Jurnal Kajian Ilmu Manajemen
Vol.6 No.3 September 2026, hal. 235-244
e-ISSN:2797-0167
https://journal.trunojoyo.ac.id/jkim

Transformational Leadership, Employee Engagement, and Back-Office Employee Performance at PT Kereta Api Indonesia

Yessica Pauline Riani Purba[1], Faidal[2*]
[1,2]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trunojoyo Madura
E-mail korespondensi: faidal@trunojoyo.ac.id
*Penulis Korespondensi

Diterima: 31/07/2026 Disetujui: 14/11/26 Diterbitkan: 14/11/26 DOI: 10.21107/jkim.v%vi%i.35731

Abstract

Purpose: *This study aims to analyze the direct effect of transformational leadership on employee performance, as well as its indirect effect through employee engagement as a mediating variable among back-office employees at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng.*

Design/methodology/approach: *A quantitative explanatory design was employed, utilizing a paper-based survey distributed offline to 86 back-office staff members across various units. Data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) via SmartPLS 4.0, evaluating both outer and inner models, as well as specific indirect effects through bootstrapping.*

Findings: *Empirical findings implicate no meaningful direct path from transformational leadership to job performance (β = 0.273, p = 0.157). However, transformational leadership significantly enhances employee engagement (β = 0.834, p = 0.000), which in turn significantly drives employee performance (β = 0.569, p = 0.002). Crucially, employee engagement fully mediates the relationship between transformational leadership and employee performance (β = 0.475, p = 0.003).*

Research limitations/implications: *This research is limited by its cross-sectional design and focus on back-office personnel within a single operational area of a state-owned enterprise, relying on self-reported data. Theoretically, the findings extend Job Demands-Resources (JD-R) Theory and Social Exchange Theory (SET) by highlighting how institutional rigidity prevents leadership behaviors from translating directly into employee output.*

Practical implications: *The study provides actionable guidance for BUMN management and leaders, emphasizing that leadership development should not merely focus on directive or inspirational tactics, but must be intentionally structured to foster employee engagement. Enhancing two-way communication, employee recognition, and supportive work environments is vital to boosting proactive performance and eliminating administrative delays.*

Social implications: *By fostering employee engagement and improving back-office administrative efficiency, public transportation providers can deliver more reliable, timely, and higher-quality services to the broader public, contributing to sustainable national mobility.*

Originality/value: *This study reveals the "black box" mechanism of leadership in state-owned public transportation enterprises by proving the full mediation role of employee engagement. It offers fresh empirical insights into how rigid administrative SOPs limit direct leadership influence, positioning employee engagement as an absolute psychological bridge.*

Keywords: *Employee Engagement; Employee Performance; Mediation; PT Kereta Api Indonesia; Transformational Leadership*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor fundamental dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga tuntutan untuk terus mengembangkan kompetensi pegawai secara dinamis menjadi krusial (Ismail, Khas, et al., 2026). Pencapaian target lembaga bergantung pada kinerja pegawainya, baik dari segi mutu maupun volume tugas yang diselesaikan (Mangkunegara, 2018). Pada organisasi modern, kinerja tidak hanya diukur dari penyelesaian tugas rutin, melainkan juga dari tingkat inisiatif, adaptabilitas, serta kontribusi dalam inovasi. Pelatihan yang berkualitas juga terbukti meningkatkan kreativitas dan kemampuan inovasi tenaga kerja di Jawa Timur (Wildan et al., 2025). Kinerja pegawai itu sendiri sangat dipengaruhi oleh keterikatan karyawan (*employee engagement*), yang mencerminkan tingkat keterhubungan emosional serta komitmen individu terhadap organisasi (Bakker et al., 2023). Keterikatan ini bertindak sebagai keadaan psikologis penting yang membedakan individu yang sekadar hadir di tempat kerja dengan mereka yang benar-benar berkontribusi secara optimal (Kahn, 1990). Studi ini mengambil fokus amatan pada bagian *back office* di lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng. Seiring tingginya mobilitas masyarakat, BUMN perkeretaapian ini mencatatkan kenaikan signifikan pada angka penumpang serta aktivitas operasional (PT Kereta Api Indonesia, 2024). Transformasi digital dan inovasi layanan yang gencar dilakukan menuntut karyawan *back office* untuk bekerja cepat, tepat, dan mandiri dalam mengelola administrasi serta data operasional. Transformasi digital, termasuk pemanfaatan kecerdasan buatan, juga mengubah cara organisasi mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerjanya (Wildan et al., 2026). Meskipun demikian, fakta di lapangan mengindikasikan masih adanya kendala ketepatan waktu dalam rekapitulasi laporan bulanan akibat pola kerja staf yang cenderung pasif serta menggantungkan arahan pimpinan. Kondisi reaktif ini mengindikasikan adanya hambatan psikologis dan perilaku individu di tengah tingginya beban kerja (Bakker et al., 2023). Oleh karena itu, penelitian ini digerakkan oleh motivasi untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan transformasional dapat dioptimalkan melalui penguatan keterikatan karyawan guna memicu kinerja yang lebih proaktif dan mandiri.

Secara teoritis, penelitian ini dilandasi oleh *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964), yang menjelaskan bahwa hubungan sosial di tempat kerja terbentuk melalui proses timbal balik di mana dukungan dan kepercayaan dari pimpinan akan dibalas oleh karyawan dalam bentuk komitmen serta perilaku kerja positif. Sejalan dengan hal tersebut, *Job Demands-Resources* (JD-R) Model dari Demerouti et al. (2001) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai *job resource* utama yang memicu proses motivasional untuk mengatasi tingginya tuntutan kerja (*job demands*). Dalam kerangka ini, Kahn (1990) mengemukakan bahwa keterikatan personal terbentuk dari pengalaman psikologis kebermaknaan, keamanan, dan kesiapsediaan individu, sedangkan Macey dan Schneider (2008) menegaskan posisi keterikatan

karyawan sebagai mekanisme psikologis yang memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Empat pilar yang mendasari kepemimpinan transformasional rumusan Bass (1985) mencakup pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, serta konsiderasi individu. Keterikatan kerja dipahami melalui tiga dimensi utama menurut Schaufeli et al. (2002), yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan). Sementara itu, indikator kinerja karyawan mengacu pada kriteria kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Robbins, 2006).

Sejumlah literatur terdahulu memberikan bukti empiris mengenai keterkaitan antarvariabel tersebut. Qalati et al. (2022) dan Jiatong et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kejelasan visi dan motivasi. Dalam konteks operasional dengan tuntutan tinggi, Bakker et al. (2023) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat krusial untuk meminimalkan dampak beban kerja terhadap performa tim. Sebaliknya, lingkungan kerja yang toksik, seperti gosip negatif dan kepemimpinan narsistik, memicu sinisme perilaku yang melemahkan komitmen dan kolaborasi karyawan (Ismail et al., 2025). Penelitian pada lingkup PT KAI oleh Ludfiono & Saluy (2025) turut menegaskan pentingnya gaya transformasional sebagai pendorong keberhasilan revitalisasi SDM dan penerapan manajemen kualitas. Mengenai hubungan dengan keterikatan kerja, Jiatong et al. (2022) serta Meng et al. (2020) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dalam memupuk *work engagement*.

Lebih lanjut, Siswanti et al. (2024) dan Vila-Vázquez et al. (2024) menemukan bahwa tingkat keterikatan karyawan yang tinggi secara langsung meningkatkan *task performance* dan efektivitas kerja. Mengenai peran mediasi, Anggiani (2021), Jiatong et al. (2022), serta Insyra (2022) menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berperan penting sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Meskipun demikian, terdapat kesenjangan temuan seperti yang ditunjukkan oleh Santoso et al. (2024), di mana efek mediasi keterikatan tidak selalu signifikan pada objek penelitian tertentu, serta masih terbatasnya studi empiris tentang mediasi keterikatan karyawan pada bagian *back office* PT KAI Daop 8 Surabaya Gubeng.

Berdasarkan latar belakang, teori, dan kesenjangan studi empiris tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan *back office* PT KAI Daop 8 Surabaya Gubeng, menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan, menganalisis pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis peran keterikatan karyawan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan *back office* PT KAI Daop 8 Surabaya Gubeng.

METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif melalui desain kausal-asosiatif diterapkan dalam penelitian ini guna menguji keterikatan sebab-akibat antarvariabel

kepemimpinan transformasional, keterikatan kerja, dan efektivitas kinerja pegawai. Penelitian dilakukan pada karyawan *back office* yang bekerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng. Pemilihan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng sebagai lokasi penelitian didasarkan pada peran strategis perusahaan dalam penyelenggaraan transportasi kereta api nasional, di mana Daop 8 membawahi Stasiun Surabaya Gubeng yang merupakan salah satu stasiun dengan volume keberangkatan dan kedatangan penumpang terbesar di Jawa Timur.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan *back office* Daop 8 Surabaya Gubeng, tidak termasuk petugas dalam stasiun. Penentuan sampel dilakukan melalui metode *purposive* dengan kriteria spesifik: staf administrasi non-manajerial, mengabdi minimal satu tahun, serta bersedia menjadi partisipan penelitian. Jumlah sampel sebanyak 86 responden, yang telah memenuhi ketentuan minimum analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) berdasarkan standar kekuatan statistik (*statistical power*) dari Hair et al. (2014). Responden terdiri atas 45 karyawan dari unit SDMU, Operasi, Keuangan, Humasda, Angpen, KNA, Angbar, Pengadaan BJ, dan Kesehatan; 15 karyawan dari unit Pengamanan, Penjagaan Aset, Hukum, Faspen, dan *Information System*; 7 karyawan dari unit Sarana; 6 karyawan dari unit Jalan Rel dan Jembatan; 9 karyawan dari unit Bangunan; serta 4 karyawan dari unit Sintelis.

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara tidak terstruktur dan penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel yang diukur menggunakan skala Likert lima poin. Data sekunder diperoleh dari literatur ilmiah, jurnal nasional dan internasional, buku referensi, serta data internal dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng.

Variabel kepemimpinan transformasional diukur menggunakan empat indikator oleh Bass (1985), yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individual Consideration*. Variabel keterikatan karyawan diukur melalui indikator *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption* (Schaufeli et al., 2002). Variabel kinerja karyawan diukur melalui lima indikator dari Robbins (2006), yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Pengolahan dan analisis data penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM dengan alat bantu *software* SmartPLS versi 4.0. Tahap pengolahan data diawali dengan pemeriksaan kelengkapan kuesioner dan tabulasi data. Evaluasi model analisis dibagi menjadi dua tahap utama, yaitu analisis *outer model* dan *inner model*. Evaluasi *outer model* mencakup kriteria reliabilitas serta validitas (baik konvergen maupun diskriminan) yang diukur dari besaran *Cronbach's alpha, composite reliability,* nilai *AVE,* dan *loading factor*. Sementara pada tahap *inner model*, analisis difokuskan pada nilai koefisien jalur dan koefisien determinasi (R2). Pengujian hipotesis memanfaatkan prosedur *resampling bootstrapping*, dengan ambang batas signifikansi bila nilai p dibawah 0,05 atau t-hitung melampaui 1,96. Prosedur *bootstrapping* yang sama juga dipakai untuk mengidentifikasi keberadaan

efek tidak langsung (*indirect effect*), khususnya dalam membuktikan apakah keterikatan karyawan bertindak sebagai variabel mediasi bagi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

HASIL

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase
Lama Kerja	1-3 tahun	11	12,79%
	4-6 tahun	7	8,14%
	7-10 tahun	22	25,58%
	> 10 tahun	46	53,49%
	Total	86	100%
Jenis Kelamin	Pria	42	48,84%
	Wanita	44	51,16%
	Total	86	100%
Unit Kerja	Pengamanan	3	3,49%
	Penjagaan Aset	3	3,49%
	SDM dan Umum	5	5,81%
	Sarana	7	8,14%
	Operasi	5	5,81%
	Sintelis	4	4,65%
	Hukum	3	3,49%
	Humasda	5	5,81%
	Keuangan	5	5,81%
	Angkutan Penumpang	5	5,81%
	Fasilitas Penumpang	3	3,49%
	Komersialisasi Non Angkutan	5	5,81%
	Komersialisasi Non Angkutan Madura	0	0,00%
	Angkutan Barang	5	5,81%
	Pengadaan Barang dan Jasa	5	5,81%
	Jalan Rel dan Jembatan	6	6,98%
	Kesehatan	5	5,81%
	Information System	3	3,49%
	Bangunan	9	10,47%
	Total	86	100%

Sumber: Diolah peneliti (2026)

Berdasarkan data penelitian, komposisi responden menurut jenis kelamin tergolong relatif seimbang dengan dominasi perempuan sebanyak 44 orang (51,16%) dan laki-laki sebanyak 42 orang (48,84%). Sementara itu, dari aspek masa kerja, mayoritas responden didominasi oleh karyawan berpengalaman yang telah bekerja lebih dari 10 tahun, yaitu sebanyak 46 orang (53,49%). Profil ini diikuti oleh karyawan dengan masa kerja 7–10 tahun sebanyak 22 orang (25,58%), masa kerja 1–3 tahun sebanyak 11

orang (12,79%), serta kelompok masa kerja 4–6 tahun sebanyak 7 orang (8,14%).

Berdasarkan unit kerja, responden berasal dari berbagai unit kerja di PT KAI DAOP 8 Surabaya Gubeng. Unit kerja dengan jumlah responden terbanyak adalah bangunan sebanyak 9 orang (10,47%), diikuti oleh unit kerja sarana berjumlah 7 orang (8,14%). Sementara itu, sebagian besar unit kerja lainnya memiliki jumlah responden sebanyak 6 orang (6,98%), 5 orang (5,81%), 4 orang (4,65%), atau 3 orang (3,49%). Adapun unit kerja Komersialisasi Non Angkutan Madura tidak memiliki responden (0%) dikarenakan ketidakhadiran, sehingga hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian telah mewakili berbagai unit kerja yang ada di PT KAI DAOP 8 Surabaya Gubeng.

Outer Model

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen

Variabel/Konstruk	Indikator	Outer Loading	Evaluasi (>0,70)
Kepemimpinan Transformasional (X)	X1	0,929	Valid
	X2	0,918	Valid
	X3	0,959	Valid
	X4	0,846	Valid
	X5	0,931	Valid
	X6	0,897	Valid
	X7	0,886	Valid
Keterikatan Karyawan (M)	M1	0,894	Valid
	M2	0,886	Valid
	M3	0,767	Valid
	M4	0,732	Valid
	M5	0,908	Valid
	M6	0,893	Valid
	M7	0,879	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,872	Valid
	Y2	0,864	Valid
	Y3	0,929	Valid
	Y4	0,939	Valid
	Y5	0,89	Valid
	Y6	0,856	Valid
	Y7	0,779	Valid

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 2, hasil pengujian *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,70 dengan *range* antara 0,732 hingga 0,959. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh konstruk juga berada di atas 0,50 (Kepemimpinan Transformasional = 0,780; Keterikatan Karyawan = 0,662; Kinerja Karyawan = 0,707). Hal ini membuktikan bahwa seluruh item indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Inner Model

Tabel 3. Hasil Inner Model

Hipotesis / Path Hubungan	β	f^2	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H1: Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,273	0,067	1,417	0,157	Ditolak
H2: Kepemimpinan Transformasional → Keterikatan Karyawan	0,834	2,282	17,911	0,000	Diterima
H3: Keterikatan Karyawan → Kinerja Karyawan	0,569	0,289	3,14	0,002	Diterima
H4: Kep. Transformasional → Keterikatan → Kinerja Karyawan	0,475	-	2,95	0,003	Diterima (Full Mediation)

Sumber: Diolah peneliti menggunakan SmartPLS (2026)

Hasil analisis *inner model* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan (P-value = 0,157), namun berpengaruh positif dan sangat kuat terhadap keterikatan karyawan (β = 0,834; P-value = 0,000). Selanjutnya, keterikatan karyawan terbukti berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan (β = 0,569; P-value = 0,002). Hal ini mengonfirmasi peran keterikatan karyawan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) (β = 0,475; P-value = 0,003).

PEMBAHASAN

Berdasarkan estimasi model, kepemimpinan transformasional terbukti tidak memberikan dampak langsung yang signifikan terhadap pencapaian kinerja pegawai di PT KAI Daop 8 Surabaya Gubeng (H1 tidak terdukung). Fenomena ini terjadi diduga karena pegawai administrasi pada dasarnya bekerja mengikuti alur SOP yang terstruktur dan target harian ketat (Robbins, 2006). Sebagai bagian dari entitas BUMN yang beroperasional dalam rumpun sektor publik dengan struktur birokrasi baku, otomatisasi dan kepatuhan administrasi harian karyawan sudah diatur ketat oleh regulasi yang rigid, sehingga motivasi visioner pimpinan tidak berdampak instan secara langsung pada performa harian. Temuan pengaruh langsung yang tidak signifikan ini sejalan dengan karakteristik lingkungan kerja formal yang mekanistis seperti diungkapkan pada studi Insyra (2022). Namun, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan yang sangat kuat terhadap keterikatan karyawan (H2 diterima). Ketika seorang manajer mampu memberikan perhatian individual dan visi yang menginspirasi, hal tersebut secara mutlak memicu kemunculan keterikatan karyawan yang kuat. Organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan secara finansial, psikologis, dan sosial cenderung memiliki karyawan dengan semangat kerja dan loyalitas yang lebih tinggi (Ismail, Farid, et al., 2026). Selanjutnya, keterikatan karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (H3 diterima). Karyawan dengan tingkat *vigor, dedication*, dan *absorption* yang tinggi cenderung menunjukkan semangat dan fokus yang lebih besar sehingga menghasilkan output kinerja yang optimal (Schaufeli et al., 2002).

Pemeriksaan efek tidak langsung mengonfirmasi keberadaan mediasi penuh (*full mediation*), yang mana keterikatan karyawan menjadi jembatan mutlak dalam menghisap pengaruh kepemimpinan menuju peningkatan kinerja (H4 diterima). Gaya kepemimpinan transformasional wajib melewati aspek psikologis karyawan terlebih dahulu dalam bentuk rasa bangga dan loyalitas kerja, sebelum akhirnya mampu bertransformasi menjadi performa kinerja staf yang nyata dan proaktif di lapangan.

SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN PENELITIAN MASA DEPAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan *back office* PT KAI Daop 8 Surabaya Gubeng, melainkan wajib melalui keterikatan karyawan (*employee engagement*) sebagai variabel mediasi penuh (*full mediation*). Karakteristik birokrasi BUMN yang rigid dan keterikatan pada *Standard Operating Procedure* (SOP) baku menyebabkan motivasi pimpinan tidak serta-merta meningkatkan produktivitas harian, kecuali jika berhasil menyulut dorongan psikologis intrinsik berupa *vigor, dedication,* dan *absorption* pada diri pegawai. Temuan ini memperluas diskursus ekonomi dan manajemen dengan mengonfirmasi kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory* dan *Social Exchange Theory* (SET), di mana keterikatan karyawan terbukti menjadi mekanisme jembatan mutlak yang mentransformasikan *job resources* pimpinan menjadi output kinerja yang proaktif dan mandiri. Secara praktis, hasil ini memberikan panduan strategis bagi manajemen BUMN untuk mengalokasikan investasi pengembangan SDM pada program-program pemicu *engagement* seperti komunikasi dua arah, apresiasi kontribusi, dan ruang keterlibatan guna mengoptimalkan efektivitas operasional instansi secara berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan Wildan et al. (2026) yang menekankan pentingnya kepercayaan, rasa aman psikologis, pengakuan yang adil, dan kesempatan berkembang dalam menjaga keterikatan dan retensi karyawan.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena berfokus secara *cross-sectional* hanya pada unit *back office* di satu wilayah operasional dengan mengandalkan data persepsional kuesioner. Hal ini membatasi generalisasi hasil pada lingkup organisasi atau industri yang lebih luas serta belum dapat merekam dinamika perilaku karyawan dalam jangka panjang. Untuk mengatasi pertanyaan yang belum terjawab, penelitian masa depan disarankan memperluas cakupan sampel lintas divisi operasional atau sektor korporasi lain, menerapkan pendekatan kualitatif atau longitudinal, serta mengintegrasikan variabel prediktor tambahan seperti *perceived organizational support*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan budaya kerja guna membangun pemodelan kinerja SDM yang lebih komprehensif.

Ucapan Terima Kasih: Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada jajaran manajemen, tim Humas, serta seluruh karyawan *back office* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng atas izin, fasilitas, dan partisipasinya dalam penyediaan data sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

Kontribusi Penulis: Konseptualisasi, YPRP dan F; metodologi, YPRP; perangkat lunak, YPRP; validasi, YPRP dan F; analisis formal, YPRP; investigasi, YPRP; penulisan—penyusunan draf asli, YPRP; penulisan—peninjauan dan penyuntingan, F. Semua penulis telah membaca dan menyetujui versi manuskrip yang diterbitkan.

Pernyataan Pendanaan: Penelitian ini tidak menerima hibah khusus dari lembaga pendanaan di sektor publik, komersial, atau nirlaba.

Konflik Kepentingan: Penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.

Pernyataan Penggunaan AI Generatif dan Teknologi Dibantu AI: Para penulis menyatakan bahwa mereka tidak menggunakan AI generatif dan teknologi yang dibantu AI untuk menghasilkan ide utama atau pengolahan data penelitian, melainkan hanya untuk meningkatkan bahasa dan keterbacaan naskah ini dengan pengungkapan yang sesuai.

Kepatuhan Etika: Semua prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini yang melibatkan partisipan manusia sesuai dengan standar etika komite penelitian institusional dan prinsip-prinsip etika yang berlaku. Partisipasi bersifat sukarela dan data responden dijaga kerahasiaannya.

DAFTAR PUSTAKA

Anggiani, S. (2021). Influence of transformational leadership on job performance: Employee work engagement as test mediation. *Indonesian Management and Accounting Research, 20*(1), 34–44. https://doi.org/10.25105/imar.v20i1.7812

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.

Insyra, T. R. (2022). Pengaruh transformational leadership terhadap job performance dengan work engagement sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen, 10*(2), 510–522. https://doi.org/10.26740/jim.v10n2.p510-522

Ismail, I., Farid, M., & Ashar, F. (2026). *Kajian kritis dan model strategis SDM di era globalisasi*. CV Angkasa Media Literasi.

Ismail, I., Khas, A., & Hidayat, N. (2026). *Kompetensi strategis manajemen sumber daya manusia global*. CV Angkasa Media Literasi.

Ismail, I., Syaiful, F. F., Adawiyah, W. R., & Pariyanti, E. (2025). The impact of negative workplace gossip and narcissistic leadership on behavioral cynicism and knowledge hiding: The moderating effect of workplace spirituality. *The Journal of Behavioral Science, 20*(3), 1–15.

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 831060. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

Ludfiono, & Saluy, A. B. (2025). Revitalisasi SDM dalam Proses Transformasi Pt Kai: Kajian Terhadap Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Kinerja Karyawan.Jurnal Ekonomi Dan Manajemen,4(2), 40–50.https://journal.admi.or.id/index.php/JEKMA/article/view/2059https://journal.admi.or.id/index.php/JEKMA/article/view/2059

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00002.x

Mangkunegara, A. A. A. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

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*, Article 585031. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585031

PT Kereta Api Indonesia (Persero). (2024). *Laporan tahunan 2024 / Annual report 2024: Accelerating sustainable mobility*. PT Kereta Api Indonesia (Persero). https://www.kai.id/corporate/annual_report

Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon, 8*(11), Article e11374. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374

Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi* (Ed. Bahasa Indonesia). PT Indeks Kelompok Gramedia.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Siswanti, D. N., Daud, M., Nugraha, D. Y., Zhalifunnas, M. S., & Nugraha, D. R. (2024). The effect of workplace well-being on task performance in employees: The mediating role of work engagement. *Gadjah Mada Journal of Professional Psychology, 10*(2), 98–104. https://doi.org/10.22146/gamajpp.90500

Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., García-Chas, R., & Álvarez-Pérez, D. (2024). How transformational leadership shapes employee task performance? A sequential mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0027

Wildan, M. A., Andriani, N., Kurniawan, M. Z., Samodra, Fatmariyah, F., Tamara, S. D., Pradini, A., & Yahya, Q. R. N. (2025). The role of human resource management in promoting creativity and innovation in Madura's halal tourism industry during Industry 4.0. *Journal of Cultural Analysis and Social Change, 10*(2), 3042–3050. https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i2.2048

Wildan, M. A., Samsuki, Iqbal, S. M. A., Tan, Y. Y., Fatmariyah, F., & Agarwal, K. (2026). *Human resources management in the AI era: A practical guide for HR professionals and business leaders*. Noble Science Press.