Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement* Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Techno Wood Indonesia

Mochamad Fadel Arya Fahrevi[1], Dematria Pringgabayu[2]
[1] Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, fahrevifadel@student.telkomuniversity.ac.id
[2] Administrasi Bisnis,Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, pringgabayu@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Kinerja karyawan menjadi salah satu elemen kunci dalam mendukung keberhasilan perusahaan manufaktur. PT Techno Wood Indonesia menghadapi berbagai dinamika kinerja yang ditandai oleh fluktuasi produktivitas, perubahan tingkat kehadiran, serta penurunan *employee engagement* pada sejumlah indikator penting. Fenomena ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara tingkat pencapaian kinerja dan keterikatan karyawan, yang berpotensi memengaruhi keberlangsungan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, serta mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan seluruh karyawan PT Techno Wood Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas. Analisis data dilakukan menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel, serta analisis regresi linear berganda untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum seluruh variabel berada dalam kategori baik, meskipun terdapat penurunan pada beberapa indikator *employee engagement*. Secara statistik, gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada periode tertentu tidak selalu diikuti oleh peningkatan tingkat *employee engagement*, sehingga kinerja yang dihasilkan cenderung bersifat jangka pendek apabila tidak didukung oleh keterikatan karyawan yang kuat.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, motivasi kerja, kinerja karyawan.

I. PENDAHULUAN

PT Techno Wood Indonesia merupakan perusahaan manufaktur yang berfokus pada produksi material interior seperti papan dekoratif dan lantai komposit. Aktivitas operasional perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan, baik pada lini produksi maupun bagian pendukung, untuk memastikan mutu produk tetap konsisten, proses distribusi berjalan tepat waktu, serta biaya operasional dapat dikelola secara efisien. Dalam beberapa tahun terakhir, industri manufaktur di Indonesia menghadapi peningkatan persaingan, tuntutan standar kualitas yang semakin tinggi, serta kebutuhan adaptasi terhadap perkembangan teknologi. Kondisi ini menjadikan kinerja karyawan sebagai faktor strategis yang menentukan daya saing dan keberlanjutan perusahaan. Berbagai studi menegaskan bahwa kualitas dan pengelolaan SDM menjadi elemen kunci guna menunjang kesuksesan perusahaan manufaktur (Maharani et al., 2025; Tutupoho dan Langi, 2025).

Secara internal, kinerja karyawan di PT Techno Wood Indonesia tercermin melalui pencapaian target produksi, tingkat produk cacat, konsistensi kehadiran, serta produktivitas kerja. Namun, berdasarkan kondisi eksisting perusahaan, kinerja karyawan menunjukkan indikasi belum sepenuhnya optimal. Fenomena ini terlihat dari adanya ketidakkonsistenan produktivitas kerja serta perubahan pola kehadiran karyawan dalam beberapa tahun terakhir. Meskipun jumlah tenaga kerja perusahaan relatif stabil, capaian kinerja yang dihasilkan belum menunjukkan peningkatan yang berkelanjutan. Hal ini mengindikasikan bahwa permasalahan kinerja tidak disebabkan oleh fluktuasi jumlah karyawan, melainkan lebih berkaitan dengan aspek kualitas perilaku kerja dan pengelolaan sumber daya manusia.

Secara mendasar, SDM memiliki peran strategis yang memiliki perbedaan dari sumber daya lain pada perusahaan karena menjadi penggerak utama seluruh aktivitas organisasi. Karyawan berperan penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan melalui kontribusi, sikap, serta perilaku kerja yang ditunjukkan. Maka dari itu, optimalisasi kinerja karyawan berperan sebagai aspek kunci guna mempertahankan keberlangsungan serta mendorong pencapaian tujuan industri secara berkelanjutan (Sihombing dan Luturlean, 2024).

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Berlandaskan atas Uyun (2021), MSDM merupakan disiplin yang memiliki fokus terhadap bagaimana pengelolaan hubungan serta peran tenaga kerja memakai cara yang efektif serta efisien, serta memaksimalkan potensi individu agar dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama antara industri, pegawai, serta khalayak. Dengan demikian, MSDM berfungsi sebagai instrumen krusial guna memastikan bahwasanya SDM mampu digunakan dengan cara maksimum guna menunjang keberhasilan organisasi.

B. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi ialah bidang kajian yang mempelajari bagaimana individu, kelompok, serta struktur organisasi saling memengaruhi pada konteks kehidupan kerja pada sebuah organisasi. Tujuan pokok dijalankannya studi ini adalah memahami dinamika perilaku manusia agar dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara menyeluruh. Menurut Robbins (2024:43) menyoroti bagaimana interaksi antaranggota organisasi, pola komunikasi, serta sistem kerja yang diterapkan dapat membentuk budaya dan suasana kerja yang produktif. Dengan memahami perilaku organisasi, manajemen sanggup menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, memotivasi karyawan, dan memperkuat kerja sama tim guna meraih tujuan bersama.

C. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berlandaskan atas Robbins dan Judge (2024), kepemimpinan transformasional ialah gaya kepemimpinan yang sanggup menggerakkan dan memberikan inspirasi pada bawahan guna bekerja dengan semangat tinggi demi kepentingan organisasi, sekaligus memberikan pengaruh yang kuat dan positif terhadap mereka. Sejalan dengan itu, (Suwanto dan Priansa, 2018) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam menumbuhkan rasa percaya, kebanggaan, loyalitas, serta rasa hormat dari para pegawai. Di sisi lain, tipe kepemimpinan ini juga menunjang pegawai guna berprestasi melampaui target dan harapan yang telah ditetapkan organisasi.

Menurut Yukl (2015), gaya kepemimpinan transformasional meliputi empat dimensi utama yang menggambarkan karakter dan perilaku pemimpin dalam memengaruhi serta membina bawahannya. Dimensi tersebut merupakan teori dari Avolio dan Bass.

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)
   Dimensi ini menggambarkan kemampuan pemimpin dalam menjadi panutan bagi bawahannya melalui penekanan pada nilai-nilai moral, etika, keyakinan, serta komitmen terhadap tujuan bersama. Pemimpin menunjukkan integritas tinggi dan membangun rasa saling percaya dengan memberikan contoh nyata, menanamkan kebanggaan, serta menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan dari para pengikutnya.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)
   Pada dimensi ini, pemimpin mempunyai potensi guna merumuskan dan memberikan visi serta misi organisasi menggunakan teknik yang inspiratif, sehingga mampu membangkitkan semangat dan komitmen bawahan. Pemimpin menanamkan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai, serta mendorong karyawan untuk berupaya maksimal melalui penyampaian harapan tinggi, simbol-simbol yang memotivasi, dan penetapan sasaran yang jelas dan bermakna.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
   Dimensi ini merefleksikan kemampuan pemimpin guna menunjang bawahannya supaya berpikir kreatif, inovatif, serta berani mengeksplorasi cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin menstimulasi kemampuan analitis dan rasionalitas bawahan dengan mendorong mereka untuk mempertanyakan asumsi lama serta mengembangkan solusi yang lebih efektif. Dengan demikian, bawahan terdorong untuk berpartisipasi aktif dalam proses inovasi dan perbaikan kerja.
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)
   Dimensi ini menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian dan perlakuan yang bersifat personal terhadap setiap bawahan. Pemimpin menunjukkan empati dengan mendengarkan keluhan,

memberikan bimbingan, serta membantu mengembangkan potensi individu. Melalui pendekatan yang personal, pemimpin mampu mengerti kebutuhan serta perbedaan masing-masing karyawan, sehingga mampu memberikan dukungan dan motivasi sesuai karakter masing-masing untuk mencapai kinerja optimal.

Dengan keempat dimensi tersebut, kepemimpinan transformasional memiliki peranan penting guna menunjang korelasi yang kuat antara pemimpin dan bawahan, serta membangun lingkungan kerja yang inspiratif, inovatif, serta memiliki orientasi terhadap pengembangan manusia.

D. *Employee Engagement* (X2)

Employee engagement dapat dimaknai selaku keadaan psikologis yang positif serta menguntungkan dalam konteks pekerjaan, yang direfleksikan lewat semangat tinggi, dedikasi kuat, dan partisipasi penuh dalam menjalankan tugas. Konsep ini tidak hanya menggambarkan komitmen terhadap organisasi, tetapi juga menunjukkan tingkat keterlibatan serta keterikatan mendalam seorang pegawai terhadap pekerjaannya (Schaufeli dan Bakker, 2010).

Menurut Schiemann (2011:41), *employee engagement* menggambarkan keadaan di mana pegawai mempunyai tingkatan keterikatan yang lebih tinggi daripada sekadar merasa puas atau sekadar berkomitmen terhadap organisasi maupun individu di dalamnya. Sementara itu, menurut Febriansyah dan Ginting (2020:3), *employee engagement* merupakan konsep yang menekankan antusiasme dan keterlibatan aktif karyawan dalam pekerjaannya, di mana mereka menunjukkan semangat tinggi, kesediaan untuk mencurahkan waktu serta tenaga, dan sikap proaktif dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Menurut Sakuco et al. (2020) yang mengacu pada teori, *employee engagement* mencakup atas tiga dimensi utama, yakni *vigor, dedication,* serta *absorption.* Ketiga dimensi tersebut merupakan teori dari Schaufeli dan Bakker.

1. *Vigor* memberikan penggambaran tingkatan tingkat energi, ketangguhan mental, serta semangat tinggi yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, disertai kemauan kuat untuk terus berupaya mencapai hasil terbaik.
2. *Dedication* merefleksikan keterikatan emosional yang mendalam pada pekerjaan, di mana pegawai merasa antusias, bangga, dan terinspirasi oleh tujuan organisasi, serta mampu menghadapi berbagai tantangan dengan sikap positif.
3. *Absorption* menunjukkan kondisi ketika karyawan begitu terfokus dan menikmati pekerjaannya sehingga mereka tenggelam sepenuhnya dalam aktivitas tersebut, bahkan sulit untuk melepaskan diri darinya.

E. Motivasi Kerja (X3)

Motivasi mampu didefinisikan untuk kekuatan pendorong yang membuat individu bertindak, yang muncul dari dorongan, keinginan, serta penggerak yang mempunyai asal dari dalam diri individu. Unsur psikologis ini mencerminkan sikap, kebutuhan, dan tingkat kepuasan seseorang dalam menjalani aktivitas sehari-hari. Motivasi tidak sekedar diberi pengaruh melalui aspek internal seseorang, namun juga oleh aspek eksternal sepertihalnya lingkungan sosial, kepemimpinan, dan budaya organisasi tempat individu bekerja (Khaeruman et al., 2021). Pada dunia kerja, motivasi memiliki peran penting karena mencakup kombinasi antara aspek internal dan eksternal yang menstimulasi seseorang guna bertindak dengan cara maksimal serta menampilkan perilaku yang selaras dengan tanggung jawab pekerjaannya. Motivasi kerja ini mencakup seberapa besar usaha yang dikeluarkan, arah perilaku yang diambil, serta konsistensi individu dalam menghadapi hambatan atau tantangan yang ada (Umar dan Norawati, 2022).

Menurut Edison et al. (2016), motivasi kerja terdiri dari lima dimensi yang memiliki peranan krusial guna memengaruhi kinerja karyawan dimensi tersebut merupakan teori dari Abraham Maslow.

1. Kebutuhan Fisiologis
   Kebutuhan ini menjadi pedoman dari motivasi manusia yang mencakup aspek biologis dan fisik, sepertihalnya makan, minum, istirahat, serta keadaan kesehatan. Pemenuhan keperluan tersebut menjadi syarat utama agar seseorang dapat bertahan hidup dan melaksanakan pekerjaannya secara optimal.
2. Kebutuhan Rasa Aman
   Dimensi ini berkaitan dengan keinginan individu untuk memperoleh rasa stabil, terlindungi, dan aman dari berbagai ancaman baik dengan cara fisik ataupun psikologis. Dalam konteks pekerjaan, kebutuhan

tersebut mencakup jaminan keamanan kerja, kepastian penghasilan, serta lingkungan kerja yang memberikan kenyatanan dan terbebas dari tekanan yang berlebihan.

3. Kebutuhan untuk Disukai (Sosial)
   Kebutuhan ini muncul dari dorongan manusia untuk diterima dalam lingkungan sosialnya. Individu ingin menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja, merasa dihargai, serta berperan sebagai bagian dari kelompok atau tim yang solid pada sebuah organisasi.
4. Kebutuhan Harga Diri
   Pada tahap ini, individu berusaha mendapatkan pengakuan, penghargaan, serta rasa hormat dari individu lainnya. Pemenuhan kebutuhan harga diri hendak meningkatkan rasa percaya diri, rasa berharga, dan semangat untuk menunjukkan kinerja terbaik dalam pekerjaan.
5. Kebutuhan Pengembangan Diri (Aktualisasi Diri)
   Aspek ini menjadi tingkat paling tinggi dari motivasi, di mana individu berupaya mengembangkan seluruh potensi dan kemampuan dirinya secara maksimal. Kebutuhan ini mencakup keinginan untuk berinovasi, berkarya, serta menjadi versi terbaik dari dirinya dalam mencapai tujuan pribadi maupun organisasi.

F. Kinerja Karyawan (Y)

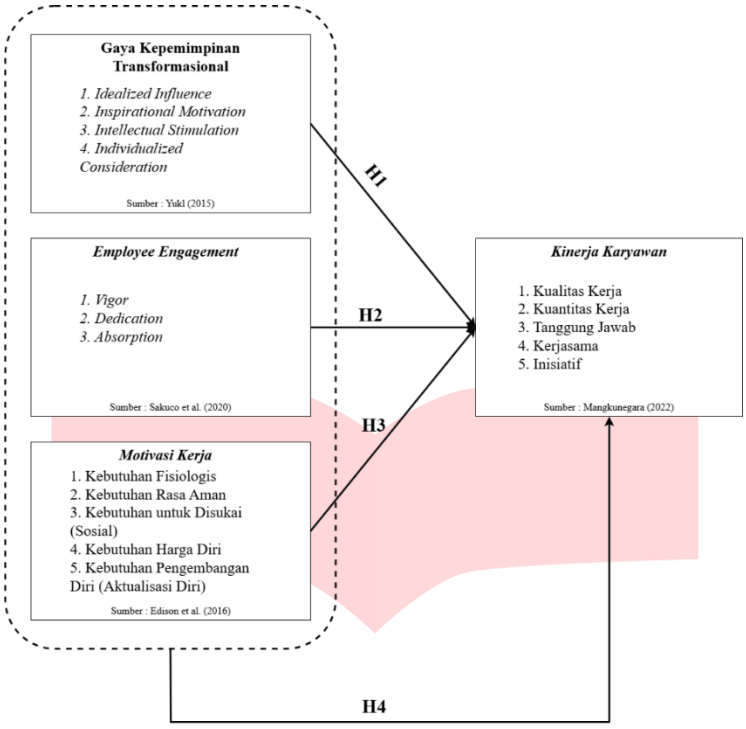
Berlandaskan atas (Widodo dan Yandi, 2022), Kinerja ditentukan oleh dorongan motivasi serta kapasitas seseorang untuk menuntaskan suatu tugas atau pekerjaan. Masing-masing orang perlu memiliki tingkatan kesiapan serta kompetensi tertentu agar mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik. Apabila tidak terdapat wawasan yang terperinci terkait apa yang wajib dijalankan serta bagaimana menjalankannya, maka individu tersebut tidak akan mencapai keberhasilan. Kinerja pegawai merupakan bentuk perilaku konkret yang ditunjukkan oleh masing-masing orang yang berperan untuk hasil pencapaian kerja yang diperoleh selaras terhadap perannya pada suatu organisasi. Oleh karena itu, kinerja pegawai memegang peranan yang sangat krusial pada usaha organisasi untuk mewujudkan tujuan yang telah direncanakan.

Dimensi kinerja menurut Mangkunegara (2020) meliputi sejumlah faktor utama yang dipakai guna menyelidiki seberapa jauh kontribusi seorang karyawan dalam pekerjaannya.

1. Kualitas Hasil Kerja
   Penilaian kinerja dilihat dari mutu output yang dihasilkan, termasuk ketepatan, kecermatan, serta keakuratan dalam menyelesaikan setiap tugas.Kuantitas Hasil Kerja
   Aspek ini menitikberatkan terhadap jumlah pekerjaan yang mampu dituntaskan oleh pegawai pada kurun waktu yang sudah ditentukan sebagai indikator produktivitas.
2. Ketepatan Waktu
   Dimensi ini menilai potensi pegawai ketika menuntaskan pekerjaan selaras jadwal ataupun tenggat yang sudah ditentukan, sehingga mencerminkan efisiensi kerja.
3. Kerja Sama
   Kinerja juga mencakup kemampuan berkolaborasi dengan anggota tim, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta memberi kontribusi dalam meraih tujuan organisasi.
4. Tanggung Jawab
   Pegawai yang berkinerja baik menunjukkan komitmen kuat terhadap tugas, memahami kewajiban yang harus dipenuhi, serta menjalankan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.

Secara keseluruhan, kinerja karyawan tidak sekedar dilihat berlandaskan atas hasil akhirnya, namun juga mencakup kualitas proses kerja, kedisiplinan, serta sikap profesional dalam menjalankan setiap tugas.

G. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. 1 Kerangka Pemikiran

Berlandaskan atas kerangka pemikiran yang dijabarkan, hipotesis riset ini dirumuskan di bawah ini:
H1: "Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan."
H2: "*Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan."
H3: "Motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan."
H4: "Gaya kepemimpinan transformasional, *Employee engagement* dan motivasi kerja secara bersamaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan."

III.METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Riset ini memakai metode kuantitatif melalui pendekatan deskriptif dan verifikatif. Metode kuantitatif, sebagaimana dijelaskan (Sugiyono, 2019), berlandas atas paradigma positivisme serta digunakan dengan tujuan meriset populasi maupun sampel lewat pengumpulan data dengan instrumen terstandar yang setelah itu dilakukan analisis memakai teknik statistik. Metode ini bersifat sistematis, terukur, serta tersusun secara terencana karena proses penelitiannya dirancang dengan prosedur yang jelas dan tidak mudah dipengaruhi oleh kondisi lapangan (Firmansyah dan Wahyuningtyas, 2025). Selain itu, Sugiyono (2023) menegaskan, pendekatan ini bertujuan menguji teori melalui analisis hubungan kausal antarvariabel dengan teknik statistik inferensial.

B. Operasional Variabel

Berlandaskan atas Sugiyono (2019), variabel riset ialah atribut ataupun karakteristik yang dapat diukur dan memiliki nilai tertentu yang diteliti untuk memperoleh kesimpulan. Pada riset ini, ditemukan dua jenis variabel pokok, yakni:

a. Variabel Independen (X)

Variabel independen adalah aspek yang diindikasikan memengaruhi ataupun menyebabkan transformasi dalam variabel dependen. Pada riset ini, ditemukan dua variabel independen, yakni:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), yaitu teknik seorang pemimpin guna memberi inspirasi, motivasi, dan arahan terhadap pegawai supaya sanggup melakukan pekerjaan dengan komitmen tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.
2. *Employee engagement* (X2), yakni tingkat keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaannya serta terhadap organisasi, yang tercermin dari antusiasme, dedikasi, dan partisipasi aktif dalam bekerja.

3. Motivasi Kerja (X3), yaitu dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang memiliki semangat ketika melaksanakan tugas yang dilaksanakannya untuk mencapai target serta kinerja optimal.

b. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen ialah aspek yang terkena dampak melalui variabel independen. Dalam riset ini, variabel dependen yang dikaji yakni Kinerja Karyawan (Y), yang menggambarkan seberapa jauh pegawai sanggup melakukan tugas serta tanggung jawab yang menjadi bagian dari pekerjaannya.

IV.HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional yang dilakukan pengukuran melalui penggunaan 8 indikator pernyataan memperoleh akumulasi skor sebesar 2.952 dengan pencapaian 71,0%.

Variabel *Employee Engagement*

Variabel *Employee Engagement* yang dilakukan pengukuran melalui penggunaan tujuh indikator pernyataan memperoleh akumulasi skor sebesar 2.486 dengan tingkat pencapaian 68,3%.

Variabel Motivasi Kerja

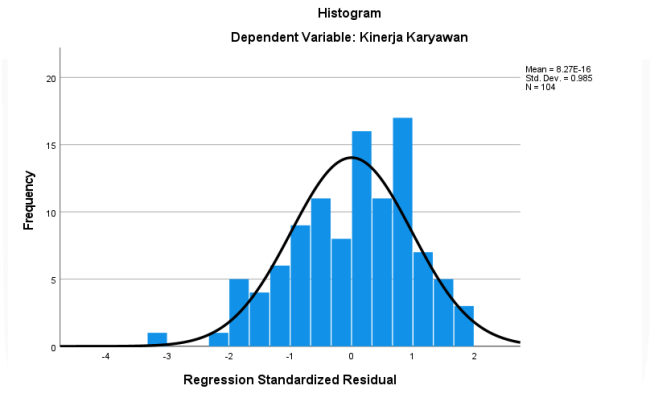
Variabel Motivasi Kerja yang dilakukan pengukuran lewat penggunaan sepuluh indikator pernyataan memperoleh akumulasi skor sebesar 3.690 dengan indikator pencapaian 71,0%.

Variabel Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan yang dilakukan pengukuran melalui penggunaan lima indikator pernyataan memperoleh akumulasi skor sebesar 2.081 dengan tingkat pencapaian 80,0%.

Uji Asumsi Klasik

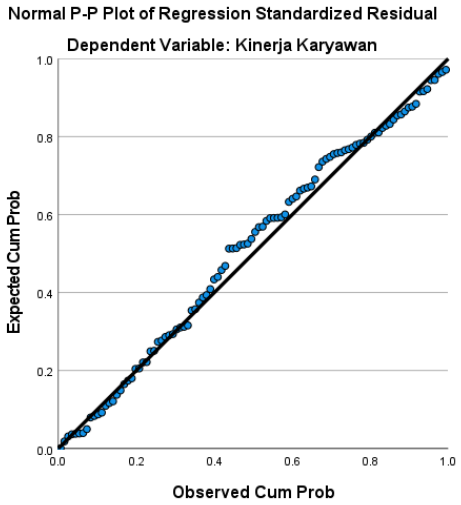
Uji Normalitas



Gambar 4. 1 Hasil Uji Normalitas

Sumber : Data Olahan Peneliti (2026)

Berdasar atas Gambar 4.1, histogram residual terstandarisasi pada variabel Kinerja Karyawan menunjukkan pola distribusi yang cenderung mengikuti bentuk kurva normal. Perihal tersebut dilihat berlandaskan atas penyebaran data yang terpusat di sekitar nilai nol dengan frekuensi tertinggi berada pada bagian tengah, sementara jumlah frekuensi semakin menurun pada sisi kiri dan kanan grafik. Kurva yang ditampilkan serupa dengan pola lonceng (*bell-shaped curve*) dan tidak memperlihatkan penyimpangan ekstrem dengan signifikan. pengujian normalitas juga dilakukan menggunakan grafik normal *probability plot*, yang hasilnya dipaparkan dalam gambar berikut.



Gambar 4. 2 Hasil Uji Normalitas p-polt

Sumber : Data Olahan Peneliti (2026)

Berlandaskan atas Gambar 4.2, grafik Normal *Probability Plot* (P–P Plot) memperlihatkan bahwasanya titik-titik residual terstandarisasi tersebar mengikuti serta ditemukan di sekitar garis diagonal. Tidak hanya menggunakan P–P Plot, pengujian normalitas pada riset ini juga dilanjutkan dengan tes *Kolmogorov–Smirnov*, yang hasil pengujiannya disajikan sebagai berikut.

Tabel 4. 1 Hasil Uji *Kolmogorov–Smirnov*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
N			104
Normal Parameters[a,b]	Mean		.0000000
	Std. Deviation		2.40757733
Most Extreme Differences	Absolute		.080
	Positive		.036
	Negative		-.080
Test Statistic			.080
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]			.096
Monte Carlo Sig. (2-tailed)[d]	Sig.		.096
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.089
		Upper Bound	.104

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

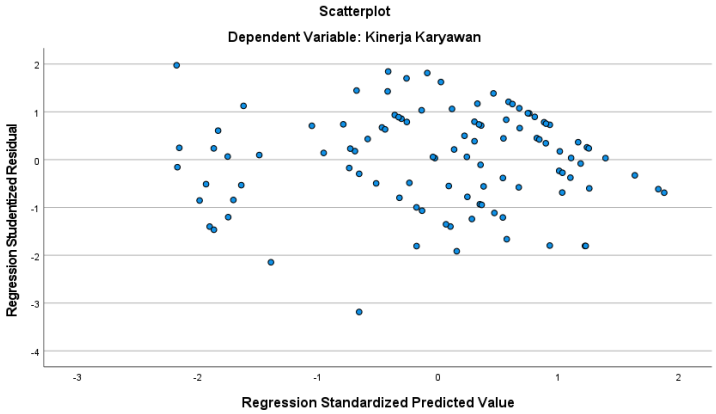
c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Sumber : Data Olahan Peneliti (2026)

Berlandaskan atas Tabel 4.1, hasil pengujian normalitas memakai *One-Sample Kolmogorov–Smirnov* menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig.* (2-tailed) sejumlah 0,096. Nilai tersebut melampaui tingkatan signifikansi 0,05, alhasil mampu ditarik kesimpulan bahwasanya data residual pada model regresi terdistribusi normal

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 4. 3 Uji Heteroskedastisitas

Sumber : Data Olahan Peneliti (2026)

Berlandaskan atas Gambar 4.3, grafik scatterplot memperlihatkan bahwasanya titik-titik residual terstandarisasi tersebar dengan cara acak tanpa menghasilkan pola khusus yang jelas. Sebaran titik tampak tersebar dengan merata baik di atas ataupun di bawah nilai nol dalam sumbu vertikal. Tak terlihat adanya pola mengerucut, melebar, ataupun bergelombang yang mengindikasikan perubahan varians residual. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwasanya varians residual memiliki sifat konstan, alhasil mampu ditarik kesimpulan bahwasanya model regresi dalam riset ini tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas dan memenuhi asumsi klasik regresi.

Uji Multikolinearitas

Tabel 4. 2 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.076	1.177		3.462	<,001		
	Gaya Kepemmimpinan Transformasional	.166	.040	.276	4.164	<,001	.725	1.380
	Employee Engagement	.086	.043	.132	2.015	.047	.744	1.344
	Motivasi Kerja	.258	.029	.586	8.869	<,001	.727	1.375

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Olahan Peneliti (2026)

Berlandaskan atas Tabel 4.2, diperlihatkan bahwasanya variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai nilai *tolerance* sejumlah 0,725 dengan VIF sejumlah 1,380, variabel *Employee Engagement* menunjukkan nilai *tolerance* sejumlah 0,744 serta VIF sejumlah 1,344, sedangkan variabel Motivasi Kerja mempunyai nilai *tolerance* sejumlah 0,727 dengan VIF sejumlah 1,375. Semua variabel independen bernilai *tolerance* yang melampaui 0,1 serta nilai VIF tidak mencapai 10.

Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dipakai dalam riset ini guna melakukan tes dan mengukur besarnya dampak variabel bebas, yakni gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan *Employee Engagement* (X2) serta motivasi kerja (X3) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y). Pengujian dilakukan berlandaskan atas data yang diperoleh dari 104 responden.

Tabel 4. 3 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4.076	1.177		3.462	<,001
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.166	.040	.276	4.164	<,001
	Employee Engagement	.086	.043	.132	2.015	.047
	Motivasi Kerja	.258	.029	.586	8.869	<,001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Olahan Peneliti (2026)

Berlandaskan atas hasil analisis regresi linear berganda yang dipaparkan pada Tabel 4.3, didapatkan persamaan regresi di bawah ini:

$$Y = 4{,}076 + 0{,}166X1 + 0{,}086X2 + 0{,}258X3$$

Adapun Hasil berlandaskan persamaan regresi tersebut adalah di bawah ini:

A. Konstanta a): Nilai dasar kinerja karyawan adalah 4,076 jika seluruh variabel independen (X) dianggap tidak ada atau tetap.
B. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1): Berpengaruh positif. Masing-masing peningkatan 1 satuan X1 hendak menaikkan kinerja sejumlah 0,166.
C. Employee Engagement (X2): Berpengaruh positif. Setiap kenaikan 1 satuan X2 hendak menaikkan kinerja sejumlah 0,086.
D. Motivasi Kerja (X3): Berpengaruh positif dan merupakan faktor paling dominan. Setiap kenaikan 1 satuan X3 hendak menaikkan kinerja sejumlah

Uji Hipotesis

Uji t

Penentuan hasil pengujian berlandaskan atas perbandingan antara nilai t hitung dan t tabel, yang memiliki ketetapan bahwa hipotesis diterima jikalau t hitung melampaui t tabel serta bernilai signifikansi yang tidak mencapai 0,05.

Tabel 4. 4 Hasil Uji t

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4.076	1.177		3.462	<,001
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.166	.040	.276	4.164	<,001
	Employee Engagement	.086	.043	.132	2.015	.047
	Motivasi Kerja	.258	.029	.586	8.869	<,001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Olahan Peneliti (2026)

Berlandaskan atas hasil tes dalam Tabel 4.4, ketiga variabel independen terbukti memengaruhi positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan, yang memiliki rincian di bawah ini:

A. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1): Memiliki pengaruh signifikan dan bernilai thitung (4,164) yang melampaui ttabel (1,983) serta bernilai signifikansi < 0,001.
B. *Employee Engagement* (X2): Memengaruhi signifikan terhadap kinerja karyawan, diperlihatkan oleh nilai thitung (2,015) yang melampaui ttabel (1,983) serta nilai signifikansi 0,047.
C. Motivasi Kerja (X3): Merupakan variabel dengan pengaruh paling kuat secara parsial (thitung 8,869 > ttabel 1,983) dan tingkat signifikansi < 0,001.
D. Secara keseluruhan, H0 diberi penolakan serta H1 diterima untuk ketiga variabel tersebut, yang berarti kepemimpinan transformasional, employee engagement, serta motivasi kerja secara masing-masing memberi kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Uji Simultan (F)

Uji F ataupun *Analysis of Variance* (ANOVA) dipakai dengan tujuan mengerti apakah seluruh variabel independen pada model regresi member dampak dengan simultan pada variabel dependen. Jikalau nilai signifikansi yang didapatkan belum mencapai 0,05.

Tabel 4. 5 Hasil Uji Simultan (F)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1279.958	3	426.653	71.462	<,001[b]
	Residual	597.032	100	5.970		
	Total	1876.990	103			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Employee Engagement, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Sumber : Data Olahan Peneliti (2026)

Berlandaskan atas Tabel 4.5 yang menyajikan hasil tes simultan (uji F), didapatkan nilai F hitung sejumlah 71,462 yang memiliki tingkat signifikansi < 0,001. Pengambilan keputusan pada tes ini berlandaskan atas dua kriteria, yaitu:

A. Nilai F hitung (71,462) melampaui F tabel (2,69)
B. Nilai signifikansi < 0,001 tidak mencapai tingkat signifikansi 0,05

Berlandaskan atas kedua kriteria tersebut, alhasil H_0 ditolak dan H_1 diterima. Perihal tersebut memperlihatkan bahwasanya variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), *employee engagement* (X2), dan motivasi kerja (X3) dengan cara bersamaan (simultan) memengaruhi signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dipakai guna menyelidiki besarnya kontribusi variabel bebas, yakni gaya kepemimpinan transformasional (X1), *employee engagement* (X2) serta motivasi kerja (X3) guna memberi penjelasan terkait variasi dalam variabel terikat kinerja karyawan (Y) secara simultan. Tingkat pengaruh tersebut mampu dimengerti melalui nilai *Adjusted R Square*, yang ditunjukkan di bawah ini:

Tabel 4. 6 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.826[a]	.682	.672	2.443

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Employee Engagement, Gaya Kepemmimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Olahan Peneliti (2026)

Berdasar atas Tabel 4.6, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sejumlah 0,672. Nilai tersebut membuktikan bahwasanya variabel gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, serta motivasi kerja dengan simultan sanggup memberi penjelasan terkait 67,2% variasi kinerja karyawan (Y). Sedangkan 32,8% memiliki sisa yang diberi pengaruh sejumlah aspek yang lain yang tidak ditemukan dalam variabel yang diriset pada riset ini.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berlandaskan atas hasil analisis data serta pembahasan yang berhubungan atas dampak gaya kepemimpinan transformasional, employee engagement, serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Techno Wood Indonesia Maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan transformasional di PT Techno Wood Indonesia secara umum berada dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan telah mampu mengarahkan serta mendorong karyawan dalam mencapai target kerja, meskipun aspek perhatian terhadap individu dan pengembangan karyawan masih perlu ditingkatkan.
2. Tingkat *employee engagement* karyawan tergolong baik, namun terdapat indikasi penurunan pada beberapa indikator seperti keadilan promosi, tingkat tantangan pekerjaan, serta peluang pengembangan. Kondisi ini mengarah pada berkurangnya keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.
3. Motivasi kerja karyawan berada pada kategori baik, yang tercermin dari meningkatnya kedisiplinan dan kehadiran karyawan. Namun demikian, motivasi tersebut masih perlu diperkuat agar dapat mendukung kinerja yang lebih konsisten.
4. Kinerja karyawan secara keseluruhan berada pada kategori baik, tetapi masih mengalami fluktuasi sehingga belum menunjukkan kestabilan yang optimal.
5. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, yang menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam memberikan arahan, inspirasi, dan dukungan terhadap karyawan.
6. *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak selalu sejalan dengan peningkatan keterikatan karyawan, sehingga kinerja yang dicapai berpotensi bersifat sementara.
7. Motivasi kerja juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa dorongan kerja, baik yang bersumber dari dalam maupun luar individu, berperan dalam meningkatkan hasil kerja.
8. Secara bersama-sama, gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, dan motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan perlu dikelola secara terpadu untuk mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Penelitian ini memberikan kontribusi utama dengan mengungkap bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak selalu sejalan dengan peningkatan *employee engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja yang tinggi dapat bersifat sementara apabila hanya didorong oleh tekanan kerja tanpa diimbangi keterikatan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada upaya peningkatan *employee engagement* secara berkelanjutan untuk menjaga stabilitas kinerja dalam jangka panjang.

Berdasarkan hasil penelitian, berikut rekomendasi yang dirumuskan untuk memberikan manfaat praktis maupun akademis:

Saran bagi PT Techno Wood Indonesia

1. Perusahaan perlu memperkuat peran pimpinan dalam mendorong inovasi kerja melalui pengembangan kepemimpinan transformasional, seperti peningkatan komunikasi terbuka, pemberdayaan karyawan, serta pengambilan keputusan yang partisipatif. Selain itu, penting untuk menyediakan ruang diskusi dan mendorong munculnya ide-ide kreatif.
2. Peningkatan *employee engagement* dapat dilakukan dengan memperhatikan keadilan organisasi dan makna kerja, antara lain melalui sistem promosi yang transparan, kejelasan jalur karier, komunikasi visi perusahaan, serta pemberian apresiasi atas kontribusi karyawan.
3. Motivasi kerja dapat ditingkatkan dengan memperjelas dan mensosialisasikan kebijakan perlindungan karyawan secara konsisten, sehingga tercipta rasa aman dan kepercayaan terhadap perusahaan.
4. Kinerja karyawan perlu ditingkatkan secara berkelanjutan melalui kejelasan tanggung jawab kerja, pengawasan yang bersifat pembinaan, serta integrasi antara evaluasi kinerja dan sistem penghargaan.

Saran bagi Peneliti Selanjutnya

1. Penelitian berikutnya disarankan menambahkan variabel lain, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, atau kompetensi, agar hasil penelitian lebih komprehensif.
2. Perlu dilakukan perluasan objek penelitian dan jumlah responden agar hasil studi memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

3. Pengembangan model analisis dapat dilakukan dengan memasukkan variabel mediasi atau moderasi, sehingga hubungan antarvariabel dapat dianalisis secara lebih mendalam.

REFERENSI

Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). Manajemen sumber daya manusia: strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi (1st ed.). ALFABETA, Bandung.

Febriansyah, H., & Ginting, H. (2020). Tujuh dimensi employee engagement. Prenada Media Group.

Firmansyah, I., & Wahyuningtyas, R. (2025). *Staying orLeaving ? An Indonesian Perspective on Turnover Intention Among Gen Z Employees*. *10*(4).

Khaeruman, Marnisah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik, Supatmin, Yuliana, Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, M. T., & Ismawati. (2021). Meningkatkan kinerja sumber daya manusia konsep & studi kasus. In bookchapter.

Maharani, R. S. I., Kartiasih, F., & Widiyasari, A. I. (2025). ICT ' s impact on labour productivity towards achieving golden indonesia 2045 vision. *12*(1). https://doi.org/10.35590/jeb.v12i1.10778

Mangkunegara, A. P. (2020). Evaluasi kinerja sdm (8th ed.). REFIKA ADITAMA.

Robbins, S. J. T. (2024). Organizational behavior *(19th ed.).* Pearson Education Limited.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). Organizational behavior global edition (19th Edition). Pearson Education Limited.

Sakuco, I., Fu'adah, dian nur, & Muttaqin, Z. (2020). Work engagement of millenial generation employees. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, *5*(3).

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: a handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press, 2010.

Schiemann, W. A. (2011). Alignment, capability, engagement: pendekatan baru talent management untuk mendongkrak kinerja organisasi. Penerbit PPM. 1-346.

Setyo Widodo, D., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: kompetensi, kompensasi dan motivasi, (literature review msdm). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, *1*(1), 1–14. https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1

Sihombing, I. C., & Luturlean, B. S. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada klinik.*11*(4), 3776–3785.

Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan research and development (R&D) *((1st ed.).).* Alfabeta.

Sugiyono. (2023). Metode penelitian kuantitatif. Alfabeta.

Suwanto, H., & Priansa, D. J. (2018). Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik dan bisnis. Alfabeta.

Tutupoho, B., & Langi, J. P. (2025). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja pada proyek rehabilitasi dan renovasi gedung bpjs kesehatan kantor cabang ambon analysis of factors affecting labor productivity in the rehabilitation and renovation project of the BPJS K. *2*(3), 270–282.

Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada upt sungai duku pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, *5*(1), 835–853. https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.656

Uyun, N. (2021). Manajemen sumber daya manusia in manajemen sumber daya manusia. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.

Yukl, G. (2015). Kepemimpinan dalam organisasi (edisi 7). PT. Indeks.