

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP JOB PERFORMANCE DENGAN WORK ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Tasya Rania Insyra

Universitas Negeri Surabaya

tasyarania.18020@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to determine and analyze the relationship between transformational leadership and job performance and whether work engagement mediates the relationship between transformational leadership and job performance. The number of samples in this study was 55 employees. Statistical analysis used Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 3.0. The measurement scale uses a Likert Scale. The survey results show that transformational leadership has no significant effect on job performance. Transformational leadership has a considerable effect on work engagement. Work engagement has a significant impact on job performance. Work engagement as a mediator variable significantly affects the relationship between transformational leadership and job performance. Transformational leadership is not directly related to job performance but is mediated by work engagement. The research implication that can be applied is that companies need to provide regular training programs, provide rewards and tiered career development, and create a comfortable work environment to improve employee job performance and engagement.

Keywords: job performance; transformational leadership; work engagement.

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 memaksa pemerintah di negara Asia dan Pasifik menerapkan beberapa kebijakan seperti pembatasan wilayah dan sosial. Kebijakan tersebut menimbulkan gangguan terhadap perekonomian secara menyeluruh, meliputi gangguan di pasar tenaga kerja serta penurunan tingkat pendapatan pekerja di seluruh wilayah. Pada 2020, jumlah pekerja di negara Asia dan Pasifik menurun. Secara keseluruhan, total tenaga kerja yang ada di negara Asia dan Pasifik tahun 2020 sebesar 1,8 miliar pekerja. Apabila dibandingkan tahun 2019, jumlah pekerja menurun sebesar 3,2% atau sebanyak 61,8 juta pekerja. Dampak lain yang timbul akibat pandemi Covid-19 adalah tingkat pengangguran yang meningkat sebesar 5,2% atau 101,1 juta pekerja (Fiskal.kemenkeu.go.id, 2021).

Pemerintah di negara Asia dan Pasifik telah mengupayakan beragam cara menanggulangi pengaruh negatif pandemi Covid-19 di bidang ekonomi ataupun pasar tenaga kerja. Negara maju di wilayah ini telah mengalokasikan anggaran lebih banyak sebagai respon atas kebijakan terhadap pandemi Covid-19. Sementara itu, kebijakan tenaga kerja difokuskan pada pemberian bantuan terhadap sektor usaha serta penciptaan lapangan pekerjaan. Seiring dengan pemulihan ekonomi di Indonesia, keadaan ketenagakerjaan memperlihatkan tren yang positif (Merdeka.com, 2021). Tren yang positif terlihat dari jumlah pekerja yang bertambah menjadi 131,05 juta pekerja per Agustus 2021 (Bisnis.com, 2021).

Perusahaan dituntut memiliki daya saing global untuk menghadapi persaingan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan yang dapat memberikan layanan terbaik yang dapat memenangkan persaingan dan mampu bertahan (Lai *et al.*, 2020). Salah satu perusahaan yang mampu untuk bertahan di persaingan industri yaitu perusahaan rokok, perusahaan ini memberikan pelayanan akan terpenuhinya kebutuhan rokok di seluruh Indonesia. Jumlah konsumsi rokok masyarakat Indonesia sebanyak 322 miliar batang pada 2020. Jumlah ini diperkirakan terus meningkat, meskipun terdapat kenaikan tarif cukai rokok sebesar 12%. Hal ini menjadi faktor pendukung bagi perusahaan rokok untuk mampu bertahan di persaingan industri yang semakin kompleks (Databoks.co.id, 2021)

Perusahaan dapat terus berkompetisi dan bersaing dengan perusahaan lainnya di dukung oleh adanya karyawan yang mempunyai kinerja serta prestasi baik. Dengan meningkatnya kinerja dan prestasi kerja karyawan, mampu meningkatkan profitabilitas perusahaan (Lai *et al.*, 2020). Berdasarkan hasil

wawancara, perusahaan rokok yang menjadi objek dari penelitian ini menyadari bahwa karyawan adalah aset terbesar dan pihak yang sangat berpengaruh dalam terwujudnya hal tersebut. Hal ini sejalan dengan Setyawati & Nugrohoseno (2019), karyawan adalah salah satu faktor penting yang memengaruhi perkembangan perusahaan serta berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Di tempat kerja, pemimpin perusahaan sangat berpengaruh terhadap perilaku karyawan karena mempunyai wewenang untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja seluruh karyawan ataupun membuat keputusan yang berkaitan dengan promosi karyawan. Oleh karena itu, perilaku pemimpin juga dapat membentuk baik ataupun buruknya perilaku karyawan. Prinsip *transformational leadership* diimplementasikan guna membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan dalam suatu perusahaan (Lai *et al.*, 2020).

Eliyana *et al.* (2019) mengemukakan *transformational leadership* berkorelasi positif secara signifikan terhadap *job performance*. Lai *et al.* (2020) mengungkapkan terdapat pengaruh positif antara variabel *transformational leadership* terhadap *job performance*. Tetapi, menurut Meng *et al.* (2020), tidak terdapat hubungan antara *transformational leadership* terhadap *job performance*.

Transformational leadership juga memengaruhi *work engagement* (Abas *et al.*, 2019; Amor *et al.*, 2020; Ratnaningtyas *et al.*, 2021). Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi, ketika bekerja didalam perusahaan mampu meningkatkan prestasi kerja menjadi lebih baik sebab karyawan memiliki dedikasi, optimis, dan berkonsentrasi penuh ketika melakukan pekerjaannya (Tims *et al.*, 2011). Pimpinan perusahaan yang menerapkan prinsip *transformational leadership* dapat meningkatkan *work engagement* karyawan dalam menjalin hubungan baik dan terlibat secara langsung dengan perusahaan, meningkatkan kontribusi dan kinerja yang diberikan oleh karyawan, dan menumbuhkan keinginan karyawan untuk terus membantu rekan kerja lainnya (Bakker *et al.*, 2012).

Menurut Amor *et al.* (2020), *transformational leadership* berhubungan positif terhadap *work engagement*. Ratnaningtyas *et al.* (2021) mengemukakan terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Sementara itu, Meng *et al.* (2020) menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara *transformational leadership* terhadap *work engagement* di mana *transformational leadership* sebagai mediator, berinteraksi dengan *task autonomy* dan *perceived meaningfulness* dalam memprediksi *work engagement*.

Survei yang dilaksanakan Dale Carnegie Indonesia (DCI) menyebutkan bahwa hanya 25% karyawan milenial (kelahiran 1986-2000) yang mempunyai *work engagement* tinggi pada perusahaan tempat bekerja (Dalecarnegie.id, 2017). Penelitian yang ditemukan dalam HR Director Breakfast Meeting di Jakarta menyatakan 87% karyawan di seluruh dunia tidak memiliki *work engagement*, serta lebih dari 80% karyawan di Indonesia juga tidak memiliki *work engagement* di tempat bekerja (Pmsm.or.id, 2016).

Cesário & Chambel (2017) menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Albana (2018) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara *work engagement* terhadap *job performance*. Ini berbeda dengan penelitian Guan & Frenkel (2018) yang mengemukakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara *work engagement* terhadap *job performance*.

Lai *et al.* (2020) menyebutkan rendahnya tingkat *work engagement* karyawan sebagai ketidakterikatan. Jika karyawan berkomitmen untuk bekerja di sebuah perusahaan, tetapi tidak seutuhnya melakukan seluruh pekerjaannya maka dikategorikan tidak mempunyai *work engagement* terhadap perusahaan tempat bekerja. Atthohiri & Wijayati (2021) berpendapat seorang karyawan yang mempunyai tingkat *work engagement* rendah akan berakibat buruk pada perusahaan ataupun diri sendiri. Akibat yang terjadi pada perusahaan yaitu karyawan dapat memengaruhi profitabilitas serta menunjukkan sikap negatif dengan membuat masalah dan kesalahan yang fatal secara terus menerus. Perusahaan yang mempunyai karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi akan terlihat jika karyawan dapat mengekspresikan diri dan terikat penuh dengan pekerjaannya (Firnanda & Wijayati, 2021).

Jefany (2018) menemukan *transformational leadership* berkorelasi positif secara signifikan terhadap *job performance* melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi. Lai *et al.* (2020) menjelaskan terdapat pengaruh positif antara variabel *transformational leadership* terhadap *job performance* melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi. Tetapi, menurut Meng *et al.* (2020), tidak terdapat hubungan antara *transformational leadership* terhadap *job performance* melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi.

Hasil *work engagement* adalah karyawan merasa puas dengan hasil kerjanya, berkeinginan untuk tetap berada di dalam perusahaan dalam jangka waktu lebih lama, dan akan mengupayakan usaha terbaiknya untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan (Lai *et al.*, 2020). *Work engagement* penuh akan terwujud apabila karyawan merasa pemimpin sangat mendukung dan memotivasi karyawan (Wijayati, 2020). Perusahaan juga diharapkan mampu memberikan kepercayaan atas kinerja karyawan sehingga *work engagement* karyawan akan optimal dan proses pencapaian tujuan perusahaan akan terlaksana dengan baik (Lai *et al.*, 2020). Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Transformational Leadership

Menurut Yukl *et al.* (2013), *transformational leadership* yaitu kondisi di mana karyawan merasa adanya rasa kepercayaan, rasa hormat, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan, dan termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi apa yang awalnya diharapkan. Khalili (2016) mendefinisikan bahwa *transformational leadership* adalah ketika pemimpin berupaya memotivasi karyawannya agar melaksanakan tanggung jawab atas pekerjaannya, meningkatkan kesadaran karyawan melalui daya tarik nilai, moralitas, serta idealisme yang tinggi meliputi keseimbangan, keadilan, kebebasan, kemanusiaan, dan kedamaian. *Transformational leadership* merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan agar mencapai hasil pekerjaan yang sempurna sebagai bentuk aktualisasi diri (Sun & Henderson, 2017). Menurut Lai *et al.* (2020) terdapat enam indikator *transformational leadership* yaitu mengartikulasikan visi, memberikan contoh yang sesuai, membina penerimaan tujuan kelompok, ekspektasi kinerja yang tinggi, memberikan dukungan individual, serta stimulasi intelektual.

Job Performance

Kaveri & Prabakaran (2013) mendefinisikan *job performance* merupakan kontribusi yang dilakukan karyawan guna meningkatkan produktivitas perusahaan. Menurut Jayaweera (2015), *job performance* adalah kegiatan yang dikerjakan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. *Job performance* mencakup seluruh produktivitas yang dilakukan karyawan ketika bekerja di suatu perusahaan (Idrees *et al.*, 2015). Grahandika & Wijayati (2021) mendefinisikan *job performance* sebagai prestasi kerja serta pencapaian yang dihasilkan karyawan yang telah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu bekerja. *Job performance* meliputi keseluruhan kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sebagai tanggung jawab yang telah diberikan oleh organisasi terhadap karyawannya (Umihastanti & Frianto, 2022). Lai *et al.* (2020) mengatakan bahwa terdapat dua indikator *job performance* yakni *task performance* yang dapat dilihat dari hasil kinerja tugas karyawan dalam suatu perusahaan, dan *helping behavior* yang dapat dilihat dari perilaku membantu antar karyawan dalam suatu perusahaan.

Work Engagement

Work engagement yaitu kondisi di mana seorang karyawan mempunyai pola pikir yang positif sehingga dapat mencurahkan dirinya secara fisik, kognitif, maupun emosional ketika melakukan suatu pekerjaan (Bakker *et al.*, 2012). Menurut Lai *et al.* (2020), *work engagement* merupakan sebuah konstruk yang meliputi faktor emosional, kognitif, dan perilaku fisik yang berkaitan oleh peran kerja seorang karyawan dalam perusahaan. Atthohiri & Wijayati (2021) mendefinisikan *work engagement* adalah karyawan yang melakukan tugas kerjanya dan mencurahkan dirinya secara fisik, emosional, dan kognitif sepanjang proses kerja berlangsung. Menurut Fazlurrahman *et al.* (2020), karyawan yang *engaged* cenderung bersemangat dalam suatu pekerjaan, bangga menjadi bagian dari perusahaan, senang dengan apa yang dilakukan, serta memiliki rasa kepuasan tersendiri dalam pekerjaannya.

Menurut Rich *et al.* (2010) terdapat tiga indikator *work engagement*, meliputi *physical engagement* dilihat dari karyawan yang terlibat di suatu pekerjaan seperti hadir secara fisik dan fokus dalam kinerja peran, *emotional engagement* dilihat dari karyawan yang secara emosional terhubung dengan peran kerja, serta *cognitive engagement* dapat dilihat dari karyawan yang secara kognitif selalu waspada, fokus, dan penuh perhatian dalam melakukan pekerjaannya.

Hubungan antar Variabel

Menges *et al.* (2011) menyatakan bahwa terdapat keterkaitan antara kinerja karyawan dan mekanisme yang dapat menimbulkan adanya *transformational leadership*. *Transformational leadership* dianggap sebagai paradigma kepemimpinan yang efektif dengan prestasi kerja dan perilaku kerja karyawan serta hal ini juga mendukung efektivitas organisasi (Zhang *et al.*, 2014). *Transformational leadership* dapat menciptakan pertimbangan individual dalam menghadapi suatu pekerjaan, dapat menjadi motivasi bagi karyawan, dan mendorong agar karyawan berkontribusi lebih dalam pekerjaannya, serta mengutamakan komitmen yang tinggi dari karyawannya sehingga akan meningkatkan kinerja (Tse *et al.*, 2013). Lai *et al.* (2020) dan Eliyana *et al.* (2019) mengemukakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *job performance*. Namun, menurut Meng *et al.* (2020), tidak terdapat pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *job performance*.

H1: *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

Pemimpin yang menerapkan prinsip *transformational leadership* memberikan perhatian khusus kepada setiap karyawannya, mencoba memahami kebutuhan karyawannya, dan juga memberikan dukungan emosional pada saat karyawan merasa frustrasi di tempat kerja. Hal-hal tersebut dapat meningkatkan perasaan aman karyawannya dan dapat mendorong untuk bekerja secara maksimal (Wijayati, 2020). Liaw *et al.* (2010) menyatakan prinsip *transformational leadership* dapat meningkatkan dukungan yang diberikan oleh pemimpin perusahaan. Maka dalam hal ini, pertimbangan individual dapat membuat karyawan merasakan keamanan psikologis dan meningkatkan ketersediaan untuk semaksimal mungkin terlibat di tempat kerja (Lai *et al.*, 2020). Menurut Amor *et al.* (2020) dan Ratnaningtyas *et al.* (2021), terdapat pengaruh positif antara *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Sementara itu, Meng *et al.* (2020) menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *work engagement*.

H2: *Transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

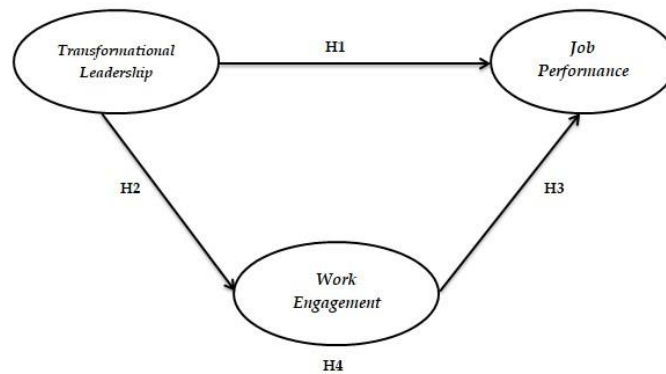
Karyawan yang terlibat dalam suatu pekerjaan akan memusatkan upaya fisik guna mencapai tujuan perusahaan, serta tetap fokus dan terhubung secara emosional pada pekerjaannya (Atthohiri & Wijayati, 2021). Untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan memberikan energi kognitif secara penuh untuk perilaku yang membutuhkan kewaspadaan, perhatian, dan konsentrasi lebih (Putri & Frianto, 2022). Investasi dalam bentuk energi emosional memperhatikan antara hubungan emosional dengan rekan kerja, memberikan fasilitas guna mencapai tujuan organisasi, dan akhirnya menghasilkan kinerja yang sempurna (Ali & Wardoyo, 2021). Cesário & Chambel (2017) dan Albana (2018) mengemukakan terdapat pengaruh positif *work engagement* terhadap *job performance*. Namun, menurut Guan & Frenkel (2018) tidak terdapat pengaruh antara *work engagement* terhadap *job performance*.

H3: *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*.

Teori *transformational leadership* menunjukkan bahwa pemimpin yang sempurna akan memiliki pengaruh yang sempurna. Pemimpin ini akan mengubah kebutuhan, nilai, dan preferensi karyawan untuk menyampingkan tujuan dari kepentingan pribadi menjadi mengutamakan tujuan kepentingan kolektif suatu perusahaan (Wijayati, 2020). Pemimpin juga cenderung melibatkan karyawan untuk berkomitmen pada tujuan perusahaan serta bersedia melakukan pengorbanan kepentingan pribadi untuk mencapai kepentingan tujuan kolektif (Firnanda & Wijayati, 2021). Wang *et al.* (2011); Zhu *et al.* (2013); Dust *et al.* (2014); Chun *et al.* (2016) mendukung pengaruh positif antara *transformational leadership* dan *job performance* melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* memediasi dan mendasari pengaruh positif antara

transformational leadership dan *job performance*. Tetapi, menurut Meng *et al.* (2020) tidak terdapat pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *job performance* melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi.

H4: Ada peran mediasi variabel *work engagement* terhadap pengaruh antara variabel *transformational leadership* dan *job performance*.



Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan salah satu perusahaan rokok di Indonesia sejumlah 100 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan survei kepada seluruh populasi. Survei dilakukan dengan cara memberikan kuesioner secara langsung kepada responden. Dari survei yang telah dilakukan, 55 kuesioner telah diisi. Variabel *transformational leadership* menggunakan 14 item pernyataan yang dikemukakan oleh Podsakoff *et al.* (1990). Variabel *job performance* menggunakan 9 item pernyataan yang dijelaskan oleh Van Dyne & LePine (1998). Variabel *work engagement* menggunakan 18 item pernyataan dari Rich *et al.* (2010). Skala Likert 1-5 digunakan untuk menilai 41 item pernyataan dari 3 variabel yang diteliti. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *software SmartPLS* versi 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1.
KARAKTERISTIK RESPONDEN

| Klarifikasi | Kategori | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------------|---------------|-----------|----------------|
| Gender | Laki-laki | 23 | 41,8% |
| | Perempuan | 32 | 58,2% |
| Usia | ≤ 25 Tahun | 21 | 38,2% |
| | 26–35 Tahun | 30 | 54,5% |
| | 36-45 Tahun | 3 | 5,5% |
| | ≥ 46 Tahun | 1 | 1,8% |
| Pendidikan | D3 | 2 | 3,6% |
| | S1 | 52 | 94,5% |
| | S2 | 1 | 1,8% |
| Status | Menikah | 24 | 43,6% |
| | Belum Menikah | 31 | 56,4% |
| Masa Bekerja | ≤ 5 Tahun | 39 | 70,9% |
| | 6-10 Tahun | 14 | 25,5% |
| | 11-15 Tahun | 1 | 1,8% |
| | ≥ 16 Tahun | 1 | 1,8% |
| Total | | 55 | 100% |

Sumber: Output IBM SPSS Statics 26 (2022, data diolah)

Karakteristik responden meliputi gender, usia, pendidikan, status, serta masa bekerja. Sesuai gender, jumlah responden perempuan dalam penelitian ini lebih banyak dari jumlah responden laki-laki. Usia mayoritas responden adalah 26-35 tahun. Mayoritas responden berpendidikan minimal S1. Jumlah responden yang belum menikah lebih banyak daripada yang sudah menikah. Dari keseluruhan responden, mayoritas telah bekerja di perusahaan rokok kurang dari lima tahun. Data selengkapnya disajikan pada Tabel 1.

Analisis Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif mengidentifikasi kategori subjek penelitian dari responden terhadap setiap variabel. Variabel *transformational leadership* terdapat 27 responden kategori sedang dan 28 responden kategori tinggi. Variabel *job performance* sebanyak 20 responden kategori sedang dan 35 responden kategori tinggi. Variabel *work engagement* ditemukan 15 responden kategori sedang serta 40 responden kategori tinggi.

Tabel 2.
MEAN HIPOTETIK DAN DEVIASI STANDAR HIPOTETIK

| Variabel | Mean | Deviasi Standar | Kategori | Skor | Frekuensi | Persentase (%) |
|------------------------------------|------|-----------------|----------|--------------|-----------|----------------|
| <i>Transformational Leadership</i> | 42 | 9,33 | Rendah | $\leq 32,67$ | 0 | 0% |
| | | | Sedang | 32,67-51,33 | 27 | 49% |
| | | | Tinggi | $\geq 51,33$ | 28 | 51% |
| <i>Job Performance</i> | 27 | 6 | Rendah | ≤ 21 | 0 | 0% |
| | | | Sedang | 21-33 | 20 | 36,4% |
| | | | Tinggi | ≥ 33 | 35 | 63,6% |
| <i>Work Engagement</i> | 54 | 12 | Rendah | ≤ 42 | 0 | 0% |
| | | | Sedang | 42-66 | 15 | 27,3% |
| | | | Tinggi | ≥ 66 | 40 | 72,7% |

Sumber: Output IBM SPSS Statics 26 (2022, data diolah)

Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mendeteksi valid atau tidaknya item pernyataan dari seluruh variabel yang diteliti (Ghozali, 2014). Seluruh indikator di setiap variabel memiliki *outer loadings* $\geq 0,70$, sehingga dinyatakan valid.

Hasil Uji Composite Reliability

Variabel dikatakan reliabel jika memiliki *composite reliability* $\geq 0,70$. Nilai *composite reliability* variabel *transformational leadership* sebesar 0,962, variabel *job performance* sebesar 0,951, dan variabel *work engagement* sebesar 0,963. Jadi, seluruh variabel dalam penelitian ini adalah reliabel.

Hasil Uji Cronbach's Alpha

Hasil dari *Cronbach's alpha* dapat menguatkan hasil pengujian *composite reliability*. Nilai *cronbach's alpha* dapat digunakan jika memiliki nilai $\geq 0,70$. Hasil dari pengujian ditemukan nilai *cronbach's alpha* dari keseluruhan variabel $\geq 0,70$ dengan rincian variabel *transformational leadership* sebesar 0,958, variabel *job performance* sebesar 0,942, serta variabel *work engagement* sebesar 0,960.

Hasil Uji R-Square

Hasil dari nilai *R-Square* variabel *job performance* yaitu 0,242, yang mana menunjukkan bahwa persentase besarnya *job performance* dapat dijelaskan oleh *transformational leadership* sebesar 24,2%. Nilai *R-square* yang diperoleh variabel *work engagement* adalah 0,232, yang menunjukkan bahwa *work engagement* dapat dijelaskan oleh *transformational leadership* sebesar 23,2%.

Hasil Uji Kausalitas

Berdasarkan Tabel 3, nilai *t-statistics transformational leadership* terhadap *job performance* adalah $0,224 \leq 1,96$, dengan *original sample* sebesar $-0,036$. Hal ini membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh pada variabel *transformational leadership* terhadap *job performance*. Adapun nilai *t-statistics transformational leadership* terhadap *work engagement* adalah $5,738 \geq 1,96$, dengan *original sample* sebesar $0,481$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif pada variabel *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Nilai *t-statistics work engagement* terhadap *job performance* adalah $3,606 \geq 1,96$, dengan *original sample* sebesar $0,508$. Hal ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif pada variabel *work engagement* terhadap *job performance*. *Work engagement* terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *job performance* dengan nilai *t-statistics* $2,550 \geq 1,96$.

Tabel 3.
PATH COEFFICIENTS DAN INDIRECT EFFECT

| Hubungan Antar Variabel | Original Sample | T-Statistic | | Keputusan |
|--|-----------------|-------------|-----------------------------------|--------------------|
| <i>Transformational Leadership</i> → <i>Job Performance</i> | -0,036 | 0,224 | $\leq 1,96$ (Tidak Signifikan) | Hipotesis Ditolak |
| <i>Transformational Leadership</i> → <i>Work Engagement</i> | 0,481 | 5,738 | $\geq 1,96$ (Signifikan) | Hipotesis Diterima |
| <i>Work Engagement</i> → <i>Job Performance</i> | 0,508 | 3,606 | $\geq 1,96$ (Signifikan) | Hipotesis Diterima |
| <i>Transformational Leadership</i> → <i>Work Engagement</i> → <i>Job Performance</i> | 0,244 | 2,550 | $\geq 1,96$ (Signifikan) | Hipotesis Diterima |

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2022, data diolah)

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Performance*

Hasil dari pengujian ditemukan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job performance*, sehingga H1 ditolak. *Transformational leadership* tinggi, namun tidak selalu meningkatkan *job performance* karyawan. Hasil ini bertentangan dengan temuan *transformational leadership* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *job performance* oleh Lai et al. (2020) dan Eliyana et al. (2019) bahwa *transformational leadership* mampu menciptakan adanya pertimbangan individual karyawan dalam menghadapi suatu pekerjaan, dapat menjadi motivasi bagi karyawan dan mendorong agar karyawan berkontribusi lebih dalam pekerjaan yang dilakukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja. Hasil jawaban responden menunjukkan kategori tinggi untuk *transformational leadership*, namun hasil pengujian menyatakan bahwa *transformational leadership* dan *job performance* memiliki hubungan negatif. Hal ini menjelaskan bahwa *transformational leadership* tidak cukup dominan untuk menjadi faktor kontekstual dalam memicu peningkatan *job performance* karyawan.

Hasil dari *outer loadings* pada variabel *transformational leadership* melalui indikator *high performance expectation* menunjukkan bahwa pimpinan percaya karyawan mempunyai kinerja yang baik, akan tetapi pada hasil pengujian atas jawaban dari responden ditemukan nilai indikator tersebut termasuk ke dalam nilai terendah yang artinya responden tidak setuju dengan pernyataan tersebut, sebab hal ini dapat memicu pimpinan memiliki ekspektasi yang tinggi atas kinerja karyawan dan mengharapkan hasil kerja yang sempurna dari karyawan. Berdasarkan analisis, *transformational leadership* tidak mampu memengaruhi *job performance*. Untuk mengkondisikan *job performance* tidak perlu adanya *transformational leadership*.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Work Engagement

Hasil pengujian diketahui bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*, sehingga H2 diterima. Semakin tinggi adanya pengaruh *transformational leadership*, maka semakin tinggi pula *work engagement* karyawan. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian dari Lai *et al.* (2020) dan Amor *et al.* (2020), yang menerangkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement*. Prinsip *transformational leadership* dapat meningkatkan dukungan yang diberikan oleh pimpinan.

Hasil dari *outer loadings* pada variabel *transformational leadership* melalui indikator *high performance expectation* menunjukkan bahwa pimpinan mengharapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan melebihi ekspektasi dan memusatkan banyak perhatian pada pekerjaannya, dan *intellectual stimulation* yang menunjukkan bahwa pimpinan mendorong karyawan untuk berpikir tentang cara yang tepat dalam melakukan suatu pekerjaan serta menyelesaikan masalah yang terjadi dalam perusahaan dengan cara yang efektif.

Pengaruh Work Engagement terhadap Job Performance

Hasil pengujian diketahui bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap *job performance*, sehingga H3 diterima. Semakin tinggi pengaruh *work engagement*, maka akan semakin tinggi pula *job performance* karyawan saat bekerja. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian dari Abas *et al.* (2019), Lai *et al.* (2020), serta Tisu *et al.* (2020) yang menjelaskan bahwa *work engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *job performance*. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi akan berkinerja lebih baik, sebab karyawan mengimplementasikan lebih banyak energi fisik dengan intensitas yang besar untuk waktu lebih lama, energi kognitif dengan perhatian dan fokus yang lebih besar pada suatu pekerjaan yang berhubungan langsung dengan tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan, dan energi emosional untuk terhubung dengan peran kerja.

Hasil jawaban responden menunjukkan kategori tinggi untuk *work engagement*, hal ini menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara *work engagement* dengan *job performance*. Hal ini menjelaskan bahwa karyawan dengan *work engagement* yang tinggi akan berkinerja lebih baik serta bersedia untuk membantu pekerjaan rekan kerjanya. Hasil dari *outer loadings* pada variabel *work engagement* melalui indikator *emotional engagement* menunjukkan bahwa karyawan merasa energik dalam melakukan pekerjaannya dan merasa bangga dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, hal ini dapat mendorong karyawan mencurahkan banyak energi serta perhatian pada pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih optimal.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Job Performance melalui Work Engagement

Hasil pengujian diketahui bahwa *work engagement* memediasi secara tidak langsung pengaruh antara *transformational leadership* terhadap *job performance*, sehingga H4 diterima. Hal ini menerangkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *job performance*, namun *transformational leadership* dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap *job performance* melalui *work engagement*. Dapat diketahui bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *job performance* melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi adalah positif secara signifikan. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian dari Giovanni (2018), Jefany (2018), serta Lai *et al.* (2020) yang menemukan bahwa *work engagement* merupakan mekanisme motivasi yang bermakna dan berwawasan luas serta layak mendapat perhatian lebih dalam penelitian masa depan tentang *transformational leadership* dan jenis kepemimpinan lainnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian, *transformational leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job performance*, *transformational leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*, *work engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap *job performance*, dan *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi.

Implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah perusahaan dapat mengembangkan penerapan gaya kepemimpinan yang telah digunakan, dengan cara memberikan program pelatihan kepemimpinan kepada pimpinan perusahaan. Dengan adanya program pelatihan ini, diharapkan pimpinan dapat meningkatkan keterampilan *leadership* dengan memotivasi karyawan, mendengarkan dan menampung aspirasi karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih optimal, serta dapat meningkatkan efektivitas perusahaan. Untuk meningkatkan *job performance* karyawan dan *work engagement* karyawan, perusahaan dapat memberikan program pelatihan secara berkala kepada karyawan, penilaian kerja yang rutin dan berkelanjutan, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan *reward*, serta pengembangan karier berjenjang bagi karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk mengekspresikan serta melibatkan dirinya secara fisik, kognitif, maupun emosional selama proses kerja berlangsung. Keterbatasan penelitian adalah kurangnya jumlah responden, sehingga kurang menggambarkan keadaan perusahaan yang sesungguhnya. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperbanyak jumlah responden guna meningkatkan keakuratan data, dapat melakukan penelitian pada industri sejenis ataupun lainnya, dan diharapkan dapat menambahkan variabel dukungan organisasi, lingkungan kerja, maupun jenis gaya kepemimpinan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abas, N. I., Sawitri, H. S. R., & Puspawati, D. (2019). Transformational Leadership, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Work Engagement. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 2(4), 363–376. <https://doi.org/10.29259/sijdeb.v2i4.363-376>
- Albana, H. (2018). Pengaruh Job Crafting terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh Work Engagement di PT. Terminal Teluk Lamong, Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(1), 210–219.
- Ali, F., & Wardoyo, D. T. W. (2021). Pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi PT. Ultrajaya Milk Industry, Tbk Surabaya Bagian Marketing). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 367–379. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p367-379>
- Atthohiri, N. A., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1092–1100. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1092-1100>
- Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. (2015). Relational Energy at Work: Implications for Job Engagement and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35–49.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Bisnis.com. (2021). *Pekerja Sektor Formal Bertambah, Sinyal Ekonomi Membaik*. (<https://ekonomi.bisnis.com/read/20211105/12/1462575/pekerja-sektor-formal-bertambah-sinyal-ekonomi-membaik>, diakses pada 25 Februari 2022)
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(3), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/kpm.1542>

- Chun, J. U., Cho, K., & Sosik, J. J. (2016). A Multilevel Study of Group-Focused and Individual-Focused Transformational Leadership, Social Exchange Relationships, and Performance in Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 374–396. <https://doi.org/10.1002/job.2048>
- Dalecarneige.id. (2017). *Hanya 25 Persen Millennials yang Setia Kepada Perusahaan*. (<https://www.dalecarneige.id/sumberdaya/media/media-coverage/hanya-25-persen-millennials-yang-setia-kepada-perusahaan/>, diakses pada 17 Februari 2022)
- Databoks.co.id. (2021). *Berapa Jumlah Konsumsi Rokok Masyarakat Indonesia Per Tahun?* (<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/12/15/berapa-jumlah-konsumsi-rokok-masyarakat-indonesia-per-tahun>, diakses pada 17 Juni 2022)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job Crafting and Extra-Role Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91(6), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational Leadership, Psychological Empowerment, and The Moderating Role of Mechanistic–Organic Contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413–433. <https://doi.org/10.1002/job.1904>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in The Transformational Leadership Towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Fazlurrahman, H., Wijayati, D. T., Hadi, H. K., Rahman, Z., Nugrohoseno, D., & Wahyudi Rahman, M. F. (2020). Analysis of Work Engagement Measurement at Work From Home Due to The Effect of Covid-19 Pandemic. *Technium Social Sciences Journal*, 6(6), 69–87.
- Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1076–1091. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1076-1091>
- Fiskal.kemenkeu.go.id. (2021). *Kajian Dampak Covid-19 terhadap Pasar Tenaga Kerja dan Respons Kebijakan di Kawasan Asia dan Pasifik*. (<https://fiskal.kemenkeu.go.id/kajian/2021/08/18/2433-kajian-dampak-covid-19-terhadap-pasar-tenaga-kerja-dan-respons-kebijakan-di-kawasan-asia-dan-pasifik>, diakses pada 17 Februari 2022)
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) (Edisi 4)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giovanni, J. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dengan Work Engagement sebagai Variabel Pemeditasi (Studi Eksplorasi pada Karyawan Usia Muda di Kota Pontianak). *Jurnal Ekonomi Integra*, 8(1), 040–054. <https://doi.org/10.51195/iga.v8i1.115>
- Grahandika, G., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4), 1349–1359. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n4.p1349-1359>
- Guan, X., & Frenkel, S. (2018). How HR Practice, Work Engagement and Job Crafting Influence Employee Performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591–607. DOI: 10.1108/CMS-11-2017-0328
- Idrees, Z., Xinping, X., Shafi, K., Hua, L., & Nazeer, A. (2015). Effect of Salary, Training and Motivation on Job Performance of Employees. *American Journal of Business, Economics and*

Management, 3(2), 55–58.

- Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 271–278. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p271>
- Jefany, O. (2018). Analisis Pengaruh Work Engagement sebagai Mediator antara Job Resources dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Commitment dan Job Performance di Lembaga Pendidikan Indonesia Amerika. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 14(3), 171–192. <https://doi.org/10.26487/jbmi.v14i3.2075>
- Kaveri, M., & Prabakaran, G. (2013). Impact of High Performance Human Resource Practices on Employees Job Performance in Leather Goods Manufacturing Companies at Vellore District. *Bonfring International Journal of Industrial Engineering and Management Science*, 3(1), 7–12. <https://doi.org/10.9756/BIJEMS.4376>
- Khalili, A. (2016). Linking Transformational Leadership, Creativity, Innovation, and Innovation-Supportive Climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Liaw, Y.-J., Chi, N.-W., & Chuang, A. (2010). Examining The Mechanisms Linking Transformational Leadership, Employee Customer Orientation, and Service Performance: The Mediating Roles of Perceived Supervisor and Coworker Support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 477–492. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9145-x>
- Meng, F., Wang, Y., Xu, W., Ye, J., Peng, L., & Gao, P. (2020). The Diminishing Effect of Transformational Leadership on the Relationship Between Task Characteristics, Perceived Meaningfulness, and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(11), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585031>
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011). Transformational Leadership Climate: Performance Linkages, Mechanisms, and Boundary Conditions at The Organizational Level. *Leadership Quarterly*, 22(5), 893–909. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.010>
- Merdeka.com. (2021). *Kemnaker: Kondisi Ketenagakerjaan Tunjukkan Tren Positif*. (<https://www.merdeka.com/peristiwa/kemnaker-kondisi-ketenagakerjaan-tunjukkan-tren-positif.html>, diakses pada 25 Februari 2022)
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faiña, J. A. (2020). Transformational Leadership and Work Engagement: Exploring The Mediating Role of Structural Empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Pmsm.or.id. (2016). *Kita Sedang Dalam Krisis Engagement!! (Kabar dari HR Director Breakfast – Meeting)*. (<https://pmsm.or.id/381/kita-sedang-dalam-krisis-engagement-kabar-dari-hr-director-breakfast-meeting/>, diakses pada 17 Februari 2022)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

- Putri, A. N. L., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Self-efficacy terhadap Job Satisfaction Melalui Work Engagement pada Karyawan PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 357–369.
- Ratnaningtyas, H., Handaru, A. W., & Eryanto, H. (2021). Transformational Leadership and Work Motivation on Work Productivity Mediated by Work Engagement: An Introductory Analysis. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(1), 25–32.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Setyawati, S. M., & Nugrohoseno, D. (2019). Praktik SDM, Job Crafting dan Work Engagement terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 619–628.
- Sun, R., & Henderson, A. C. (2017). Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance. *Public Administration Review*, 77(4), 554–565. <https://doi.org/10.1111/puar.12654>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do Transformational Leaders Enhance Their Followers' Daily Work Engagement?. *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Tisu, L., Lupşa, D., Vîrgă, D., & Rusu, A. (2020). Personality Characteristics, Job Performance and Mental Health The Mediating Role of Work Engagement. *Personality and Individual Differences*, 153(10), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>
- Tse, H. H. M., Lam, C. K., Lawrence, S. A., & Huang, X. (2013). When My Supervisor Dislikes You More Than Me: The Effect of Dissimilarity in Leader–Member Exchange on Coworkers' Interpersonal Emotion and Perceived Help. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 974–988. <https://doi.org/10.1037/a0033862>
- Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 219–232. <https://doi.org/10.26740/jim.v10n1>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wijayati, D. T. (2020). Analisis Komparatif Pengaruh Transformational Leadership terhadap Kinerja Sekolah yang di Mediasi Stakeholder Engagement pada SMP Negeri dan SMP Swasta di Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1478–1486. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1478-1486>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- Zhang, W., Wang, H., & Pearce, C. L. (2014). Consideration for Future Consequences as an Antecedent

Tasya Rania Insyra. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Performance* dengan *Work Engagement* sebagai Variabel Mediasi

of Transformational Leadership Behavior: The Moderating Effects of Perceived Dynamic Work Environment. *Leadership Quarterly*, 25(2), 329–343.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.002>

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting The Mediating Role of Trust in Transformational Leadership Effects: Do Different Types of Trust Make A Difference? *Leadership Quarterly*, 24(1), 94–105. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004>