>	0,098	0,096	0,050	1,946	0,052
<i>Transactional Leadership -> Employee Engagement -> Employee Performance</i>	0,177	0,176	0,065	2,709	0,007
<i>Transformational Leadership -> Employee Engagement -> Employee Performance</i>	0,138	0,142	0,047	2,957	0,003

Pembahasan

H1: Teori Parsons menegaskan bahwa fungsi goal attainment dalam sistem sosial berperan penting untuk mencapai tujuan bersama. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, dengan p-value 0,005 dan original sample estimate sebesar 0,181, mendukung fungsi goal attainment dengan menginspirasi karyawan untuk bekerja secara kolektif dan mencapai kinerja yang lebih tinggi.

H2: Dalam kerangka teori Parsons, fungsi adaptation memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dengan kebutuhan struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional, dengan p-value 0,003 dan original sample estimate sebesar 0,270, mendukung fungsi ini melalui hubungan berbasis imbalan yang memperkuat efisiensi dan kinerja karyawan.

H3: Gaya kepemimpinan melayani mencerminkan fungsi integration dalam teori Parsons, yang berfokus pada menciptakan hubungan kerja harmonis. Hasil penelitian ini, dengan p-value 0,016 dan original sample estimate sebesar 0,149, menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berkontribusi pada integrasi sosial yang positif, meningkatkan kinerja karyawan.

H4: Menurut teori Parsons, fungsi integration mendukung keterlibatan sosial dalam organisasi. Hasil penelitian, dengan p-value 0,002 dan original sample estimate sebesar 0,305, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memperkuat integrasi melalui pemberian visi dan nilai bersama yang meningkatkan keterlibatan karyawan.

H5: Fungsi adaptation dalam teori Parsons dijelaskan melalui kemampuan sistem untuk memenuhi kebutuhan anggotanya. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional, dengan p-value 0,000 dan original sample estimate sebesar 0,390, membantu organisasi beradaptasi dengan memperjelas ekspektasi dan penghargaan yang mendorong keterlibatan karyawan.

H6: Dalam teori Parsons, fungsi integration terlihat melalui interaksi sosial yang harmonis. Hasil penelitian, dengan p-value 0,020 dan original sample estimate sebesar 0,216, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani mendukung integrasi dengan membangun hubungan yang saling mendukung di tempat kerja, meningkatkan keterlibatan karyawan.

H7: Keterlibatan karyawan mencerminkan fungsi integration dan adaptation dalam teori Parsons, karena memastikan kohesi sosial sekaligus mendukung respons terhadap kebutuhan organisasi. Hasil penelitian, dengan p-value 0,000 dan original sample estimate sebesar 0,453, menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan secara positif memengaruhi kinerja dengan menciptakan keseimbangan antara individu dan sistem.

H8: Teori Parsons menyoroti fungsi latent pattern maintenance dalam memelihara nilai-nilai dasar organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, dengan p-value 0,003 dan original sample estimate sebesar 0,138, memengaruhi kinerja melalui keterlibatan karyawan dengan menciptakan pola kerja yang positif dan berkelanjutan.

H9: Dalam fungsi goal attainment dan adaptation teori Parsons, pemimpin yang memberikan imbalan berbasis kinerja membantu menciptakan keterlibatan yang memengaruhi hasil akhir. Hasil penelitian ini, dengan p-value 0,007 dan original sample estimate sebesar 0,177, mendukung bahwa keterlibatan karyawan berperan sebagai mediator antara gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja.

H10: Teori Parsons menjelaskan bahwa ketidakseimbangan dalam fungsi latent pattern maintenance dapat mengganggu pencapaian tujuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani, dengan p-value 0,052 dan original sample estimate negatif (-0,098), tidak memengaruhi kinerja melalui keterlibatan, mencerminkan tantangan dalam memelihara pola kerja yang efektif melalui fungsi ini.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan keterlibatan karyawan magang di Jakarta, namun lain halnya dengan keterlibatan karyawan yang tidak mampu memediasi gaya kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terbukti meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan magang melalui motivasi, pengakuan, dan pengaturan tujuan yang jelas. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individu, serta penghargaan yang sesuai, dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung perkembangan karyawan. Meskipun gaya kepemimpinan melayani tidak memiliki pengaruh langsung melalui keterlibatan, pendekatan ini tetap efektif untuk membangun hubungan

yang kuat dengan karyawan magang melalui dukungan emosional dan pengakuan terhadap kebutuhan individu. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan bagi perusahaan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional untuk meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan magang. Pemimpin transformasional dapat dilatih untuk memberikan inspirasi dan visi yang jelas, sementara pemimpin transaksional perlu memberikan struktur yang jelas dan penghargaan yang tepat. Selain itu, perusahaan juga disarankan untuk menyediakan program pengembangan yang relevan, seperti mentoring dan proyek-proyek menantang, untuk memenuhi kebutuhan generasi muda yang lebih fokus pada pengalaman dan pengembangan karir jangka panjang.

Keterbatasan

- a. Penelitian hanya melibatkan 110 responden karyawan magang di sektor F&B, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan ke populasi atau sektor lainnya.
- b. Lokasi penelitian terbatas di Jakarta, sehingga belum mencakup variasi budaya organisasi dari lokasi berbeda.
- c. Durasi magang yang relatif singkat dapat memengaruhi hasil terkait keterlibatan dan kinerja karyawan.

Saran

- a. Perusahaan disarankan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional melalui pelatihan, mentoring, dan pengenalan budaya perusahaan guna meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan magang.
- b. Penelitian selanjutnya dapat memperluas lingkup dengan melibatkan berbagai sektor industri untuk mengeksplorasi efektivitas gaya kepemimpinan dalam konteks yang berbeda.
- c. Variabel seperti budaya organisasi, tingkat pengalaman, dan durasi magang dapat dimasukkan sebagai faktor moderasi atau mediasi untuk memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang dinamika kerja dalam konteks magang.

REFERENSI

- Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2023). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 60–68. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.03.001>
- Abdullah, H. O., Atshan, N., Al-Abrow, H., Alnoor, A., Valeri, M., & Erkol Bayram, G. (2023). Leadership styles and sustainable organizational energy in family business: modeling non-compensatory and nonlinear relationships. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1104–1131. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2022-0113>
- Agatha, S. C., Armando, M., & Go, B. (2021). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63–74. <https://doi.org/10.9744/jmhot.7.2.63-74>
- Ahmad, T., Farrukh, F., & Nazir, S. (2015). Capacity building boost employees performance. *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 61–66. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2014-0036>
- Alahbabi, A. M. F., Binti Robani, A., & Bin Zainudin, M. Z. (2023). A Framework of Servant Leadership Impact on Job Performance: The Mediation Role of Employee Happiness in UAE Healthcare Sector. *Quality - Access to Success*, 24(194), 69–79. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.194.08>
- Angelika, M. & Yanuar, Y. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Vizta Irama Sukses

- di Jambi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 1(3), 541-547. <https://doi.org/10.24912/jmk.v1i3.5366>
- Ansari, M. S. A., Abouraiia, M., El Morsy, R., & Thumiki, V. R. R. (2024). Influence of transformational and transactional leadership on agile project success. *Project Leadership and Society*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100136>
- Arefin, M. S., Faroque, O., Zhang, J., & Long, L. (2023). High-performance work systems and organizational citizenship behavior: the role of goal congruence and servant leadership. *International Journal of Emerging Markets*, 18(11), 5432–5453. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2019-0209>
- Ayu Putu Widani Sugianingrat, I., Rini Widyawati, S., Alexandra de Jesus da Costa, C., Ximenes, M., Dos Reis Piedade, S., & Gede Sarmawa, W. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319–339. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Ben Sedrine, S., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2020). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*, 40(5), 365–388. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2018-0289>
- Biswakarma, G., & Subedi, K. (2024). The mediating role of employee engagement on the relationship between learning culture and employee performance in service sector. *Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0178>
- Cai, M., Wang, M., & Cheng, J. (2024). The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support. *Behavioral Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/bs14040300>
- Cheng, Z., & Zhu, C. (2023). Leadership Styles of Mid-level Educational Leaders Perceived by Academic Members: An Exploratory Study among Chinese Universities. *Research in Educational Administration and Leadership*, 8(4), 762–794. <https://doi.org/10.30828/real.1255643>
- Daulay, H. E., & Asikin, Z. (2024). Improving Em-ployee Performance Effectiveness Strategy In Implementing Hybrid Working At Switching Service Companies. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(5), 4091–4103. <http://eduvest.greenvest.co.id>
- Fakhri, M., Raharja, S. J., Purnomo, M., & Rivani, R. (2024). Developing potential of female employees: The mediating role of engagement and citizenship behavior in servant leadership. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(6). <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i6.3967>
- Farzana, S., & Charoensukmongkol, P. (2024). Effects of transformational leadership on psychological empowerment and employee engagement: a comparative study of Bangladesh and Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 18(4), 1094–1113. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2023-0256>
- Fokina, O., Ivanovskaya, Z., Mottaeva, A., & Khubaev, A. (2023). The conceptual role of leadership in project management. *E3S Web of Conferences*, 458. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345804020>
- Goyal, R., Sheoran, N., & Sharma, H. (2024). Resilience! An intensifier for servant leadership? An employee engagement perspective. *Evidence-Based HRM*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2023-0101>
- Jangsiriwattana, T. (2019). The relationship between transformational and transactional leadership: employee perceptions of organizational performance and work engagement. *Journal of the International Academy for Case Studies* (Vol. 25, Issue 3).
- Kungwola, K. (2023). Leadership styles and employee commitment. *E3S Web of Conferences*, 452. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345205004>

- Madison, K., Fernando, J., Robberts, J., & Eva, N. (2023). From hero to humility: Critical approaches to teaching servant leadership. *New Directions for Student Leadership*, 2023(180), 37–47. <https://doi.org/10.1002/yd.20579>
- Maharani, A., & Tamara, D. (2024). The role of disruption in the impact of multiple leadership styles on bank performance: evidence from Indonesia. *Banks and Bank Systems*, 19(3), 151–163. [https://doi.org/10.21511/bbs.19\(3\).2024.13](https://doi.org/10.21511/bbs.19(3).2024.13)
- Mujeeb, T., Khan, N. U., Obaid, A., Yue, G., Bazkiaei, H. A., & Samsudin, N. A. (2021). Do servant leadership self-efficacy and benevolence values predict employee performance within the banking industry in the post-covid-19 era: Using a serial mediation approach. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040114>
- Oude Groote Beverborg, A. (2024). Professional learning activity in and of teacher teams: multilevel assessment of how transformational leadership, goal interdependence, and collective efficacy affect information sharing. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 16(1). <https://doi.org/10.1186/s40461-024-00163-3>
- Rahim, A., Rosid, M. H. O., & Hasan, N. (2024). Risk culture and employee performance for optimal organizational success: the mediating role of employee satisfaction and employee engagement. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2023-0892>
- Rahmadini, A. N., Basith, R., & Khan, F. (2024). *Influence of Transformational Leadership and Organizational Support on Employee Performance, with Employee Engagement as a Mediating Variabel*. 5(6), 3127.
- Saad, G. Ben, & Abbas, M. (2019). Drivers of employee engagement and role of transactional leadership-case of pakistani banking sector. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(6), 233–241. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7643>
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Simamora, P., Ketut Sudiarditha, I., & Yohana, C. (2019). *The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable in Mandiri Inhealthth*. 2(3). <https://doi.org/10.33648/ijoaser.v2i2.36>
- Suhendra, R. (2021). Role of Transactional Leadership in Influencing Motivation, Employee Engagement, and Intention to Stay. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v5i5.8809>
- Tarab, S. (2024). How Islamic work ethics predict work engagement: a double mediation model. *Society and Business Review*. <https://doi.org/10.1108/SBR-09-2023-0277>
- Thanh, N. H., & Quang, N. Van. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- Udin, U. (2023). A mediation-moderation model of transformational leadership and intrinsic work motivation for nurturing employee performance. *Journal of Social Economics Research*, 10(2), 22–33. <https://doi.org/10.18488/35.v10i2.3321>
- Ul Hassan, F. S., & Ikramullah, M. (2024). Transformational leadership and employees' work engagement: the simple and parallel mediation of self-efficacy and trust in the leader. *Journal of Organizational Effectiveness*, 11(2), 448–465. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2022-0275>
- Veliando, M., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3(2), 407–416. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i2.11887>