

**PENGARUH *WORK LIFE BALANCE*, *INTERNAL COMMUNICATION* DAN  
*TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE*  
*PERFORMANCE* DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI  
VARIABLE MEDIASI**

Safira Nurariani Asjari, Andreas Wahyu Gunawan  
Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Trisakti, Jakarta

Email: safira122012014002@std.trisakti.ac.id, andreaswg@trisakti.ac.id

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengaruh *work life balance*, *internal communication*, dan *transformational leadership* terhadap *employee performance* dengan *employee engagement* sebagai variable mediasi di distributor mobil Toyota, Honda, dan Mazda. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang menggunakan data primer bersumber dari kuesioner yang dibagikan melalui *google form* kepada karyawan perusahaan distributor tersebut. Sampel penelitian dipilih menggunakan metode *purposive sampling* sehingga diperoleh 143 responden sebagai sampelnya. Analisis data yang dipakai untuk uji hipotesis yaitu *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM PLS) untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis berpengaruh positif diantaranya; *work life balance* terhadap *employee engagement*, *internal communication* terhadap *employee engagement*, *employee engagement* terhadap *employee performance*, *work life balance* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*, *internal communication* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*, dan *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah diharapkan dapat meneliti di bidang perusahaan lainnya, lebih memperhatikan faktor-faktor lain di luar penelitian yang dimungkinkan dapat memengaruhi, serta dapat mencoba menggunakan indikator variabel lainnya

**Kata Kunci :** *work life balance*; *internal communication*; *transformatiaonal leadership*, *employee engagement*; *employee performance*

**Abstract:** This study aims to analyze the influence of *work life balance*, *internal communication* and *transformational leadership* on *employee performance* with *employee engagement* as a mediating variable in car distributor (Toyota, Honda, Mazda). This study used a quantitative method with primary data sourced from questionnaires which was distributed via *google form* to employees. The research sample was selected using *purposive sampling* method so that the study obtained 143 employees as the sample. The data were analyzed by *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM PLS) to test the hypothesis in this research. The results of

*this study indicate that all the hypotheses had a positive effect; work life balance on employee engagement, internal communication on employee engagement, transformational leadership on employee engagement, employee engagement on employee performance, work life balance on employee performance through employee engagement, internal communication on employee performance through employee engagement, transformational leaderships on employee performance through employee engagement. The study suggested for further research are to be able to research in different field of company , pay more attention to other factors outside of this research that may influence, and can try to use other variable indicators.*

**Key Words :** *work life balance; internal communication; transformatiaonal leadership, employee engagement; employee performance*

## **PENDAHULUAN**

Di era globalisasi sekarang ini memaksa perusahaan untuk bersaing ketat agar mampu bertahan pada bisnisnya. Perusahaan yang mampu bertahan adalah perusahaan yang berhasil membangun keunggulan kompetitif dan memenangkan persaingan dalam mengelola bisnisnya. Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, menuntut perusahaan dapat menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk mengembangkan perusahaan.

Kinerja perusahaan (*employee performance*) sangat ditentukan oleh salah satu elemen dalam sumber daya manusia yaitu karyawan. Apabila kinerja karyawan rendah, maka akan menjadi hambatan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Carter *et al.*, 2018). Sumber daya manusia berperan sebagai penentu keberhasilan perusahaan. Perusahaan yang efektif harus mampu untuk menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang dicita-citakan (Kim, 2017). Dapat disimpulkan bahwa tercapainya tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh usaha manusianya, baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan, pengkoordinasian dan pengendalian.

*Employee performance* juga berkaitan erat dengan *employee engagement* (keterlibatan karyawan). Kang dan Sung (2014), mengemukakan *employee engagement* sebagai suatu sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan atau organisasi. Dalam hasil penelitiannya, Vos and Shoemaker (2005) membuktikan bahwa karyawan yang *engage* akan meningkatkan keterlibatannya di dalam organisasi. Selain itu, Neeta (2011) juga membuktikan bahwa *employee engagement* dapat meningkatkan atau setidaknya mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan adalah keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*). Keseimbangan kehidupan kerja sangat penting untuk diterapkan dalam organisasi agar karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi. Dalam penelitiannya, Bailey *et al.*, (2017) membuktikan bahwa *employee engagement* dapat tercapai dengan menerapkan kehidupan kerja yang seimbang kepada

karyawan. Penelitian Gim dan Gatling (2017) juga membuktikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi tingkat keterkaitan karyawan yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

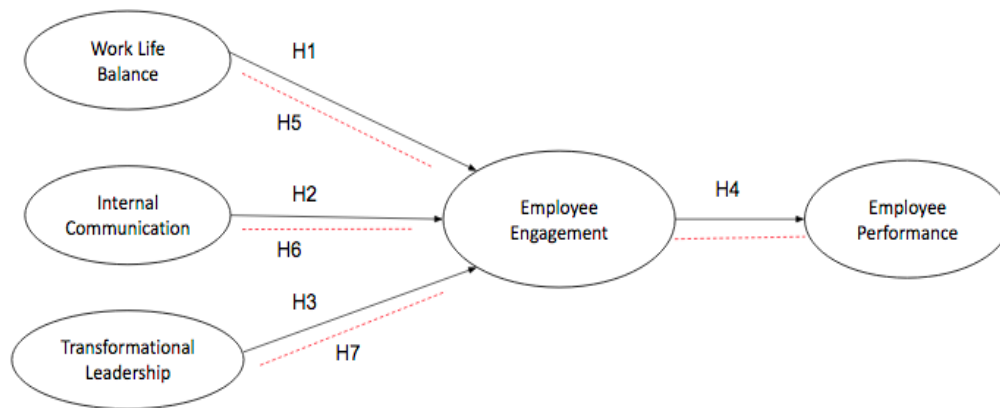
Dalam menciptakan hubungan antar karyawan ataupun karyawan dengan perusahaan yang baik, dibutuhkan komunikasi yang juga baik. Komunikasi yang baik di tempat kerja menciptakan efek sinergi untuk menyatukan karyawan dan meningkatkan kualitas tenaga kerja (Ali *et al.*, 2019). Pengelolaan komunikasi internal (*internal communication*) yang positif akan terbentuk apabila karyawan memiliki akses terhadap informasi yang dibutuhkan serta dapat menyampaikan pendapatnya kepada siapa saja di dalam organisasi sehingga tercipta iklim keterbukaan (Grunig *et al.*, 2002).

Di masa sekarang, tantangan besar bagi perusahaan (organisasi) adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka saat terlibat dalam pekerjaan. Kepemimpinan adalah salah satu komponen penting untuk mencapai tujuan organisasi (Keskes *et al.*, 2018). Hasil penelitian Hoch *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) memiliki validitas tinggi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan gaya pemimpin yang menginspirasi, memotivasi dan membantu pengikutnya mencapai tujuan, mengedepankan keterampilan, kemampuan, menstimulasi kreativitas serta inovasi (Buil *et al.*, 2019). Di beberapa studi menunjukkan beberapa faktor yang memengaruhi *employee engagement* seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas komunikasi, dan gaya manajemen (Shuck and Herd, 2012).

Melihat pentingnya aspek sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan, maka peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh *work life balance*, *internal communication*, dan *transformational leadership* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement*.

## **RERANGKA KONSEPTUAL**

Penelitian ini mengkaji pengaruh *work life balance*, *internal communication*, dan *transformational leadership* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *employee engagement*. Kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Rerangka Konseptual Penelitian**

Pada kerangka konseptual di atas terdapat tiga independen variabel yaitu *Work Life Balance* (X1), *Internal Communication* (X2), dan *Transformational Leadership* (X3), variabel mediasi yaitu *Employee Engagement* (X4), dan dependen variabel yaitu *Employee Performance* (X5).

## PERUMUSAN HIPOTESIS

Keseimbangan kehidupan kerja sangat penting untuk diterapkan dalam organisasi agar karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi. Dalam penelitiannya, Bailey *et al.*, (2017) membuktikan bahwa *employee engagement* dapat tercapai dengan menerapkan kehidupan kerja yang seimbang kepada karyawan. Hal tersebut juga telah dibuktikan dalam hasil penelitian lain (Sirgy dan Lee, 2017; Singh dan Lalvani, 2015). Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee engagement***

Komunikasi yang baik di tempat kerja menciptakan efek sinergi untuk menyatukan karyawan dan meningkatkan kualitas tenaga kerja (Ali *et al.*, 2019). Sejalan dengan penelitian Tkalac dan Spoljari (2021) yang menunjukkan komunikasi dua arah yang jelas dan komunikasi internal yang efektif akan berimplikasi terhadap meningkatnya *employee engagement*. Penelitian Bakker (2011) dan Wiley *et al.*, (2010) menghasilkan pengaruh positif *internal communication* terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: *internal communication* berpengaruh positif terhadap *employee engagement***

Kepemimpinan adalah salah satu komponen penting untuk mencapai tujuan organisasi (Keskes *et al.*, 2018). Hasil penelitian Hoch *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) memiliki validitas tinggi terhadap keterlibatan karyawan. Penelitian Park *et al.*, (2021) dan Kim *et al.*,

(2019) menghasilkan pengaruh positif *transformational leadership* terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3: *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement***

Kang dan Sung (2014), mengemukakan *employee engagement* sebagai suatu sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan atau organisasi. Dalam hasil penelitiannya, Vos and Shoemaker (2005) membuktikan bahwa karyawan yang *engage* akan meningkatkan keterlibatannya di dalam organisasi. Selain itu, Neeta (2011) juga membuktikan bahwa *employee engagement* dapat meningkatkan atau setidaknya mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Hasil penelitian Park *et al* (2021) dan Ali *et al* (2019) juga membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4: *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance***

Keseimbangan kehidupan kerja sangat penting untuk diterapkan dalam organisasi. Penelitian Gim dan Gatling (2017) membuktikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa penelitian lain juga membuktikan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *employee engagement* (Bakker, 2011; Shuck *et al*, 2011; Eby *et al*, 2005). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H5: *work life balance* berpengaruh positif terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *employee engagement***

Dalam menciptakan hubungan antar karyawan ataupun karyawan dengan perusahaan yang baik, dibutuhkan komunikasi yang juga baik. Penelitian Ali *et al* (2019) dan Bakker (2011) membuktikan bahwa *internal communication* berpengaruh positif terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement*. Hal tersebut juga telah dibuktikan dalam penelitian Mackay *et al* (2017). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H6: *internal communication* berpengaruh positif terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *employee engagement***

Kepemimpinan adalah salah satu komponen penting untuk mencapai tujuan organisasi (Keskes *et al*, 2018). Penelitian Park *et al* (2021) membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement*. Hal tersebut juga telah dibuktikan dalam penelitian Buil *et al*. (2019) dan Shuck dan Herd (2012). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H7: *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *employee engagement***

## **METODE PENELITIAN**

### **RANCANGAN PENELITIAN**

Jenis penelitian pada penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan pengujian hipotesis yang berkaitan atau berpengaruh dari variabel – variabel independen yaitu *Work Life Balance*, *Internal Communication* dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement* dan pengaruhnya terhadap *Employee Performance*. Adanya variabel mediating di dalam model yang digunakan menjadi alasan digunakannya *Structural Equation Model (SEM)* dalam penelitian ini. Topik penelitian yang diajukan mengacu kepada dua penelitian sebelumnya, yaitu Ali *et al.*, (2019) dan Park *et al.*, (2021).

### **VARIABEL DAN PENGUKURAN**

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari tiga jenis yaitu variabel variabel independen, variabel mediating dan variabel dependen.

#### **Variabel independen**

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini terdiri *Work Life Balance*, *Internal Communication*, dan *Transformational Leadership*. Penjelasan dari masing-masing variabel independen sebagai berikut:

#### **1. *Work Life Balance***

Variabel *Work Life Balance* diukur dengan menggunakan 4 indikator pengukuran yang di adopsi dari penelitian Ali *et al.*, (2019) sebagai berikut:

- a. Saya merasa stres dengan jumlah pekerjaan yang harus saya lakukan (pekerjaan individu)
- b. Perusahaan melakukan semua yang dapat dilakukan untuk memungkinkan karyawan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi
- c. Perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan terlindungi dengan ventilasi cahaya, ruang, dan tingkat kebisingan yang normal untuk melakukan pekerjaan saya secara efektif
- d. Saya dapat menjaga keseimbangan yang tepat dan sehat antara pekerjaan saya dan kehidupan pribadi saya

#### **2. *Internal Communication***

Variabel *Internal Communication* diukur dengan menggunakan 3 indikator pengukuran yang di adopsi dari penelitian Ali *et al.*, (2019), sebagai berikut:

- a. Di perusahaan saya, terdapat komunikasi dua arah yang terbuka dan jujur antara atasan dan bawahan
- b. Di perusahaan saya, karyawan bebas bertukar informasi dan pendapat

- c. Saya merasa nyaman untuk berbagi kepada atasan saya mengenai ide, saran, dan kekhawatiran yang mungkin saya miliki di tempat kerja

### 3. *Transformational Leadership*

Variabel *Transformational Leadership* diukur dengan menggunakan 10 indikator pengukuran yang di adopsi dari penelitian Rothfelder *et al.*, (2012), sebagai berikut:

- a. Atasan saya menyampaikan visi perusahaan dengan jelas
- b. Atasan saya mampu menjadi panutan
- c. Saya hormat kepada atasan saya
- d. Atasan meyakinkan saya mampu mencapai target
- e. Atasan memotivasi dan menginspirasi saya
- f. Atasan selalu memotivasi saya untuk mencari cara baru setiap kali menghadapi masalah
- g. Saya bebas menyampaikan gagasan secara terbuka
- h. Atasan membantu mengembangkan kelebihan (potensi) saya.
- i. Atasan memperlakukan kami sebagai individu dengan kebutuhan dan aspirasi yang berbeda-beda
- j. Atasan saya memposisikan dirinya sebagai pelatih/mentor.

### Variabel Mediasi

Penelitian ini menggunakan satu variabel mediasi yaitu *Employee Engagement* yang diukur dengan menggunakan 6 indikator pengukuran. Indikator pengukuran diadopsi dari penelitian Ali *et al.*, (2019), sebagai berikut :

- a. Saya sangat fokus saat bekerja
- b. Saya percaya pada misi dan tujuan perusahaan saya
- c. Saya bersedia melakukan upaya ekstra tanpa diminta
- d. Waktu terasa cepat berlalu ketika saya bekerja
- e. Pekerjaan saya menginspirasi saya
- f. Saya terlalu sibuk dengan pekerjaan saya

### Variabel Dependen

Penelitian ini menggunakan satu variabel dependen yaitu *Employee Performance* yang diukur dengan menggunakan 5 indikator pengukuran. Indikator pengukuran diadopsi dari penelitian Ali *et al.*, (2019), dijabarkan sebagai berikut :

- a. Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan cukup baik
- b. Saya suka terlibat dalam aktivitas yang secara langsung akan mempengaruhi evaluasi kinerja saya
- c. Saya memenuhi persyaratan formal sebagai dasar kinerja pekerjaan saya

- d. Saya melakukan tugas-tugas yang diharapkan dari saya dengan baik
- e. Saya pernah gagal melakukan tugas penting

### **METODE PENGUMPULAN DATA**

Proses pengumpulan dari data penelitian menggunakan data primer, yaitu data yang langsung diambil dari objek penelitian melalui penyebaran kuesioner kepada responden dengan menggunakan *google form*. Kajian literatur dan studi empiris melalui publikasi jurnal dilakukan sebagai dasar dalam membuat rerangka konseptual yang menjadi acuan untuk membangun hipotesis penelitian.

### **METODE PENARIKAN SAMPEL**

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu sampel diambil menggunakan kriteria tertentu. Kriteria tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari perusahaan yang bergerak dalam bidang distributor otomotif produksi Jepang (Toyota, Honda, Mazda)
2. Karyawan telah bekerja di perusahaan yang bersangkutan minimal selama satu tahun
3. Karyawan minimal berpendidikan diploma

Penentuan jumlah sampel mengikuti Hair *et al.*, (2010), yaitu jumlah sampel minimal 5 kali sampai 10 kali jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan kriteria sampel minimal yang digunakan sebanyak 5 kali jumlah indikator sebanyak 28, sehingga total sampel minimal sebanyak  $5 \times 28 = 140$  sampel.

### **METODE PENGUJIAN DATA**

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis penelitian, terlebih dahulu dilakukan pengujian instrumen penelitian yaitu pengujian validitas dan reliabilitas.

#### **Pengujian Validitas (Validity Test)**

Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah indikator pengukuran yang mengukur suatu variabel terbukti mengukur apa yang mau diukur. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kriteria *Convergent Validity* yang bertujuan untuk membuktikan bahwa pernyataan pada setiap variabel laten dapat dipahami oleh responden sesuai dengan yang dimaksudkan oleh peneliti. Alat analisis yang digunakan adalah *outer loading* dengan kriteria suatu indikator valid atau tidak berdasarkan pengambilan keputusan berikut:

- Jika nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel  $\geq 0,5$  maka disimpulkan indikator valid



- Jika nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel  $< 0,5$  maka disimpulkan indikator tidak valid

### Pengujian Reliabilitas (Reliability Test)

Uji Reliabilitas digunakan untuk menguji apakah indikator pengukuran dari suatu variabel konsisten atau reliabel (Hair *et al.*, 2010). Metode yang digunakan untuk melakukan pengujian reliabilitas adalah kriteria *Coefficient Cronbach's Alpha*, yang mana pengambilan keputusan dilakukan dengan kriteria :

- Jika nilai dari *Coefficient Cronbach's Alpha*  $> 0,60$ ; maka seluruh pernyataan pada kuesioner terbukti konsisten atau reliabel
- Jika nilai *Coefficient Cronbach's Alpha*  $< 0,60$ ; maka seluruh pernyataan dalam kuesioner dikatakan tidak konsisten atau tidak reliabel

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### DESKRIPSI DATA PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan sampel yang berasal dari tiga distributor mobil Jepang yaitu *dealer* Toyota, Honda, dan Mazda dengan jumlah sampel yang terkumpul sebanyak 143 responden dengan komposisi sebanyak 41,7% dari distributor Toyota, 37,5% dari distributor Honda dan sisanya 20,8% dai distributor Mazda. Profil responden berdasarkan karakteristik demografi ditunjukkan dalam tabel 8. Jika dilihat menurut jenis kelamin, sebagian besar responden memiliki jenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 63,6% dari total 143 responden, sedangkan sisanya sebesa 36,4% responden memiliki jenis kelamin laki-laki.

**Tabel 8**  
**Profil Responden Penelitian**

Variabel	Indikator	Jumlah	Presenstasi
Distributor	Toyota	60	41.7
	Honda	54	37.5
	Mazda	30	20.8
Jenis Kelamin	Laki-laki	52	36.4
	Perempuan	91	63.6
Usia	< 25 tahun	15	10.5
	25 - 35 tahun	46	32.2
	36 - 45 tahun	60	42.0
	> 45 tahun	22	15.4
Tingkat Pendidikan	Diploma	20	14.0
	Sarjana (S1)	114	79.7

	Pascasarjana (S2 atau S3)	9	6.3
Masa Kerja di	1-2 tahun	20	14.0
Perusahaan saat	2-3 tahun	114	79.7
ini	4-5 tahun	9	6.3

*Sumber : data diolah*

Berdasarkan kelompok usia responden, sebagian besar responden berada pada kelompok usia antara 36-45 tahun yaitu sebesar 42%, disusul responden dengan kelompok usia antara 25-35 tahun yaitu sebesar 32,2%, diikuti responden dengan kelompok usia diatas 45 tahun yaitu sebesar 15,4% dan yang paling sedikit adalah responden dengan kelompok usia antara menurut kelompok usia dibawah 25 tahun yaitu sebesar 10.5%.

Responden menurut tingkat pendidikan menunjukkan mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) yaitu sebesar 79,7% dari total responden, diikuti responden dengan tingkat pendidikan Diploma dengan persentase sebesar 14%, dan sisanya adalah responden dengan pendidikan Pascasarjana (S2 dan S3) yaitu sebesar 6,3%.

Responden menurut masa kerja menghasilkan simpulan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 2 sampai 3 tahun yaitu sebesar 79,7%, diikuti responden dengan masa kerja antara 1 sampai 2 tahun sebesar 14%, dan yang paling rendah adalah responden dengan masa kerja 4-5 tahun yaitu sebesar 6,3%.

## STATISTIK DESKRIPTIF

### Statistik Deskriptif Variabel *Work Life Balance*

Hasil pengolahan statistik deskriptif untuk variabel *Work Life Balance* dapat dilihat pada tabel 9. Secara keseluruhan responden memberikan tanggapan yang cukup baik terhadap variabel *Work Life Balance* seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 3.759. Nilai standar deviasi sebesar 0,880 menunjukkan variasi jawaban responden untuk variabel *Work Life Balance* mayoritas berada pada rentang jawaban 3 sampai 4. Respon terhadap 3 indikator pengukuran dari variabel *Work Life Balance* menghasilkan respon yang juga cukup baik seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban terendah yaitu indikator 2 (WLB2) sebesar 3,538 sedangkan nilai rata-rata tertinggi dimiliki oleh indikator 3 (WLB4) yaitu sebesar 4,007.

**Tabel 9**  
**Statistik Deskriptif Variabel *Work Life Balance***

Indikator	N	Minimu	Maximu	Mean	Std. Deviation
		m	m		
WLB2	143	1.00	5.00	3.538	1.173
WLB3	143	1.00	5.00	4.097	1.083
WLB4	143	1.00	5.00	3.643	1.189
Work Life Balance	143	1.00	5.00	3.759	0.880

Sumber : data diolah

### Statistik Deskriptif Variabel *Internal Communication*

Hasil pengolahan statistik deskriptif variabel *Internal Communication* menunjukkan secara keseluruhan responden memberikan respon yang positif terhadap *Internal Communication* seperti ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4,023. Nilai standar deviasi sebesar 0.871 menunjukkan variasi jawaban responden untuk variabel *Internal Communication* berada pada rentang pilihan jawaban 3 sampai 5. Respon terhadap 3 indikator pengukuran dari variabel *Internal Communication* menghasilkan tanggapan yang juga cukup baik dimana nilai rata-rata terendah adalah indikator 1 (INC1) dengan nilai rata-rata sebesar 3,958 dan nilai rata-rata tertinggi adalah indikator 2 (INC2) dengan nilai rata-rata jawaban sebesar 4,146. Untuk informasi lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 10.

**Tabel 10**  
**Statistik Deskriptif Variabel *Internal Communication***

Indikator	N	Minimu	Maximu	Mean	Std.
		m	m		Deviation
INC1	143	1.00	5.00	3.958	1.053
INC2	143	1.00	5.00	4.146	0.978
INC3	143	1.00	5.00	3.965	1.057
Internal Communication	143	1.67	5.00	4.023	0.871

Sumber : data diolah

### Statistik Deskriptif Variabel *Transformational Leadership*

Hasil pengolahan statistik deskriptif untuk variabel *Transformational Leadership* ditunjukkan dengan tabel 11. Hasil perhitungan ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban untuk variabel *Transformational Leadership* sebesar 3,875 yang artinya secara keseluruhan responden memberikan tanggapan yang cukup baik terhadap variabel *Transformational Leadership*. Nilai standar deviasi sebesar 0,803 menunjukkan variasi jawaban responden untuk variabel *Transformational Leadership* berada pada pilihan jawaban antara 3 sampai 5. Tanggapan responden terhadap 10 indikator pengukuran variabel *Transformational Leadership* juga menghasilkan respon yang cukup baik dimana nilai rata-rata terendah adalah indikator 10 (TRL 10) dengan

nilai rata-rata jawaban sebesar 3,594 dan nilai rata-rata jawaban tertinggi adalah indikator 3 (TRL3) dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,202.

**Tabel 11**  
**Statistik Deskriptif Variabel *Transformational Leadership***

Indikator	N	Minimu Maximu		Mean	Std. Deviation
		m	m		
TRL1	143	1.00	5.00	3.881	1.024
TRL2	143	1.00	5.00	3.734	1.180
TRL3	143	1.00	5.00	4.202	0.835
TRL4	143	1.00	5.00	4.083	0.851
TRL5	143	1.00	5.00	3.783	1.163
TRL6	143	1.00	5.00	3.811	1.162
TRL7	143	1.00	5.00	4.146	0.911
TRL8	143	1.00	5.00	3.755	1.082
TRL9	143	1.00	5.00	3.762	1.067
TRL10	143	1.00	5.00	3.594	1.182
Transformational Leadership	143	1.40	5.00	3.875	0.803

Sumber : data diolah

**Statistik Deskriptif Variabel *Employee Engagement***

Hasil pengolahan statistik deskriptif variabel *Employee Engagement* menghasilkan nilai rata-rata sebesar 3,847 yang artinya secara umum responden memberikan tanggapan yang cukup baik. Nilai standar deviasi sebesar 0,605 menunjukkan variasi jawaban responden untuk variabel *Employee Engagement* berada pada kisaran pilihan jawaban antara 3 sampai 5. Tangapan terhadap indikator pengukuran dari *Employee Engagement* yang terdiri dari 5 indikator pengukuran menghasilkan respon yang juga cukup baik dimana rata-rata jawaban terendah adalah indikator 3 (EMG3) dengan nilai sebesar 3,713 dan rata-rata jawaban tertinggi adalah indikator 4 (EMG4) dengan nilai rata-rata sebesar 4,083. Secara lebih jelasnya statistik deskriptif untuk variabel *Employee Engagement* dapat dilihat pada tabel 12.

**Tabel 12**  
**Statistik Deskriptif Variabel *Employee Engagement***

Indikator	N	Minimu	Maximu	Mean	Std.
		m	m		Deviation
EMG1	143	2.00	5.00	4.055	0.820
EMG2	143	1.00	5.00	3.783	0.943
EMG3	143	1.00	5.00	3.713	1.091
EMG4	143	1.00	5.00	4.083	1.003
EMG5	143	1.00	5.00	3.769	1.066
Employee Engagement	143	2.00	5.00	3.842	0.605

Sumber : data diolah

### Statistik Deskriptif Variabel *Employee Performance*

Hasil pengolahan statistik deskriptif variabel *Employee Performance* dapat dilihat pada tabel 13. Nilai rata-rata variabel *Employee Performance* sebesar 4,225 menunjukkan secara keseluruhan responden memberikan tanggapan yang positif. Nilai standar deviasi sebesar 0,571 menunjukkan variasi jawaban responden untuk variabel *Employee Performance* berada pada rantang pilihan jawaban antara 4 sampai 5. Tanggapan terhadap 4 indikator pengukuran variabel *Employee Performance* juga menghasilkan respon yang baik dimana seluruh nilai rata-rata jawaban dari 4 indikator nilainya lebih dari 4. Nilai rata-rata terendah adalah indikator 2 (EMP2) dengan nilai rata-rata sebesar 4,125 sedangkan nilai rata-rata jawaban terendah adalah indikator 4 (EMP4) yaitu sebesar 4,293.

**Tabel 13**  
**Statistik Deskriptif Variabel *Internal Communication***

Indikator	N	Minimu	Maximu	Mean	Std.
		m	m		Deviation
EMP1	143	2.00	5.00	4.265	0.681
EMP2	143	1.00	5.00	4.125	0.838
EMP3	143	1.00	5.00	4.216	0.703
EMP4	143	2.00	5.00	4.293	0.603
<b>Employee Performance</b>	143	2.00	5.00	4.225	0.571

Sumber : data diolah

## ANALISIS DATA

Hasil pengolahan untuk pengujian hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel 4.8. Penjelasan dari masing-masing hipotesis penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

### Hipotesis 1

Hipotesis 1 mempunyai tujuan untuk menguji pengaruh positif dari *Work Life Balance* terhadap *Employee Engagement*. Nilai koefisien estimasi sebesar 0,200 yang artinya meningkatnya *Work Life Balance* akan meningkatkan *Employee Engagement*. Begitupun sebaliknya, menurunnya *Work Life Balance* akan menurunkan *Employee Engagement*. Nilai p-value sebesar  $0,010 < 0,05$  menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* terbukti.

**Tabel 14**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

	<b>Hipotesis Deskripsi</b>	<i>Estimate</i>	<b>C.R.</b>	<i>p-value</i>	<b>Kesimpulan</b>
H <sub>1</sub>	Terdapat pengaruh positif <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	0,200	2,342	0,010	Hipotesis didukung
H <sub>2</sub>	Terdapat pengaruh positif <i>Internal Communication</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	0,219	1,847	0,033	Hipotesis didukung
H <sub>3</sub>	Terdapat pengaruh positif <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	0,244	2,537	0,006	Hipotesis didukung
H <sub>4</sub>	Terdapat pengaruh positif <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	0,543	7,486	0,000	Hipotesis didukung
H <sub>5</sub>	<i>Employee Engagment</i> memediasi pengaruh positif dari <i>Work Life Balance</i> terhadap <i>Employee Performance</i>		2,157	0,016	Hipotesis didukung
H <sub>6</sub>	<i>Employee Engagment</i> memediasi pengaruh positif dari <i>Internal Communication</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	0,119	1,731	0,042	Hipotesis didukung
H <sub>7</sub>	<i>Employee Engagment</i> memediasi pengaruh positif dari <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	0,132	2,357	0,009	Hipotesis didukung

*Sumber: Hasil Pengolahan Data*

### **Hipotesis 2**

Hipotesis 2 bertujuan untuk menguji pengaruh positif dari *Internal Communication* terhadap *Employee Engagement*. Dari hasil pengolahan diperoleh nilai koefisien estimasi sebesar 0,219 yang artinya meningkatnya *Internal Communication* akan meningkatkan *Employee Engagement* dan sebaliknya menurunnya *Internal*

*Communciation* akan menurunkan *Employee Engagement*. Nilai p-value sebesar 0,033 < 0,05 menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan *Internal Communciation* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* terbukti.

### **Hipotesis 3**

Hipotesis 3 dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh positif dari *Transformational Leadership* terhadap *Employee Engagement*. Nilai koefisien estimasi yang dihasilkan sebesar 0,244 menunjukkan *Transformational Leadership* yang tinggi akan meningkatkan *Employee Engagement*. akan sebaliknya menurunnya *Transformational Leadership* akan menurunkan *Employee Engagement*. Nilai p-value dari t statistik sebesar 0,006 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima) sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. terbukti.

### **Hipotesis 4**

Hipotesis 4 bertujuan untuk menguji pengaruh positif dari *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*. Hasil pengolahan diperoleh nilai koefisien estimasi sebesar 0,543 yang artinya meningkatnya *Employee Engagement* akan meningkatkan *Employee Performance* dan sebaliknya menurunnya *Employee Engagement* akan menurunkan *Employee Performance*. Hasil pengolahan uji statistik ditunjukkan dengan nilai p-value dari t statistik sebesar 0,000 < 0,05 yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga hipotesis yang menyatakan *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* terbukti.

### **Hipotesis 5**

Hipotesis 5 bertujuan untuk menguji pengaruh positif dari *Work Life Balance* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*. Dari hasil pengolahan diperoleh koefisien estimasi sebesar 0,108 yang artinya *Work Life Balance* yang tinggi akan meningkatkan *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai mediasi dan sebaliknya *Work Life Balance* yang rendah akan menurunkan *Employee Performance* dengan dimediasi oleh *Employee Engagement*. Nilai p-value dari t statistik sebesar 0,016 < 0,05 yang artinya  $H_0$  ditolak sehingga hipotesis yang menyatakan *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement* terbukti.

### **Hipotesis 6**

Hipotesis 6 bertujuan untuk menguji pengaruh positif dari *Internal Communication* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*. Dari hasil pengolahan diperoleh koefisien estimasi sebesar 0,119 yang artinya *Internal Communication* yang tinggi akan meningkatkan *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai mediasi dan sebaliknya *Internal Communication* yang



rendah akan menurunkan *Employee Performance* dengan dimediasi oleh *Employee Engagement*. Nilai p-value dari t statistik sebesar  $0,042 < 0,05$  yang artinya  $H_0$  ditolak sehingga hipotesis yang menyatakan *Internal Communication* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement* terbukti

#### **Hipotesis 7**

Hipotesis 6 dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh positif dari *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*. Hasil pengolahan diperoleh koefisien estimasi sebesar 0,132 yang artinya *Transformational Leadership* yang baik akan meningkatkan *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai mediasi dan sebaliknya *Transformational Leadership* yang rendah akan menurunkan *Employee Performance* dengan dimediasi oleh *Employee Engagement*. Nilai p-value dari t statistik sebesar  $0,009 < 0,05$  yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga hipotesis yang menyatakan *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement* terbukti.

### **PEMBAHASAN HIPOTESIS**

#### **Hipotesis 1 : *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement***

Keseimbangan kehidupan kerja sangat penting untuk diterapkan di dalam suatu perusahaan agar karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi. Semakin baik keseimbangan kehidupan kerja karyawan, maka semakin tinggi tanggung jawab dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sejalan dengan penelitian Bailey *et al.*, (2017) yang menunjukkan bahwa salah satu aplikasi utama untuk mencapai keterlibatan karyawan adalah dengan menawarkan kehidupan kerja yang seimbang. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Shuck *et al.*, (2011) yang menyatakan bahwa jika karyawan tidak memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik, mengakibatkan tingkat keterlibatan, moral, dan kinerja karyawan yang rendah.

#### **Hipotesis 2: *Internal Communication* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement***

Dalam menciptakan hubungan antar karyawan ataupun karyawan dengan perusahaan yang baik, dibutuhkan komunikasi yang juga baik. Komunikasi internal yang baik akan membuat karyawan merasa lebih dihargai melalui pendapat yang didengarkan, maupun merasa terlibat dalam perusahaan tersebut melalui koordinasi kerja antar karyawan. Hal tersebut dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman bekerja dalam perusahaan dan lebih memiliki tanggung jawab. Sejalan dengan hasil penelitian Korn and Einwiller (2013) yang menunjukkan bahwa karyawan yang selalu mendapat informasi yang baik,

maka akan meningkatkan keterlibatan pada organisasi mereka. Hasil penelitian Tkalac dan Spoljari (2021) juga menunjukkan komunikasi dua arah yang jelas dan komunikasi internal yang efektif akan berimplikasi terhadap meningkatnya *employee engagement*.

**Hipotesis 3: *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement***

Gaya kepemimpinan adalah salah satu komponen penting untuk memotivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kepemimpinan transformasional dengan gaya kepemimpinan yang mendorong perilaku dan sikap positif bawahannya terhadap pekerjaan, serta mendukung efikasi diri mereka terhadap visi dan tujuan yang menantang, maka akan meningkatkan keterlibatan karyawan. Kepemimpinan transformasional ditunjukkan dengan gaya pemimpin yang menginspirasi, memotivasi dan membantu pengikutnya mencapai tujuan, mengedepankan keterampilan, kemampuan, menstimulasi kreativitas serta inovasi (Buil *et al*, 2019). Hasil penelitian Park *et al.*, (2021) membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Sejalan dengan penelitian Lai *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan.

**Hipotesis 4: *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance***

184

*Employee Performance* berkaitan erat dengan *Employee Engagement* karena tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh usaha karyawan, baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan, pengkoordinasian dan pengendalian. Semakin *engage* karyawan dengan perusahaan, maka dapat meningkatkan perilaku sukarela karyawan yang positif bagi perusahaan. Pekerja yang terlibat menunjukkan berbagai perilaku kreatif untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Neeta (2011) yang membuktikan bahwa *employee engagement* dapat meningkatkan atau setidaknya mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Hasil penelitian Park *et al.*, (2021) juga telah membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Hal ini dikarenakan individu yang memiliki keterlibatan tinggi menggunakan energi perilaku, kognitif, dan emosional mereka yang dapat secara langsung dikaitkan dengan tujuan organisasi dan kinerja kerja yang unggul, karena energi yang ditimbulkan membuat individu lebih berkonsentrasi dan penuh perhatian.

**Hipotesis 5: *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement***

Pendekatan keseimbangan kehidupan kerja yang tinggi pada karyawan berdampak pada keterlibatan emosional tinggi dan hal ini berkaitan dengan dengan hasil kerja karyawan. Keseimbangan kehidupan kerja yang buruk merupakan penyebab utama tingkat stres yang tinggi pada karyawan dan memiliki dampak yang tidak menguntungkan pada karyawan dan efisiensi kerja mereka. Karyawan yang terlibat penuh dengan organisasi memiliki lebih banyak energi positif dan penuh semangat menyibukkan diri ke dalam pekerjaannya . Hal ini sejalan dengan penelitian Kim dan Gatling (2017) yang menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja memiliki efek psikologis pada tingkat motivasi karyawan, mendorong kinerja tinggi di tempat kerja dan mencapai kepuasan hidup individu. Hasil penelitian Bakker (2011) juga telah membuktikan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*.

**Hipotesis 6: *Internal Communication* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement***

Dalam menciptakan hubungan antar karyawan ataupun karyawan dengan perusahaan yang baik, dibutuhkan komunikasi yang juga baik. Komunikasi internal yang baik di dalam organisasi ditunjukkan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi, dan berkaitan pula dengan kesejahteraan karyawan. Komunikasi verbal yang baik di dalam perusahaan akan menciptakan hubungan yang kuat di antara karyawan dan hal ini berkaitan erat dengan keterlibatan karyawan untuk mencapai tujuan. Selain itu, karyawan yang memiliki komunikasi yang baik dengan atasan mereka akan lebih *engage* dengan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Komunikasi yang buruk merupakan penghalang bagi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Ali *et al.*, (2019) yang membuktikan bahwa komunikasi yang baik di tempat kerja menciptakan efek sinergi untuk menyatukan karyawan dan meningkatkan kualitas tenaga kerja.

**Hipotesis 7: *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement***

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengubah organisasi melalui visi untuk masa depan; dengan memperjelas visi, organisasi dapat memberdayakan karyawan untuk terlibat dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi yang diberikan pemimpin transformasional akan mempengaruhi kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan pada perusahaan. Penelitian Park *et al* (2021) telah membuktikan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *employee engagement*. Sejalan dengan penelitian Buil *et al.*,

(2019) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan memiliki peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance*, *Internal Communication*, dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*, maka dapat ditarik simpulan Penelitian ini melibatkan 143 responden yang merupakan karyawan dari perusahaan distributor mobil Toyota, Honda, dan Mazda. Penelitian ini didominasi oleh responden perempuan (63,6%), diikuti responden laki-laki (52%). Responden terbanyak dari segi usia berkisar 36 – 45 tahun (42%) dan pendidikan tertinggi S1 (79,7%). *Work Life Balance* terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Engagement*. Dengan demikian semakin baik keseimbangan kehidupan kerja karyawan, semakin baik pula keterlibatannya di dalam organisasi. Pada penelitian ini, indikator yang memberikan kontribusi paling besar dalam membentuk variabel *Work Life Balance* adalah indikator yang menjelaskan bahwa perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman dengan tujuan mendukung pelaksanaan pekerjaan karyawan. *Internal Communication* terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Engagement*. Dengan demikian semakin baik praktik komunikasi di dalam perusahaan, maka akan menghasilkan keterlibatan karyawan pada perusahaan. Pada penelitian ini, indikator yang memberikan kontribusi paling besar dalam membentuk variabel *Internal Communication* adalah indikator yang menjelaskan bahwa karyawan bebas bertukar informasi dan pendapat <sup>186</sup> dalam perusahaan. *Transformational Leadership* terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Engagement*. Dengan demikian semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional seorang pemimpin, semakin baik pula tingkat keterlibatan karyawan di dalam organisasi. Pada penelitian ini, indikator yang memberikan kontribusi paling besar dalam membentuk variabel *Transformational Leadership* adalah indikator yang menjelaskan bahwa karyawan hormat kepada atasan di perusahaan nya. *Employee Engagement* terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Performance*. Dengan demikian semakin baik tingkat keterlibatan karyawan, semakin baik pula kinerja karyawan di dalam organisasi. Pada penelitian ini, indikator yang memberikan kontribusi paling besar dalam membentuk variabel *Employee Engagement* adalah indikator yang menjelaskan bahwa karyawan merasa waktu cepat berlalu saat melaksanakan pekerjaan. *Work Life Balance* terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*. Dengan demikian *Employee Engagement* cukup berpengaruh dalam memediasi *Work Life Balance* terhadap *Employee Performance*. *Internal Communication* terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*. Dengan demikian *Employee Engagement* cukup berpengaruh dalam

memediasi *Internal Communication* terhadap *Employee Performance*. *Transformational Leadership* terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*. Dengan demikian *Employee Engagement* cukup berpengaruh dalam memediasi *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, S. (2012), "Development of employee engagement program on the basis of employee satisfaction survey", *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, Vol. 4 No. 1, pp. 27-37.
- Ali, Z., Sabir, S., & Mehreen, A. (2019). Predicting engagement and performance through firm's internal factors. *Journal of Advances in Management Research*, 16(5), 763–780. doi: 10.1108/jamr-11-2018-0098
- Anitha, J. (2014), "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 3, pp. 308-323.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. and Fletcher, L. (2017), "The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19 No. 1, pp. 31-53.
- Bakker, A.B. (2011), "An evidence-based model of work engagement", *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 20 No. 4, pp. 265-269.
- Bhatia, K., and Balani, M. (2015), "Effective Internal Communication: a crucial factor affecting employee performance", *Proceedings of International Conference on Management, Economics and Social Sciences Held in Dubai*, ISBN:9788193137321
- Buil, I., Martínez, E. and Matute, J. (2019), "Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 77, pp. 64-75, doi: 10.1016/j.ijhm.2018.06.014.
- Carter, W.R., Nesbit, P.L., Badham, R.J., Parker, S.K. and Sung, L.K. (2018), "The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29 No. 17, pp. 2483-2502, doi: 10.1080/09585192.2016.1244096.
- Demerouti, E. and Cropanzano, R. (2010), "From thought to action: employee work engagement and job performance", in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Vol. 65, Psychology Press, Hove, pp. 147-163.
- Eby, L.T., Casper, W.J., Lockwood, A., Bordeaux, C. and Brinley, A. (2005), "Work

- and family research in IO/OB: content analysis and review of the literature (1980-2002)", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66 No. 1, pp. 124-197.
- Gallup (2006). *Employee Engagement Report*, Gallup Business Journal October 12, 2006.
- Giri, V.N., and Kumar, B.P. (2010), "Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance", *Psychological Studies*, 55 (2), 137-143
- Gruning, L. A., Guruning, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organization*. New Jearsey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hoch, J.E., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H. and Wu, D. (2018), "Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis", *Journal of Management*, Vol. 44 No. 2, pp. 501-529.
- Johnson, J. (2004), "Flexible working: changing the manager's", *Management Decision*, Vol. 42 No. 6, pp. 721-737.
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.
- Kang, M. and Sung, M. (2017), "How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: the mediation of employee- organization relationships", *Journal of Communication Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 82-102.
- Kaplan, M., & Kaplan, A. (2018). The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises. *Journal of Economic and Social Development*, 5(1), 46-50.
- Keskes, I., Sallan, J.M., Simo, P. and Fernandez, V. (2018), "Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of leader-member exchange", *Journal of Management Development*, Vol. 37 No. 3, pp. 271-284, doi: 10.1108/JMD-04-2017-0132.
- Kim, H. (2014), "Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: a case of South Korea's public sector", *Public Organization Review*, Vol. 14 No. 3, pp. 397-417.
- Kim, J. and Gatling, A. (2017), "The impact of using a virtual employee engagement platform (VEEP) on employee engagement and intention to stay", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 242-259.
- Kim, W. (2017), "Examining mediation effects of work engagement among job resources, job performance, and turnover intention", *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 29 No. 4, pp. 407-425.
- Kim, W., Han, S.J. and Park, J. (2019), "Is the role of work engagement essential to

- employee performance or 'nice to have'?", *Sustainability*, Vol. 11 No. 4, pp. 1-16, doi: 10.3390/su11041050.
- Lai, F.Y., Tang, H.C., Lu, S.C., Lee, Y.C. and Lin, C.C. (2020), "Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement", *SAGE Open*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-11.
- Mackay, M.M., Allenb, J.A. and Landisc, R.S. (2017), "Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: a meta-analytic path analysis", *Human Resource Management Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 108-120.
- Majumdar, B. and Ray, A. (2011), "Transformational leadership and innovative work behavior", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 37 No. 1, pp. 140-148.
- Neeta, B. (2011), "To study the Engagement practices and its effect on employee performance with special reference to ICICI and HDFC Bank in Lucknow", *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol. 2 No. 8, pp. 2229-5518.
- Neeta, B. (2011), "To study the Engagement practices and its effect on employee performance with special reference to ICICI and HDFC Bank in Lucknow", *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol. 2 No. 8, pp. 2229-5518.
- Park, J., Han, S.J., Kim, J. and Kim, W. (2021). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement", *European Journal of Training and Development*, 23(8), 780–797. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Potoski, M. and Callery, P.J. (2018), "Peer communication improves environmental employee engagement programs: evidence from a quasi-experimental field study", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 172 No. 2018, pp. 1486-1500.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. and Crawford, E.R. (2010), "Job engagement: antecedents and effects on job performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No. 3, pp. 617-635.
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M., Harrington, R. (2012). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research* 12(4):201-214
- Shoemaker, P. J., & Vos, T. (2005). *Integrated Communication: Concern, Internal and Marketing Communication*. Netherlands: Lemma.
- Shuck, B. and Herd, A.M. (2012), "Employee engagement and leadership: exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD", *Human Resource Development Review*, Vol. 11 No. 2, pp. 156-181.
- Shuck, B., Reio, T.G. and Rocco, T.S. (2011), "Employee engagement: an

- examination of antecedent and outcome variables”, *Human Resource Development International*, Vol. 14 No. 4, pp. 427-445
- Singh, P. and Lalvani, J. (2015), “An exploratory study on employee engagement and its impact on organizational performance”, *International Journal of Research in Management & Business Studies*, Vol. 2 No. 1, pp. 69-75.
- Sirgy, M.J. and Lee, D.J. (2018), “Work-life balance: an integrative review”, *Applied Research in Quality of Life*, Vol. 13 No. 1, pp. 229-254.
- Tao, W., Song, B., Ferguson, M.A. and Kochhar, S. (2018), “Employees’ prosocial behavioral intentions through empowerment in CSR decision-making”, *Public Relations Review*, Vol. 44 No. 5, pp. 667-680
- Tkalac Vercic, A. & Spoljaric, A. (2020). Managing internal communication: how the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3).  
<https://ppsdmaparatur.esdm.go.id/seputar-ppsdma/work-life-balance-sebagai-kebutuhan>