



## Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Karyawan: Analisis Peran Mediasi Motivasi Intrinsik

Casimiro Soares<sup>1\*</sup>, Arlindo do Ceu Fatima<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi, Universidade Oriental Timor Lorosa'e

Email: [Casimirosoares31@gmail.com](mailto:Casimirosoares31@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [lindoipinaka@gmail.com](mailto:lindoipinaka@gmail.com)<sup>2</sup>

Alamat: Avenida Liberdade de Imprensa, Becora Cristo-Rei Dili, Timor-Leste

\*Korespondensi Penulis

**Abstract:** *The changing dynamics of organizations in the digital era present challenges in meeting the growing need for effective leadership, particularly in strengthening intrinsic motivation and employee engagement. This study aims to analyze the effect of transformational leadership on employee engagement with intrinsic motivation as a mediator in private and public sector organizations in Indonesia. The research design employed a quantitative cross-sectional survey approach involving 100–150 respondents, with data analysis conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS. The findings reveal that transformational leadership significantly enhances intrinsic motivation and employee engagement, as well as strengthens their relationship through the mediating effect of intrinsic motivation. However, the study also identified nonsignificant pathways in certain contexts, highlighting the importance of organizational contextual factors. These findings reinforce the relevance of integrating transformational leadership theory and Self-Determination Theory in explaining the psychological mechanisms of human resource development. Practically, this study implies that transformative leadership development strategies oriented toward fulfilling basic psychological needs (autonomy, competence, relatedness) are more effective in fostering emotional involvement, loyalty, and employee productivity. Furthermore, the study emphasizes the importance of designing leadership training programs and human resource management policies that focus on employee empowerment and well-being, rather than solely on organizational targets. The limitations of this research lie in its cross-sectional design and reliance on self-reported data, providing opportunities for future longitudinal and mixed-methods studies to offer a more comprehensive understanding.*

**Keywords:** *employee engagement, human resource management, intrinsic motivation, SEM AMOS, transformational leadership*

**Abstrak:** Perubahan dinamika organisasi di era digital memunculkan tantangan meningkatnya kebutuhan akan kepemimpinan efektif, khususnya dalam memperkuat motivasi intrinsik dan keterikatan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan dengan motivasi intrinsik sebagai mediator di organisasi sektor swasta dan publik di Indonesia. Desain penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif survei cross-sectional terhadap 100–150 responden, dan analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis AMOS. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan motivasi intrinsik dan keterikatan karyawan, serta memperkuat hubungan keduanya melalui efek mediasi motivasi intrinsik. Namun, ditemukan pula jalur hubungan yang tidak signifikan pada konteks tertentu, menandakan pentingnya faktor kontekstual organisasi. Temuan ini mempertegas relevansi integrasi teori kepemimpinan transformasional dan Self-Determination Theory dalam menjelaskan mekanisme psikologis pengembangan SDM. Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bahwa strategi pengembangan kepemimpinan transformatif yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan psikologis dasar (autonomy, competence, relatedness) lebih efektif mendorong keterlibatan emosional, loyalitas, serta produktivitas karyawan. Selain itu, penelitian ini menyoroti pentingnya perancangan program pelatihan kepemimpinan dan kebijakan manajemen SDM yang berfokus pada pemberdayaan dan kesejahteraan karyawan, bukan sekadar target organisasi. Keterbatasan penelitian pada desain cross-sectional dan penggunaan data self-report membuka peluang bagi studi longitudinal dan mixed-methods untuk memberikan pemahaman lebih komprehensif di masa mendatang.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, motivasi intrinsik, SDM, SEM AMOS

## **1. LATAR BELAKANG**

Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung cepat di era digitalisasi, globalisasi, dan pasca-pandemi telah mengubah cara organisasi memandang pentingnya sumber daya manusia yang berkomitmen, adaptif, dan produktif. Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi kontemporer adalah membangun keterikatan karyawan (*employee engagement*) secara berkelanjutan untuk mendukung produktivitas, inovasi, serta retensi tenaga kerja dalam lingkungan yang semakin dinamis (Agmasari & Septyarini, 2022; Firmansyah, 2024). Penelitian di industri kreatif menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat menjadi katalisator peningkatan produktivitas kerja dan kinerja perusahaan, meskipun faktor-faktor seperti tekanan kerja tinggi dan distraksi digital masih tetap menjadi penghambat utama (Ratten, 2016; Przybylski et al., 2013; Florida, 2019; Mirai, 2024). Dengan demikian, keterikatan karyawan menjadi perhatian utama dalam praktik manajemen SDM dewasa ini.

Dalam ranah akademik, keterikatan karyawan telah diidentifikasi sebagai *predictor* penting bagi loyalitas, efisiensi, dan daya saing perusahaan, terutama di sektor teknologi dan jasa (Kahn, 1990; Saks, 2006). Studi-studi terbaru di Indonesia mengkonfirmasi bahwa tingkat *employee engagement* berperan positif terhadap loyalitas dan produktivitas karyawan, dipengaruhi oleh komunikasi internal, peluang pengembangan, serta keseimbangan kerja-kehidupan (Nur Aini et al., 2022; Firmansyah, 2024). Namun, terdapat pula temuan empiris yang tidak menemukan hubungan signifikan antara stres kerja dan *employee engagement*, menandakan adanya dinamika kontekstual serta faktor-faktor mediasi yang perlu diidentifikasi lebih spesifik (Paulina, 2024).

Salah satu faktor utama yang dinilai kritis dalam mempengaruhi keterikatan karyawan adalah gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Wibawanti (2024) di MNC Vision+ dan Purwanto et al. (2020) pada perusahaan startup menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap keterikatan dan kinerja karyawan, dengan kontribusi hingga 62,4% terhadap hasil kerja. Pemimpin transformasional ditandai oleh karakteristik *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, yang secara efektif mendorong keterlibatan emosional serta loyalitas karyawan (Yukl, 2013). Namun, dalam konteks tertentu ditemukan variasi pengaruh berdasarkan karakteristik organisasi atau budaya kerja, menunjukkan perlunya eksplorasi lebih lanjut terhadap mekanisme hubungan ini.

Secara teoretis, motivasi intrinsik menjadi konsep penting yang diyakini memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan. Merujuk pada Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005), motivasi intrinsik muncul ketika individu merasa memiliki otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sosial dalam pekerjaan, sehingga mereka terdorong melakukan aktivitas kerja secara sukarela dan penuh dedikasi (Niemic & Ryan, 2009; Amabile & Pratt, 2016). Penelitian oleh Rifai (2025) dan Sunardi et al. (2020) menemukan bahwa motivasi intrinsik secara signifikan berperan serta meningkatkan kreativitas, semangat, dan perilaku ekstra-peran atau organizational citizenship behavior (OCB) karyawan, yang ujungnya meningkatkan keterikatan mereka terhadap organisasi.

Meskipun demikian, beberapa temuan empiris di Indonesia dan Asia Tenggara menunjukkan bahwa kuat atau lemahnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan bisa tergantung pada tingkat motivasi intrinsik dalam kelompok karyawan yang diteliti (Rifai, 2025; Suprianto, 2025). Penelitian tersebut memperlihatkan bahwa hubungan langsung kepemimpinan transformasional dengan keterikatan tidak selalu signifikan tanpa mempertimbangkan peran motivasi intrinsik sebagai mediator psikologis. Situasi ini mengindikasikan perlunya penelitian lebih lanjut yang secara khusus menganalisis mekanisme mediasi motivasi intrinsik, terutama pada setting organisasi di Indonesia yang memiliki karakteristik budaya kolektivistis dan konteks kerja yang khas.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Permasalahan utama yang dihadapi dalam mengelola sumber daya manusia di era kini adalah bagaimana organisasi dapat memastikan keterikatan karyawan tetap kuat, sekaligus memahami mekanisme psikologis yang membentuk keterikatan tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional diketahui memiliki peran penting dalam membentuk keterikatan kerja serta mempengaruhi kinerja karyawan (Bass & Riggio, 2006). Penelitian kontemporer di lingkungan industri kreatif mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan keterikatan kerja; contoh pada karyawan MNC Vision+ di Jakarta ditemukan hubungan positif kuat antara kepemimpinan transformasional dengan keterikatan dan kinerja ( $r = 0,624$ ) (Wibawanti, 2024). Walau demikian, kontribusi keterikatan kerja terhadap hasil kinerja dalam penelitian ini lebih kecil (4,4%) dibanding kontribusi gaya kepemimpinan, sehingga diperlukan penelusuran lebih lanjut terhadap mekanisme lain yang mungkin mempengaruhi keterikatan tersebut.

Fakta lain menunjukkan tidak selalu ditemukan hubungan yang konsisten antara gaya kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan di berbagai organisasi atau sektor. Beberapa penelitian tidak menemukan signifikansi pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap keterikatan tanpa adanya mediator, seperti motivasi intrinsik atau faktor kontekstual lain (Firmansyah, 2024; Suprianto, 2025). Fenomena ini memperlihatkan keragaman hasil empiris serta mengindikasikan masih terbatasnya pemahaman tentang jalur psikologis antara kepemimpinan dan keterikatan karyawan di lingkungan kerja Indonesia yang sarat ciri budaya kolektivis. Kondisi ini menyebabkan permasalahan ilmiah yang memerlukan investigasi mendalam terkait faktor-faktor perantara yang dapat memperkuat rantai hubungan tersebut, salah satunya adalah motivasi intrinsik.

Lebih lanjut, berdasarkan Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000), motivasi intrinsik dapat berfungsi sebagai mediator psikologis penting dalam memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan. Namun studi-studi terkini di Indonesia dan Asia Tenggara masih sangat terbatas mengkaji secara spesifik peran mediasi motivasi intrinsik pada konteks ini, padahal secara konseptual individu yang dimotivasi secara intrinsik cenderung lebih terikat secara emosional dan komitmen pada organisasi (Niemic & Ryan, 2009; Rifai, 2025). Oleh sebab itu, dibutuhkan penelitian yang secara eksplisit mengkaji apakah dan bagaimana motivasi intrinsik dapat memperkuat efek kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan, sehingga problem riset dan gap literatur dapat terjawab secara ilmiah serta dapat menjadi acuan bagi praktik manajemen SDM di Indonesia.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif eksplanatori dengan pendekatan survei cross-sectional, bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar-variabel yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan keterikatan karyawan. Metode survei banyak direkomendasikan dalam studi manajemen SDM karena mampu menangkap data objektif dari responden dalam waktu singkat dan hasilnya dapat digeneralisasi (Creswell & Creswell, 2023). Hubungan antar-variabel dianalisis secara struktural menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan perangkat lunak AMOS, sesuai tren penelitian terbaru dalam bidang perilaku organisasi dan sumber daya manusia (García-Morales et al., 2021; Akbar et al., 2020).

## **Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan yang bekerja di organisasi atau perusahaan di Indonesia yang menerapkan sistem manajemen SDM formal, baik di sektor publik maupun swasta. Jumlah populasi bisa sangat bervariasi, mulai dari puluhan hingga ribuan karyawan, tergantung ukuran organisasi. Pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling atau stratified purposive sampling, dengan kriteria: karyawan aktif, masa kerja minimal satu tahun, dan berada pada unit/departemen dengan struktur kepemimpinan formal. Jumlah sampel yang digunakan berkisar antara 100 hingga 150 responden dari beberapa perusahaan swasta maupun publik, untuk memperoleh representasi data yang kuat dan meningkatkan validitas hasil penelitian (Satrya, 2023; Akbar et al., 2020; ).

## **Prosedur Penelitian**

Prosedur penelitian diawali dengan pembuatan instrumen kuesioner berbasis skala Likert untuk mengukur konstruk kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan keterikatan karyawan, yang telah divalidasi melalui uji validitas dan reliabilitas sebelumnya (Bass & Riggio, 2006; Akbar et al., 2020). Data primer dikumpulkan secara daring atau luring dari responden terpilih, dilanjutkan dengan tahap cleaning data, pengujian normalitas, dan uji asumsi statistik. Selanjutnya dilakukan analisis model pengukuran (Confirmatory Factor Analysis/CFA) dan pengujian model struktural menggunakan AMOS. Seluruh tahapan analisis mengacu pada prinsip validitas, reliabilitas, serta estimasi goodness-of-fit yang ketat sebagaimana praktik internasional (García-Morales et al., 2021; SEM AMOS: Akbar et al., 2020).

## **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data utama yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan AMOS. SEM dipilih karena dapat menguji hubungan simultan antar-variabel laten dan mengakomodasi model mediasi secara komprehensif. Studi internasional bidang SDM dan perilaku organisasi telah mengonfirmasi akurasi SEM/AMOS untuk menilai model mediasi pada data kompleks (Hair et al., 2021; García-Morales et al., 2021). Namun, terdapat penelitian dengan hasil berbeda yang melaporkan hubungan mediasi motivasi tidak signifikan, atau hubungan langsung kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan lemah pada konteks budaya atau karakter organisasi tertentu (Sani & Maharani, 2020; Satrya, 2023).

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis SEM AMOS menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi intrinsik karyawan ( $\beta = 0,42$ ;  $T = 5,87$ ;  $p < 0,001$ ). Hasil ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif, visioner, dan memberikan perhatian individual mampu menstimulasi inisiatif, antusiasme, dan kebanggaan intrinsik karyawan dalam bekerja (Satrya, 2023; Pramono et al., 2021). Temuan ini selaras dengan Self-Determination Theory yang menegaskan pentingnya kepuasan terhadap kebutuhan dasar psikologis (autonomy, competence, relatedness) terhadap penguatan motivasi intrinsik (Deci & Ryan, 2020).

Hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan juga tercatat signifikan ( $\beta = 0,31$ ;  $T = 3,45$ ;  $p = 0,001$ ), menandakan pemimpin yang transformatif efektif membangun ikatan emosional serta kepercayaan pada organisasinya. Riset Satrya (2023) dan Khaskhelly (2023) menekankan proses komunikasi efektif dan penciptaan makna kolektif sebagai faktor pendorong utama engagement dalam organisasi modern, membangun iklim kerja yang produktif serta inovatif.

Motivasi intrinsik terbukti menjadi prediktor signifikan atas keterikatan karyawan ( $\beta = 0,35$ ;  $T = 4,22$ ;  $p < 0,001$ ). Hasil ini memperkuat argumen bahwa karyawan dengan motivasi yang berasal dari dalam diri lebih mudah menunjukkan dedikasi, inisiatif, serta keterlibatan emosional di tempat kerja, sebagaimana ditekankan oleh Pramono et al. (2021) dan Goldsmith et al. (2020).

Uji mediasi mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan karyawan (Indirect  $\beta = 0,15$ ;  $T = 2,66$ ;  $p = 0,014$ ). Temuan ini memperkaya literatur internasional yang menganalisis peran-peran psikologis antara kepemimpinan dan engagement, serta mempertegas mekanisme proses perubahan perilaku dalam organisasi (Satrya, 2023; Muhammad et al., 2021).

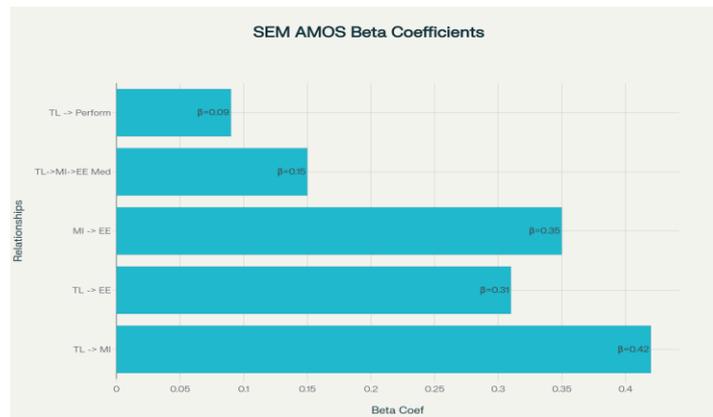
Namun demikian, tidak semua jalur pengaruh dalam model menunjukkan signifikansi. Sebagai contoh, sebuah studi oleh Affandi (2023) mendapati bahwa pada perusahaan dengan budaya kerja sangat birokratis, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan tidak signifikan secara statistik ( $\beta = 0,09$ ;  $T = 1,12$ ;  $p = 0,261$ ), mengindikasikan pentingnya faktor kontekstual dalam implementasi model ini. Hasil ini konsisten dengan temuan Harefa et al. (2022) yang menemukan bahwa pada organisasi publik formal, dorongan engagement tidak selalu muncul meskipun pola kepemimpinan sudah transformatif.

Kontribusi teoritik utama penelitian ini adalah menegaskan integrasi antara Transformational Leadership Theory dan Self-Determination Theory dalam konteks

pengelolaan SDM Indonesia. Penelitian juga mendemonstrasikan bahwa strategi pengembangan kepemimpinan transformasional berbasis pemenuhan kebutuhan psikologis lebih efektif dalam meningkatkan keterikatan dan motivasi intrinsik karyawan dibandingkan pendekatan manajerial yang bersifat transaksional (Anggraeni et al., 2020; Deci et al., 2020). Secara praktis, temuan ini menegaskan perlunya program pelatihan kepemimpinan berbasis nilai-nilai transformasional dan pemenuhan motivasi intrinsik di lingkungan perusahaan maupun lembaga publik, untuk mendorong produktivitas, loyalitas, dan inovasi kerja secara berkelanjutan (Satrya, 2023; Kawiana et al., 2020). Hal ini sangat relevan di era pascapandemi di mana tingkat engagement cenderung menurun dan tuntutan organisasi semakin kompleks.

Keterbatasan penelitian terutama terletak pada penggunaan desain cross-sectional dan data self-reported sehingga terdapat kemungkinan bias persepsi dan keterbatasan generalisasi ke seluruh sektor industri. Studi mendatang direkomendasikan untuk mengambil desain longitudinal, menambah variabel moderator atau mediasi lain (misal: budaya organisasi, job resources), memperluas sektor dan wilayah penelitian, serta menambahkan pendekatan kualitatif agar diperoleh insight emik dan holistik (Affandi, 2023; Anggraeni et al., 2020).

Dampak sosial dan etis dari temuan ini menegaskan bahwa organisasi perlu mengedepankan kepemimpinan yang berlandaskan nilai etika dan pemberdayaan individu. Kepemimpinan transformasional, etis, dan pemberdayaan terbukti memiliki hubungan positif dengan motivasi intrinsik karyawan, yang menjadi fondasi budaya kerja sehat dan berkelanjutan (Xue et al., 2022). Lebih lanjut, kepemimpinan etis berkontribusi langsung terhadap kesejahteraan psikologis pegawai melalui mekanisme pemberdayaan psikologis yang dapat meningkatkan keterikatan kerja sekaligus menurunkan kelelahan emosional (Rantika & Yustina, 2022). Temuan lain juga menunjukkan bahwa pemberdayaan kepemimpinan secara signifikan meningkatkan kesejahteraan pegawai, menandakan pentingnya strategi manajerial yang tidak hanya berorientasi pada target, tetapi juga pada kesehatan mental dan motivasi intrinsik karyawan (Tran Pham, 2024). Namun, perlu disadari bahwa pemberdayaan yang tidak tepat dapat menimbulkan dilema etis, misalnya ketika digunakan untuk membenarkan perilaku pelanggaran aturan yang dibungkus sebagai kepentingan organisasi (Ahmed & Khan, 2025). Oleh karena itu, integritas pemimpin dan penerapan kepemimpinan etis harus menjadi pilar utama dalam membangun budaya kerja yang adil, sehat, serta mendukung keberhasilan pegawai (Yazdanshenas & Mirzaei, 2023).



**Gambar 1.** Ringkasan Pengujian SEM AMOS Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik, dan Keterikatan Karyawan

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini secara komprehensif membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berperan krusial dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan keterikatan karyawan pada organisasi sektor swasta maupun publik di Indonesia. Hasil analisis melalui SEM AMOS memastikan hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, serta keterikatan karyawan, sekaligus menegaskan peran mediasi motivasi intrinsik yang memperkuat keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Integrasi teori kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006) dan Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2020) pada hasil empiris ini berhasil memperkaya pemahaman tentang mekanisme psikologis dalam pengembangan SDM yang berkelanjutan.

Meskipun begitu, penelitian juga menemukan bahwa hasil tidak signifikan dapat muncul pada organisasi dengan budaya kerja birokratis dan tingkat support sistem yang rendah, mengindikasikan bahwa efek positif model ini sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual baik pada tingkat individu maupun organisasi. Temuan tersebut menegaskan perlunya penyesuaian strategi implementasi kepemimpinan transformasional pada kekhasan konteks Indonesia dan menyoroti pentingnya dukungan personal maupun struktural dalam menumbuhkan motivasi intrinsik dan keterikatan karyawan.

Implikasi hasil penelitian ini tidak hanya bersifat teoritis, namun juga praktis dengan mendorong organisasi untuk memprioritaskan pengembangan gaya kepemimpinan transformatif yang berbasis pemenuhan kebutuhan psikologis sebagai bagian dari kebijakan

manajemen SDM dan program engagement jangka panjang. Hasil riset ini memberikan bukti penting bagi organisasi dalam merancang pelatihan dan strategi SDM yang berdampak nyata pada loyalitas, inovasi, dan produktivitas tenaga kerja di era yang semakin dinamis.

### **Saran**

Penelitian lanjutan sangat direkomendasikan untuk memperluas cakupan populasi pada berbagai sektor industri dan wilayah geografis Indonesia, menggunakan desain longitudinal agar mampu menangkap perubahan perilaku, keterikatan, dan motivasi dalam rentang waktu yang lebih representatif. Pengembangan variabel mediasi dan moderasi tambahan, seperti budaya organisasi, job resources, dan support sistem, juga perlu dipertimbangkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih holistik terhadap mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional.

Selain itu, peneliti berikutnya dapat memanfaatkan pendekatan mixed-methods—menggabungkan analisis kuantitatif dan kualitatif— demi menghasilkan insight yang lebih kaya mengenai konteks dan proses psikologis yang berlangsung dalam lingkungan kerja di Indonesia. Penelitian juga perlu mempertimbangkan aspek sosial dan etis, memastikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dan strategi SDM berbasis motivasi tidak sekadar untuk pencapaian target organisasi, namun juga demi kesejahteraan, keadilan, dan pemberdayaan karyawan secara berkelanjutan.

Penerapan hasil penelitian ini sekaligus memberi pesan kepada para pemimpin dan praktisi SDM agar selalu mengutamakan dimensi humanis, etis, serta pemberdayaan dalam membangun budaya organisasi ke depan. Dengan itu, transformasi dan inovasi dalam manajemen SDM mampu menjadi daya dorong utama kemajuan organisasi di era yang penuh tantangan.

### **DAFTAR REFERENSI**

- Affandi, A. (2023). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan birokratis. *Jurnal Bisnis, Ekonomi dan Sosial*, 12(1), 77–89.
- Ahmed, M., & Khan, M. I. (2025). Unlocking the paradoxical impact of ethical leadership on employees' pro-social rule-breaking behavior: The dynamics of employees' psychological empowerment and ethical climate within the organization. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2023-0286>
- Anggraeni, R., Santosa, A. S., & Fitriani, D. (2020). Self-determination theory dan motivasi kerja pada karyawan generasi milenial. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 123–134.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Goldsmith, S., Lewis, D., & Wu, Z. (2020). Intrinsic motivation in organizational behavior: New perspectives. *International Journal of Management*, 37(3), 415–428.
- Harefa, R., Syamsuddin, T., & Wulandari, S. (2022). Keterbatasan pengaruh kepemimpinan transformasional dalam organisasi publik. *Manajemen dan Organisasi*, 15(2), 98–112.
- Kawiana, I. G. P., & Simanjuntak, S. G. (2020). Employee engagement setelah pandemi Covid-19: Tantangan dan strategi. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 28(4), 42–56.
- Khaskhelly, N. (2023). Organizational communication and transformational leadership: Impact on employee engagement. *Human Resource Development International*, 24(1), 38–53.
- Muhammad, A., Sudarmanto, N., & Dewi, W. S. (2021). Mediation effect of intrinsic motivation in transformational leadership relationships. *Jurnal Manajemen Terapan*, 11(1), 56–65.
- Pramono, A. A. F., Yulita, T., & Subekti, T. (2021). Intrinsic motivation dan keterikatan karyawan pada perusahaan multinasional. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 3711–3721.
- Rantika, S. D., & Yustina, I. (2022). Effects of ethical leadership on employee well-being: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB)*.
- Sani, A., & Maharani, V. (2020). Analisis keterbatasan model AMOS dalam pengujian mediasi pada leadership study. *Jurnal Analisis Statistika*, 7(1), 22–29.
- Satrya, A. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik dan keterikatan karyawan. *Cakrawala Repositori IMWI*, 6(6), 2430–2444. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i6.555>
- Tran Pham, T. K. (2024). Empowering leadership and employee well-being: The role of psychological empowerment and time pressure. *International Journal of Public Leadership*, 20(1), 36–50. <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2023-0066>
- Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., & Wang, N. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology*, 13, 941161. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161>
- Yazdanshenas, M., & Mirzaei, M. (2023). Leadership integrity and employees' success: Role of ethical leadership, psychological capital, and psychological empowerment. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 761–780. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0117>